

SANNINGENS ÖGONBLICK

**En komparativ undersökning av ett
stadsbiblioteks och en byggvaruhandels
arbete med att möta sina besökare**

Andreas Nilsson

Examensarbete (30 poäng) för magisterexamen i Biblioteks- och informationsvetenskap
vid Lunds universitet.

Handledare: Isto Huvila

BIVILs skriftserie 2008:22

ISSN 1401:2375

© Andreas Nilsson

Title

Moment of truth – A comparative study of service encounters in a public library and building materials supplier.

Abstract

The purpose of this thesis is to discuss how a Swedish public library approaches their costumers. I will show how a library interacts with their costumers compared to a business, which has a different economic work frame, a building materials supplier. My aim is to pinpoint differences and explore new methods for the library in order to improve their service.

The theoretical frame of the thesis is based on Richard Norman's notion the *Moment of truth*. The moment of truth is the moment when a business has to convince their customer that they offer both the product, proficiency and service that the customer needs. Service encounters at two organizations have been observed and their differences and similarities compared. The result of the study is that there are more differences than similarities.

The conclusion of the study is that the library setting does not permit a personal approach in the same way as the setting at a building material supplier does. Further differences are found in the settings. At a library, the staff is placed behind their desks while at a building materials supplier they move on the floor. This means that at a library the customers have to approach the staff while at a building materials supplier the staff adapts to the behavior of their customers.

Keywords

Folkbibliotek, Sanningens ögonblick, Service Management, Bemötande, Servicemötet.

Public library, Moment of truth, Service Management, Service encounter

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	2
1.2 Syfte.....	5
1.3 Frågor.....	6
1.4 Disposition.....	6
2. Teori.....	7
2.1 Service management.....	7
2.2 Sanningens ögonblick.....	8
2.3 Denna uppsats teoretiska ansatser	9
3. Relaterad forskning inom service management	10
3.1 Service management.....	10
3.1.1 Faktorer i Service management.....	13
3.1.2 Sammanfattning.....	16
3.2 Relaterad forskning inom biblioteksväsendet.....	16
3.2.1 Service management inom Biblioteks och Informationsvetenskap.....	16
3.2.2 Samtalets betydelse	18
3.2.3 Lokalens betydelse	20
3.2.4 Sammanfattning.....	21
4. Metod	22
4.1 Metodval.....	22
4.2 Urval	23
4.3 Etiska aspekter	24
4.4 Genomförande	25
4.5 Analys	26
5. Resultat	29
5.1 Biblioteket	29
5.1.1 Biblioteket	29
5.1.2 Den fysiska lokalen och dess verktyg.....	30
5.1.3 Det tekniska serviceleveranssystemet	32
5.1.4 Personalen som serviceleveranssystem: In och utlåningsdisken.....	33
5.1.5 Personalen som serviceleveranssystem: Informationsdisken	34
5.2 Byggvaruhandeln.....	35
5.2.1 Byggvaruhandeln	35
5.2.2 Det fysiska rummet på byggvaruhandeln.....	36
5.2.3 Personal vid kassan	38
5.2.4 Mötet på golvet.....	39
5.2.5 Serviceleveranssystemet.....	39
5.2.6 Privata och professionella besökare	40
6. Diskussion.....	42
6.1 Det fysiska rummet.....	42
6.2 Tekniskt serviceleveranssystem	43
6.3 Servicemötet	44
6.3 Professionella besökare	45
7. Slutsatser	47
Litteraturförteckning.....	50

1. Inledning

Inspirationen till denna uppsats kommer från några artiklar ur *Biblioteksbladet* nummer 5 år 2007. I dessa artiklar diskuteras bibliotekens förhållande till sina besökare och synen på bemötande. I en av artiklarna argumenteras det för att biblioteken borde satsa mer på att utbilda sin personal i bemötande. Rebecca Bachman, konsulent med inriktning på extern biblioteksverksamhet på Regionbiblioteket i Stockholm, hävdar i en intervju att det är det avgörande mötet mellan besökare och personal som avgör huruvida gemene man kommer att fortsätta använda sig av bibliotekets tjänster eller inte. Bachman är visserligen av åsikten att dagens svenska bibliotek generellt har ett bra bemötande, men anser att det kan bli bättre. För att utveckla bemötandet och servicearbetet föreslår Bachman att biblioteken kan snegla på andra serviceorganisationer för att finna inspiration och tips. Detta är något som väckt motstånd från de svenska biblioteken. Hon tror emellertid att detta är en tradition i förändring då relationen mellan bibliotekens personal och besökare alltmer ses som ett möte med kunder. Att se biblioteket som ett företag och vilken betydelse relationen med kunderna har, är något som Bachman tror skulle påverka besökstatistiken positivt (Ekström 2007, s. 12). I intervjun säger hon:

– Om man inte har ett bra bemötande i en verksamhet spelar det ingen roll hur bra den verksamheten är, eftersom man inte kan kommunicera den utåt. Då märks inte de tillgängliga lokalerna med den tillgängliga informationen.

Ekström 2007, s.12

Frågan om bemötande är något som bör diskuteras i personalgruppen eftersom det är de som arbetar närmast besökarna och är de som kan dra lärdom av den dagliga verksamheten. Inom verksamheten bör det även finnas en fastställd plan för hur det professionella mötet ska fungera. Bachman anser att hörnstenarna i ett gott bemötande är att lyssna, bekräfta och agera. Genom att följa dessa grundtankar visar personalen hänsyn och intresse för besökaren och ett trevligt bemötande skapar ett trevligt möte mellan personal och besökare (Ekström 2007, s. 12-13). Jag vill i denna uppsats jämföra hur ett folkbibliotek arbetar med bemötandet av sina besökare för att sedan jämföra resultatet med en annan serviceverksamhet som inte är en del av den offentliga sektorn. En sådan undersökning är relevant då den kan visa vad biblioteket kan vidareutvecklas såväl som vad biblioteket kan lära andra verksamheter. Artikeln antyder att biblioteken kan utveckla sin verksamhet genom att inspireras av andra organisationer. Vad kan dessa verksamheters likheter och skillnader lära varandra?

Artikeln är endast ett exempel på något som diskuteras både inom forskningen och inom yrkespraktiken. Det som diskuteras är hur biblioteken ska marknadsföra sig för att locka nya besökare och få befintliga användare att återkomma. Min uppfattning är att

det finns ett generellt intresse att utveckla svenska folkbiblioteks arbete med att locka nya och befintliga besökare att återkomma till de fysiska biblioteken. Detta är ett arbete som ständigt måste utföras i alla verksamheter. Detta för att uppdatera sig på vilka förändringar som sker i omvärlden och anpassa sin egen organisation efter de rådande förutsättningarna. Ett sätt att finna nya metoder och idéer för sitt arbete är att jämföra den egna verksamheten med hur en annan organisation arbetar för att uppdatera sitt eget företag. Att som jag studera servicearbetet som ett verktyg i arbetet att värna om befintliga besökare och som metod för att locka nya besökare är en av flera möjliga vinklar att angripa problematiken.

Christian Grönroos skriver i sin bok *Service management i den offentliga sektorn* om vad som skiljer tjänster i den offentliga sektorn med andra tjänster som produceras utanför den offentliga sektorn. Han skriver att det inte finns några fundamentala skillnader mellan offentliga tjänster och andra verksamheters tjänster. Vidare skriver han dock att alla tjänsteproducerande organisationer skiljer sig på något vis eftersom varje enskild organisation kräver olika slags kunskap och arbetsredskap, men att den grundläggande strukturen är densamma (Grönroos 1988, s. 12). Något som är utmärkande för den offentliga sektorn och som Grönroos menar kan påverka tjänsteproduktionen är:

- Att offentliga tjänster är ett led i samhällspolitiken och underställda politisk styrning.
- Att offentliga tjänster är baserade på förordningar och att deras mängd och kvalitet styrs av förordningar.
- Att resurserna bakom offentliga tjänster normalt är bundna till budgetförfarandet.
- Att de offentliga tjänsterna styrs på riksnivå.
- Att målen med de offentliga tjänsterna huvudsakligen är samhällspolitiska, även om företagsekonomiska mål också förekommer.

Grönroos, 1988 s.12

Det Grönroos konstaterar är att det finns bakomliggande förutsättningar som skiljer de offentliga serviceverksamheterna från de privat ägda. Förutsättningarna för tjänsteproduktionen skiljer sig dock inte mer än vad det gör mellan olika privata serviceverksamheter. Grönroos skriver i boken *Service management och marknadsföring* att serviceperspektivet syftar till ledning av olika typer företag som tjänsteföretag, tillverkningsföretag och företag inom den offentliga sektorn. Grönroos argumenterar för att serviceperspektivet kan appliceras på dessa olika verksamheter för att skapa konkurrensfördelar. Serviceperspektivet definieras som ”Företagets kärnlösning, oavsett om det är en tjänst eller en vara, sammanordnas med ett antal tjänster till något som bäst kan beskrivas som ett samlat serviceerbjudande” (Grönroos 2002, s. 7). Som Grönroos skriver har alla serviceverksamheter olika förutsättningar beroende på att varje organisation kräver specifik kunskap och specifika arbetsredskap. Trots dessa variationer går det enligt Grönroos att applicera serviceperspektivet på både privata och offentligt styrda serviceverksamheter. Det leder till att det i denna uppsats kommer att studeras hur två organisationer arbetar i sitt servicearbete. Förutsättningarna för jämförelsen är att de två organisationerna kommer att jämföras utan att någon vikt läggs vid organisationernas olika bakomliggande förutsättningar. Med det menas att jag

kommer att studera de två objekten utifrån samma förutsättningar och inte särskilja dem på grund av att de tillhör privat respektive offentlig verksamhet.

För oss som är utbildade i Biblioteks- och informationsvetenskap eller för de människor som arbetar i biblioteksvärlden, är det självklart hur man ska bete sig på ett bibliotek och hur man ska gå till väga för att finna det som efterfrågas. Jag föreställer mig dock att många människor kan uppleva sig något vilsna i denna miljö på samma vis som en novis på området kan uppleva det förvirrande att bege sig in i en byggvaruhandel för att hitta rätt material till sitt hem. Jag är av uppfattningen att den organisation som kan erbjuda den service som motsvarar besökarnas förväntningar även skapar förutsättningar för att besökarna återkommer till verksamheten.

Inom många branscher arbetas det kontinuerligt med att söka nya metoder att få befintliga besökare att återkomma till verksamheten samt att locka till sig nya besökare. Att aktivt arbeta med den service som den specifika organisationen erbjuder är att jobba med relationen mellan organisation och besökare. Vilken typ av service som erbjuds beror på vilken typ av vara eller tjänst som ska produceras och konsumeras. Jag vill i denna uppsats studera hur ett svenskt folkbibliotek arbetar med bemötandet av sina besökare och vilken service som erbjuds för att sedan jämföra resultatet med hur en byggvaruhandel bemöter sina besökare och vilken service som de erbjuder. Det jag finner intressant är att se hur bibliotekets bemötande ser ut i jämförelse med en verksamhet i en annan bransch för att se om de två organisationernas tillvägagångssätt skiljer sig. Att jag valde en byggvaruhandel som objekt att jämföra biblioteket med, är att det både finns likheter och skillnader mellan objekten. I bägge fallen kan besökaren gå in i den fysiska byggnaden och själv söka rätt på den produkt som efterfrågas, men bägge verksamheterna erbjuder även kunskap och information som service för att underlätta för besökaren. Båda organisationerna tillhandahåller alltså både produkter och tjänster. Samtidigt arbetar de efter olika förutsättningar för verksamheterna. Byggvaruhandeln arbetar efter ett vinstintresse och med en annorlunda konkurrenssituation än vad ett folkbibliotek gör. Metod för datainsamlandet i uppsatsen utgörs av dolda observationer. För att säkra anonymitets kravet för aktörerna kommer inte de två observationsobjekten att presenteras närmare än att de utgörs av ett stadsbibliotek och en byggvaruhandel i samma stad i Sverige. En längre etisk diskussion förs i metodavsnittet.

Philip Kotler skriver att många företag idag ser service som en pina. De erbjuder endast den service som är deras skyldighet, istället för att se servicen som en möjlighet och ett verktyg för marknadsföring. Kotler anser att ett företag bör tillhandahålla en service som erbjuder kunderna en möjlighet att komma med förfrågningar, förslag och att lämna klagomål. Vidare skriver han att alla företag är serviceföretag. Det enda som skiljer dem åt är i vilken grad de erbjuder service. Han refererar till en amerikansk pedagog vid namn Nicholas Murray Butler som säger att: ”Verksamheter som planerar för service blir sannolikt framgångsrika; verksamheter som planerats för vinst misslyckas sannolikt” (Kotler 2003, s. 146-147). Servicen blir ett verktyg i arbetet att etablera kundrelationer och ett sätt att försäkra sig att kunden får ut så mycket som möjligt av tjänsten som erbjuds.

Service management är enligt Richard Normann konsten att leda en serviceverksamhet. Richard Normann var med och grundade The Service Management Group i början av

1980-talet, vilket är ett internationellt konsultföretag som inriktar sig på strategi och affärsutveckling av tjänstebaserade serviceföretag. I hans bok *Service Management* diskuterar han hur teori och praktik utvecklats från 1970-talet fram till början av 1980-talet (Normann 1983, s. 8-9). Både hans bok och arbete är erkända som milstolpar inom service management och kommer att ligga till grund för den teoretiska ansatsen i min uppsats. Även om det hänt en del inom service management fram till idag är Richard Normanns teorier fortfarande giltiga och ligger till grund för den utveckling som sker idag. Den forskning som växt fram efter Normann har snarare diskuterat hur sanningens ögonblick kan undersökas och vad resultaten av forskningen kan användas till, än att kritisera hans teorier. Jag kommer i inledningen redovisa i korta drag vad teorin innebär, men ämnet kommer att diskuteras mer ingående i teorikapitlet. Teorin syftar till en styrning av arbetsfördelningen inom en verksamhet som ska mynna ut i att hela företagets samlade kompetens ska komma till uttryck i den stunden som tjänsten konsumeras. Detta fenomen benämns med sanningens ögonblick och är det som kommer att studeras i uppsatsen. Begreppet myntades av Richard Normann som anser att det är i sanningens ögonblick som besökaren skapar sig en uppfattning om organisationens och tjänstens kvalitet. För att förtydliga begreppet använder han tjurfäktning som exempel. Han menar att tjänsten tjurfäktning inte kan produceras på förhand, utan det är i samspelet mellan de olika aktörerna på arenan, som är utelämnade åt varandra. Aktörerna blir beroende av den enskildes kunnighet, motivation och beteende för att skapa tjänsten. Normann argumenterar även för att lokalens fysiska utformning och tekniska hjälpmedel kan hjälpa serviceverksamheten att styra konsumenternas beteende och på så sätt effektivisera servicearbetet (Normann 1983, s. 18).

Jag menar att det är samma förutsättningar som skapar den upplevda tjänstekvalitén hos besökaren, både på biblioteket och i byggvaruhandeln. Genom att observera det fysiska rummet på biblioteket och i byggvaruhandeln med hjälp av egenskaper från tidigare forskning i service management anser jag mig kunna kvalitativt analysera de båda verksamheternas arbete i sanningens ögonblick. Med det fysiska rummet innebär både lokalens utformning och tekniska hjälpmedel samt hur interaktionen mellan personal och besökare ser ut. Jag vill även understryka att det är det fysiska mötet mellan besökarna och de två organisationernas servicesystem som undersöks i denna uppsats. Andra sätt att interagera mellan personal och besökare kommer inte att vara föremål för denna uppsats. Jag vill även förtydliga att undersökningen syftar till att studera hur det faktiska arbetet i sanningens ögonblick ser ut och jag kommer därför inte att studera bakomliggande organisatoriska skillnader verksamheterna emellan. Argumentet för detta är att en besökare som inträder i någon av dessa lokaler inte får tillgång till någon annan information om verksamheten än vad de möter i den fysiska lokalen, vilket är samma förutsättningar som ligger till grund för denna undersökning.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för hur ett svenskt Stadsbibliotek agerar i sanningens ögonblick och att genom en komparativ metod jämföra hur en svensk byggvaruhandel arbetar i sanningens ögonblick. Genom att urskilja likheter och

skillnader mellan organisationerna går det att få en djupare förståelse för hur biblioteksväsendet kan utveckla sitt bemötande av sina användare.

1.3 Frågor

1. Hur bemöter personalen på ett svenskt stadsbibliotek sina besökare?
2. Hur bemöter personalen på en svensk byggvaruhandel sina besökare?
3. Hur påverkar de fysiska lokalerna i respektive verksamhet utformande och dess fysiska hjälpmedel sanningens ögonblick?
4. Vilka erfarenheter från organisationernas bemötande och dess fysiska lokaler kan ge respektive verksamhet möjligheterna att ta lärdom av varandras arbete i sanningens ögonblick?

1.4 Disposition

Jag kommer att inleda med att förklara innebörden av det teoretiska perspektiv som finns i uppsatsen (Kapitel 2). För att teorin ska kunna förstås till fullo kommer en litteraturgenomgång (Kapitel 3) där den inledande fokusen kommer att läggas på relaterad forskning inom den teoretiska aspekten. I litteraturgenomgången kommer jag även att diskutera vad det finns för relaterad forskning inom ämnet biblioteks- och informationsvetenskap i förhållande till användare och bemötande. Litteraturgenomgången kommer att följas av metodavsnittet (Kapitel 4), där jag kommer att presentera vilka val och avgränsningar som styr undersökningen. Hur undersökningen kommer att presenteras diskuteras också i metodkapitlet. Uppsatsen kommer att avslutas med en resultat diskussion (kapitel 5) som följs av en övergripande analyserande diskussion (kapitel 6) beträffande resultatet från observationerna i relation till tidigare forskning och uppsatsens frågeställningar. I ett avslutande kapitel (kapitel 7) sammanfattas uppsatsens resultat i förhållande till syfte och teori.

2. Teori

2.1 Service management

Vetenskapsområdet Service Management växte fram snabbt under 1970-talet. Anledningen till det var att det fanns ett behov av att öka effektiviteten i företagsvärlden. Richard Normann var en drivande kraft i denna utveckling genom sitt arbete i The Service Management Group, som är ett konsultföretag som finns i olika delar av världen och specialiserar sig på strategi/affärsutveckling för know-howbaserade serviceföretag. Normann definierar service management som konsten att leda en serviceverksamhet (Normann 1983, s. 7-9). Även om Normanns teorier producerades under 1970 och 1980-talet är de fortfarande aktuella idag. De forskare som är aktiva inom fältet idag, som Christian Grönroos och Jennifer Rowley, utgår i många fall från Normanns teorier och kompletterar hans tankar när det gäller sanningens ögonblick. De teorier som växte fram inom Service management har framförallt behandlat bemötande inom företagsorganisationer, men de kan även appliceras på den offentliga sektorn.

För att kunna diskutera Normanns teorier krävs en begreppsdiskussion för att klargöra vad som är utmärkande för tjänster och tjänsteföretag. Inom ämnesdisciplinen ställs serviceföretag mot tillverkningsföretag och det presenteras egenskaper som visar på skillnaderna dem emellan.

Tillverkning	Service
Produkten är i regel konkret	Service är immateriell
Äganderätten överläts när ett köpet skett	I regel ingen överlåtelse av äganderätt
Kan säljas vidare	Kan inte säljas vidare
Kan demonstreras innan köp	Kan i regel inte demonstreras (existerar inte innan köpet)
Kan lagras av säljare och köpare	Kan inte lagras
Konsumtion föregås av produktion	Produktion och konsumtion sammanfaller i regel i tiden
Produktion, försäljning och konsumtion på skilda platser	Produktion, konsumtion och försäljning på samma plats

Kan transporteras	Kan inte transporteras (men ”producenten” kan transporteras)
Säljaren producerar	Köparen/Kunden deltar direkt i produktionen
Indirekt kontakt är möjlig mellan företag och kund	Direkt kontakt är oftast nödvändig
Aktiva i balansräkningen, varför periodisk avskrivning för värdeminskning är möjlig	Tjänster bokförs vanligen som kostnader

Normann, 1983 s.17

Meningen med att lista olikheter är inte att peka på hur många skillnader det finns mellan de olika företagsverksamheterna, utan att understryka vad som är utmärkande för en serviceverksamhet. Av uppställningen går det att utläsa att en tjänst karaktäriseras av att den inte är konkret på det viset att den inte kan produceras före tjänsteögonblicket. Kunden utgör även en central del av tjänsten eftersom det är genom konsumenten som tjänsten produceras och konsumeras, vilket gör kunden till medproducent. Enligt Normann visar dessa egenskaper på att interaktionen och det sociala samspelet mellan kund och organisation är av central betydelse. Han skriver att det krävs speciella färdigheter för att en organisation ska kunna styra denna sociala interaktion och en insikt om kundens betydelse för produktionen av tjänsten (Normann 1983, s. 15-16).

Service kan ses som en social process och för ett tjänsteföretag gäller det att kunna styra dessa sociala processer. För att lyckas med att styra de sociala processerna måste ledningen för företaget identifiera vilka kritiska punkter som får systemet att fungera och vad som kan bli bättre för att kunna utveckla organisationen. Normann påpekar att i detta arbete bör ledningen beakta att trots att det är en styrd serviceprocess är det nödvändigt med individuell frihet i arbetet för att på så sätt stimulera arbetslust och motivation (Normann 1983, s. 21).

2.2 Sanningens ögonblick

Begreppet sanningens ögonblick syftar till en styrning av arbetsfördelningen inom en verksamhet som ska mynna ut i att hela företags samlade kompetens ska komma till uttryck i den stund som tjänsten konsumeras. När en kund kommer i kontakt med ett serviceföretags personal träder de in på en arena där de är utlämnade åt varandra och det är den enskilde personalens kompetens som kommer att ligga till grund för den av kunden föreställda kvalitetsbedömning av företaget. I det ögonblicket är det upp till den anställdes kunnighet och motivation som tillsammans med kundens förväntningar och beteende skapar underlaget för bedömningen av företags kompetens. I ett serviceföretag sker det med största sannolikhet flera sanningens ögonblick varje dag. Normann talar även om att tjänsteföretag är personlighetsintensiva vilket innebär att den kvalitet som kunden upplever hos ett företag till stor del baseras på individers personliga uppträd i olika situationer. Det blir centralt för företaget att bygga på sociala innovationer som placerar personer och personalkonstellationer i dess rätta sammanhang. Konkret betyder det att styra verksamheten så att dessa personer och konstellationer arbetar i en social process, där de kommer i kontakt med kunder som

efterfrågar just deras kompetens och som samtidigt ges möjlighet att vidareutveckla sin yrkeskompetens (Normann 1983, s. 18-19).

Oavsett hur välutvecklat ett företag är och vilken kompetens det innehar, är det oväsentligt, för om de inte lyckas med sanningen ögonblick kommer aldrig denna kompetens att nå fram till kunden. Normann skriver att utifrån denna verklighet måste en utvärdering av ett tjänsteföretags kvalitet börja i kundinteraktionens mikroperspektiv, nämligen sanningens ögonblick. Han skriver även att interaktionssituationer utmärks av en dynamik där en positiv handling leder till positiva reaktioner och negativa handlingar leder till negativa reaktioner (Normann 1983, s. 149-150). Normann argumenterar för att lokalens fysiska utformning och tekniska hjälpmedel kan hjälpa serviceverksamheten att styra konsumenternas beteende och på så sätt effektivisera servicearbetet. Genom att försöka etablera ett socialt beteende kan serviceorganisationen på förhand planera sitt servicearbete och på sätt skapa sig förutsättningar för att kunden ska uppleva en högre tjänstekvalitet. De fysiska och tekniska hjälpmedlen kan även underlätta och berika den anställdas arbetsituation. Normann menar dock att det finns en risk för att införandet av tekniska hjälpmedel kan skapa obalans mellan övriga komponenter i serviceprocessen. Han skriver att utformandet av den fysiska lokalen och införandet av tekniska hjälpmedel som tjänar serviceprocessen ger serviceorganisationen utvecklingspotential.

2.3 Denna uppsats teoretiska ansatser

Richard Normanns teori om Sanningens ögonblick används för att studera och jämföra två organisationers servicearbete. Jag kommer som Normann att studera mötet mellan personal och besökare som en social process för att på så sätt kunna analysera likheter och skillnader mellan de två serviceorganisationerna. Detta sker genom att studera vilka kritiska punkter som finns i serviceleveranssystemen och vilka fysiska och tekniska förutsättningar som finns i lokalerna. Jag anser i likhet med Normann att om en utvärdering av en serviceorganisation ska genomföras är det servicemötet eller Sanningens ögonblick som ska studeras.

3. Relaterad forskning inom service management

Detta kapitel diskuterar relaterad forskning inom den teoretiska ansatsen i uppsatsen och syftar då på forskning inom service management och marknadsföring. Det kommer även i den senare delen av kapitlet att diskuteras forskning inom Biblioteks- och informationsvetenskap när det gäller bemötande. Fokus kommer att ligga på vad olika författare skrivit om service management och servicemötet. Genom att presentera en överblick över vad som författats på området går det att visa exempel på olika metoder som använts för att studera bemötande inom service management. Anledningen till att jag väljer att presentera metoder och resultat från tidigare forskning inom service management är för att se om dessa erfarenheter kan appliceras på min undersökning. Metoderna används som en referensram till mina observationer och som kan erbjuda mig en förståelse för vad som kan vara intressant att studera. Genom att studera tidigare resultat från forskning inom service management kan det hjälpa mig att finna egenskaper att titta efter under mina observationer.

3.1 Service management

Rajesh Singh skriver att arbetet med att undersöka och utveckla företag på en vetenskaplig nivå inleddes under 1950 och 1960-talen i USA. Målet var att finna svar på vad som gjorde vissa företag mer framgångsrika än andra. Den tidiga forskningen inriktade sig på att diskutera hur företag kunde skapa sig en kundmarknad. Enligt Singh inleds denna vetenskapliga disciplin med ett konstaterande som lyder:

There is only one valid definition of business purpose: to create a *customer...marketing* is the unique function of business seen from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must permeate all areas of the enterprise

Singh, 2005 s .6

Under 1950-talet fokuserades marknadsföringen till konsumtionsprodukter och de företag som arbetade med dessa produkter. Under 1970-talet möttes detta synsätt av kritik som argumenterade för att begrepp som konsument och produkt behövde omdefinieras eftersom de gällande definitionerna inte motsvarade de sociala faktorer som påverkade marknadsföringen. Resultatet av denna kritik var att resurser lades på akademiska studier av marknadsföring av både vinstdrivande företag och icke vinstdrivande organisationer. Detta skapade en bredare acceptans av marknadsföringstekniker inom båda sektorerna. Även inom biblioteksväsendet började marknadsföringen att slå igenom. Under 1980-talet framkommer dock kritik mot den marknadsföring som grundade sig på konsumenternas uttryckta efterfrågan. Detta leder

till att en ny sektor av marknadsföringen framträder, nämligen de serviceorienterade företagen. Under 1990-talet ändras synen på marknadsföringen återigen från att vara transaktionsbaserad till att bygga varaktiga kundrelationer. Singh skriver vidare att ett av de utmärkande dragen inom marknadsföringen är den drivkraft som funnits genom dess historia att ständigt utvärdera, uppdatera och omvärdera den egna forskningen. Singh skriver även att detta resulterat i att ämnet skapat sig en bredd och ett djup som lett till en mängd definitioner som alla grundar sig i att finna en företagsfilosofi som kan identifiera och tillfredställa konsumentens behov. För att lyckas med detta måste företagsfilosofi förankras i alla delar av organisationen (Singh 2005, s. 6-7).

Enligt Eva Gustavsson finns det två motpoler inom dagens teori och praktik inom service management. Det talas samtidigt om individualisering av tjänster medan forskningen påvisar en ökning av de standardiserade tjänsterna. Med standardiserade tjänster innebär att ett företag skapar mallar för hur personal, lokaler och service ska se ut oavsett om tjänsten erbjuds i olika delar av världen. En representant för denna typ av företagsorganisation som nämns i litteraturen är McDonald's som har ett koncept för sin verksamhet oavsett var i världen konsumenten möter företaget. Denna typ av företagsorganisation eftersträvas av företag med högkontaktskaraktär och där personalen inte förväntas vara experter på sitt område utan ofta har en låg utbildningsnivå. Motpolen till detta är det mer innebörds rika begrepp servicemötet som kommer från serviceforskningens fokus på Richard Normanns begrepp sanningens ögonblick och syftar till att alla ur ett företags personal som kommer i kontakt med kunder är marknadsförare av organisationens tjänster. Anledningen till det är att det är i detta servicemöte som kunden skapar sig en uppfattning om företagets kvalitet och det är även i detta ögonblick som kundtillfredsställelse kan skapas (Gustavsson 2000, s. 34). Gustavsson skriver att inom den allmänna servicediskursen dominerar idén om servicekvalitet. Det är alltså kunden som står i fokus och är den som avgör hur kvalitén är hos en organisation (Gustavsson 2000, s. 58). Ända sedan 1970-talet har det även förts diskussioner inom vetenskapen om vilken betydelse maskiner som datorer har och har haft för serviceorganisationer och utvecklingen mot standardiseringen av tjänster. Det finns argument som pekar på att detta underlättar servicemötet genom att optimera produktionen av tjänsten. Kritiken mot vilken effekt tekniska maskiner haft för serviceorganisationer är att det kan minska kundkontakten. Genom att överlåta delar av servicemötet till datorer och maskiner går organisationen miste om att erbjuda det personliga servicemötet (Gustavsson 2000, s. 32).

När det gäller service management och dess länk till offentliga verksamheter skriver Singh att den tog sin början under 1970 och 1980-talet. Det var under den period som kritiken mot den marknadsföring som riktade sig mot produktionsbaserade organisationer och som ansåg att teorierna även kunde appliceras på fler olika typer av organisationer. Kritiken som framkom baserade sig på att den dåvarande teoribildningen inte tog hänsyn till alla aspekter av marknadsföringen utan utelämnade organisationer som arbetade med till exempel service. Marknadsföringen behövde inte begränsa sig till organisationer som sysslade med affärer utan kunde inkludera produkter, service, organisation, människor och idéer och information i sitt ordförråd. Nästa steg i utvecklingen kom under 1990 och 2000-talen då marknadsföringen fördjupades genom att gå från att vara transaktionsbaserade till att inrikta sig på att bygga och upprätthålla kundrelationer. Det som gör marknadsföringen av ett bibliotek något annorlunda än ett produktbaserat företag är att biblioteken tillhandahåller

information. Information är svårdefinierad som produkt eftersom dess värde inte kan värderas innan konsumtionstillfället och inte heller värderas av någon annan än individen som konsumerar informationen. Anledningen till det är, enligt Singh, att informationens betydelse och nytta endast kan bestämmas endast utifrån individens behov. Detta i sin tur gör att dessa organisationers kunder ofta inte kan få någon uppfattning om tjänstens kvalitet innan konsumtionsögonblicket. Organisationen blir då enligt Singh beroende av att visa organisationens kompetens i serviceögonblicket (Singh 2005, s. 22-44).

Marknadsföring är som Singh skriver en vetenskapsdisciplin som har både bredd och djup. Service management är en del av denna disciplin som syftar till marknadsföring av serviceföretag. Christian Grönroos skriver att ett företags konkurrenskraft ligger i de moment som antingen gör det lättare eller svårare för kunden som konsument. Grönroos syftar på att företag även bör fokusera på de dolda delar inom verksamheten som inte går att debitera eller fakturera. Hans argument för detta är att kunder inte köper varor eller tjänster utan de fördelar som varan eller tjänsten kan erbjuda. Han menar att detta gäller alla företag och att det som organisationer bör studera är hur kunden upplever sin värdeskapande process (Grönroos 2002, s. 13-14). Grönroos argumenterar för att kundrelationen är en central del i ett serviceföretags konkurrenskraft vilket innebär att personalen borde ses som vital resurs. Så är dock inte verkligheten skriver Grönroos utan istället arbetar många företag för att sänka personalkostnaderna när de i själva verket borde satsa på det intellektuella kapitalet som är personalen (Grönroos, 2002 s. 19). Kundrelationen är central i den relationsmarknadsföringen som dominerar dagens teori och praktik inom service management. Den grundar sig i att skapa förtroende mellan organisationen och dess besökare. Den optimala relationen är att organisationen ska kunna behandla vare kund individuellt och skräddarsy sin service efter dennas behov. Även om det inte alltid är en realistisk situation skriver Grönroos att organisationerna bör utarbeta system för att utveckla relationerna med sina besökare. Besökaren ska uppleva att interaktionen med organisationen inte är bortkastad, utan att den istället är utvecklande och att kunden känner sig igenkänd av organisationen. Grönroos poängterar även att det inte är alla kunder som är intresserade av att vilja ha en relation med organisationen, utan som nöjer sig med verksamheten tillhandahåller de produkter som efterfrågas (Grönroos, 2002 s. 33-48). I boken diskuteras begreppet tjänst och det framkommer att det inte finns någon allmänt accepterad definition. Grönroos gör ett eget försöka att definiera begreppet:

En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningen på kundens problem.

Grönroos 2002, s. 58

Han menar att en tjänst är en process som består av en rad aktiviteter snarare än saker och att den delvis produceras och konsumeras samtidigt. Det innebär att kunden i viss mån deltar i den tjänsteprocess som uppstår mellan företagets personal och fysiska resurser i samverkar med konsumenten. Det är denna den synliga delen av tjänsteproduktionen som blir avgörande för kundens värdeskapande process (Grönroos 2002, s. 59-60).

Philip Kotler skriver att i stort sätt alla företag erbjuder service och att skillnaden ligger i vilken utsträckning servicen erbjuds. Han skriver att det finns fyra kategorier av serviceverksamheter. Den första gruppen är de företag som tillhandahåller en vara utan någon extra service. Nästa grupp är de som erbjuder en vara med extra service som till exempel försäkringar och service av produkten. Den tredje gruppen som Kotler beskriver är de som erbjuder en primär service som leder till ytterligare service. Som exempel använder han sig av ett flygbolag vars primära tjänst är själva resan, men under resans gång erbjuds mat och dryck. Det betyder att den huvudsakliga tjänsten består av service, som i sin tur är beroende av produkter för att utföra servicen. Den sista gruppen är de organisationer som erbjuder endast service till exempel massörer eller psykologer. Genom att definiera service i olika grupper påvisar Kotler svårigheten med att skapa en förklaring till begreppet. Det finns flera faktorer som spelar in och som skiljer olika serviceföretag åt. Exempel på detta är om organisationens service är personbaserad eller teknikbaserad och om tjänsten kräver att servicemottagaren är närvarande eller ej. Kotler menar även att det är skillnad mellan företag som erbjuder tjänster för privatpersoner och för organisationer som erbjuder tjänster för andra företag. Det som blir skillnaden mellan de olika typerna av serviceorganisationer är att de har olika målgrupper och det resulterar i olika förutsättningar. En annan faktor som Kotler diskuterar är skillnaden mellan offentlig verksamhet och privata företag (Kotler 1991, s. 454-456).

Kristina Abiala tar sin utgångspunkt i det post-industriella samhället och hämtar sin inspiration från teorier som formades under 1960-talet. Dessa teorier syftar till att anledningen till att det post-industriella samhället växer är resultatet av förändringar i industrisamhället. Detta beror på en ökad efterfrågan av transport och service, som i sin tur hänger ihop med att masskonsumtionen ökar. Det sker en förändring från varuproduktion till serviceekonomi och mer pengar investeras i lyxkonsumtion, bilar kläder och rekreation. Konsumtionen i tjänstesamhället resulterar enligt teorin till ett ökat samspel mellan människor. Enligt Abiala har Sverige varit ett tjänstesamhälle sedan 1960-talet. Hon hänvisar till att det är antalet anställda inom tjänstesektorn som definierar ett lands position. Siffran ska överstiga femtio procent av antalet anställda i en nation. Hon skriver att servicemötet är ett kännetecken för det post-industriella samhället. Hon har studerat hur det påverkar interaktionen mellan människor. Det framgår att Abiala vänder sig mot den del av forskningen som pekar på att servicemötet utgörs av två parter, nämligen kunden och servicearbetaren. Istället argumenterar hon för att organisationen/arbetsgivaren ska ses som en tredje part. Hennes argument är att organisationen bestämmer ramarna och förutsättningarna för servicemötet (Abiala 2000, s. 1-6).

3.1.1 Faktorer i Service management

Vidare diskuteras olika metoder för att mäta tjänstekvaliteten. Det som står i fokus, enligt Grönroos, är att kvalitén hos en vara eller tjänst är vad kunden upplever att den är. Kunden påverkas av hur tjänsten förmedlas och hur kunden upplever produktions och konsumtionsprocessen. Grönroos använder sig av Normanns begrepp Sanningens ögonblick för att beskriva produktions- och konsumtionsprocessen. Han skriver att Sanningens ögonblick är den tid och plats där tjänsteleverantören har möjlighet att visa kunden vilken kvalitet tjänsten har. Det påpekas även att serviceorganisationen bör

planera dessa sanningens ögonblick så att de kan genomföras på önskat vis. En annan faktor som påvisas är det emotionella. Enligt Grönroos har forskningen inte lyckats presentera några modeller för hur känslor påverkar sanningens ögonblick, men att det är en faktor som måste inkluderas (Grönroos 2002, s. 73-86). Han presenterar även olika determinanter för utvärdering av tjänstekvalitet som använts i tidigare forskning. I ett av exemplen studeras fyra olika egenskaper.

1. **Omtanke och hänsyn:** Kunden vill känna att företaget, dess personal och operativa system är inställda på att lösa kundens problem.
2. **Spontanitet:** Företagets kontaktpersonal visar vilja och beredskap att aktivt kontakta kunderna och ta hand om deras problem. De visar att de kan tänka själva och inte bara följa reglerna.
3. **Problemlösning:** Kontaktpersonerna är duktiga på att sköta sina uppgifter och uppträda professionellt. Dessutom är resten av företaget, dess stödpersonal och operativa system, också utbildade för och inriktade på att ge bra service.
4. **Rättelse:** Om något går på tok eller om det händer något oförutsätt, finns det någon som är beredd på att göra extrainsatser för att ta hand om situationen.

Grönroos s. 87

Dessa egenskaper blev resultatet av en studie om hur personalen på British Airways arbetade och vad deras kunder hade för förväntningar av personalen. Grönroos anser att den lista av egenskaper som ska användas i en studie bör innehålla få egenskaper, men även vara heltäckande. Han redovisar en lista på sju egenskaper som härstammar från teori och empiri.

1. **Professionalism och skicklighet:** Kunderna vet att tjänsteleverantören, dess personal, operativa system och fysiska resurser har de kunskaper och färdigheter som behövs för att lösa deras problem på ett professionellt sätt (resultatinriktat kriterium).
2. **Attityd och beteende:** Kunderna upplever att tjänsteföretagets personal (kontaktpersoner) bryr sig om dem, är intresserad av att lösa deras problem och är vänlig och spontan (processinriktat kriterium).
3. **Tillgänglighet och flexibilitet:** Kunderna upplever att tjänsteföretaget, dess lokaler, arbetstider personal och operativa system är utformade för att fungera så att man lätt får tillgång till tjänsten; företaget är också villigt att vara flexibelt och anpassa sig till kundernas krav och önskemål (processinriktat kriterium).
4. **Tillförlitlighet och pålitlighet:** Kunderna vet att vad som än händer och vad man än kommit överens om, kan de lita på att företaget, dess personal och system, håller sina löften och agerar med kundens bästa för ögonen (processinriktat kriterium)
5. **Rättelse:** kunderna vet att när något går på tok eller något oförutsätt inträffar kommer företaget omedelbart att aktivt vidta åtgärder för att kunderna ska ha kontroll över situationen, och anstränga sig för att hitta en ny och acceptabel lösning (processinriktat kriterium).

6. **Tjänstelandskapet:** Kunderna upplever att den fysiska omgivningen och andra aspekter av tjänstekontaktens miljö främjar en positiv upplevelse av tjänsten (processinriktat kriterium).
7. **Rykte och trovärdighet:** Kunderna räknar med att man kan lita på tjänsteföretaget, att det ger valuta för pengarna och att det gör ett bra arbete och har värderingar som kunderna kan ansluta sig till (imageinriktat kriterium).

Grönroos s. 94

För att organisationer ska kunna hävda sig i konkurrensen med andra företag skriver Kotler att de måste erbjuda högre kvalitet på servicen än sina konkurrenter. Kotler skriver att en servicemottagares uppfattning om en organisations kvalitet beror på vilka förväntningar som finns på deras service. Genom att förutse målgruppens förväntningar kan organisationen anpassa sin service så att dessa förväntningar överträffas. Kotler skriver att undersökningar som studerat just sambandet mellan vad kunder förväntar sig för service och vad företagen erbjuder resulterat i tio determinanter med vars hjälp servicekvalitet kan studeras.

1. **Tillgänglighet:** Att service är lättillgängligt i anpassade lokaler och med kort väntetid.
2. **Kommunikation:** Att servicearbetaren pratar ett språk som servicemottagaren förstår.
3. **Kompetens:** Att personalen innehar rätt kompetens för uppdraget.
4. **Vänlighet:** Att personalen visar respekt, omtänksamhet och är trevliga.
5. **Trovärdighet:** Att personalen är trovärdiga och handlar utifrån servicemottagarens intresse.
6. **Pålitlighet:** Att personalen utför sitt arbete korrekt och håller utlovade tidsramar.
7. **Handlingsförmåga:** Att personalen kan handla kreativt på egna initiativ för att lösa kundens problem.
8. **Säkerhet:** Att servicen utförs utan risk för kundens intresse.
9. **Flexibilitet:** Att personalen kan anpassa servicen efter kundens behov.
10. **Förståelse för kunden:** Att personalen intresserar och engagerar sig för kundens behov och erbjuder service efter behovet.

Kotler

1991, s. 463-465

Även Abiala diskuteras begreppet känslorarbete, som syftar till att den serviceanställda anpassar sina egna och servicemottagarens känslor. Serviceorganisationen vill visa upp en viss känslomässig front, medan varje enskild servicearbetare har personliga känslor som måste anpassas efter situationen. Abiala anser att känslorarbetet är en central del av servicearbetet och att det måste beaktas. Till vilken del känslorarbetet kan påverka arbetet beror till stor del på vilket yrke som utövas men, hon anser att det finns en fara med att organisationer använder känslorarbetet som en handelsvara (Abiala 2000, sid.29-30). Abiala diskuterar även Christian Grönroos och Richard Normanns teorier om sanningens ögonblick: Hon instämmer i tankarna om detta servicemötes betydelse för servicemottagarens uppfattning av organisationen och att en styrning av detta arbete kan leda till en effektivare service. Dock påpekar hon att ledningens styrning av serviceprocess kan resultera i en övervakning av personalen och arbetet som ger motsatt

effekt. Abiala förespråkar dock studier av sanningens ögonblick ur ett aktörsperspektiv vilket innebär hur besökare och personal upplever mötet (Abiala 2000, sid. 160-161).

3.1.2 Sammanfattning

I detta kapitel har jag redovisat tidigare forskning inom service management och vilka resultat denna forskning presenterat. Meningen är att jag ska kunna använda den tidigare forskningen som inspiration för mina observationer, genom att ge mig en förståelse av vilka egenskaper som jag bör studera. Min förhoppning är att kunna använda tidigare forskningsresultat för att kunna förstå vad det är jag observerat och på så sätt placera mitt eget resultat i en större kontext. Det som jag ämnar använda mig av från detta kapitel i uppsatsen är Christian Grönroos framställning om vikten av att bygga kundrelationer för att på så vis vinna konkurrens fördelar (Grönroos, 2002 s. 34). Dagens Service management diskuterar i stor utsträckning hur verksamheter ska kunna utveckla sin relation till sina kunder. Även Philip Kotler diskuterar relationen till kunderna, men menar att företagen bör skilja på privata och professionella kunder. Anledningen till det är privata och professionella kunder ställer olika krav på organisationen vilket leder till att verksamheten bör anpassa sitt bemötande efter deras kunder (Kotler, 1991 s. 454-456). Tidigare i detta kapitel har jag presenterat olika egenskaper som Grönroos och Kotler anser representerar egenskaper för god servicekvalitet. Dessa egenskaper kommer att utgöra en referensram som jag kan använda för att jämföra de anteckningar som jag kommer att föra under mina observationer med. Den tidigare forskningen visar även att det sedan 1970-talet funnits en återkommande debatt angående teknikens inverkan på mötet mellan personal och kunder (Gustavsson, 2000 s. 32). Jag kommer i denna uppsats att studera hur interaktionen mellan personal och besökare ser ut, samt hur den fysiska lokalens utformning och dess tekniska hjälpmedel påverkar servicemötet.

3.2 Relaterad forskning inom biblioteksväsendet

Målet med detta kapitel är att visa vilka tankar och idéer som finns i den praktiska vardagen angående bemötande. Dels vilka förutsättningar som finns för mötet idag samt vilka tankar om möjlig utveckling som finns. Kapitlet kommer att inledas med ett avsnitt som behandlar service management inom Biblioteks- och informationsvetenskap och vad som utmärker den. Vidare kommer två av de grundläggande förutsättningarna för mötet mellan personal och besökare att diskuteras, nämligen samtalet och lokalen. Anledningen till att jag valt att diskutera samtalet och lokalen är för att jag i mina observationer vill studera interaktionen mellan personal och besökare och den fysiska lokalens förutsättningar för bemötande.

3.2.1 Service management inom Biblioteks och Informationsvetenskap

Jennifer Rowley skriver om hur informationsproducerande organisationer som folk- och universitetsbibliotek kan hantera marknadsföring och hur de kan arbeta med kundrelationer. Enligt Rowley är informationsproducerande företag känsliga för den

teknologiska utvecklingen eftersom den leder till ändrade förutsättningar för verksamheterna. För att överleva på marknaden är det av central betydelse att varje organisation identifierar sitt uppdrag och sin roll på marknaden. Genom att anpassa organisationen efter inre och yttre förutsättningar samt att uppdatera sig på tekniska, ekonomiska, politiska och sociala faktorer kan verksamheten överleva. För att lyckas med detta anser Rowley att enskilda organisationer bör arbeta med marknadsföringstaktiker för att hävda sig. Hon är noga med att poängtera att marknadsföring inte endast syftar till reklam utan att det berör hela verksamheten. Utgångspunkten för marknadsföringen är att den ska resultera i nöjda kunder och att användarperspektivet bör prioriteras (Rowley, 2001, s. viii-xiv).

Rowley har bland annat studerat marknadsföringen av informationsbaserade produkter och service för att se hur samspelet ser ut mellan producent och kund. Hon skriver att det finns två huvudsakliga sätt att förstå innebörden av marknadsföring:

1. 'Marketing is the management process which identifies, anticipates, and supplies customer requirement efficiently and profitably' (Chartered Institute of marketing).
2. 'Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and service to create, exchange and satisfy individual and organizational objectives' (American Marketing Association).

Rowley 2001, s. 2

Av de två citaten går det att utläsa att det centrala blir att planera sin organisation så att den möter användarens behov på ett effektivt vis. Vidare framgår det att det är skillnad mellan offentligt ägda organisationer och privata företag eftersom de ekonomiska förutsättningarna skiljer sig. Rowley skriver att de offentligt ägda företagen dock bör anamma det ekonomiska tänkandet i sina verksamheter för att på så vis skapa incitament för nytänkande och effektivisering. För att organisationen ska lyckas med att erbjuda det som kunden önskar krävs effektiv service. Rowley ser service som en process där kunden och producenten tillsammans skapar tjänsten. Organisationen bör skapa ett leveranssystem av service som är anpassat för att underlätta service ögonblicket för både kund och organisation. Detta kan till exempel innebära att det upprättas informationspunkter på platser där det naturliga mötet mellan personal och kund sker. Genom att skapa ett system för serviceleverans kan företaget förbereda sig för det kommande servicemötet (Rowley 2001, s. 3-8).

Rowley argumenterar för att organisationer som bibliotek bör hitta vägar för att mäta kvaliteten på sitt serviceleveranssystem för att på så sätt kunna identifiera svaga punkter och utveckla servicen som erbjuds. Grundläggande för utvecklandet av organisationens serviceleveranssystem är, enligt Rowley, att känna sina kunder. Att utföra undersökningar som kan berätta vilka förväntningar som finns på organisationens service och vilka målgrupper som finns går det att utveckla metoder för att möta målgruppernas behov. Ett exempel som nämns är skillnaden mellan grupperingen mellan privatkonsumtion och organisationskonsumtion. Skillnaden blir att servicen skapar och bygger kundrelationer på ett annorlunda vis än vad som sker mot privatkonsumenterna (Rowley 2001, s. 34-37). I boken diskuteras olika sätt att

utvärdera organisationens servicekvalitet. En sådan metod är en "Walk through" vilket innebär att någon i verksamhetens ledning iträder rollen som kund. Personen har ett par på förhand fastställda frågor som ska undersökas. Det kan till exempel vara undersöka väntetider eller mottagande av personalen. Målet med en sådan undersökning är att få en inblick i hur besökarna upplever servicekvaliteten. Vidare skriver Rowley att tidigare användarundersökningar har fastställt vad som av användarna anses vara god servicekvalitet och listar sju egenskaper:

1. **Security:** confidence as well as physical safety
2. **Consistency:** receiving the same each time
3. **Attitude:** politeness and social manners
4. **Completeness:** availability of ancillary services
5. **Conditions:** clean and comfortable facilities
6. **Availability:** access, location, frequency
7. **Training:** propitious execution.

Rowley 2001, s. 63

Hon anser att det kan vara användbart att använda dessa egenskaper för att undersöka servicekvalitet och speciellt om målet är att jämföra två olika kontexters servicekvalitet. Det poängteras dock att detta inte är en helt okontroversiell metod och att det har varit en debatt om metoden mellan olika teoretiker. Anledningen är att metoden endast visar hur olika organisationer arbetar med sin service och inte hur kunderna upplever servicemötet (Rowley 2001, s. 62-66).

3.2.2 Samtalets betydelse

Jag kommer i uppsatsen att observera interaktionen mellan personalen och besökare. Samtalet utgör en central del av servicemötet och jag vill här visa några tankar och idéer från praktiken om servicemötet och samtalet. Margaretha Ullström, före detta folk och gymnasiebibliotekarie, anser att samtalet är en kompetens som kan utvecklas i den praktiska yrkesrollen. Ullströms upplevelser och erfarenheter som verksam bibliotekarie har mynnat ut i en diskussion om vad samtalet betyder för dagens bibliotek. Hon anser att samtalet påverkas av yttre förutsättningar och skiftar mellan olika tillfällen. Med det menar Ullström att personalen måste anpassa sitt agerande efter den givna situationen för att möta sin besökare. Det kan handla om att stå upp istället för att sitta bakom en disk eller att röra sig runt bland hyllorna för att där hitta nya förutsättningar för samtalet. Det är bibliotekariens uppgift att visa för besökaren att de är intresserade och att de lyssnar på besökarens problem. Det handlar om att skapa ett förtroende mellan besökaren och personalen för att på så vis kunna etablera ett givande samtalsklimat (Ullström 2005, s. 64-66).

Att föra ett samtal består av olika delar som Ullström anser bör belysas för att på så sätt försöka skapa en medvetenhet om vad de yrkesverksamma bör tänka på i sitt arbete. Den första delen är att inleda samtalet för vilket alla har sin egen teknik. Det centrala här blir att anpassa sin teknik efter den givna situationen för att på så vis skapa ett förtroende mellan besökare och personal. Målet med inledningen av samtalet är att få besökaren att känna att personalen är serviceinriktad och att rätt kompetens finns. Nästa

del av samtalet som Ullström diskuterar är lyssnandet. Genom att personalen visar att de lyssnar skapas förutsättningar för ett fungerande samtalsklimat. Det ger även personalen en möjlighet att känna av andra delar av samtalet än endast det verbala. Genom att studera besökarens kroppsspråk kan ytterligare information framkomma som kan hjälpa personalen att anpassa sitt bemötande och på så sätt skapa ett bättre samtal. Den tredje delen av samtalet handlar om att styra samtalets flöde. Det syftar bland annat till att vara noggrann med hur den egna samtalstonen används. Personalen ska prata tydligt och i lagom ton. Ullström framhäver även vikten av att inte avbryta eller tala i mun på besökaren. Det finns en del verktyg att tillgå för att styra samtalsflödet. De är att turas om att föra samtalet, ställa frågor och att bekräfta sitt intresse för besökaren. Den sista delen av samtalet är avslutningen där målsättningen blir att sammanfatta vad samtalet resulterat i och att klargöra att besökaren verkligen fått svar på sin fråga (Ullström 2005, s.66-70).

Ullström skriver att dagens bibliotek mer fungerar som en informationscentral, dit folk vänder sig för att få svar på sina frågor, snarare än som tidigare då det fungerade som en utlåningscentral. Hon ser utvecklingen som en följd av det livslånga lärandet där allt fler människor är i behov information och kurslitteratur. Ullström argumenterar att för besökarna ska få sitt informationsbehov tillfredställt krävs ett positivt bemötande från personal. Hon ser samtalet som en central del i detta bemötande. Hon pekar på att den forskning som finns på området riktat sig mot kvaliteten på bibliotekens referensarbete. Den definition som presenteras av referensarbetet är hämtat från 1979 och säger att: "Det handlar om en situation då en bibliotekarieanställd svarar på en fråga som ställts till henne av någon i behov av ett svar." Definitionen innehåller fyra kategorier av frågor.

1. Administrativa frågor och rutinfrågor som kräver kännedom om bibliotekets lokaler.
2. Frågor som handlar om författare till ett visst verk eller titel.
3. Specifika faktafrågor.
4. Öppna frågor där det handlar om material inom ett visst ämne.

Ullström 2005, s. 74

Hon anser själv att definitionen idag är i behov av lyfta fram hur sökprocessens går till och dess betydelse. Vidare skriver hon att forskningen på området till stor del hämtat inspiration från service management för att undersöka kvaliteten på referensarbetet. (Ullström 2005, s. 71-75).

Det framgår i texten att Ullström ser servicesamtalet som en central del av hur besökaren upplever kvaliteten på biblioteket. Hon anser dock att atmosfären på biblioteket bör bli mer tillåtande. Det finns idag för många regler som talar om för besökaren vad de framförallt inte får göra vilket inte skapar en inbjudande atmosfär. En välkomnande atmosfär skapas genom en personal som är tjänstvillig, vänlig och tillgänglig. En besökare som träder in i lokalen bör bekräftas med ett leende eller något annat positivt uttryck. Ullström anser att dagens bibliotekarier är fokuserade på att ge ett korrekt svar på en fråga istället för att fokusera på låntagaren. Genom att fokusera mer på den sociala interaktionen kan personalen skapa ett positivt samtalsklimat och på

så sätt påverka besökarens uppfattning om kvaliteten på besöket (Ullström 2005, s. 75-77).

3.2.3 Lokalens betydelse

Som redan redogjorts för i det teoretiska kapitlet anser Richard Normann att lokalens utformning och dess tekniska hjälpmedel påverkar mötet med besökaren samt sanningens ögonblick. I detta kapitel kommer idéer från den svenska bibliotekspraktiken att belysas och anledningen till det är att jag under mina observationer kommer att studera hur lokalens utformning påverkar servicemötet. Barbro Roos har skrivit några texter om hur utformandet av Malmö Stadsbibliotek gick till och hur tankarna gick i förhållande till bemötandet av besökare. I ett program skrevs, för att förtydliga syftet med utformningen av lokalerna, att inredning och tekniska hjälpmedel ska underlätta och skapa förutsättningar för goda kontakter med besökarna. Enligt Barbro Roos var syftet att inte skapa ett bibliotek med ovälkommande fortliknande informationsdiskar och långa diskar för cirkulation som hon anser ger ett ogeneröst intryck (Roos 1997, s. 49). Visionen var att istället utforma arbetsytor som underlättar kommunikationen internt och att skapa ett öppnare möte mellan besökare och personalen. Målet blir att få så få barriärer som möjligt mellan besökare och personal och att besökaren ska vara den centrala punkten i mötet. Detta sker bland annat med informationsdiskar som inte har bestämda platser för besökare och personal (Roos 1997, s. 55).

För att lyckas bemöta besökarna på önskvärt sätt på det nya biblioteket ville utformarna hitta vägar att styra användarmönstret. Genom att styra besökarnas användarmönster går det att upprätta informationspunkter på de platser där de är behövda. För att lyckas med detta krävs ett väl fungerande hänvisningssystem. Det resulterade i att det placerades en reception vid de två entréerna till biblioteket. Detta för att besökarna skulle få möjligheten till ett första möte med personalen när de kommer in i lokalen, samt för att få hjälp med olika problem. Denna reception ska vara avskild från utlånings och återlämningsmaskiner för att på så sätt frigöra personalen i receptionen till andra uppgifter. Tanken var även att all personal skulle tjänstgöra i receptionen kontinuerligt eftersom det är där personalen möter användarna och kan skapa sig en uppfattning om deras behov (Roos 1997, s. 57-59).

Som ett led i arbetet mot ett nytt stadsbibliotek skapades även en strategi för hur personalens kompetens skulle kunna utvecklas för att passa det nya biblioteket. Enligt Sven Nilsson gick strategin ut på att utveckla ledarrollen på biblioteket och även öka positionens löneförhållande, skapa en ny organisation som grundar sig i lagarbete och att kompetensutveckla alla personal. För att fastställa vilka egenskaper som är önskade hos den personalen som möter besökarna utarbetades en kompetensprofil som baserades på ledningens förväntningar på denna personal. De egenskaper som önskas av den personal som arbetar i de publika avdelningarna är snabb associationsförmåga, fantasi, diskretion, vara pedagogisk, tålmod, generositet och avsaknad av prestige. Kunskaperna som efterfrågas är bred allmänbildning, kunskap om bibliotekets kunskapsorganisation, tala engelska, kunna hantera digital informationssökning och känna till bibliotekets kravrutiner (Nilsson 1997, s. 73-76).

3.2.4 Sammanfattning

Jag har i detta kapitel diskuterat uppsatsens teoretiska perspektiv, Service management, samt tankar och idéer om lokalen och samtalets betydelse inom det svenska biblioteksväsendet. Ullströms och Roos texter skildrar förutsättningarna för servicemötet genom praktisk erfarenhet inom biblioteksväsendet. Deras texter behandlar samtalet som en central del i servicemötet samt lokalens betydelse för bemötandet på svenska bibliotek. Anledningen till att jag valt att diskutera samtalet och lokalen är för att jag i mina observationer vill studera interaktionen mellan personal och besökare och den fysiska lokalens förutsättningar för bemötande. Eftersom de argument som presenterats i kapitlet är hämtade från yrkespraktiken går det att applicera deras tankar på biblioteket som är föremål för min undersökning.

4. Metod

4.1 Metodval

Syftet med min uppsats är att studera servicemötet mellan biblioteket och dess besökare, för att kunna jämföra deras tillvägagångssätt med en annan organisation, nämligen en byggvaruhandel. För att lyckas med detta har jag valt att arbeta med en komparativ undersökning. Knut Halvorsen skriver att en komparativ undersökning är när forskaren observerar likheter och skillnader mellan olika fenomen (Halvorsen 1992, s. 68). I min undersökning handlar det om att jämföra två organisationers tjänstekvalitet i sanningens ögonblick. Den metod som kommer att användas för datainsamling är dold observation. Holme och Solvang skriver att fördelen med att arbeta med kvalitativa metoder är att de kan visa en helhetsbild av olika sociala processer. Metoderna kan frambringa en närhet till aktörerna som skapar förutsättningar för en bättre förståelse av olika sociala interaktioner. För att lyckas med detta kräver kvalitativa metoder att det finns en klar teoretisk grund att arbeta efter (Holme & Solvang 1997, s. 79-80). Syftet blir att studera sitt objekt inifrån, för att sedan kunna ge sitt resultat en djupare förståelse med hjälp av teoretiska utgångspunkter (Holme & Solvang 1997, s. 92). Uppsatsen har en tydlig teoretisk förankring i service management och har därigenom funnit verktyg som gör att observation ter sig som den lämpligaste metoden för materialinsamling. Enligt Knut Halvorsen är fördelen med att utföra observationer är att forskaren kan fånga upp beteendemönster. Eftersom forskaren själv är närvarande när händelsen sker blir forskaren även förstahandskälla till sitt material. Enligt Halvorsen är svagheten med observationer att de fenomen som studeras beteende kan förändras av det faktum att de är medvetna om att de observeras. Denna svaghet finns dock inte vid dolda observationer eftersom de som är observerade inte är medvetna om detta (Halvorsen, 1992 s. 84-85). Dock ställer dolda observationer höga etiska krav på forskaren vilket kommer att diskuteras mer ingående i kapitlet etiska aspekter på sidan 22.

Eftersom jag vill analysera det faktiska arbetet i sanningens ögonblick anser jag att observation är det optimala förfarandet, eftersom varje observation ses med mina ögon. Jag kan skildra skeendet direkt som det händer. En intervju eller en enkätundersökning baseras på olika människors föreställda bild av vad som har hänt och kan därför resultera i ett missvisande underlag för en analys. Följden av denna metod är att jag inte får reda på hur besökare och personal upplever servicemötet. Dock anser jag att det är två olika undersökningar som lämpligast utförs separat. Målet med denna undersökning är att ge allmän uppfattning av hur servicemötet ser ut på biblioteket. När det väl är gjort kan nästa steg genomföras, vilket blir att undersöka hur personal och besökare

upplever servicemötet på biblioteket. Anledningen till att jag väljer att endast genomföra observationer är för att jag anser det två undersökningarna ska genomföras separat och att det inte finns utrymme att praktiskt och tidsmässigt utföra båda i denna uppsats.

4.2 Urval

Syftet med uppsatsen är att observera samspelet mellan två organisationer och dess besökare i Sanningens ögonblick. När det gäller valet av organisation att jämföra biblioteket med stod valet mellan att välja en annan verksamhet inom offentlig sektor som hade liknande förutsättningar, eller en verksamhet från den privata sektorn som hade annorlunda förutsättningar. Jag bestämde mig för att jämföra biblioteket med en organisation utanför den offentliga sektorn eftersom det i den privata sektorn kan finnas en annorlunda konkurrens situation och ett annorlunda vinstintresse än i den offentliga sektorn. Att dessa två organisationer ska gå att jämföra trots dess skillnader grundar jag på den diskussion som jag fört i uppsatsens inledning där Grönroos skriver att serviceperspektivet är applicerbart på både privat och offentlig sektor (Grönroos, 2002 s. 7). Han påvisar även att fast det finns bakomliggande förutsättningar som skiljer privat och offentligt ägda organisationer åt skiljer inte förutsättningarna för hur en tjänst produceras mer än mellan olika företag i den privata sektorn (Grönroos, 1988 s. 12). Att valet av organisation att jämföra biblioteket med blev en byggvaruhandel beror på att bägge organisationerna erbjuder liknande tjänster men under varierande förhållanden. Med liknande tjänster menar jag att bägge organisationerna erbjuder kunskap och information som service samtidigt som kunden kan vara självförsörjande i sitt materialinsköpande. Byggvaruhandeln erbjuder information om sina varor och hur varorna bör användas. Biblioteket erbjuder både information som fysiska produkter samt vilken information som en besökare kan behöva och hur besökaren kan hitta den aktuella informationen.

Det innebär att aktörerna som är föremål för min observation är de två organisationernas personal samt deras besökare. Eftersom det är samspelet mellan de två grupperna av aktörer som är föremålet för uppsatsen går det inte välja bort någon av dem. Mötet mellan de två aktörsgrupperna symboliserar hur användarnas behov möts av organisationens tjänsteidé. Den primära aktörsgruppen är personalen. Personalen som aktör skulle i teorin kunna delas upp i fler grupper. En uppdelning som sker är att jag endast observerar den personalen som finns i det fysiska rummet, men kommer samtidigt inte lägga någon fokus på vilken personal det är som befinner sig i det fysiska rummet. Undersökningen behandlar endast det fysiska mötet mellan besökarna och organisationen. Det innebär att all annan kommunikation genom till exempel telefon, Chat eller Mail inte behandlas i denna avhandling. I avhandlingen kommer personalen endast att benämnas som personal och jag kommer att benämna besökarna för besökare. Jag kommer dock inte att observera hela den fysiska lokalen utan endast de ytor som kan ses från mina observationsposter. För biblioteket innebär det entréplanet och på byggvaruhandeln innebär det entréplanet i butiken. Anledningen till begränsningen är att jag anser att observationen kräver en begränsad yta, samt att de utvalda observations ytorna är placerade så att det är där det naturliga mötet kan förväntas ske mellan personal och besökare.

4.3 Etiska aspekter

Enligt Holme och Solvang ställer en dold observation höga krav på den etiska prövningen hos forskaren. Att observera individer utan deras kännedom kräver många etiska överväganden och är enligt Holme och Solvang en form av observation forskaren ska vara försiktig med (Holme & Solvang 1997, s. 111-112). I förhållande till min uppsats finns det ett antal aspekter att ta ställning till. Bente Gullveig Alvar skriver i boken *Etik och praktik i forskarens vardag* att när det gäller observationer där forskaren betraktar situationen utan att delta i någon interaktion har ganska vida ramar att observera det offentliga rummet. Han skriver att människor som befinner sig i det offentliga rummet måste veta att de kan observeras. Enligt Alvar går gränsen för vad som kan observeras utan att deltagarna informeras mellan det privata och offentliga rummet. Dock tillägger han att definitionen av var gränsen för vad som räknas till det privata rummet kan variera beroende på vilken ålder, samhällsskikt, kön och etnisk bakgrund individen tillhör (Alvar, 1998 s. 121-122). Både biblioteket och byggvaruhandeln är platser som är öppna för allmänheten och kan då anses vara en del av det offentliga rummet. Jag vill även understryka att observationerna behandlar anonyma personers allmänna beteende och inte deras personliga ärende eller några personuppgifter.

Enligt Vetenskapsrådet riktlinjer för forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning bör forskaren följa forskningskravet och individskyddskravet. Vidare står det att dessa forskningskrav inte är absoluta, utan att varje forskare måste utvärdera varje projekt och väga värdet av forskningen mot vilka negativa risker berörda parter kan utsättas för (Forskningsrådet, 1990 s. 5). Min uppfattning är att de personer som varit aktörer i de dolda observationer som jag utfört inte går att känna igen eftersom varken geografisk placering av biblioteket eller byggvaruhandeln anges och inte heller några personuppgifter finns med i uppsatsen. Individskyddskravet som forskningsrådet fastställt kan delas upp i fyra förtydligande regler och det är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Kravet på informationskravet uppfylls inte i uppsatsen på det viset att de personer som befunnit sig i de två lokalerna vid tidpunkterna för mina observationer inte informerats om att de observerats. Anledningen till jag inte informerat deltagarna är att jag anser att de två lokalerna är en del av det offentliga rummet och i enlighet med Alvars argument i boken *Etik och praktik i forskarens vardag* att forskaren är fri att observera det offentliga rummet utan att informera aktörerna.

När det gäller samtyckeskravet säger forskningsrådets regler att samtycke kan hämtas från arbetsgivare om undersökningen inte innefattar uppgifter av privat eller etisk natur och att undersökningen sker under ordinarie arbetsuppgifter och inom ordinarie arbetstider (Forskningsrådet s. 9). Jag har fått samtycke av arbetsgivaren för respektive verksamhet att utföra observationerna i deras lokaler och under dessa samtal informerat om uppsatsens syfte och tillvägagångssätt. Alla observationer har utförts under respektive organisations ordinarie öppettider. Konfidentialitetskravet innebär att forskaren ansvarar för att uppgifter om alla inblandade aktörers ingående person ges största möjliga konfidentialitet (Forskningsrådet s.12). Detta krav anser jag mig uppfylla då inga personuppgifter samlats in och att jag i största möjliga mån försöker dölja både objekten och aktörernas identitet. När det gäller nyttjandekravet betyder det

att materialet som undersökningen resulterat i inte får användas i något annat än vetenskapligt syfte (Forskningsrådet s. 149). Jag som forskare ansvarar för att jag inte kommer att använda mina resultat i något annat syfte än vad som står inför ramen av denna uppsats.

Den diskussion som kan föras när det gäller nyttjandekravet är att verksamhetsledarna för respektive organisation kan ta del av materialet och eftersom de är informerade om de utförda observationerna också kan placera resultatet i en fysisk kontext. Jag anser mig dock inte utlämna några uppgifter i uppsatsen som behandlar några personuppgifter eller någon kritik som hänvisar till någon enskild individ. Eftersom syftet med uppsatsen är att studera hur två organisationer arbetar i sanningens ögonblick är det verksamheterna som är målet för undersökningen och inte enskilda individer. Min intention har även varit att formulera mina resultat och exempel så att enskilda individer inte ska kunna identifieras. Jag vill även understryka att jag inte mottagit eller erbjudits varken ekonomisk eller annan ersättning för den utförda undersökningen.

4.4 Genomförande

Denna studie kan kategoriseras som det Halvorsen benämner en utvärderingsstudie, vilket innebär att utvärdera en given situation (Halvorsen, 1992 s. 70). Jag vill i denna uppsats utvärdera två organisationers bemötande för att därigenom kunna urskilja likheter och skillnader. Den metod som används för datainsamling är dold, icke-deltagande fältobservation. Anledningen till att jag valt att utföra dolda observationer är för att kunna observera den sociala interaktion som utspelar sig i dessa offentliga rum utan att påverka det naturliga möte som utspelar sig där. Observationerna har utförts i byggvaruhandelns lokal och i bibliotekets lokal. Antalet observationer som utförts är 15 på respektive objekt. Observationerna utgjordes av intervaller på 60 minuter för varje tillfälle. Observationstillfällena utfördes på olika vardagar och på olika tider på dagarna för att på så sätt få varierande förutsättningar för mötet mellan personal och besökare. Detta innebär även att alla besökare och personal som vistades i lokalen under observationerna var föremål för observationerna. Enligt Holme och Solvang är fältanteckningar en lämplig metod att använda sig av vid datainsamlandet för observationer. De skriver vidare att forskaren bör föra stickords anteckningar, Det innebär att forskaren antecknar det som sker under observationerna i korta ordalag som i efterhand skrivs ut i sin helhet. De tillägger även att det helst inte ska få lång tid mellan stickords anteckningarna till att de skrivs ut i sin helhet (Holme, Solvang 1997 s.116).

Jag har under mina observationer fört fältanteckningar med hjälp av penna och papper. Genom att studera de möten som skedde under observationerna kunde jag föra fria anteckningar över de situationer som uppstod och på så sätt skildra bemötandet av besökarna. I en pilotstudie till denna uppsats prövade jag att utföra observationer med hjälp av ett observationsschema som var baserat på 10 kriterier som i sin tur var baserade på vad som utgör god servicekompetens. De 10 kriterierna för god servicekompetens hämtades från Christian Grönroos bok *Service management i den offentliga sektorn*. Pilotstudiens resultat blev dock att observationsschemat snarare begränsade mina observationer än att underlätta nedtecknandet av vad som skedde. Med

stöd av resultatet av min pilotstudie bestämde jag mig för att inte använda mig av något observationsschema, utan istället föra fria fältanteckningar av skeendet i de två organisationerna. Det som jag studerade var hur personal och besökare interagerade med varandra och hur besökarna interagerade med eventuella tekniska hjälpmedel. Jag använde mig av stickords anteckningar som jag sedan under samma dag skrev om på ett nytt papper för att på så sätt göra resultaten mer överskådliga. Det jag observerade var hur personal och besökare agerade tillsammans och vilka reaktion det gav. Stickords anteckningarna beskrev händelser och var de utspelade sig, men inga uppgifter som kunde relateras till individers personuppgifter. Innan jag inledde arbetet med observationerna studerade jag tidigare forskning inom service management och bildade mig en uppfattning av vad den forskningen nått för resultat. Efter avslutade observationer jämförde jag mina resultat med tidigare forskning. Den optimala metoden för att dokumentera dessa observationer hade varit att videofilma eller att använda sig av ljudupptagning. Detta var inte genomförbart under mina observationer då det inte varit etiskt försvarbart ur anonymitets synpunkt samt att det kunde ha äventyrat de dolda observationerna. Jag vill även tillägga att jag har arbetserfarenhet från båda branscherna vilket ger mig goda förutsättningar att förstå vad som händer under mina observationer.¹

Varje objekt observerades i två delar. Den första delen av observation behandlade den fysiska lokalen och dess tekniska hjälpmedel, medan den andra delen av observation behandlade interaktionen mellan besökare och personalen. Den första delen av observationen som behandlade lokalerna, utgjordes av ett tillfälle på varje objekt. För den delen av observationen använde jag metoden som Jennifer Rowley benämner med "Walk through", vilket innebär att iträda rollen som besökare för att observera på förhand bestämda ting (Rowley 2001, s. 63). I detta fall innebar det lokalens fysiska utformning och dess tekniska hjälpmedel. Det som observerats i den andra delen är hur personalens interaktion med besökarna ser ut och hur lokalens utformning påverkar utövandet av organisationens tjänst. Jag placerade mig i lokalen så att jag kunde observera när en besökare kom in i lokalen och så att jag kunde observera hur personalen agerade i mötet med besökaren. Jag kunde även från positionerna lyssna på de samtal som fördes mellan personal och besökare och anteckna vad som sades.

4.5 Analys

Jag har i min analys utgått från de teorier inom service management som säger att en styrning av arbetet med bemötandet av organisationens besökare ökar kvaliteten på den tjänst eller de tjänster som erbjuds. Med styrning av arbetet menas att allt samlat arbete och kunskap som krävs i en organisation för att producera tjänsten ska komma till uttryck i det ögonblick som tjänsten konsumeras av besökaren. Anledningen till det är dels att kunden ska få sitt behov tillfredställt men även att upplevelsen av tjänsten ska få besökaren att vilja återkomma till organisationen. Det är det specifika konsumtionstillfället av tjänsten som jag studerat och som benämns som sanningens ögonblick. Genom att jämföra hur olika organisationer arbetar i sanningens ögonblick

¹ Anonymitetskraven för uppsatsen förhindrar mig att precisera dessa förutsättningar närmare.

går det att urskilja vilka egenskaper som representerar de olika organisationer och därigenom skapa förutsättningar för kunskapsutbyte mellan verksamheterna. Det är alltså de egenskaperna som jag hämtat från teoretiker inom service management som fungerat både som verktyg för observationen och som hjälpt mig analysera likheter och skillnader mellan organisationerna. Enligt Halvorsen analyser av kvalitativ data både omständigt och tidskrävande eftersom de kvalitativa data oftast är ostrukturerad information. Det finns två huvudsakliga former att analysera sitt textresultat nämligen helhetsanalys och delanalys. En helhetsanalys innebär att forskaren vid en genomgång av sitt material från datainsamlingen bilda sig ett allmänt intryck för att sedan välja ut situationer som illustrerar huvudintrycket. För att lyckas få ordning på sitt källmaterial bör forskaren, enligt Halvorsen, hitta teman som återkommer och på så sätt skapa en struktur. Genom att bilda teman går det sedan att jämföra resultat mellan olika objekt för att utröna likheter och skillnader. Forskaren kan sedan ställa sitt resultat mot en teoretisk utgångspunkt för att på så vis placera sitt resultat i ett vidare perspektiv (Halvorsen 1992 s. 131-133). I analysen av mitt källmaterial har jag i enlighet med Halvorsen utfört en helhetsanalys. Resultatet från mina observationer har efter genomläsning delats upp i teman efter hur olika situationer under observationerna liknar varandra eller belyser liknande händelser. Både biblioteket och byggvaruhandeln har inledningsvis analyserats var och en för sig. Detta för att skilja på analysen av hur respektive organisation arbetar i sanningens ögonblick. Resultatet av detta tillvägagångssätt är att de teman som framträtt i varje organisation inte överensstämmer. Eftersom jag funnit skillnader i hur verksamheterna arbetar i sanningens ögonblick blir även tematiseringen olika för varje organisation.

För biblioteket resulterade detta i följande grupperingar: Den fysiska lokalen (kap 5.1.3), Det tekniska serviceleveranssystemet (kap 5.1.4), Personalen som servicesystem: in och utlåningsdisken (5.1.5), Personalen som servicesystem: informationsdisken (5.1.6).

På byggvaruhandeln resulterade det i följande grupperingar: Den fysiska lokalen (kap 5.2.1), Personal vid kassan (5.2.2), Mötet på golvet (5.2.3), Service leveranssystemet (5.2.4), Privata och professionella kunder (5.2.5). Grupperingarna påvisar hur de olika organisationerna arbetar med sanningens ögonblick och visar även upp likheter och skillnader dem emellan som diskuteras i kapitel 5.3.1.

I enlighet med Halvorsen har jag analyserat mitt källmaterial och där igenom skapat teman som representerar det resultat som observationerna givit. Jag kommer i resultat redovisningen presentera 14 observationsexempel från biblioteket samt 14 observationsexempel från byggvaruhandeln. Att det blev 14 observationsexempel för varje organisation är en tillfällighet. Exempelen som presenteras i resultat delen är de situationer som påvisar hur arbetet i sanningens ögonblick fungerar i respektive organisation. Det innebär att även att det uppstått fler situationer under mina observationer än vad som redovisas som exempel i resultat delen. Jag menar dock att de situationer som uppstått under observationerna finns representerade i de exempel som presenteras i resultatredovisningen.

Numreringen av observationerna har utförts i efterhand och är inte baserade på en kronologisk ordning. Numreringen har istället baserats på den tematiska uppdelning som arbetet i sanningens ögonblick i varje organisation är uppdelad efter. Jag diskuterar

sedan mitt resultat i förhållande till teorier inom service management och relaterad forskning i kapitel 6. Detta görs i enlighet med Halvorsen framställning ovan att forskaren bör placera sitt resultat i en vidare kontext för att påvisa vad resultatet innebär i jämförelse med tidigare forskning

5. Resultat

5.1 Biblioteket

Resultatet av observationerna kommer att presenteras i kommande kapitel uppdelade efter de frågor som uppsatsen ämnar svara på. Jag kommer dock inte att använda mig av samma ordning som frågorna är ställda utan kommer att inleda med ett kapitel som diskuterar de olika lokalernas utformning och hur det kan påverka serviceprocessen. Sedan kommer jag att diskutera vad som utmärker bibliotekets service i ett kapitel och byggvaruhandelns servicearbete i ett annat kapitel. Jag kommer att presentera utmärkande exempel ur de olika verksamheterna för att kunna visa läsaren vilka argument som ligger till grund för mina resultat. Varje observation utgör en specifik händelse och numreringen av observationerna indikerar en ny händelse. Sedan kommer ett kapitel som diskuterar likheter och skillnader mellan de olika verksamheterna samt jämför resultatet med tidigare forskning. Uppsatsen kommer sedan att avslutas med ett kapitel som diskuterar mina resultat i förhållande till teori och forskningsfrågor.

5.1.1 Biblioteket

Här kommer ett övergripande schema för observationerna som utförts på biblioteket. Som det framgår av schemat är inte observationerna kronologiskt numrerade utan numreringen är konstruerad i efterhand och ordnad efter olika teman.

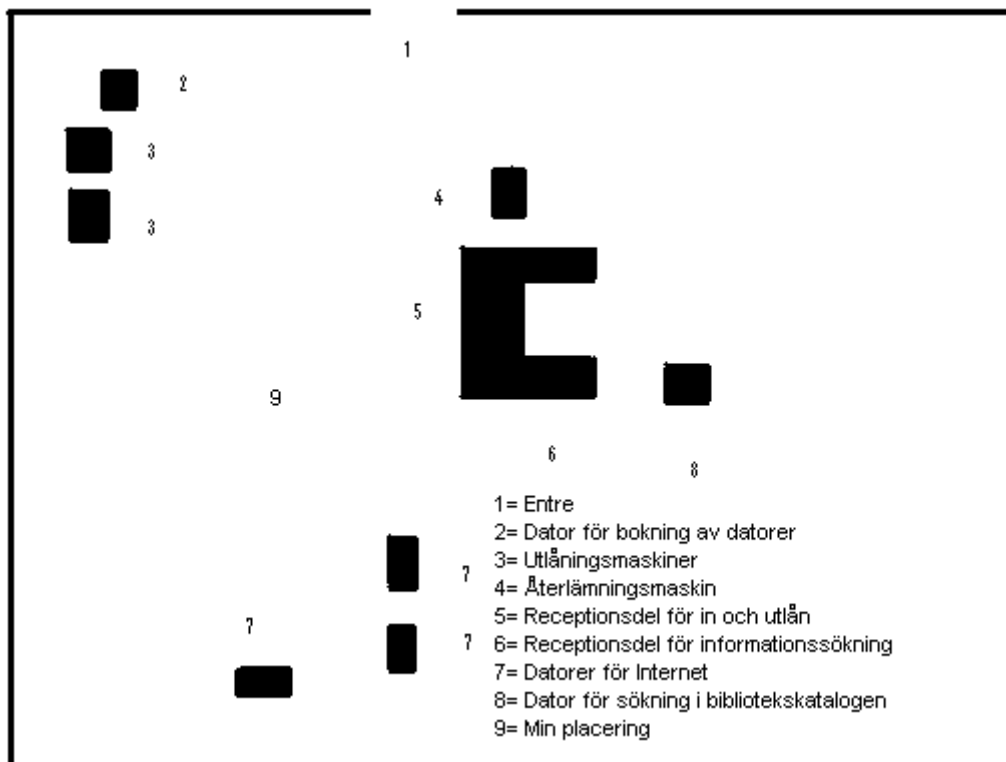
Observationsnr	Datum	Plats var mötet inleds	Antal besökare	Antalet Personal	Vad beskriver exemplet?
Observationsnr 1	22/2 - Eftermiddag	Biblioteket	0	0	Observation av lokal
Observationsnr 2	3/3 – Eftermiddag	Återlämningsmaskin	1	3	Besökare söker kontakt med personal vid användning av tekniskt servicesystem
Observationsnr 3	19/2 – Eftermiddag	Återlämningsmaskin	5	1	Personal övervakar återlämningsmaskinen

Observationsnr 4	13/3 – Eftermiddag	Receptionen	1	3	Besökare söker kontakt med personal vid användning av tekniskt servicesystem
Observationsnr 5	18/2 – Förmiddag	In/utlåningsdisk	1	1	Besökare framför klagomål till personalen
Observationsnr 6	12/3 – Förmiddag	In/utlåningsdisk	2	1	Problem med kommunikationen mellan personal och besökare
Observationsnr 7	13/3 – Eftermiddag	Internetdatorer	1	1	Besökare får hjälp med dator som ej fungerar
Observationsnr 8	6/2 – Eftermiddag	Receptionen	1	2	Besökare hänvisas från personal till personal
Observationsnr 9	22/2 – Eftermiddag	Receptionen	4	3	Visar hur arbetsuppdelning ser ut mellan in/utlåningsdisk och informationsökningsdisken
Observationsnr 10	5/3 – Förmiddag	In/utlåningsdisk	1	3	Visar hur arbetsuppdelning ser ut mellan in/utlåningsdisk och informationsökningsdisken
Observationsnr 11	28/2 – Eftermiddag	Informationsdisken	6	2	Besökare söker ny kontakt med personal efter avslutad informationssökning
Observationsnr 12	4/3 – Förmiddag	Informationsdisken	1	1	Hjälpsam personal med handväska
Observationsnr 13	7/3 – Eftermiddag	Informationsdisken	1	1	Avvikande jargong mellan personal och besökare
Observationsnr 14	10/3 – Förmiddag	Informationsdisken	1	1	Personalen visar upp ett flexibelt möte med besökare under informationssökningsprocess

5.1.2 Den fysiska lokalen och dess verktyg

Detta avsnitt kommer att behandla bibliotekets fysiska lokal och dess verktyg. Genom att analysera det fysiska rummet går det att identifiera vilka servicepunkter som finns att tillgå för besökarna. Metoden för datainsamlandet för denna del av observationen är vad Rowley benämner som "Walk through" (Rowley 2001, s. 63). Bilden nedan föreställer den del av bibliotek som utgör observations rummet för uppsatsen och dess informationspunkter. På bilden syns inte övrig inredning och hyllor. På grund av

anonymitetskraven är bilden nedan inte i skala och är endast en skematisk representation av den verkliga lokalen.



Bilden är en skematisk plan på biblioteket.

På bilden ovan illustreras biblioteket samt de verktyg som syns i den fysiska lokal som är föremål för denna uppsats. I lokalen finns tekniska hjälpmedel som erbjuder besökaren möjligheten att utföra besöket utan att behöva ha någon kontakt med bibliotekets personal. Dessa tekniska hjälpmedel utgörs av in- och utlåningsmaskiner och datorer både för Internetanvändning och för sökning i bibliotekets lokala bestånd. Det finns även ett alternativ till detta i form av en reception där besökaren med hjälp av bibliotekets personal kan få hjälp med in och utlån samt hjälp med informationssökning. Detta innebär att biblioteket tillhandahåller två olika serviceleveranssystem, ett tekniskt och personligt system. De tekniska hjälpmedlen erbjuder alltså en extra service utöver den service personalen kan erbjuda. Att biblioteket erhåller två olika servicesystem resulterar i att besökaren får tillgång till fler servicetillfällen och att väntetider kan minskas eftersom servicesystemen avlastar varandra.

För att det tekniska servicesystemet ska fungera krävs det att besökarna förstår att systemet finns tillgängligt samt hur systemet fungerar. En detalj som kan underlätta för besökarna att förstå systemet är att alla tekniska hjälpmedel finns inom synhåll från receptionen där personal befinner sig. Det innebär att det är nära till hjälp samt att personalen kan se om någon besökare är i behov av hjälp. Till det tekniska leveranssystemet finns tydlig och synlig skyltning till in och utlåningsmaskiner. Skyltningen till datorn för bokning av datorer samt till datorn för sökning i bibliotekskatalogen är inte lika tydligt skyltade och kan upplevas som svåra att finna.

Receptionsdisken är synlig från entrén och erbjuder möjligheten till ett tidigt möte mellan besökare och personal. Receptionen är utformad på det viset att personalen har arbetsytor på alla sidor av disken. Besökarna måste passera receptionen för att komma in i själva biblioteket vilket gör att de kan få hjälp direkt om så önskas. Disken är dock uppdelad efter tre platser där det är tänkt att mötet mellan personal och besökare ska ske. Den första platsen är placerad längs receptionens längsta sida och det är där bland annat in och utlån sker. Platsen är utmärkt med en skylt som det står utlån på och det finns även en mindre skylt som förklarar vilka tjänster som erbjuds där. På bilden ovan är platsen markerad med nummer 5. Platsen som är markerad med en 6:a på bilden är ytan som är skyltade som information. Även här finns en förtydligande skylt där det står informationssökning och referensfrågor. Placeringen av informationspunkterna gör att personalen ofta står med ryggen mot entrén. Dock är det en skylt som syns från entrén som tydligt visar att det är den delen av receptionen som besökarna kan få hjälp med informationssökning.

5.1.3 Det tekniska serviceleveranssystemet

I det här kapitlet presenteras vilka egenskaper som mina observationer vid biblioteket resulterat i. Som jag konstaterat i föregående kapitel har jag identifierat två olika serviceleveranssystem på biblioteket. Jag har även under mina observationer noterat att bägge systemen används frekvent. När det gäller det tekniska leveranssystemet upptäckte jag att de besökare som använder sig av det tekniska servicesystemet ändå söker kontakt med personalen genom till exempel ögonkontakt eller en hälsning. Observation nummer 2 är ett exempel på en sådan situation när en besökare kommer in i lokalen och går fram till återlämningsmaskinen för att lämna tillbaks böcker. Innan besökaren börjar återlämningen av böckerna söker besökaren ögonkontakt med personalen i receptionen men får ingen kontakt. Besökaren lämnar tillbaka böckerna i återlämningsmaskinen och går sedan ut ifrån biblioteket. Personalen i receptionen var inte upptagna med andra besökare vid tillfället, men eftersom ingen av arbetsytorna är vända mot återlämningsmaskinen missar personalen besökaren. I detta sannings ögonblick kunde besökaren utföra målet med besöket utan någon väntetid med hjälp av det tekniska hjälpmedlet, men fick inget mervärde i form av kontakt med personalen.

Det motsatta händer vid observation nummer 3 då det fanns en person ur personalen som stod och övervakade återlämningsmaskinen. De personer som använde återlämningsmaskinen under tiden som personalen befann sig där uppträdde nervöst. Om en besökare gjorde något fel påpekades detta. Jag upplevde detta som att besökarna inte kände sig bekväma i att använda det tekniska serviceleveranssystemet under personalens överblick. Jag anser att detta exempel visar det motsatta från ovanstående exempel där besökaren sökte kontakt med personalen utan resultat. I detta exempel tvingas besökaren till ett sannings ögonblick som inte är önskat av besökaren. I mina observationer av det tekniska serviceleveranssystemet har jag noterat just det som beskrivs ovan nämligen behovet av att kommunicera med personalen, även om det endast handlar om en hälsning eller ett erkännande med ögonkontakt. Oavsett vilket servicesystem besökarna väljer att använda, passerar de receptionen för att komma in i själva bibliotekslokalen, vilket innebär att de passerar den publika personalens arbetsytor. Denna yta blir en länk mellan det tekniska systemet och personalen.

Interaktionen mellan besökare, som använt det tekniska systemet, och personalen sker i ytan vid receptionen. Ytan jag diskuterar är den som uppstår mellan punkt 3 och 5 på bilden ovan. Observation nummer 4 är ett exempel där en besökare kommer in biblioteket och passerar ytan vid receptionen och söker kontakt med personalen med ett leende utan någon respons. När besökaren sedan passerar receptionen på vägen ut säger hon hejdå och personalen svarar hejdå, utan att titta upp från sitt arbete. Även detta exempel visar hur en besökare genomför ett besök endast med hjälp av det tekniska systemet men att det även här efterfrågas en kontakt med personalen.

5.1.4 Personalen som serviceleveranssystem: In och utlåningsdisken

Personalen som befinner sig i den offentliga delen av biblioteket befinner sig i en reception och är uppdelad efter de arbetsytor som finns där, vilket innebär en yta för in och utlån samt två ytor för informationssökning. När jag observerat sanningens ögonblick vid dessa arbetsytor har jag upptäckt vissa beteende som jag anser visar hur personalens servicearbete ser ut. Som jag redan nämnt är personalen i receptionen uppdelade att bemanna de två arbetsytorna in och utlån samt informationssökning. Jag har under mina observationer upptäckt att det finns en tydlig arbetsfördelning mellan personalen i receptionen och dess arbetsytor.

I sanningen ögonblick handlar det för organisationen om att både utföra tjänsten på ett tillfredställande vis och ge en tillfredställande service. I observation nummer 5 kommer en besökare fram till in och utlånings ytan och framför ett klagomål till personalen som bemannar receptionen. Besökaren påpekar att det inte är första gången som klagomålet framförs och att det fortfarande inte blivit någon förändring. Personalen tittar besökaren i ögonen och lyssnar uppmärksamt tills besökaren talat färdigt. Personalen säger sedan att klagomålet ska föras vidare till andra kollegor som ska diskutera frågan. Personalen ställer inga följdfrågor eller visar några sympatier med besökaren och skapar då inte heller något mervärde för besökaren.

I observation nummer 6 är det ett besökarpär som inte talar svenska som vänder sig till in och utlåningsdisken för att få hjälp med att faxa några papper. Besökarna och personalen försöker kommunicera på engelska och de har svårigheter att förstå varandra. Personalen får problem med faxen och ber då besökarna att sitta ner och vänta. När personalen får faxen att fungera går de fram till besökarna och säger kort att faxen nu fungerar och att allt är klart. Personalen vänder sig sedan om och återgår till sitt arbete innan besökaren hunnit svara. Besökarna i sin tur tittar frågande på varandra och börjar diskutera med varandra. I observation nummer 7 är det ett liknande exempel när en besökare som sitter vid Internetdatorerna, markerat med en sju på bilden, kallar på personalen för att få hjälp med datorn. Personalen går fram till besökaren som börjar förklara vad felet är. Innan besökaren talat färdigt vänder sig personalen om och beger sig bort till sin arbetsplats. Personalen återvänder strax och säger att det ska fungera nu. Besökaren börjar tacka personalen som redan vänt sig om och är på väg tillbaka till sin arbetsplats. Personalen i båda observationerna utför tjänsten som besökaren ber om men lägger ingen övrig energi på kommunikationen och skapar då inget mervärde i servicemötet.

Ett återkommande scenario är besökare som vänder sig till fel personal i receptionen och hänvisas till någon annan personal. Besökaren har fått förflytta sig till den yta där den personal finns som kan hjälpa besökaren med dess problem. I de fall jag observerat har detta fungerat. I observation nummer 8 är det en besökare som ville få hjälp med att fjärrlåna en bok i in och utlåningsdisken. Besökaren blir vänligt hänvisad till informationsdisken där besökaren får hjälp direkt. Besökaren ser nöjd ut med hur serviceprocessen fortgår. Personalen utgår från sina arbetsytor och de tekniska hjälpmedel de har till sin hjälp där och besökarna får anpassa sig efter dessa förutsättningar.

5.1.5 Personalen som serviceleveranssystem: Informationsdisken

I observation nummer 9 står två personer ur personalen vid de två informations ytorna, den ena med ryggen mot utlånings ytan, och diskuterar. Samtidigt blir det kö vid in och utlånings ytan och denna yta är endast bemannad med en person ur personalen. Personalen fortsätter sin diskussion i någon minut innan personalen i informationsdisken bestämmer sig för att hjälpa sina kollegor i in och utlåningsdisken. När detta väl sker uppträder personalen på ett trevligt vis. Ett annat exempel är observation nummer 10 när in och utlåningsdisken är obemannad och en av personalen i informationsdisken passerar en besökare som står och väntar på hjälp, tittar på besökaren och fortsätter vidare till informations ytan där det för tillfället inte fanns några besökare. Besökaren får vänta på hjälp till någon av den personal som arbetar i in och utlånings ytan kommer på plats.

Ett annat exempel på detta är observation nummer 11 när personalen som arbetar i informationsdiskarna hjälper en besökare att finna specifik litteratur och efter informationssökningen berättar bibliotekarien var den specifika boken finns och besökaren går för att hämta den. Personalen i informationsdisken börjar diskutera med varandra med ryggen vänd mot lokalen och besökarna. Under tiden som de diskuterar passerar ett antal besökare platsen och även den besökare som personalen precis hjälpt med informationssökningen. Ett antal av de besökare som passerat informationsdiskarna tittar mot personalen, inklusive besökaren som precis fått hjälp med informationssökningen, utan någon respons.

Det finns även situationer som visar på det motsatta beteendet, där personalen utför sitt arbete samt att de utför en service som ger mervärde för besökaren. En sådan situation är i observation nummer 12 när en besökare vänder sig till en av informationsdiskarna för att få hjälp med att låna en bok som finns i magasinet. Efter ett kort samtal ber personalen besökaren att sätta sig ner och vänta medan personalen hämtar boken. När personalen sedan återvänder med den efterfrågade boken hjälper personalen besökaren med utlånet av boken. Besökaren tackar för hjälpen och lämnar biblioteket. Då upptäcker personalen att besökaren glömt sin väska på biblioteket och springer då efter besökaren för att överlämna väskan. Besökaren tackar personalen och de för ett kort samtal som avslutas med att de ler mot varandra och säger hejdå.

När det gäller personalen i informationsdiskarnas möte med besökarna har jag observerat följande exempel. I observation nummer 13 kommer en besökare in i biblioteket och är på vägen till informationsdisken där personalen står och tittar på sin

datorskärm. Besökaren börjar tala med personalen på avstånd med hög och avvikande jargong. Personalen tittar upp och svarar på ett liknande vis vilket leder till skratt dem emellan samt att deras dialog flyter på direkt. Besökaren får hjälp med informationssökning och deras dialog avslutas med att besökaren tackar för hjälpen med ett leende som besvaras av personalen. Detta är ett exempel som utgör ett undantag för hur de möten som jag observerat mellan besökare och personal på biblioteket sett ut.

Ett annat exempel på hur personal i informationsdiskarna arbetar i servicemötet är observation nummer 14 när en besökare söker hjälp med en referensfråga. De samtalar i glad ton med varandra och diskuterar besökarens problem. Efter en stund visar personalen besökaren fram till en hylla och plockar fram några böcker. Personalen lämnar sedan besökaren med böckerna och återgår till sin arbetsplats. När besökaren sedan åter passerar informationsdisken frågar personalen om böckerna hjälpt honom. Besökaren svarar att böckerna inte var riktigt rätt och att fler böcker kan behövas. Personalen fortsätter sökandet på datorn och visar samtidigt på datorskärmen vad som hittats. Personalen ber besökaren att själv gå till hyllan och hitta den aktuella boken. Besökaren går till hyllan och återkommer till informationsdisken ännu en gång och dialogen med personalen fortsätter. Efter nästa sökning på datorn ber personalen besökaren att vänta medan boken hämtas. Personalen återkommer med två böcker och överlämnar böckerna med ett leende. Besökaren svarar med ett leende och tackar för hjälp som avslutning på deras möte. Personalen visar upp ett flexibelt bemötande och följer även upp hur besökaren upplever litteraturens användbarhet.

5.2 Byggvaruhandeln

I denna del av kapitlet kommer resultaten från observationerna på byggvaruhandeln att presenteras. Även här är observationerna uppdelade i två delar nämligen lokalen och interaktionen mellan personal och besökare i sanningens ögonblick.

5.2.1 Byggvaruhandeln

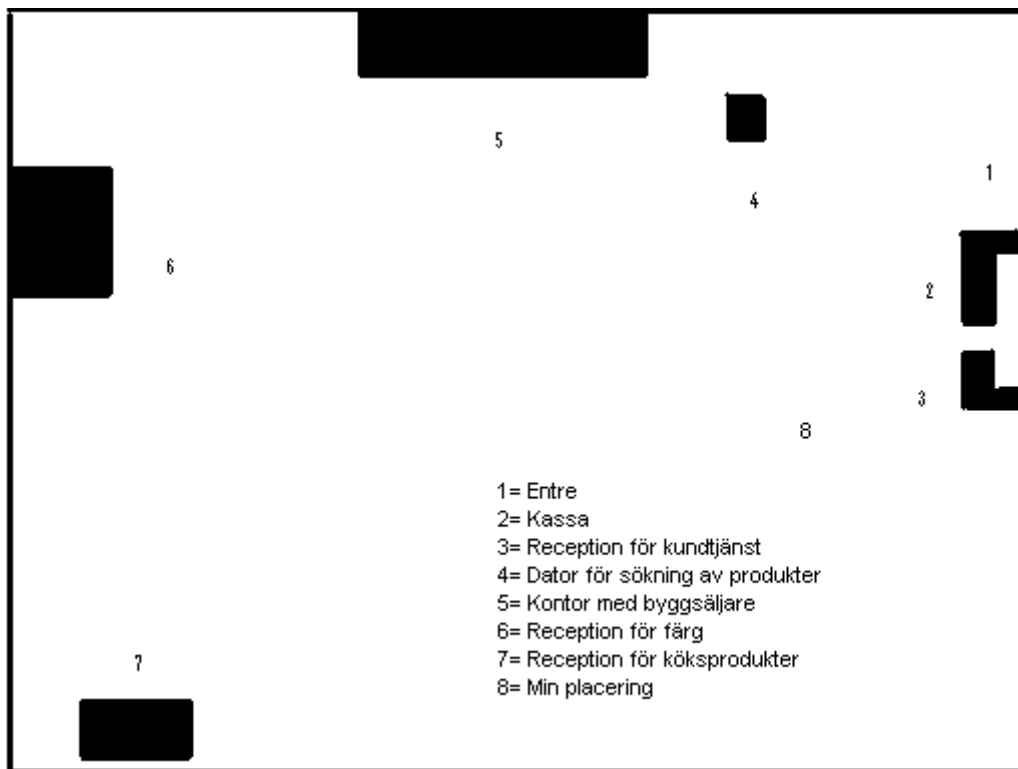
Tabellen nedan visar de observationer som utförts på byggvaruhandeln under tidsperioden 2008-02-06 och 2008-03-11.

Observationsnr	Datum	Plats var mötet inleds	Antal besökare	Antalet Personal	Vad som händer
Observationsnr 15	7/2 – Förmiddag	Byggvaruhandel	0	0	Observation av lokal
Observationsnr 16	27/2 – Förmiddag	Kassan	5	1	Besökare får vänta medan personal talar i telefon
Observationsnr 17	11/3 – Eftermiddag	Kassan	6	3	Interna samtal mellan personal istället för att hjälpa besökare

Observationsnr 18	4/3 – Eftermiddag	Kassan	1	1	Besökare får vänta, innan personal upptäcker att besökare behöver hjälp
Observationsnr 19	6/2 – Förmiddag	Kassan	1	2	Interna samtal mellan personal istället för att hjälpa besökare
Observationsnr 20	21/2 – Eftermiddag	På golvet	1	1	Interaktion mellan personal och besökare på golvet
Observationsnr 21	12/3 – Förmiddag	På golvet	2	2	Besökare hänvisas från personal till personal
Observationsnr 22	28/2 – Förmiddag	På golvet	2	4	Besökare får vänta efter att blivit hänvisad från personal till personal
Observationsnr 23	26/2 – Eftermiddag	På golvet	2	1	Kritik mot företaget från besökare
Observationsnr 24	12/2 – Eftermiddag	På golvet	2	3	Fel hänvisning från personalen leder besökare fel
Observationsnr 25	5/3 – Eftermiddag	På golvet	2	3	Professionell/Privat besökare behandlas olika av personalen
Observationsnr 26	6/3 – Eftermiddag	Kassan	1	1	Besökare frågar efter specifik personal
Observationsnr 27	11/3 – Förmiddag	Kassan	1	1	Personligt bemötande mellan personal och besökare
Observationsnr 28	14/2 – Eftermiddag	På golvet	1	1	Personligt bemötande mellan personal och besökare

5.2.2 Det fysiska rummet på byggvaruhandeln

Bilden nedan föreställer den del av byggvaruhuset som utgör observationsrummet för uppsatsen och dess informationspunkter. På bilden syns inte övrig inredning och hyllor. På grund av anonymitetskraven är bilden nedan inte i skala och är endast en skematisk representation av den verkliga lokalen.



Bilden är en skematisk plan på byggvaruhandeln.

Vid entrén finns en reception direkt till vänster som är uppmärkt med en skylt som det står kassa på, markerad med en 2:a på bilden. I denna reception finns två arbetsplatser med två datorer. Precis bredvid finns ännu en reception som är uppmärkt med en skylt där det står kundtjänst. Även denna reception har två arbetsplatser med två datorer. Dessa två receptioner ger besökarna och personalen möjligheten till ett tidigt möte. Från entrén går det att se skyltar i taket som pekar ut och beskriver vilka avdelningar som finns i lokalen. Dessa skyltar kan dock vara något svåra att upptäcka eftersom det även finns andra skyltar som antingen beskriver olika kampanjer eller visar vilka leverantörer som finns representerade i lokalen. För en besökare som inte varit i lokalen tidigare och inte vet hur serviceleveranssystemet är uppbyggt kan det vara svårt att orientera sig bland alla skyltar.

Rakt framför entrén finns en dator med en skylt som det står fråga mig på och är markerad med en 4:a på bilden. Den kan användas för att söka efter vilka produkter som finns i sortimentet och vilken hylla produkten befinner sig på. Efter datorn kommer en korridor med kontor där fyra stycken byggsäljare befinner sig. Det finns skyltar hängande från taket där det står byggsäljare och som pekar i rätt riktning. Dit vänder sig besökarna när de vill beställa varor som ligger utanför det lokala beståndet samt om de är i behov av information angående produkter eller byggnadsteknisk information. Kontoren är markerade med en 5:a på bilden. På motsatta delen av lokalen från entrén finns en informationsdisk där besökarna kan ställa frågor och få hjälp med färg. Disken är uppmärkt med en skylt där det står färg och är markerad med en 6:a på bilden ovan. I lokalens avlägsnaste hörn från entrén, markerad med en 7:a på bilden är ett kontor där besökarna kan ställa frågor angående köksprodukter. Detta kontor ligger dock dolt och det är inte heller någon skyltning som markerar var denna tjänst finns eller att den finns.

Byggvaruhandelns serviceleveranssystem består av sex stycken olika informationspunkter. Av dem är endast ett tekniskt hjälpmedel och det är position 4:a på bilden, datorn för produktsökning. Det betyder att en besökare inte kan genomföra ett besök på byggvaruhandeln utan att interagera med personalen. De övriga informationspunkterna utgörs av personal och finns i de yttre delarna av lokalen. Informationspunkterna är uppdelade för att täcka varje produktområde som finns representerat i lokalen.

5.2.3 Personal vid kassan

I observation nummer 16 står det besökare i kö till kassan som betjänas av en person ur personalen. Personalen agerar trevligt och hjälper en besökare åt gången. När personalen precis är färdig med en besökare och vänder sig mot nästa ringer personalens telefon. Personalen vänder sig om med ryggen mot besökaren för att svara på telefonsamtalet. Genom att lyssna på det personalen säger under telefonsamtalet går det att förstå att behandlar butikens öppettider. Besökaren får stå och vänta till att telefonsamtalet är avslutat. All personal som arbetar på företaget har varsin telefon som externa kunder kan ringa på under butikens alla öppettider. Detta är en service som kan påverka personalens agerande i det sanningens ögonblick som sker i butiken. Personal i exemplet ställs inför valet att antingen låta besökaren vänta eller att låta den externa kunden vänta.

Under observationerna har det även funnits situationer när personalen prioriterar interna samtal mellan personalen istället för att hjälpa besökare som väntar på att få hjälp. I observation nummer 17 är det kö till kassan som vid tillfället bemannas av tre personer ur personalen. Endast en av personalen betjänar besökarna medan de övriga två står och diskuterar med varandra vid en av de två datorer som används för betalning. Besökarna söker kontakt med de två av personalen som inte hjälper till med betalningen utan respons. Personalen avslutar inte sin diskussion förrän kön är slut. En liknande situation som uppstått under observationerna är i observation nummer 18 när kassan är obemannad och några besökare ställer sig där i väntan på att få betala. Samtidigt finns det personal i reception bredvid. Besökaren gör inget för att göra sig hörd utan väntar på att bli sedd. Denna personal upptäcker dock inte besökarna eftersom arbetsytan är placerad på det viset att personalen sitter med ryggen mot kassan. Besökaren står och väntar på att få betala i några minuter innan annan personal kommer till platsen för att hjälpa besökaren. För att ytterligare visa en situation som representerar det servicebeteende som jag observerat är observation nummer 19 då en besökare kommer in i butiken. Besökaren ställer sig nära receptionen för betalning och ser sig omkring. Samtidigt kommer en person ur personalen och går förbi. Personalen fortsätter förbi besökaren och börjar samtala med en arbetskamrat om ej arbetsrelaterade ting. Besökaren vänder sig om och tittar på personalen utan att få någon respons för att sedan gå längre in i butiken. I de exempel jag visat väljer personalen att självmant eller på grund av brister i serviceleveranssystemet prioritera andra arbetsuppgifter än att ge service till de besökare som finns i butiken.

5.2.4 Mötet på golvet

Under observationerna på byggvaruhandeln har det framgått att mötet mellan personal och besökare sker både ute på golvet och i de olika servicediskarna. Personalen är inte bunden till sina arbetsytor utan kan erbjuda service och information även utanför sina arbetsytor. Jag vill här exemplifiera hur den service kan se ut som jag observerat ute på golvet i butiken. I observation nummer 20 är det en person ur personalen som står och fyller på med varor i hyllorna när en besökare kommer fram och ber om hjälp med att hitta en produkt. Personalen följer med och visar var produkten finns och följer sedan med besökaren till kassan för att hjälpa till med betalningen. Under hela serviceprocessen samtalar besökaren och personalen. Ett annat exempel är i observation nummer 21 där det är en besökare som tar kontakt med personal som de träffar ute på golvet i lokalen. Efter ett kort samtal med personalen blir besökaren hänvisade till en annan person ur personalen. Den första personen ur personalen följer med besökaren fram till den ur personalen som kan hjälpa till och förklarar problematiken. Sedan lämnar den första personalen dem och den andra personalen fortsätter samtalet. Efter en stunds diskuterande ber personalen besökaren att följa med bort till den informationsyta som personalen arbetar i. Där fortsätter diskussionen tills besökaren fått den information som söktes och tackar för hjälpen och lämnar butiken. Jag vill även visa ett exempel där mötet mellan personal och besökare inte fungerar lika väl. I observation nummer 22 är det ett besökarpar som kommer in butiken och möter personal ute bland hyllorna och inleder ett samtal. Besökarna ställer en fråga som personalen inte kan svara på utan denne hänvisar besökarna till en annan person ur personalen som står bara en liten bit ifrån dem. Dock är den personal som besökarna blivit hänvisade till upptagen med en annan besökare och de får vänta. Under tiden besökarna väntar finns det tre personer ur personalen på nära håll som inte är upptagna av några besökare. När besökarna väntat cirka fem minuter lämnar de butiken.

5.2.5 Serviceleveranssystemet

Personalen som arbetar i den offentliga delen av företaget är uppdelade på de olika produktområdena och är då även sakkunniga inom sina respektive kunskapsområden. Antalet produktområden gör att personalen dock endast är sakkunnig på sitt område och inte alltid kan erbjuda sakkunskap inom de övriga produktområdena. Detta resulterar i att byggvaruhandeln erbjuder sina besökare en personal med sakkunskap på varje produktområde på företaget. Problem kan dock uppstå när inte rätt personal är på plats vilket exemplifieras i observation nummer 23. Två besökare som kommer in i butiken och beger sig mot en av informationspunkterna som för tillfället är obemannad. Besökarna står och väntar i cirka tio minuter innan någon personal passerar dem och besökarna tar initiativet till kontakt. Besökarna ber att få hjälp med en produkt och personalen svarar att det tyvärr inte finns någon som kan hjälpa dem utan det endast är specifik personal som kan hjälpa till med problemet. Personalen säger att den specifika personalen inte är på plats den dagen men att om de kunde lämna sitt telefonnummer så kunde den specifika personalen ringa upp dagen efter. Besökarna blir irriterad eftersom de behövde hjälpen nu och att de inte hade tid att vänta. Besökarna påpekar även att det

inte är första gången som de inte kan få hjälp på grund av att den befintliga personalen inte har rätt kompetens. De kritiserar att företaget säljer en tjänst som tydligen inte kan betjänas vid alla tidpunkter och att det inte finns någon information om när besökaren kan få denna service utförd.

I observation nummer 24 är det återigen två besökare som kommer in i butiken och vill veta om företaget kan få fram en specifik produkt. Den första personen i personalen som träffar besökaren kan inte svara på frågan utan hänvisar till en kollega som finns en liten bit bort. Denna personal är redan upptagen med en besökare och de får vänta på sin tur. När personalen blir ledig visar det sig att inte heller denna personal kan ge ett svar på frågan utan hänvisar till en tredje kollega. Besökarna blir irriterade på att de blivit hänvisade till personal som inte kan hjälpa dem och säger att de inte vill springa runt och leta efter mer personal utan vill få ett svar. Personalen svarar vänligt att de får återvända till den personal som de talade med först och att den personalen ska visa dem rätt. När besökarna återvänder till den första personalen och berättar om processen ber personalen om ursäkt och ber dem följa med till en annan person ur personalen. Personalen tar kontakt med en ny kollega och förklarar problematiken. Den tredje personalen vänder sig direkt mot besökarna och inleder en konversation som leder fram till svaret att produkten går att beställa. Besökarna blir glada och personalen ber besökarna följa med till personalens arbetsyta för vidare samtal. När besökarna är på väg att lämna butiken passerar de den personal som de träffade på först. Personalen frågar om allt gått bra och besökarna svarar att allt gått bra och tackar för hjälpen. Det som exemplifieras här är att serviceleveranssystemet är beroende av personalens kunskap om serviceleveranssystemet. I exemplet lyckas inte personalen guida besökarna till rätt personal och det leder till irriterade besökare. Personalen lyckas dock leda serviceprocessen så att besökarna lämnar butiken med ett positivt avslut. Kompetensen för att lösa uppgiften fanns i organisationen men man höll på att gå miste om att få visa det för besökaren då serviceprocessen inte var optimal.

5.2.6 Privata och professionella besökare

En annan faktor som spelar en central roll i företagets bemötande är deras besökare kan delas upp i två tydliga grupper. Besökarna består av professionella yrkesmänniskor och privata konsumenter. De professionella yrkesmänniskorna besöker butiken frekvent, vilket resulterar i närmast daglig kontakt och ett nära samarbete. Detta ger personalen på företaget möjlighet att bygga och utveckla kundrelationer. I observation nummer 25 står två personer ur personalen vid entrén och diskuterar livligt med en av de professionella besökarna. Samtalets fortgår i glada toner och innehållet pendlar mellan yrkesmässiga frågor och privata ting. Samtidigt befinner sig en privat besökare vid kassan som för stunden är obemannad. Ingen av den personal som står och diskuterar visar något intresse för besökaren vid receptionen som får vänta på hjälp till någon annan ur personal kommer till platsen. I detta exempel är det två besökare som får olika bemötande av personalen. Den professionella besökaren får ett personligt välkomnande medan den okända besökaren får vänta på uppmärksamhet. Ett annat exempel på hur kundrelationen byggs och speciellt med de professionella besökarna är i observation nummer 26 när en besökare kommer in i butiken och hälsar på personalen i receptionen vid entrén för att sedan fortsätta vidare in i butiken. Efter en stund återkommer besökaren till receptionen och frågar efter en specifik person ur personalen. Personalen

svarar att den personen inte är inne för tillfället och personalen frågar även om det något som de kan hjälpa till med. Besökaren svarar att det är bättre att han återkommer när den specifika personalen är på plats eftersom den personen är insatt i ärendet. Besökaren tackar för hjälpen och lämnar butiken.

I observation nummer 27 är det en privat konsument som kommer in butiken och hälsar på personalen i kassan och benämner dem med namn. Personalen hälsar tillbaka och besökaren beger sig in bland hyllorna i butiken. Besökaren återvänder till receptionen vid entrén och frågar en av personalen, som han återigen benämner med namn, om en viss produkt finns i butiken. Personalen svara att det finns och går för att visa. När de närmar sig den rätta hyllan ser besökaren själv produkten och säger till personalen att han hittat den och att personalen inte behöver visa. Han avslutar konversationen genom att tacka personalen och återigen benämna personalen med dess namn.

I observation nummer 28 är det en besökare som kommer in i butiken och går fram till en person ur personalen. De hälsar på varandra och benämner varandra med namn. Personalen frågar hur husrenoveringen går och besökaren svara skämtsamt. Besökaren ber om hjälp med att finna rätt produkt för nästa del av renoveringen. Diskussionen fortsätter medan besökaren förklarar sitt problem. Efter en stund ber personalen besökaren att följa med till sin arbetsyta. Väl på plats får besökaren ta del av broschyrer och instruktionsmaterial. Besökaren tar emot materialet och tackar för sig.

6. Diskussion

I detta kapitel kommer resultatet av mina observationer att diskuteras i förhållande till tidigare forskning. Att ställa mina resultat i en vidare kontext kan underlätta att fastställa vad mina observationerna givit för svar i förhållande till mina frågeställningar och mitt syfte.

6.1 Det fysiska rummet

Jag inleder med att diskutera fråga nummer 3 i uppsatsen som är hur den fysiska lokalen i respektive verksamhets utformande och dess fysiska hjälpmedel påverkar sanningens ögonblick. Som jag konstaterat i föregående kapitel anser jag att observationerna visat skillnader i hur den fysiska lokalen och dess tekniska hjälpmedel påverkar mötet mellan personal och besökare i respektive verksamhet. En analys av de fysiska rummen visar att biblioteket har en reception där besökaren kan söka hjälp av personalen. Motsvarande situation på byggvaruhandeln är att personalen där är uppdelad på 5 olika informationsdiskar där besökarna kan få hjälp av personalen. Medan bibliotekets informationsdisk är placerad centralt i rummet är informationsdiskarna i byggvaruhandeln placerade längs rummets ytterväggar. Konsekvenserna av dessa förutsättningar är att på biblioteket är det enklare för besökarna att veta vart de ska vända sig när de vill få hjälp, eftersom all personal är samlad på ett och samma ställe. Personalen i denna informationsdisk har olika arbetsuppgifter och disken är uppdelad i olika arbetsytor. Dock är det inte så långt för en besökare att förflytta sig till någon av de andra arbetsytorna om besökaren hamnat fel. Besökarna kan hela tiden se all personal som finns på plats i disken. Placeringen av disken och att den inte kompletteras av fler diskar i rummet leder till att det kan vara svårt för personalen att upptäcka om det finns någon besökare ute bland hyllorna som behöver hjälp.

På byggvaruhandeln finns det 5 stycken informationsdiskar vilket gör det enklare för personalen att upptäcka om någon besökare är i behov av hjälp. Konsekvensen av detta blir även att det blir svårare för besökaren att veta vart de ska vända sig för att få hjälp med sitt specifika problem. Till skillnad från biblioteket blir det svårare att hänvisa besökare som hamnat vid fel informationsdisk till rätt informationsdisk. Anledningen till att det kan vara svårare med hänvisningarna är att besökaren inte nödvändigtvis ser den informationsdisk som de blir hänvisade, beroende på var i lokalen besökaren befinner sig. Avståndet mellan besökaren och rätt personal blir längre på byggvaruhandeln än på biblioteket.

När det gäller informationsdiskarna i respektive lokal är de stora med fasta ytor för var personal och besökare ska befinna sig. Detta beskrivs i observation nummer 1 och i

observation nummer 15. Barbro Roos skriver i sin rapport av arbetet med att utforma Malmö stadsbibliotek att de strävade efter att komma ifrån de fortliknande receptionerna där det finns bestämda platser för personal och besökare. Hon skriver även att dessa fortliknade receptioner ger ett ogeneröst intryck och att målet istället blev att utforma informationsdiskar där det inte finns några barriärer mellan besökare och personal (Roos 1997, s. 49). Målet med förändringen var att skapa förutsättningar för ett öppnare möte (Roos 1997, s. 55). Även detta är en detalj som kan försvåra och påverka sanningens ögonblick negativt.

Båda verksamheternas lokaler har sina fördelar och nackdelar. Jag kan endast konstatera att dessa förutsättningar påverkar arbetet i sanningens ögonblick på det viset att det skapar olika förutsättningar för mötet mellan organisationerna och dess besökare. Enligt Richard Normann består service av sociala processer och att detta är något som organisationerna bör beakta. Verksamheterna bör styra dessa sociala processer och styra dem så att mötet mellan besökare och personal sker på utvalda kritiska platser (Normann 1983, s. 21). Ur detta perspektiv går det att fastställa att bibliotekets lokal har en enklare och säkrare utformning genom att styra mötet till en kritisk plats. Byggvaruhandelns system ser jag som mer avancerat men med fler risker i den sociala processen. I och med att personalen är uppdelad på fler kritiska mötesplatser ger det möjlighet för ett varierat möte men kan även försvåra processen att leda besökaren till rätt personal. Jag vill här endast konstatera att det finns skillnader i lokalernas utformning och att de kan påverka arbetet i sanningens ögonblick. Diskussionen kommer att fördjupas längre fram i kapitlet.

6.2 Tekniskt serviceleveranssystem

En annan skillnad är att biblioteket har ett fungerande tekniskt serviceleveranssystem som dessutom används frekvent. Jag har visat i observationsexempel 2, 3 och 4 hur besökare använder sig av servicesystemet. Det är ett system som utgörs av in- och utlåningsmaskiner och datorer för informationssökning samt sökning i bibliotekets katalog. Det tekniska systemet ger besökaren valmöjligheten att välja vilket system de vill använda vid varje enskilt besök. Det tekniska systemet avlastar även personalen och på så sätt minskar väntetider och ökar personalens tillgänglighet. Mina erfarenheter från observationerna visar även att det tekniska systemet används frekvent samt utan att något problem uppstod under observationerna. Men som det visas i observationsexempel 2, 3 och 4 finns det exempel på att besökarna även söker bekräftelse från personalen genom en hälsning eller ett leende. Jag menar att de personer som använder det tekniska systemet ändå vill få någon personlig kontakt med någon ur personalen. Personalen bör även visa uppmärksamhet mot de besökare som använder det tekniska systemet. Detta är även något som Eva Gustavsson skriver om när hon säger att det funnits en pågående debatt sedan 1970-talet, om vilken betydelse tekniska hjälpmedel har för serviceorganisationer. På bibliotek är det tekniska serviceleveranssystemet ett fungerande hjälpmedel som avlastar personalen och ger besökarna en valmöjlighet i hur de vill att besöket ska fortlöpa. Dock medför detta den konsekvensen, som jag påvisat och som Gustavsson skriver, att organisationen går miste om möjligheter att erbjuda ett personligt servicemöte (Gustavsson 2000, s. 34). Min uppfattning är att det tekniska systemet gynnar bibliotekets bemötande, men att det kan utvecklas så att det även ges möjlighet till ett personligt möte. På byggvaruhandeln

finns det inget tekniskt system som gör att besökarna kan ta del av verksamhetens tjänster utan att interagera med personalen. Det tekniska hjälpmedel som finns för besökarna är en dator som kan användas till att söka efter produkter i butikens bestånd och som visar var produkterna finns placerade i lokalen. Detta är något byggvaruhandeln kan lära av biblioteket. Ett tekniskt system erbjuder möjligheten för besökaren att själv bestämma om de vill interagera med personalen eller ej, samt att systemet avlastar personalen.

6.3 Servicemötet

Vidare kommer de tre övriga frågeställningar som uppsats ämnar svara på, nämligen hur bemötandet i de två organisationerna fungerar och vad de kan lära sig av varandra, att diskuteras. Richard Normann och Christian Grönroos skriver att det är av central betydelse för en organisation att i förväg planera hur serviceprocessen mellan personal och besökare ska ske genom att placera informations ytor vid de platser där det naturliga mötet sker. På biblioteket är den reception där personalen befinner sig placerade så besökarna måste passera dem för att komma in i själva biblioteksloken. Detsamma gäller det tekniska serviceleveranssystemet som även det måste passeras för att komma in i biblioteksloken, samt att det ligger i anslutningen till receptionen. Även på byggvaruhandeln finns det en informationsdisk som måste passeras för att komma in i lokalen. Detta ger en möjlighet till ett tidigt möte mellan besökarna och personalen. Som jag tidigare skrivit påverkar utformningen av det fysiska rummets och dess tekniska hjälpmedel förutsättningarna för sanningens ögonblick. På biblioteket finns det en reception där personalen är samlad. Det leder till att mötet mellan personal och besökare inleds vid denna reception. Jag har i resultat redovisningen visat exempel där arbetet i sanningens ögonblick utvecklats olika i interaktionen mellan besökare och personal. Dock inleds interaktion vid receptionen och kan sedan utvecklas olika därifrån. På byggvaruhandeln är personalen uppdelad på fler arbetsytor samt att mötet mellan personal och besökare inte är begränsat vid informationsdiskarna. I observations exempel 20-25 och 28 inleds sanningens ögonblick utanför informationsdiskarna. Personalen på biblioteket blir i detta avseende mer stationära vid sina arbetsytor än vad personal på byggvaruhandeln är.

Konsekvensen av skillnaden mellan var sanningens ögonblick inleds i respektive verksamhet blir att besökarna på biblioteket hittar personal på en specifik plats och inte behöver leta efter personalen som fallet kan bli på byggvaruhandeln. Inom båda verksamheterna har personalen som möter besökarna olika arbetsuppgifter. På biblioteket finns uppdelningen mellan bibliotekarier och bibliotekarieassistenter medan det på byggvaruhandeln finns en uppdelning baserad på olika varugrupper och personalen är uppdelad därefter. Dessa faktorer, tillsammans med olikheterna i antalet informationsdiskarna, resulterat i att byggvaruhandelns servicesystem erbjuder fler kritiska punkter för sanningens ögonblick. Alltså fler möjligheter till interaktion mellan personal och besökare. Det innebär att serviceleveranssystemet ställer krav på att organisationens serviceprocess klara av att guida besökarna till rätt personal utan att det påverkar besökarens uppfattning om företagets service negativt. I resultatredovisningen från observationerna visar observationsnummer 22 till 24 hur byggvaruhandelns serviceprocess inte fungerar optimalt. Under observationerna har det även funnits exempel på hur den serviceprocess fungerat som observationsnummer 20 och

observationsnummer 21. Min uppfattning är att byggvaruhandelns servicesystem leder till ett öppnare och mindre stationärt bemötande av sina besökare än vad som sker på biblioteket, som dock inte ställs inför samma problem när det gäller att guida besökarna till rätt personal. Rowley argumenterar för att offentliga verksamheter bör studera privata verksamheter för att på så vis finna incitament för nytänkande. Hon säger att informationspunkter bör upprättas där det naturliga mötet mellan personal och besökare sker. Genom att skapa ett system för serviceleveransen kan organisationen förbereda sig för kommande servicemöten (Rowley 2001, s. 3-8).

Målet med service management är att hitta den optimala lösningen för varje enskild organisation att få hela företagets kompetens att komma till uttryck i mötet med besökaren. Genom att tillföra tjänsten en service kan verksamheten vinna en konkurrens fördel mot andra verksamheter och på så sätt få sina besökare att återvända till organisationen. Min uppfattning är att biblioteket skulle gynnas av att utveckla sitt servicesystem genom att upprätta fler informationspunkter och av annan karaktär som finns idag. Genom att skapa fler punkter för service blir personalen synligare för besökarna som även kan få närmare till personal om hjälp behövs. Att personalen syns på fler platser i lokalen i mindre och välkomnande informationsdiskar skulle tillsammans med sitt tekniska servicesystem kunna erbjuda ett varierande servicemöte. När det gäller byggvaruhandeln skulle de gynnas av ett tekniskt serviceleveranssystem som skulle kunna avlasta personal och erbjuda besökare ett varierat bemötande.

I båda organisationerna är det flera personer som arbetar med bemötandet av besökarna. Olika individer i personalen utför arbetet i mötet med besökaren olika. Jag har försökt visa den olika tillvägagångs sätt som jag observerat genom olika observationsexempel för de båda organisationerna. Jag har visat exempel från båda organisationerna som behandlar hur personal behandlar frågor om var en specifik produkt eller någon specifik litteratur finns. I båda fallen handlar personalen annorlunda från fall till fall. Ibland följer de med besökaren till hyllan för att visa eller så berättar de för besökaren var det specifika föremålet finns så att besökaren kan hämta den själv. Enligt Ullström är alla personer i personalen individer som handlar utefter sina egna erfarenheter och personliga värderingar. Jag kan endast konstatera att bemötandet varierar inom båda organisationerna och att det går i linje med vad Ullström beskriver som att personalen bör anpassa sitt bemötande efter varje specifik besökare (Ullström 2005, s. 64-66). Även Kristina Abiala påpekar vikten av att personalen har den friheten och flexibiliteten att själva bedöma vilken typ av service som ska erbjudas vid varje tillfälle. Abiala skriver att detta är en förutsättning för att personalen ska göra ett bra arbete och att företagsledningen inte ska styra hur interaktion mellan personalen och besökaren ska se ut på förhand. Hon argumenterar för att alla i personalen är individer som själv ska kunna styra sitt känslorarbete på ett professionellt vis (Abiala 2000, s. 160-161).

6.3 Professionella besökare

Detta leder mig in på en annan skillnad mellan organisationerna som handlar om de professionella besökarna. Som både Kotler, Rowley och Abiala poängterar är det en besökarkategori som skiljer sig mot övriga grupper av besökare eftersom det skapar förutsättningar att utveckla relationen mellan organisation och besökaren. Jag är övertygad om att det finns professionella besökare även på biblioteket, även om detta

inte syns i mina observationer och att det även där finns förutsättningar för att utveckla relationer med besökarna. Som jag visat i mina exempel från observationerna på byggvaruhandeln är relationen mellan personalen och de professionella besökarna så att de benämner varandra med namn och att de kan diskutera saker som inte är arbetsrelaterade. Det är inte endast med de professionella besökarna som den personliga kundrelationen finns, utan även med de privata besökarna. Detta beteende har jag inte sett under mina observationer på biblioteket där de flesta mötena är opersonliga. Enligt vad Grönroos skriver om relationsmarknadsföring är det av central betydelse för organisationer att skapa relationer med sina besökare för att på så sätt lära känna deras behov (Grönroos 2002, s. 43-45). Min uppfattning är att detta sker på byggvaruhandeln och att det leder till ett öppnare och mer avslappnat servicemöte. Jag har exemplifierat detta i observationsnummer 25-28. Dock poängterar Grönroos att det inte är alla besökare som är intresserade av att skapa denna relation med organisationen (Grönroos 2002, s. 47-48). Detta argument pekar på en faktor som givetvis påverkar relationen mellan besökaren och organisationen. Min uppfattning är att det på byggvaruhandeln finns professionella relationer mellan besökare och personal, medan jag inte funnit några situationer som talar för det på biblioteket. Som jag skrivit tidigare upplever jag att dessa relationer påverkar servicemötet positivt på byggvaruhandeln och att det även kunde ha underlättat servicemötet på biblioteket.

En annan skillnad mellan organisationerna som är relaterad till kundrelationen är jargongen mellan personal och besökare. På biblioteket är tonen reserverad och korrekt. Jag har i observation 13 visat ett undantag som visar hur en person ur personalen och en besökare talar i en avvikande jargong som leder till leende och skratt. På byggvaruhandeln är jargongen olik den jargongen som finns på biblioteket vilket resulterar i att mötet mellan personal och besökare framstår som prestigelöst och avslappnat. Min uppfattning är även att denna jargong underlättar för organisationen och personalen att upprätta personliga relationer med återkommande besökare. Som resultatet av jämförelsen med byggvaruhandeln visat är där en öppnare atmosfär mellan personal och besökare.

7. Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att få en djupare förståelse för hur ett svenskt Stadsbibliotek agerar i sanningens ögonblick och att genom en komparativ metod jämföra hur en svensk byggvaruhandel arbetar i sanningens ögonblick. Genom att urskilja likheter och skillnader mellan organisationerna ville jag få en djupare förståelse för hur biblioteksväsendet kan utveckla sitt bemötande av sina användare. För att nå detta syfte ställde jag mig följande frågor:

- Hur bemöter personalen på ett svenskt stadsbibliotek sina besökare?

Som svar på den frågan visar resultatet av min undersökning att biblioteket erbjuder en service som består av två servicesystem. Ett tekniskt system bestående av in/utlåningsmaskiner och datorer för informationssökning. Detta system erbjuder besökarna möjligheten att använda bibliotekets tjänster utan behöva interagera med personalen, som utgör det andra servicesystemet. Personalen på biblioteket finns samlad i en reception där den störste delen av servicemötena mellan personal och besökare inleds. Detta leder till att personalen upplevs som stationära och låsta vid sin arbetsyta. Även om personalen i interaktionen med besökarna är rörliga och varierade i sitt bemötande upplever jag bemötandet hade gynnats av att personalen syns i fler delar av rummet.

- Hur bemöter personalen på en svensk byggvaruhandel sina besökare?

Svaret på den frågan är att det på byggvaruhandeln finns ett serviceleveranssystem och det utgörs av personalen. Servicesystemet är uppbyggt av flera informationspunkter och personalen är utspridd över lokalen, vilket leder till ett varierat bemötande. Min uppfattning är att den utformning av lokalen tillsammans med det faktum att byggvaruhandeln utvecklat kundrelationer leder till att servicemötet där upplevs som personligare och mer avslappnat än på biblioteket. Det faktum att byggvaruhandelns servicesystem är uppbyggt av fler informationspunkter leder dock till att serviceprocessen blir mer komplicerad när det gäller att guida besökarna till rätt personal.

- Hur påverkar de fysiska lokalerna i respektive verksamhet utformande och dess fysiska hjälpmedel sanningens ögonblick?

När det gäller hur de olika organisationernas lokaler och fysiska utformning påverkar arbetet i sanningens ögonblick har jag funnit olika förutsättningar i de olika verksamheterna. På biblioteket erbjuder lokalen två separata servicesystem. Ett tekniskt system och ett system som utgörs av personalen. På byggvaruhandeln utgör personalen

det servicesystem som finns att tillgå och har tillskillnad från biblioteket inget tekniskt servicesystem. En annan skillnad är antalet informationsdiskar som finns i de observationsrum jag undersökt. På biblioteket finns en disk medan det på byggvaruhandeln finns 5 olika informationsdiskar. I båda fallen finns det en informationsdisk vid entrén som ger möjlighet till ett tidigt möte mellan personal och besökare. Bibliotekets utformning resulterar i att besökaren kan hitta den hjälp de behöver i en disk och inte behöver leta efter hjälpen. Dock kan det vara svårt för personalen att upptäcka om en besökare är i behov av hjälp ute bland hyllorna som är utanför synfältet från informationsdisken. På byggvaruhandeln är informationsdiskarna placerade runt lokalens yttre delar vilket gör personalen närvarande i hela lokalen. De olika informationsdiskarna är uppdelade på olika produktgrupper och personalens kompetens är uppdelad mellan de olika kunskapsområdena. Detta kan försvåra besökarnas försök att orientera sig till rätt personal för deras specifika fråga.

- Vilka erfarenheter från organisationernas bemötandet och dess fysiska lokaler kan ge respektive verksamhet möjligheterna att ta lärdom av varandras arbete i sanningens ögonblick?

Som svar på den frågan har jag i den jämförelse som utförts mellan de två organisationernas sätt att arbeta med sitt bemötande kunnat identifiera vilka egenskaper hos respektive organisation som de kan lära av varandra. För biblioteken handlar det om att skapa nya vägar till ett öppnare möte mellan organisationen och dess besökare. Min uppfattning är att biblioteket hade gynnats av att ha personalen utspridd på fler mer välkomnande informationsdiskar för att på så sätt skapa förutsättningar för fler öppnare och rörligare möten mellan personal och besökare. Biblioteken skulle även gynnas av att utveckla relationen med sina besökare på liknande vis som byggvaruhandeln arbetar med sina relationer till sina besökare. Min uppfattning är att det är en väg att gå för att nå ett öppnare och personligare möte mellan organisationen och dess besökare. När det gäller byggvaruhandeln anser jag att de hade gynnats av att utveckla ett tekniskt servicesystem likt det som biblioteket använder sig av. Det tekniska systemet erbjuder besökarna möjligheten att operera på egen hand om så önskas samt att det avlastar personalen. Att införa ett sådant system kräver förmodligen än hel del tålamod och aktivt arbete av byggvaruhandeln. Att få ett tekniskt servicesystem kräver förmodligen en viss tidsperiod för att besökarna ska vänja sig vid en sådan serviceprocess.

Jag anser att Normanns teori om sanningens ögonblick är applicerbar på det svenska biblioteksväsendet och arbetet med att förbättra sanningen ögonblick är av central betydelse. Att använda teorin som jag gjort i denna uppsats tillsammans med observationer är givande och påvisar hur det faktiska servicearbetet ser ut i en verksamhet. Jag anser dock att för kunna göra en heltäckande utvärdering av arbetet i sanningens ögonblick behöver denna undersökning kompletteras med intervjuer av personal och besökare. Detta för att kunna fastställa hur de upplever servicemötet. Även Rowley har framfört denna kritik mot undersökningsmetoden, eftersom den endast påvisar hur en organisation arbetar med sitt servicemöte och inte hur det motsvarar besökarens förväntningar.

I observationerna har jag upptäckt mönster i hur mötet mellan besökare och personal fungerar, men har ej kunnat fastställa varför ett visst beteende återkommer. Det är dessa frågor som kan vara intressanta att få svar på genom enkäter eller intervjuer. Det har

resultat i att jag inte kunnat utvärdera de olika organisationerna mot alla de egenskaper som jag presenterat i den relaterade forskningen, av författare som Grönroos och Kotler. För att kunna undersöka en del av dessa egenskaper krävs en dialog med besökare och personal. Det är svårt att undersöka servicekvaliteten utan att intervjua de som ska uppleva servicen. Det var något som jag var medveten om innan mina observationer utfördes. Jag är av uppfattningen att en undersökning av hur personal och besökare upplever sanningens ögonblick är en annan typ av undersökning som bör utföras separat från denna studie. Dock anser jag att det kan vara en intressant studie att utföra och som kan ge en ny dimension i utvecklandet av en organisations servicearbete. Genom att inleda med att konstatera vilka förutsättningar som finns för servicemötet går det att fördjupa undersökningen genom att utreda hur personal och besökare ställer sig till den befintliga servicen. Detta som ett led i det ständiga arbetet med att utveckla ett företags serviceleveransprocess.

Syftet med denna uppsats var att få en djupare förståelse för hur ett svenskt stadsbibliotek agerar i sanningens ögonblick och genom en komparativ metod jämföra hur en svensk byggvaruhandel arbetar i sanningens ögonblick. Genom att urskilja likheter och skillnader mellan organisationerna ville jag få en djupare förståelse för hur biblioteksväsendet kan utveckla sitt bemötande av sina användare. Anledningen till att jag ville utföra denna undersökning var för att utröna om och hur det skulle gå att jämföra två olika serviceorganisationers serviceleveranssystem och se om det gick att peka på vad de kunde lära av varandra. Efter att ha avslutat undersökningen och analyserat mitt material anser jag att det är ett lämpligt sätt att få nya idéer till det ständiga arbetet att utveckla den egna organisationens servicearbete. Genom att ställa sin egen organisation mot någon annan verksamhet med annorlunda förutsättningar går det att finna nya vägar till framgång.

Jag anser även att resultatet i undersökningen stödjer Normanns, Grönroos, Abiala och Rowleys tankar om att mötet mellan personal och besökare är en social process. Arbetet med denna undersökning har även övertygat mig om att denna sociala process går att påverka genom att använda sig av teorier och praktiska erfarenheter från service management. Genom att utvärdera sitt eget serviceleveranssystem och komplettera detta resultat med användarundersökningar går det att finna nya vägar för att möta verksamhetens besökare.

Litteraturförteckning

Abiala, Kristina (2000). *Säljande samspel - En sociologisk studie i privat servicearbete*. Edsbruk: Akademitryck AB.

Alvar, Gullveig Bente, Öyen, Örjar (1998). *Etik och praktik i forskarens vardag*. Lund: Studentlitteratur.

Ekström, Åsa (2007). *Lyssna bekräfta agera - viktiga hörnstenar i ett gott bemötande*. Ur Biblioteksbladet nr 5/2007. Hässleholm: Norra Skåne Offset.

Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. (1990) Stockholm: Vetenskapsrådet.

Grönroos, Christian (2002). *Service management och marknadsföring - en crm ansats*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Grönroos, Christian (1988). *Service Management i den offentliga sektorn*. Malmö: Liber-Hermods.

Gustavsson, Eva (2000). *Organisering av tjänster*. Göteborg: Bokförlaget Bas.

Holme, Magne Holme, Solvang Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik- Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, Knut (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Kotler, Philip (2003). *Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö*. Sundbyberg: Optimal.

Kotler, Philip (1991). *Marketing management- analysis, Planning, Implementation, and control*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Nilsson, Sven (1997). *Arbetslag- från lånebibliotek till kunskapsorganisation*. Ingår i *Tidernas bibliotek*. Stockholm: Statens kulturråd s. 73-81.

Normann, Richard (1983). *Service management*. Stockholm: Libertryck AB.

Roos, Barbro (1997). *Inredning - stora ytor och små detaljer*. Ingår i *Tidernas bibliotek*. Stockholm: Statens kulturråd s. 49-55.

Roos, Barbro (1997). *Informationspunkter- möten utan barriärer*. Ingår i *Tidernas bibliotek*. Stockholm: Statens kulturråd s. 55-61.

Rowley, Jennifer (2001). *Information marketing*. Aldershot: Ashgate publishing limited.

Singh, Rajesh (2005) *Marketing culture of finnish research libraries*. Åbo: Åbo Akademis förlag. Elektroniskt tillgänglig:
[https://www.oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4150/TMP.objres.20.pdf?sequence=1\(2008-04-16\)](https://www.oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4150/TMP.objres.20.pdf?sequence=1(2008-04-16))

Ullström, Margaretha (2005). *Samtal på bibliotek - Om samtalet som arbetsmetod i biblioteksarbetet*. Lund: BTJ Förlag, Grahns Tryckeri AB.