



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Bakom service recovery

- *En studie om hotelledningens arbete med att skapa förutsättningar för frontpersonalens klagomålshanteringsarbete*
-

Sara Sjöholm Ericsson

Alice Hedaiat

Louise Liedholm

Handledare:

Anette Svingstedt

Filippa Säwe

Kandidatuppsats 15hp

Vt 2010

Abstract

- Authors:** Sara Sjöholm Ericson, Alice Hedaiat, Louise Liedholm
- Titel:** Behind Service Recovery – a study of hotel management's ways of creating possibilities for front desk personnel to handle complaints.
- Bachelor thesis:** SMKK01, 15 credits, spring semester 2010, The Department of Service Management: hotel and restaurant.
- Mentor:** Anette Svingstedt, Filippa Säwe
- Background:** This study focuses on the challenges hotels face, when it comes to ensuring that front desk personnel handle complaints in a manner that guarantees good customer relations, maintained profitability and competitiveness. The complicated process of achieving service recovery is the focal point. In this essay we aim to investigate how management at different hotels work to create possibilities for front desk personnel to handle complaints in an efficient manner.
- Aim:** The purpose of this study is to gain more thorough understanding of how management at different hotels work to create possibilities for front desk personnel to handle complaints.
-

Theoretical framework: The theoretical framework of this essay is based on theories concerning management activities aimed at making it possible for front desk personnel to handle complaints – activities such as management support, guidelines, education, empowerment and reward systems.

Methodology: Our empirical material derives from qualitative and semi structured interviews, which were conducted with ten strategically selected persons working at management level. The ten managers interviewed work at six different hotels.

Conclusion: All of the hotels in our study try to support their staff by being available and giving the employees feedback after a complaint has been dealt with. None of the hotels in the study have a formal reward system and the frontline staff is not given monetary rewards for skillful handling of complaints. However, the staff is given personal feedback by their managers, and is sometimes given encouragement after a complaint has been dealt with. The hotels also use decentralized responsibility. But they do not realize the importance of education and clear guidelines.

Keywords: Service recovery, hotel management, support, guidelines, education, empowerment, reward system.

Sammanfattning

- Författare:** Sara Sjöholm Ericson, Alice Hedaiat, Louise Liedholm
- Titel:** Bakom service recovery – En studie om hotelledningens arbete med att skapa förutsättningar för frontpersonalens klagomålshanteringsarbete.
- Kandidatuppsats:** SMKK01, 15hp, VT-2010, Institutionen för Service Management: hotell och restaurang.
- Handledare:** Anette Svingstedt, Filippa Säwe
- Bakgrund/Problem:** Studien tar sin utgångspunkt i den problematik som uppstår hos hotellföretag när de försöker säkerställa att frontpersonalen bemöter klagomål på ett sätt som garanterar goda kundrelationer, fortsatt lönsamhet och konkurrenskraft. I denna uppsats söker vi undersöka hur ledningen inom olika hotell arbetar med att skapa förutsättningar för frontpersonalen att kunna hantera klagomål på ett effektivt sätt.
- Syfte:** Syftet med vår studie är att söka en djupare förståelse för hur ledningen på olika hotell arbetar med att skapa förutsättningar för frontpersonalens arbete med klagomålshantering.

Teoretisk ram:	Uppsatsens teoretiska ram bygger på teorier kring de ledningsaktiviteter som syftar till att skapa förutsättningar för frontpersonalens arbete med klagomålshantering och innefattar ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, empowerment och belöningssystem.
Metod:	Vårt empiriska material grundar sig på kvalitativa och semistrukturerade intervjuer genomförda med tio strategiskt utvalda personer på ledningsposition inom sex olika hotell.
Resultat:	Samtliga hotell försöker att stödja sin personal genom att finnas till hands och ge de anställda respons efter ett klagomållstillfälle. Inte något av hotellen har infört ett formellt belöningssystem och belönar inte medarbetarna med ekonomisk ersättning för ett väl utfört service recovery arbete. Däremot så ger de personalen personlig feedback och ibland även uppmuntran efter ett klagomållstillfälle för att visa ledningens stöd. De använder sig även av ett decentraliserat ansvarstagande - empowerment. Däremot inser de inte, som i teorin understryks, vikten av utbildning och tydliga riktlinjer.
Nyckelord:	Service Recovery, hotelledning, stöd, riktlinjer, utbildning, empowerment, belöningssystem

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Syfte och problemställning	10
1.3 Disposition.....	10
2. Teoretisk ram	12
2.1 Ledningens stöd	12
2.2 Riktlinjer	15
2.3 Utbildning	15
2.4 Empowerment.....	16
2.5 Belöningsystem.....	18
2.6 Kritik mot service recovery	20
3. Metod.....	22
3.1 En kvalitativ hermeneutisk ansats.....	22
3.2 Urval och anonymitet.....	24
3.3 Tillvägagångssätt.....	25
3.3.1 Val av teori	27
4. Presentation av empiri.....	29
4.1 Presentation av hotell och intervjupersoner.....	29
4.2 Ledningens stöd i service recovery arbetet på hotellen	29
4.3 Riktlinjer som stöd i arbetet med service recovery på hotellen	30
4.4 Utbildning i service recovery arbete på hotellen	32
4.5 Empowerment i service recovery arbetet på hotellen	34
4.6 Belöningsystem i service recovery arbetet på hotellen	36

5. Analys och slutdiskussion	38
5.1 Vikten av ledningens stöd	38
5.2 Betydelsen av riktlinjer.....	39
5.3 Utbildningens roll	40
5.4 Det decentraliserade ansvarstagandet.....	41
5.5 Att belöna vid klagomålshantering	43
5.6 Slutdiskussion	44
6. Avslutande del	46
6.1 Författarnas reflektioner och förslag till vidare forskning	46
7. Källförteckning.....	48
7.1 Tryckta källor.....	48
7.1.1 Artiklar.....	49
7.2 Muntliga källor.....	50
8. Bilagor	51
8.1 Bilaga 1 - Intervjuguide	51

1. Inledning

Intresset för klagomålshanteringsarbetet började under vår första inriktningsspecifika kurs på Service Management institutionen. Vikten av detta arbete presenterades, likaså de ekonomiska fördelar som följde när man lyckas behålla relationen till existerande kunder, jämfört med de kostnader som krävs för att skaffa nya. Vi förstod då att klagomålshanteringsarbetet spelar en stor roll, likaså organisationens interna arbete och ledningens roll i skapandet av de förutsättningar som krävs för ett lyckat servicearbete. Vi ville lära oss mer och blev intresserade av att undersöka hur detta arbete bedrivs inom hotellbranschen och hur ledningen skapar förutsättningar för att personalen ska kunna bedriva ett effektivt klagomålshanteringsarbete. I detta avsnitt kommer vi presentera uppsatsens bakgrund, syfte och problemställning samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

”En god styrning av tjänstekvaliteten är viktig inom alla företag, men en god hantering av servicemisslyckanden är livsnödvändig” (Grönroos 2008, s.114).

För tjänsteföretag på dagens marknad blir kraven på tjänsters kvalitet allt högre och det blir allt viktigare att kunna leverera tjänster som möter konsumenternas förväntningar. En defekt vara är relativt enkel att ersätta, men en felaktigt levererad tjänst kräver en komplicerad och väl utarbetad process för att rätta till de fel som uppstått under produktionen och konsumtionen av tjänsten. Om en serviceverksamhet misslyckas med detta, så finns det en risk att de förlorar sina kunder och går miste om sina intäkter (Echeverri & Edvardsson 2002, s.483).

På grund av tjänsters heterogena natur är misstag i serviceprocessen oundvikliga och därav är det av största vikt att företag utarbetar strategier för rättelser av de fel som kan uppstå i en servicesituation (Yoo et al. 2006, s.497). Service recovery som begrepp infördes i service managementlitteraturen för att hjälpa och förtydliga för företag hur de kan hantera klagomål på ett serviceinriktat sätt, till skillnad från den traditionella klagomålshanteringen (Grönroos 2008, s.129). Den traditionella klagomålshanteringen syftar till att enbart kompensera kunden om det är absolut nödvändigt och föregås av formella rutiner där man i första hand ser till den interna kostnadseffektiviteten. Traditionell klagomålshantering är ett kortsiktigt verktyg för kostnadsbesparingar som ofta resulterar i missnöjda kunder och kan även leda till en negativ bild av hela organisationen (Grönroos 2008, s.129-132).

Service recovery är däremot ett serviceinriktat sätt att hantera klagomål på och handlar om hela klagomålsprocessen, där företag utarbetar rutiner för att förebygga klagomål och har tydliga riktlinjer för vad som bör ske om det uppstår ett fel i serviceprocessen och gör sedan en uppföljning om vad det var som gick fel. Det här synsättet utgörs således av en process där kunden sätts i fokus och där man försöker att göra denne nöjd trots de servicemisslyckanden som har inträffat (Grönroos 2008, s.129-132). Klagomålen ses också som en informationskälla där företaget kostnadsfritt kan få reda på brister i organisationen och därmed få en chans att rätta till problemen (Tax & Brown 1998, s.76). Man antar även ett långsiktigt perspektiv, där man försöker skapa och bibehålla en relation till kunden och där klagomålshanteringen används som ett av verktygen vid relationsmarknadsföring. Flera forskare (se t.ex. Tax & Brown 1998) menar nämligen att man med hjälp av en positiv inställning till klagomål och med en lyckad rättelseprocess kan göra en missnöjd kund mer nöjd efter en väl genomförd rättelse än om det inte hade förekommit något fel i serviceprocessen från början, vilket kallas service recovery paradoxen (Grönroos 2008, s.129).

Det sätt på vilket ett tjänsteföretag hanterar klagomål utgör grunden för en stärkt respektive försvagad relation till företagets kunder och därigenom en förstärkt eller försvagad konkurrensförmåga. Tax och Brown (1998) anser att; om ett företag till fullo skall kunna nyttja potentialen av lyckad klagomålshantering så behöver de upprätta ett system för service recovery. I detta system finns flera riktlinjer. Två av dessa handlar om vikten av att utbilda personalen och delegera ett eget ansvar. De anställda som kommer i kontakt med kunderna måste kunna identifiera klagomål och förstå vikten av att dessa hanteras så snart som möjligt efter att de har uppstått. Därför behöver frontpersonalen utbildas så att de har de verktyg som krävs för att kunna agera på ett serviceorienterat och effektivt sätt när de möter missnöjda kunder. Tax och Brown (1998) menar vidare att de anställda bör ges befogenhet att fatta beslut i en klagomålssituation och veta hur mycket de kan kompensera innan de måste kontakta en överordnad (Tax & Brown 1998, s.77-83 ; Grönroos 2008, s.129-135).

Frontpersonalen spelar således en betydande roll när det gäller att handskas med klagande och missnöjda kunder, eftersom frontpersonalen är de som först kommer i kontakt med den

missnöjda gästen (Yoo et al. 2006, s.497). Det ställer höga krav på att servicepersonalen är flexibel och kan anpassa sig till olika situationer och kunder, då det ur kundens perspektiv är mötet med frontpersonalen som definierar servicemötet. Hocutt och Stone (1998) menar att en stor del av missnöjet bland kunder beror på servicepersonalens bristande förmåga att bemöta ett servicemisslyckande på ett tillfredsställande sätt (Hocutt & Stone 1998, s.117-118). Således är det frontpersonalen som har ett tungt ansvar för de missnöjda gästerna, vilket i sin tur kan bidra till frustration och stress hos personalen. (Bowen & Johnston 1999, s.121-129 ; Yoo et al. 2006, s.499).

Det finns en mängd empirisk forskning som visar på sambandet mellan frontpersonalens och kundernas attityder. De anställda påverkar således kundernas uppfattning av hur väl servicemisslyckanden hanteras. Personalen behöver därför känna att ledningen tillgodoser deras behov innan de till fullo kan koncentrera sig på att tillfredsställa kundernas önskemål (Bowen & Johnston 1999, s.121). Bowen och Johnston (1999) menar att ledningen bör involveras mer i arbetet och ge sina medarbetare socialt stöd, ökad befogenhet och utarbeta strategier som motverkar personalens känsla av hjälplöshet (Bowen & Johnston 1999, s.127-129).

Enligt Echeverri och Edvardsson (2002) är det framförallt upp till ledningen inom ett tjänsteföretag att ta reda på vad kunden förväntar sig, samt utveckla rutiner och metoder som säkerställer att personalen har den kunskap som behövs för att de ska kunna leverera tjänster och service av hög kvalitet (Echeverri & Edvardsson 2002, s.483-485). Tidigare studier visar även att medarbetarnas arbetsglädje är kopplad till hur väl de presterar på arbetet, vilken servicekvalitet de levererar, samt vilken bild av företaget de förmedlar till kunderna (Hyun et al. 2009, s.372). Det är därför viktigt att förstå att de ledningsaktiviteter som verkar för att höja servicekvaliteten, även höjer personalens arbetstillfredsställelse. Med det menas att oavsett de externa strategier som verksamheten tillämpar, så måste rätt interna förutsättningar skapas för att personalen skall kunna hantera klagomål på bästa sätt och samtidigt skapa en positiv bild av företaget gentemot kunderna (Yoo et al. 2006, s.499). Merparten av service recovery forskningen har fokuserat på kundperspektivet och lite uppmärksamhet har riktats mot hur frontpersonalen upplever mötet med den klagande kunden. Därför har forskare på senare år börjat intressera sig för hur man internt inom företag kan underlätta för och stötta personalen så att de lättare ska kunna orka med arbetet

och samtidigt lyckas upprätthålla en positiv bild av företaget ut till kunderna (Bowen & Johnston 1999 ; Yoo et al. 2006).

Ovan nämnda resonemang visar hur svårt det är att leverera en felfri tjänst och hur stor inverkan detta kan ha på en tjänsteverksamhets kundrelationer och lönsamhet. Vidare ser vi också hur avgörande ledningens arbete med att skapa förutsättningar för en effektiv klagomålshantering är. Baserat på dessa resonemang menar vi att det är intressant att se på hur ledningen inom hotellföretag går tillväga för att stödja sin personal i service recovery arbetet.

1.2 Syfte och problemställning

Syftet med vår studie är att söka en djupare förståelse för hur ledningen på olika hotell arbetar med att skapa förutsättningar för frontpersonalens arbete med klagomålshantering.

- *Hur arbetar ledningen inom hotellföretag med att skapa förutsättningar för sin frontpersonal att kunna hantera klagomål på ett effektivt sätt?*

1.3 Disposition

Uppsatsen inleds med en kortfattad bakgrund till ämnet där olika aspekter av service recovery beskrivs. Begreppet service recovery kommer hädan efter i uppsatsen även att benämnas genom den svenska översättningen av begreppet, det vill säga klagomålshantering, och syftar till den serviceorienterade synen på klagomål som förklarats i inledningen. Därefter presenteras uppsatsens teoretiska ram. Denna del lyfter fram både tidigare forskning samt placerar studien i sin vetenskapliga kontext. Avsnittet beskriver även ingående de förutsättningar som skapas på ledningsnivå för att underlätta för personalens service recovery arbete. Avslutningsvis presenteras kritik mot begreppet service recovery. Sedan följer uppsatsens metodavsnitt. I detta avsnitt motiveras valet av metodologisk ansats och urval och tillvägagångssätt diskuteras och problematiseras. Även val av teori tas upp och diskuteras här. Därefter görs en presentation av studiens empiriska resultat, vilken är indelad under teman som berör ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, decentraliserat ansvarstagande (som fortsättningsvis även kommer att benämnas som engelskans empowerment och den svenska termen, bemyndigande) och belöningsystem. Analysen består av fem, på varandra följande delar, som länka samman empiri med teori. I analysens första del belyses vikten av ledningens stöd för personalens

klagomålshanteringsarbete, därefter tas arbetet med riktlinjer upp, sedan tas implementeringen av formell utbildning upp och diskuteras. Därefter diskuteras hur ledningen inom hotellen arbetar med och ser på decentraliserat ansvarstagande inom service recovery arbetet. Slutligen redogörs för kopplingen mellan belöningsystem och effektiv klagomålshantering. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande slutdiskussion innehållande resultatet av studien samt författarnas egna reflektioner och slutsatser.

2. Teoretisk ram

I detta avsnitt kommer vi att presentera vårt val av teori. Vi kommer att diskutera de förutsättningar som ges på ledningsnivå när det gäller ledningens arbete med att stödja personalen i service recovery arbetet, utformningen av riktlinjer, utbildning, empowerment och belöningsystem som belönar god klagomålshantering. Vi kommer också att ta upp den kritik som har riktats mot begreppet service recovery.

Begreppet service recovery utvecklades inom service management forskningen och angränsar till teorier om intern marknadsföring som syftar till utvecklandet av organisationers interna arbete med att stärka det externa kundbemötandet (Grönroos 2008). Forskningsfältet har också inspirerats av psykologisk teori där medarbetares känslor berörs i samband med dåliga serviceupplevelser (Bowen & Johnston 1999).

Ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, decentraliserat ansvarstagande och belöningsystem är alla delar av det interna marknadsföringsarbetet. Det som är viktigt att påpeka är att litteraturen kring ledningens arbete med att skapa förutsättningar för service recovery visar att ledningen först och främst måste stödja personalen i deras arbete med klagomål så att de anställda ska känna sig trygga med detta ansvar (Hyun et al. 2009, s.372). Ledningen behöver därefter förse de anställda med handlingsfrihet, då studier visar att kunder inte uppskattar att behöva vänta och vill att rättelsen ska ske snabbt och av en och samma individ (Boshoff & Allen 2000, s.67-68). Vidare menar litteraturen att en effektiv implementering av ett decentraliserat ansvarstagande kräver riktlinjer och utbildning, så att de anställda vet hur de ska arbeta med klagomål. (Cook & Macaulay 1997, s.41 ; Grönroos 2008, s.129-134) Det krävs också att ledningen och organisationen visar sitt stöd och uppskattning, så att de anställda kan känna sig positiva och trygga med att ta detta ansvar. Slutligen belyser litteraturen behovet av belöningsystem som ska visa för de anställda att deras ansträngning och arbete uppmärksammas och uppskattas och därmed förstärker beteendet (Boshoff & Allen 2000, s.66).

2.1 Ledningens stöd

Ledningens inställning till servicearbetet är av betydelse, då det formar hela verksamhetens arbetsgång. Enligt Boshoff och Allen (2000) påverkar bland annat ledningens engagemang

i servicekvaliteten verksamhetens service recovery prestationer. Detta då anställda anammar den attityd och det engagemang som ledningen visar. Därför krävs det att ledningen visar upp det beteende som de förväntar sig av sina anställda. Detsamma gäller vid servicemissöden. Om ledningen inte demonstrerar ett genuint serviceengagemang, finns risken att den anställde inte känner sig manad att anstränga sig vid sådana krävande situationer (Boshoff & Allen 2000, s.65). Ledningens serviceengagemang betyder dock inte något om inte de anställda känner av detta stöd i sitt arbete. Ledningens engagemang påverkar också arbetarnas attityd och influerar deras servicebeteende och i sin tur hela verksamhetens prestation (Hyun et al. 2009, s.371). Grönroos (2008) menar att när ledare behandlar sina anställda väl så bemöter de anställda i sin tur kunderna på ett serviceinriktat sätt. Medarbetare som behandlas väl är även mer benägna att engagera sig i verksamheten om de känner att verksamheten engagerar sig i dem (Grönroos 2008, s.367-376 ; Hyun et al. 2009, s.371).

Ledningens stöd är särskilt viktigt i serviceverksamheter då personal som handskas med missnöjda kunder behöver känna organisationens stöd och erkännande för att orka med att prestera vid dessa mer krävande möten (Hyun et al. 2009, s.372). Om ledningen förväntar sig positiv och kundinriktad service, så krävs det att de utvecklar en servicekultur där frontpersonalen stötts och uppmuntras i sitt kundorienterade servicearbete (Echeverri & Edvardsson 2002, s.351-352). Hyun et al. (2009) menar att ledningen på ett tydligt sätt även bör visa de anställda sitt stöd och sin uppskattning för att säkerställa att medarbetarnas ansträngningar inte förbises. Detta då ledningens stöd syftar till att dels visa de anställda att organisationen bryr sig om deras välbefinnande och dels visar att de uppmuntrar, respekterar och erkänner individuella prestationer. Stöd från organisationen har även en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsglädje (Hyun et al. 2009, s.372).

Enligt Hyun et al. (2009) är arbetsglädje kopplat till de tre ledningsinitiativen; utbildning, empowerment och belöning, vilka utgör grunden för ett effektivt service recovery arbete. Effektiv service recovery har visat sig vara positiv för frontpersonalens arbetsglädje vilket i sin tur förbättrar ett kundorienterat beteende. Det skapas alltså en positiv spiral genom denna korrelation där effektiv service recovery leder till belåtna medarbetare som är villiga att arbeta ännu mer för sina gästers skull (Boshoff & Allen 2000, s.83 ; Hyun et al. 2009, s.369).

Klidas et al. (2007) skriver att ledningen även spelar en avgörande roll i empowerment processen. Först krävs det att ledningen avsäger sig en del av sin traditionella auktoritet för att ge medarbetarna handlingsutrymme att kunna fatta egna beslut och ta ett större ansvar. De ska guida och stötta de anställda i deras nya ansvarsområden. För att demonstrera ledningens stöd och ge positiv förstärkning krävs det att anställda som visat exemplariskt servicebemötande erkänns och belönas. Författarna menar att belöning i form av spontant och omedelbart beröm från ledningen kan vara av stort värde för personalen. Vidare är det viktigt för implementeringen av empowerment att ledningen anammar en "skuldlös" kultur, där misstag inte leder till skäll och bestraffning, utan används som ett lärande exempel och diskuteras igenom på ett konstruktivt sätt så att personalen vågar ta ansvar och initiativ och inte blir rädda för att försöka lösa klagomål på egen hand (Klidas et al. 2007, s.76).

Klidas et al.'s (2007) undersökning visar att ledningsstilen är avgörande för en lyckad implementering av ett decentraliserat ansvarstagande. Det är avgörande att ledningens beteende överensstämmer med den rådande empowerment andan. Det handlar om att utöva en form av kontroll där chefer inte kontrollerar sina arbetare direkt under tjänstemötet utan istället finns i bakgrunden (Klidas et al. 2007, s.84). Ledningen brukar vara det största hindret vid implementeringen av empowerment därför måste de skapa en öppen, ärlig och vårdande arbetsmiljö som skapar ett engagemang för verksamheten hos personalen. Varje verksamhets engagemang i delegering av ansvar mäts i hur ledningen reagerar när deras anställda gör ett misstag. Därför måste ledningen anamma en attityd som förmedlar; bättre att försöka och misslyckas än att inte försöka alls (Klidas et al. 2007, s.76).

Ett decentraliserat ansvarstagande innebär också en stor förändring för cheferna som måste tränas in i sin nya roll där denne ska coacha och motivera. Istället för att endast bestämma och se till att anställda gör som de blir tillsagda, är uppgiften nu att sätta upp mål, uppmuntra en öppen kommunikation och utveckla de enskilda medarbetarnas förmågor. Det kommer finnas kvar ett behov för beslutsfattande, regler och kontroll, men ledningen ska även hjälpa de anställda att tänka självständigt och undanröja hinder så att de kan fokusera på kundernas behov. Därmed krävs det att chefer involveras i empowerment processen så att de kan utgöra ett stöd vid implementeringen av ett decentraliserat service recovery arbete (Boshoff & Allen 2000, s.82-83).

2.2 Riktlinjer

Grönroos talar om vikten av att tydligt instruera sin personal i klagomålshantering, så att frontpersonalen är medvetna om vilka riktlinjer som organisationen arbetar utifrån i service recovery arbetet (Grönroos 2008, s.134). De måste veta hur de ska gå tillväga i en klagomålssituation för att kunna genomföra en tillfredsställande rättelse. Fokus läggs på att lära personalen att agera direkt och lyssna på kunden, hur viktigt det är att de ber om ursäkt och visar empati och förståelse för kundens problem, men även hur de ska kompensera för de misstag som har skett. Frontpersonalen ska också förklara för kunden vad det är som kommer att ske i processen och vad företaget har planerat att göra åt kundens problem. Det är upp till ledningen att lära personalen dessa riktlinjer för att de överhuvudtaget skall kunna genomföra en rättelse och göra kunden nöjd. Därför måste personalen vara medveten om vilka riktlinjer företaget följer vid en klagomålssituation (Tax & Brown 1998 ; Grönroos 2008, s.129-134).

Det finns flera olika sätt att genomföra en service recovery process, men gemensamt för dessa riktlinjer är att de syftar till att göra kunden så nöjd som möjligt trots de fel som har uppstått i serviceprocessen och det är i första hand upp till frontpersonalen att följa dessa riktlinjer (Bell & Zemke 1987 ; Yoo et al. 2006). För att personalen skall kunna göra detta så krävs det, förutom utbildning i vilka riktlinjer som personalen skall följa, att ledningen ger personalen handlingsfrihet för att de ska kunna fatta de beslut som krävs i mötet med den klagande kunden. Vidare måste personalen vara medveten om de kompensations- och handlingsbegränsningar som verksamheten arbetar utefter. De behöver också ha tillgång till företagets eventuella kompenationssystem som exempelvis fribiljetter och värdecheckar. Till sist så måste kunderna underrättas om vad som sker i service recovery processen och att problemet håller på att lösas. När problemet väl är löst så ska även kunden informeras om resultatet och vad företaget har lärt sig (Grönroos 2008, s.133-135).

2.3 Utbildning

För att kunna förmedla konsekvent hög servicekvalitet måste personalen tränas i hur de kan handskas med kunder och hur de kan rätta till problem som oundvikligen kommer att uppstå (Boshoff & Allen 2000, s.68).

Echeverri och Edvardsson (2002) anser att personalen behöver kunskap i dels produkterna

och tjänsterna de erbjuder, men även kunskap om verksamheten, dess mål och vision för att utveckla ett engagemang för arbetet (Echeverri & Edvardsson 2002, s.354). En satsning på utbildning utgör därmed ett starkt konkurrensmedel för företag, då verksamheten får välutbildad personal som eventuellt kommer vilja stanna längre inom företaget, då de ges möjlighet att kontinuerligt utveckla sin egen kompetens. Satsningen på utbildning kan också öka tjänstekvaliteten, vilket i förlängningen kan generera fler nöjda kunder (Echeverri & Edvardsson 2002, s.354).

Cook och Macaulay (1997) talar även om utbildningens betydelse för att säkerställa att personalen känner sig trygga med att arbeta utefter de riktlinjer de givits och använda de befogenheter de fått. Välinformerad och kunnig personal kan erbjuda missnöjda kunder alternativa lösningar, då de är väl införstådda med hur de ska bemöta gästen och när de ska överlämna hanteringen till någon annan i organisationen (Cook & Macaulay 1997, s.41). Utbildningen kan också möjliggöra för medarbetare att på ett bättre sätt möta kunders behov, vilket är särskilt viktigt vid service recovery, då mer än 40 % av missnöjet hos kunder kan härledas till servicepersonalens bristande kunskap att bemöta klagomål på ett tillfredsställande sätt (Hyun et al. 2009, s.372).

Utbildning spelar även en stor roll i socialiseringsprocessen, det vill säga när nya medarbetare introduceras i företaget och därigenom förses med organisationens värderingar och attityd. En effektiv träning kan även förstärka moral och motivation, reducera personalomsättningen och möjliggöra för de anställda att agera självständigt. Träning möjliggör således för de anställda att använda sin utökade auktoritet på ett ansvarsfullt, effektivt och ändamålsenligt sätt (Klidas et al. 2007, s.74).

Det är därmed viktigt att utforma en vidareutbildning som specifikt lär ut hur man ska handskas med missnöjda gäster, där de anställda får lära sig de tekniker som krävs för att handskas med problemen direkt när dessa uppstår (Hyun et al. 2009, s.384).

2.4 Empowerment

Bowen och Lawler (1995) beskriver hur utvecklingen av tjänstearbetet har gått från en teknologisk syn på arbetet till en humanistisk, där medarbetaren i högre grad betonas (Bowen & Lawler 1995, s.73). Att låta medarbetaren ta ett större ansvar blev lösningen på

bristande kundservice och ineffektiva processer. Filosofin bakom empowerment syftar till att låta personalen bli mer delaktig i det dagliga arbetet. Bowen och Lawler (1995) belyser också vad de kallar ett ”empowered state of mind”, vilket de menar är avgörande för en effektiv implementering av empowerment. Med detta anser de att det inte räcker med att ledningen säger sig arbeta med empowerment utan de måste förmedla detta tankesätt så att de anställda känner sig bemyndigade. För att effektivt implementera empowerment krävs det således att ledningen arbetar aktivt med att distribuera makt, information, kunskap och belöningar (Bowen & Lawler 1995, s.73). Klidas et al. (2007) vidareutvecklar definitionen av empowerment inom managementlitteraturen och beskriver det som en delegeringsprocess, alternativt en decentralisering av beslutsfattande och ansvar. De vidareutvecklar även begreppets betydelse genom att förtydliga att ett bemyndigat beteende innebär att anställda demonstrerar självständigt beslutsfattande, initiativtagande och kreativitet för att uppnå kundtillfredsställelse (Klidas et al. 2007, s.71-72).

På grund av tjänsters natur är det frontpersonalen som har majoriteten av den direkta kundkontakten och är därför i bäst position att kunna besluta om den mest fördelaktiga handlingsplanen vid missöden (Boshoff & Allen 2000, s.67-68). De anställdas kompetens och bemötande har således en avgörande inverkan på tjänstens kvalitet (Echeverri & Edvardsson 2002, s.351). Enligt Boshoff och Allen (2000) måste klagomål och servicemisslyckanden som uppstår bemötas direkt för att kunna tillfredsställa kunden, dels för att många kunder vill slippa handskas med flera personer i sitt ärende och dels för att kunder inte vill höra ursäkter i form av ”kom vänligen tillbaka senare när min chef är tillbaka”. Därför argumenterar Boshoff och Allen (2000) att bemyndigandet av frontpersonalen är ett nödvändigt verktyg för ett lyckat klagomålshanteringsarbete (Boshoff & Allen 2000, s.67-68).

Vid mötet mellan kund och anställd har verksamheten bakom inte längre kontroll över händelseförloppet, istället måste organisationen lita till den anställdes skicklighet och motivation, tillsammans med de givna verktygen denne har till sin hjälp kommer att skapa en positiv tjänsteupplevelse (Echeverri & Edvardsson 2002, s.348-349). Emellertid kan problem uppstå just på grund av att en stor del av ansvaret för ett lyckat servicemöte befinner sig i princip enbart hos frontpersonalen (Lashley 1995, s.31). Ledningen måste därmed förse personalen med allt de kan tänkas behöva för att underlätta deras möte med

kunden. Personalen har således behov av att känna att de dels har ledningens förtroende och dels att de har ett bemyndigande att agera (Echeverri & Edvardsson 2002, s.348-349). Empowerment är således en strategi som inbegriper både kontroll och engagemang (Lashley 1995, s.27).

Cook och Macaulay (1997) anser att första steget vid utvecklandet av en bemyndigad klagomålshantering är att tydliggöra för de anställda den ram inom vilken deras befogenhet befinner sig. Utöver det behöver ledningen även arbeta aktivt med att uppmuntra sin personal att använda sin auktoritet, att arbeta aktivt med klagomål, att utveckla deras färdigheter och kunskaper med hjälp av utbildning, och att uttryckligen klargöra parametrarna för deras auktoritet (Cook & Macaulay 1997, s.40-42). Utgår man från ovan nämnda resonemang så kan ett decentraliserat ansvarstagande möjliggöra för de anställda att leverera effektiv, personlig och mer engagerad service och rättelser som bortser från stela, byråkratiska barriärer som endast låter chefer ta ställning och fatta beslut (Boshoff & Allen 2000, s.67-68).

Antagandet bakom empowerment är att människor i grunden vill bidra till förbättrandet av organisationen om de utbildas, socialiseras och informeras rätt. Empowerment avser att ge medarbetarna större befogenheter och att de ska kunna lita till sitt eget omdöme i servicearbetet. Dock är det viktigt att veta att inte alla människor är ute efter att utvecklas genom sitt arbete och att empowerment är kontextspecifikt (Echeverri & Edvardsson 2002, s.351). Cook och Macaulay (1997) poängterar vidare att även en del ledare och chefer ibland kan uppfatta empowerment som någonting negativt. De kan uppleva decentraliserat ansvarstagande som något som tar ifrån dem deras auktoritet och beslutsfattande (Cook & Macaulay 1997, s.42). Klidas et al. (2007) menar emellertid att implementeringen av empowerment inte behöver innebära att ledningen säger upp kontrollen över medarbetarnas beteende, utan att de behöver lära sig ett nytt sätt att utöva denna kontroll (Klidas et al. 2007, s.70-71).

2.5 Belöningsystem

En verksamhets belöningsystem har en stor inverkan på den servicenivå som erbjuds kunderna enligt Boshoff och Allen (2000). Att handskas med klagande och irriterade kunder är ett otacksamt arbete och för att leverera en hög servicenivå så krävs det därför en lämplig form av belöning. Om service recovery inte belönas kommer denna aktivitet inte

utföras utifrån de anställdas bästa förmågor, varför det är viktigt att implementera ett belöningsystem som erkänner ett väl utfört service recovery arbete (Boshoff & Allen 2000, s.66).

Belöningsystemet har visat sig ha en stark inverkan på både anställdas arbetsglädje, men även på deras lojalitet. För att skapa ett starkt serviceklimat är det viktigt att implementera ett belöningsystem som kontinuerligt belönar medarbetare för prestationer som når över förväntningarna i servicemötet. Detta bevisar för frontpersonalen att organisationen engagerar sig i dem, vilket motiverar dem att leverera hög servicekvalitet (Hyun et al. 2009, s.372). Belöningen kan vara allt ifrån exempelvis ett ”tack” till större erkännanden i form av löneökning eller befordran. Denna form av erkännanden kan höja arbetsmoralen och låter medarbetare känna sig värderade och värdefulla i företaget, vilket i sin tur också kan öka arbetsglädjen och lojaliteten (Hyun et al. 2009, s.384).

Bland de ledningsinitiativ som Hyun et al. (2009) tar upp i sin studie visar det att belöning är det initiativ som har störst inverkan på arbetsglädjen. Belöningar kan bestå av både monetära, icke-monetära och psykosociala erkännanden. Det monetära belöningsystemet består av olika former av belöningar av ekonomisk art, så som löneökning eller bonus. Det icke-monetära belöningsystemet består istället av arbetsförmåner. De psykosociala belöningarna består i sin tur av uppmuntran och beröm för ett väl utfört arbete och syftar till att ge de anställda personlig feedback (Hyun et al. 2009, s.372). Lindmark och Önnevik (2006) förklarar de psykosociala belöningarna i två delar, där de psykologiska belöningarna handlar om att bygga upp personalens självförtroende i arbetet. Författarna exemplifierar detta och menar att ledningen kan återkoppla till de anställdas arbete och ge dem konstruktiv kritik. Vidare förklarar författarna att sociala belöningar är när en individ känner tillhörighet och delaktighet i sitt arbete. De menar att känslan av gemenskap och att bli erkänd som individ motiverar de anställda och resulterar i ett ökat engagemang (Lindmark & Önnevik 2006, s.159).

Det har utvecklats en ökad medvetenhet om att traditionell ersättning inte beaktar empowerment, varför fokus börjar gå mot prestationsbaserade belöningsystem. Den bakomliggande anledningen är att belöning utgör en stark indikator på vad som värderas inom organisationen. Vidare erkänner och uppmuntrar prestationsbaserade

belöningsystem att personal deltar i beslutsfattande processer. Slutligen uppmuntrar de även personalen att ta ansvar och egna initiativ. Bristen på någon form av prestationsbaserat belöningsystem kan hämma de anställdas motivation att arbeta utefter uppsatta mål. Det kan resultera i att personalen inte vill ta ett större ansvar eller uppskattar en ökad befogenhet om de ändå inte får någon extra ersättning för den påfrestning som bemötandet av ett misslyckat servicemöte kan innebära. (Klidas et al. 2007, s.74-75).

Enligt Yoo et al.'s (2006) studie framkom det att frontpersonal i första hand önskar monetära belöningar i form av löneökning som stöd för sitt service recovery arbete. I andra hand valdes uppskattning från andra kollegor, sedan följdes ett belöningsystem där personalen belönas enskilt från fall till fall och till sist så önskade de fullskalig empowerment, det vill säga att personalen har befogenhet att lösa problem helt på egen hand och behöver således inte tillfråga någon annan (Yoo et al. 2006, s.505).

2.6 Kritik mot service recovery

Service recovery är ett omstritt begrepp och det har framförts kritik mot begreppet och dess egentliga betydelse för arbetet med nöjda kunder. Man kan exempelvis hävda att även om företag propagerar för hur viktigt det är med ett service recovery arbete och att företagen gör det för sina kunders skull, samt att de påstår sig stötta sin personal i arbetet med service recovery, så är alla företag i slutändan vinstdrivande verksamheter.

Garlick (2006) har en kritisk syn på service recovery, då han menar att fokus på service recovery arbetet mest kostar verksamheter onödiga pengar. Mätningar visar att upplevd kundtillfredsställelse mellan en felfri vistelse på hotell och en genomförd rättelse inte skiljer sig avsevärt och därför anser Garlick (2006), att det är onödigt att lägga kraft, pengar och resurser på klagomålshanteringsarbetet i tron på att detta ger högre kundtillfredsställelse än en felfri vistelse. Vidare påpekar Garlick (2006) att service recovery kostar företaget mycket mer än en initial satsning på goda servicemöten. Författaren anser att gäster inte bryr sig om problem så länge dessa löses under vistelsens gång, varav en satsning på detta arbete endast är kostsamt för verksamheten, då det vare sig resulterar i högre kundnöjdhet eller ökad lojalitet (Garlick 2006, s.32-33). Michel och Meuter (2008) menar vidare att det inte går att imponera på kunder på något annat sätt än genom att leverera felfri service från början. Enligt dem är service recovery en strategi

ämnad att mildra den negativa uppfattningen som kunden får av missödet, inte ett medel som i sig självt resulterar i en positiv uppfattning av företaget (Michel & Meuter 2008, s.442). Författarna anser även att det är svårt att utveckla en organisationskultur som både accepterar misslyckande och som samtidigt utvecklar en fantastisk service recovery process. Slutligen skriver Michel och Meuter (2008) att i valet mellan att satsa på att tillfredsställa en kund genom service recovery processer i hopp om att vinna dennes lojalitet, är det istället bättre att investera pengar och tid i att utveckla och förbättra de rådande serviceprocesserna (Michel & Meuter 2008, s.452-453).

Trots att det finns vissa kritiker som menar att service recovery arbetet är en kostsam och onödig aktivitet för organisationer (se t.ex. Garlick 2006 ; Michel & Meuter 2008) så menar vi på det motsatta. Service recovery kan vara ett kostsamt arbete om inte de förutsättningar som krävs för ett lyckat klagomålsarbete implementeras korrekt från första början. En felaktig användning av riktlinjer, utbildning, empowerment och belöningssystem kan leda till att arbetet inte förstås och förankras, vilket i sin tur kan leda till att klagomålen hanteras på fel sätt. Ett felaktigt implementerat service recovery arbete kan även medföra höga kostnader, då risken finns att personalen inte kommer kunna bemöta service misslyckanden på rätt sätt, vilket kan skapa ytterligare missnöje hos kunder och därmed ytterligare korrigeringsarbete. Men då misslyckanden och fel inte går att undvika är service recovery arbetet oundvikligt, varför det krävs av företag att implementera rätt förutsättningar för att spara tid och pengar. Däremot är inte syftet med service recovery enbart att ersätta arbetet med att utveckla och förbättra det initiala service arbetet, utan syftet med service recovery är också att fungera som ett komplement vid oundvikliga servicemisslyckanden.

3. Metod

I detta avsnitt går vi igenom studiens metodologiska aspekter. Inledningsvis kommer vi att argumentera för valet av en kvalitativ och hermeneutisk forskningsansats som en passande utgångspunkt när det kommer till att tolka och förstå hur de intervjuade cheferna på hotellen upplever det specifika fenomen som arbetet med att skapa förutsättningar för personalens service recovery arbete innebär, vilket är syftet med vår studie. Vi kommer även att diskutera varför vår studie, mot bakgrund av dess kvalitativa ansats, inte är ämnad att skapa generaliserbar fakta utan snarare bör ses som ett verktyg för att förstå hur ett antal olika hotell, på ledningsnivå, arbetar med att skapa förutsättningar för personalen att hantera klagomål. Därefter kommer vi att beskriva vårt urval och vår anonymitetsproblematik. Sedan kommer vi att redogöra för vår studies tillvägagångssätt, det vill säga val av plats, tidpunkt med mera. Slutligen kommer vi att ta upp och redogöra för vårt val av teori.

3.1 En kvalitativ hermeneutisk ansats

Då vi i vår uppsats ämnar undersöka hur de förutsättningar som skapas för service recovery arbete upplevs och utvecklas av ledningen inom ett antal olika hotellverksamheter kommer vi i hög utsträckning att använda oss av tolkningar. Genom att försöka skapa förståelse, istället för att enbart söka efter ”det rätta svaret”, hoppas vi bättre kunna synliggöra hur våra intervjupersoner upplever arbetet med att skapa förutsättningar för att hantera klagomål inom sin organisation (Thurén 2002, s.46-47). Med en hermeneutisk forskningsansats försöker vi skapa en helhetsförståelse och en insikt i det fenomen som vi undersöker. Syftet med studien är att utifrån en specifik kontext tolka och förstå vad som händer och hur våra intervjupersoner ser på sin situation. Den helhetsbild som vi försöker skapa vid tolkningen av vårt empiriska material är beroende av den mening som vi finner i dess olika delar (Eriksson & Wiederheim-Paul 1999, s.218-222).

För vår studie är det även viktigt att vi är medvetna om att vi tolkar det våra intervjupersoner säger och gör utifrån vår egen förförståelse, samt med en hel del förutfattade meningar, vilket leder till att de tolkningar som vi gör färgas av våra värderingar och av vår socialisering (Thurén 2002, s.53-59). Detta innebär att vi riskerar att dra slutsatser som bygger på önsketänkande eller fördomar, vilket ligger till grund för den kritik som man kan rikta mot valet av en hermeneutisk forskningsansats. Exempelvis kan det faktum att flera av oss har arbetat för, eller vill arbeta för, några av de hotell som

undersöks ligga till grund för en alltför negativ eller positiv syn på hur ledningen på dessa hotell arbetar med att lära upp, fördela ansvar och motivera sin personal i klagomålshantering. Emellertid existerar förförståelse överallt. All fakta kan med andra ord sägas vara teoriimpregnerad och tar man bort vår grupps mänskliga och forskarmässiga förförståelse så kommer vi inte att kunna förstå någonting alls (Thurén 2002, s.46 ; 58). Genom att kombinera den förförståelse vi går in med och den erfarenhet vi införskaffar under studiens gång, försöker vi därför skapa en ökad förståelse för de fenomen vi studerar samt öppna upp för nya forskningsfrågor och ytterligare dialog (Eriksson & Wiederheim-Paul 1999, s.220-221).

Baserat på det faktum att vi vill kunna skapa en djupare förståelse för det ämne vi valt att studera, så har vi valt att ha ett kvalitativt tillvägagångssätt i vår uppsats. Detta innebär bland annat att vi tar utgångspunkt i subjektet, det vill säga något som är skapat och existerar i en historisk och kulturell kontext, när vi söker kunskap om vårt ämne (Öhlander 1999, s.21).

Till skillnad från data inom den kvantitativa forskningsmetoden, som är numerisk och till större delen består av statistik, kan vi inte använda vår insamlade primärdata till att skapa generell kunskap och det kan dessutom vara svårt att upprepa våra resultat eller bedöma dess rimlighet (Leary 2001, s.243). Vår studie kommer därför att, som ovan nämnts, i första hand utgå från vår tolkning av ledningens uppfattningar och åsikter om hur förutsättningar för klagomålshanteringsarbete skapas inom deras verksamheter i syfte att skapa en djupare förståelse för detta fenomen. Detta kan innebära att resultatet av vår studie inte kan ses som representativt för hotellbranschen som helhet, eller ens för andra hotell än de vi undersöker (Bryman 2006, s.270). Dock menar vi att våra resultat, trots att de inte går att generalisera, kan användas som underlag när det kommer till att bedriva forskningen framåt, om hur man på ledningsnivå skapar förutsättningar för hanteringen av klagomål inom hotellorganisationer.

Då vi valt att anlägga en kvalitativ forskningsmetod vid genomförandet av vår studie använder vi oss av semi-strukturerade intervjuer. Denna typ av kvalitativa intervjuform går ut på att inhämta intervjuobjektets personliga åsikter och samtidigt undvika att styra intervjupersonens svar i alltför stor utsträckning (Holme & Solvang 1997, s.300). Genom

att, i viss mån, låta den intervjuade själv bestämma vad denne anser vara relevant att ta upp kan vi skapa en djupare förståelse för det ämne vi undersöker. Exempelvis kan vi genom att låta våra intervjuobjekt tala mer fritt, få mer uttömmande svar och synliggöra fler nyanser av hur de tolkar det undersökta fenomenet. På så sätt kan en semi-strukturerad intervju hjälpa oss som intervjuare att generera tydligare beskrivningar av intervjupersonens värld, samt underlätta tolkningen av dessa beskrivningar (Kvale 1997, s.13). Dock kan en semi-strukturerad intervju avvika förhållandevis mycket från innehållet i intervjuguiden, vilket kan försvåra både vid transkriberingen men även då det material som skall analyseras skall utvinnas. För att strukturera vårt empiriska material har vi valt att konstruera vår intervjuguide (Se Bilaga 1, Intervjuguide) utifrån ett antal teman med underliggande frågor så att vi har en mall som vi kan följa samtidigt som vi kan ge våra intervjupersoner möjligheten att svara fritt (Leary 2001, s.93-96). Vi har valt teman som handlar om ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, decentraliserat ansvarstagande och belöningsystem kopplat till frontpersonalens service recovery arbete. De frågor som vi ställt är till exempel av karaktären hur ledningen uppmuntrar sin personal att hantera klagomål, om de har några formella riktlinjer när det kommer till frontpersonalens klagomålshanteringsarbete, om hotellen har en utbildning i klagomålshantering samt hur ledningen ser på decentraliserat ansvarstagande när det kommer till personalens hantering av klagomål.

3.2 Urval och anonymitet

Enligt Kvale (1997) gör man det bästa valet av intervjupersoner om man först går igenom vilket syfte man har med intervjun. Då syftet med våra intervjuer är att synliggöra hur man på ledningsnivå arbetar med att skapa förutsättningar för klagomålshanteringsarbetet inom hotellbranschen, så har vi gjort ett strategiskt urval av såväl hotell som intervjupersoner. Vi har valt ut hotell med varierande karaktärsdrag för att kunna få en så bred och heltäckande bild som möjligt av hur olika typer av hotellverksamheter arbetar. Dessutom har vi valt ut intervjupersoner som sitter på en ledningsposition inom hotellföretag och som därmed innehar en betydande mängd kunskap om det område vi ämnar undersöka (Kvale 1997, s.91).

Emellertid var vägen till våra bokade intervjuer allt annat än rak. Vi hade från början tänkt oss att både intervju ledning så väl som frontpersonal på hotellen för att på så sätt få

ytterligare en aspekt av hur ledningens arbete med att skapa förutsättning för hanteringen av klagomål uppfattas av frontpersonalen. Dessvärre visade det sig omöjligt att få tillåtelse att intervjua frontpersonal på arbetstid eftersom de behövdes för att driften skulle fungera. Detta ledde till att vi var tvungna att anlägga ett strikt ledarskapsperspektiv på vår studie. För att trots allt kunna få en så djup inblick som möjligt i hur hotellverksamheter arbetar med att skapa förutsättningar för klagomålshantering, så beslutade vi oss för att intervjua personer på en ledningsposition på ett flertal hotell istället för att enbart inrikta oss på en verksamhet. Vår studie består således av tio intervjuer på sex hotell, vilka är både kedje- respektive familjeägda, ligger i tre olika städer och är av varierande storlek. Tre av intervjuerna genomfördes med försäljningschefen, administrativt HR-ansvarig samt vice direktören på ett större kedjeägt hotell i Malmö. Vidare är även platschefen samt receptionschefen på ett medelstort familjeägt hotell i Lund intervjuade samt hotelldirektören på ett mindre familjeägt hotell i Lund. I Helsingborg intervjuade vi food and beverage managern och hotelldirektören på ett kedjeägt hotell samt hotellcheferna för två familjeägda hotell. Anledningen till att vi valt att intervjua mer än en chef på vissa av hotellen är att dessa hotell är aningen större och vi har velat försäkra oss om att vi ska få en så komplett bild som möjligt av hur de skapar förutsättningar för klagomålshanteringsarbetet. Vi kommer även att ge en mer ingående och detaljerad presentation av hotellen samt våra intervjupersoner i avsnittet som berör presentationen av vårt empiriska material.

Något som har varit problematiskt för oss är att kunna garantera anonymiteten hos våra intervjupersoner. Anledningen till att vi vill låta våra intervjupersoner vara anonyma är att då de i intervjun ombetts utvärdera hur de arbetar, menar vi att detta kan bli svårt för dem att tala fritt, då deras chefer och kollegor har möjlighet att kolla upp vad de sagt. Dessutom bad majoriteten av intervjupersonerna om att deras identitet inte skulle framgå alltför tydligt. Vi har därför i största möjliga mån försökt att utelämna information som kan avslöja vilka intervjupersonerna är samtidigt som vi vid ett flertal tillfällen varit tvungna att ha med exempelvis vissa resonemang som kan avslöja vilket företag det är frågan om.

3.3 Tillvägagångssätt

Vi valde att hålla våra intervjuer på kontorstid, samt på de respektive intervjupersonernas arbetsplatser. Dessa platser var självvalda av de intervjuade och de var på deras egen

hemmaplan, en plats där de kunde vara trygga i sin roll. Vi såg också till att försöka klä oss på ett sätt som passar in på ett hotell, för att på så sätt smälta in så mycket som möjligt i intervjusammanhanget.

Anledningen till detta är att den miljö och det sammanhang i vilken intervjun hålls är något som i hög utsträckning kan komma att påverka svaren under intervjun. Det är av stor betydelse att den intervjuade kan känna sig trygg på den plats där intervjun genomförs, samt att intervjuaren försöker undvika att påverka intervjuobjektets svar genom sin fysiska närvaro, det vill säga skapa en intervjuareffekt (Jacobsen 2002, s.270) Emellertid räckte valet av miljö inte till för att göra samtliga av våra intervjupersoner avslappnade och trygga. Vid ett tillfälle fick en av de intervjuade reda på att dennes barn hade blivit sjukt och behövde hämtas från dagis precis innan intervjun hann starta. Detta ledde inte bara till att intervjun blev förkortad från den genomsnittliga tiden på 45 minuter till endast 20 minuter, utan även till att svaren blev betydligt mer kortfattade och att i princip inga följdfrågor hann ställas.

Vid genomförandet av våra intervjuer valde vi även att endast låta en av gruppens medlemmar närvara per tillfälle. Detta innebär att det finns en risk att viss information kan ha gått oss förbi i situationer där vi varit alltför koncentrerade på att ställa frågor eller observera på vad som pågått runtomkring våra intervjupersoner. Emellertid så använde vi oss, vid samtliga intervjutillfällen, av ljudinspelning för att på så vis kunna minimera risken för att missa ett viktigt inlägg och samtidigt göra det möjligt för oss att kunna koncentrera oss på ämnet för intervjun (Kvale 1997, s.147).

När vi genomförde våra intervjuer märkte vi att vi som studenter använde oss av vissa typer av begrepp som våra intervjuobjekt inte förstod, samt att de som arbetade för de kedjehotell som ingick i vår studie också hade en egen begreppsapparat som var påverkad av deras respektive arbetsplatser. Detta menar vi kan leda till att vår ömsesidiga förståelse av varandra kan ha påverkats något negativt, eftersom språket är av stor betydelse då vi tolkar varandra. Språket avgör exempelvis hur väl forskaren kan skapa förståelse för sitt intervjuobjekt. Om intervjuaren och respondenten till exempel inte delar samma modersmål så riskerar förståelsen att bli undermålig (Eriksson & Wiederheim-Paul 1999, s.220). Dock så hade samtliga av våra respondenter, precis som oss, svenska som

modersmål vilket innebar att vi genom att omdefiniera vissa begrepp och tolka innebörden av vad intervjuobjektet sade kunde bibehålla en hög grad av förståelse.

Direkt efter varje intervju valde vi att transkribera det inspelade materialet. Dessutom gick vi igenom det transkriberade materialet samtidigt som vi lyssnade på intervjun ytterligare en gång. Detta för att verkligen försäkra oss om att vi uppfattat allt som sades på ett korrekt sätt. Transkribering ses som den enskilt mest pålitliga hanteringen av data inom intervjuprocessen. Det är i detta skede som det talade ordet ges en mer utpräglad karaktär och innebörd (Kvale 1997, s.32). Emellertid är vi väl medvetna om att vi bör ta stor hänsyn till att vi som intervjuare med vår tidigare erfarenhet och förförståelse ändå kommer att påverka hur vi tolkar vårt insamlade empiriska material. De svar från våra intervjuer som vi har valt att ta upp och analysera är utvalda baserat på deras relevans för uppsatsens syfte och frågeställning.

3.3.1 Val av teori

Så som tidigare nämnts ville vi initialt titta på service recovery arbetet då detta ämne väckte vårt intresse redan under första inriktningskursen. Vi ville även, som tidigare tagits upp, se på ämnet utifrån ett personalperspektiv, men då vi inte fick tillgång till att intervjua frontpersonal valde vi istället att titta på service recovery arbetet utifrån ett ledningsperspektiv.

För att kunna besvara vår frågeställning har vi letat efter relevant litteratur som behandlar ämnet service recovery och vilka förutsättningar som ledningen kan arbeta med för att underlätta för personalens klagomålsarbete. Vi började med att utgå från Christian Grönroos bok ”Service Management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen” för att få en övergripande bild av service recovery. En del av Grönroos teorier har vi valt att behandla i uppsatsen, men största delen av vår uppsats bygger på vetenskapliga artiklar och fördjupar de resonemang som Grönroos skriver om. Exempel på dessa artiklar är Tax och Brown's (1998) ”Recovering and learning from service failure” och Boshoff och Allen's (2000) ”The influence of selected antecedents on frontline staff's perception of service recovery performance”. Vi sökte efter ytterligare vetenskapliga artiklar i artikeldatabasen ELIN, där vi använde oss av olika nyckelord som exempelvis ”service recovery”, ”empowerment” och ”internal service recovery”. Vi har

även använt oss av källförteckningar från tidigare uppsatser och böcker i ämnet för att hitta relevant litteratur. Efter litteratursökningen så gjorde vi sedan vårt urval av de artiklar och böcker som vi fann var mest relevanta för vår uppsats.

Hade vi istället haft ett kundperspektiv så hade vårt val av teori blivit annorlunda och vi hade då eventuellt tittat på teorier som handlar om hur kunderna upplever fel i serviceprocessen och vad man kan göra för att få kunderna så nöjda som möjligt. Alternativt, om vi hade behållit personalperspektivet hade vi troligen kommit in på det känslorarbete som präglar personalen i samband med att de handskas med klagande kunder. Både kund- och personalperspektivet hade haft en inverkan på vårt val av teori och det slutgiltiga resultatet.

4. Presentation av empiri

Med detta avsnitt vill vi ge läsaren en översikt och inblick i de delar av vårt empiriska material, vilka i det avslutande kapitlet kommer att ligga till grund för vår analys av uppsatsens frågeställning. Avsnittets första del kommer att presentera vilken typ av hotell vi valt att studera, samt presentera våra intervjupersoner. I empirins andra del kommer vi att under ett antal olika teman, som syftar till att spegla samma förutsättningar som synliggörs och understryks som de mest betydelsefulla i teorin, lyfta fram hur cheferna inom de olika hotellen uppfattar och arbetar med att skapa förutsättningar för sin frontpersonal att kunna hantera klagomål på ett effektivt sätt. De förutsättningar som lyfts fram under de valda temana handlar om ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, decentraliserat ansvarstagande samt belöningsystem i service recovery arbetet på hotellen.

4.1 Presentation av hotell och intervjupersoner

Två av de sex hotellen i vår studie är kedjeägda och fyra är familjeägda. De två kedjeägda hotellen är stora, med fler än 100 rum, och centralt belägna stadshotell som ligger i Malmö respektive Helsingborg. Det kedjeägda hotellet i Malmö tillhör en global hotellkedja medan hotellet i Helsingborg tillhör en något mindre kedja. Det ena familjeägda hotellet i Lund är medelstort med nästan 100 rum, ligger i centrum och ingår i ett företag med två hotellverksamheter. Det andra familjeägda hotellet i Lund är ett lite mindre hotell med drygt 50 rum och är även det ett stadshotell. Ett av de familjeägda hotellen i Helsingborg är också förhållandevis litet med cirka 50 rum, och är centralt beläget i staden. Det andra familjeägda hotellet är medelstort med cirka 100 rum och är även det ett stadshotell.

Av de tio chefer vi intervjuade var sex kvinnor och fyra män. Fem av dem arbetade för de kedjeägda hotellen och fem av dem för de familjeägda hotellen. Medelåldern var ungefär 40 år. Sju av cheferna har en akademisk examen och tre har läst på gymnasienivå. Nio av de tio intervjupersonerna har tidigare arbetat inom servicebranschen och då framförallt inom hotell och turism. En av intervjupersonerna har tidigare arbetat som lärare.

4.2 Ledningens stöd i service recovery arbetet på hotellen

Under detta tema, vilket handlar om ledningens stöd, kommer vi att redogöra för hur ledningen på hotellen arbetar med att stödja sin frontpersonal i deras arbete med service recovery.

Ledningen på samtliga hotell i studien berättar att man så fort det anses nödvändigt talar igenom hanteringen av klagomål med personalen. Hotelldirektören på ett av de familjeägda hotellen i Lund säger:

”Men vi pratar ju mycket med varandra. Och om det är något så, ja alltså, det är inte så att jag gnäller på dom, men vi pratar ju om vad dom gjorde och hur dom kan göra det bättre nästa gång” (Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund, 100426).

Platschefen på ett av de privatägda i Lund säger: *”Och sen så diskuterar man det (syftar till ett klagomål), du kanske gjorde lite mycket eller du kanske kunde gjort lite mer”* (Platschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Ledningen på samtliga hotell ser också att deras roll som chef är att vara stödjande och försöka finnas till hands när det uppstår ett behov. Receptionschefen på ett av de familjeägda hotellen i Lund säger:

”Min roll är ju att se till att alla är trygga på sin arbetsplats. Att man känner att man faktiskt kan ta emot ett klagomål och att man inte blir jätterädd utav det utan att man känner att ja, att de har mitt stöd”. Hon säger även: ”Och jag vill absolut inte att man skall känna att ”Oh... undrar om min chef kommer bli arg nu, det är det sista man skall tänka på där, då skall man bara tänka på hur man skall lösa det” (Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Hotelldirektören på det andra familjeägda hotellet i Lund berättar:

”/.../ både jag och /.../ finns ju här för dom (syftar till de anställda) hela tiden. Vi är alltid med” (Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund, 100426).

4.3 Riktlinjer som stöd i arbetet med service recovery på hotellen

Under detta tema som handlar om riktlinjer försöker vi synliggöra hur ledningen på de intervjuade hotellen arbetar med och ser på riktlinjer som ett sätt att stödja personalen och ge dem någonting att förhålla sig till i service recovery arbetet.

Av cheferna på de intervjuade hotellen var det endast cheferna på det kedjeägda hotellet i Malmö som sade att de inom organisationen har tydliga riktlinjer när det kommer till personalens arbete med service recovery. Vicedirektören berättar:

”De koncepten som vi har, som kommer från koncernen, dom ligger fast. De är till för att om man som gäst kommer till oss så skall de veta vad som finns, så de viker vi inte en tum för”

Under intervjun förklarar hon också att:

”Det finns specifika steg som man kan följa, men inte slaviskt utan det finns riktlinjer som man använder när man möter gästen” (Vicedirektör, kedjeägt hotell, Malmö, 100419).

Både på de familjeägda hotellen i Lund, samt på ett av de familjeägda hotellen i Helsingborg, anser cheferna att det inte är nödvändigt att ha formella riktlinjer på grund av att varje situation är unik. Receptionschefen på ett av de familjeägda hotellen i Lund säger:

”Vi har ju inga satta rutiner eller skriftliga rutiner på klagomålshantering, eh... och det tror jag bara är en fördel. För många klagomål är olika, gäster är olika och vi är alla olika” (Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Hotelldirektören för det andra familjeägda hotellet i Lund berättar att:

”Har inga, /.../ vi är befriade från det. Så specifika, hade det varit ofta så hade man gjort det, men där mycket undantagsfall. Vi är befriade från sådana nedskrivna rutiner, utan vi arbetar med enskilda incidenter” (Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund, 100426).

Hotellchefen på det familjeägda hotellet i Helsingborg säger också att:

”Det finns inga speciella skrivna riktlinjer för varje situation är ju unik” (Hotellchef, familjeägt hotell 2, Helsingborg, 100427).

Food and beverage managern på det kedjeägda hotellet i Helsingborg anser att personalen inte behöver några riktlinjer när de hanterar klagomål, då alla arbetar nära varandra och därför kan hjälpa varandra istället. Han berättar:

”Det sköts på plats. Vi pratar ju om det öppet, det är så pass... man jobbar så pass tigt, och vi är inte större än att... vi träffar alla dagligen” (Food & Beverage manager, kedjeägt hotell, Helsingborg, 100422).

Hotellchefen för det andra familjeägda hotellet i Helsingborg säger att hotellet inte har några formella riktlinjer, då det viktiga i själva verket är att gästerna skall känna sig nöjda innan de lämnar hotellet:

”Det är inte så att vi har skrivit en klagomålsstandard operating procedure, det har vi inte, utan det är mer att ambitionen ändå är att få en gäst... väldigt enkelt att gästen skall känna att de har blivit omhändertagna innan de går utanför dörren och det är där det ligger tror jag” (Hotellchef, familjeägt hotell 1, Helsingborg, 100427).

4.4 Utbildning i service recovery arbete på hotellen

Under detta tema, som handlar om utbildning, kommer vi att redovisa för hur ledningen på de intervjuade hotellen ser på och arbetar med utbildningen av sin personal i deras service recovery arbete.

Av de sex hotell som ingick i vår studie var det endast det kedjeägda hotellet i Malmö som gav en formell och utarbetad utbildning i service recovery för sin personal. Vice hotelldirektören berättar:

”Det viktiga här är att klagomål får alla i personalen hantera för det ligger ju i vårt /.../ begrepp och alla anställda som börjar här skall gå /.../ utbildningen och då får de en liten pin. Och i den här utbildningen, som är på fyra, fem timmar med två interna tränare berättar de just om hela vår servicepolicy.

Hon säger även att innan man gått utbildningen så får man inte hantera klagomål:

”Innan man har gått utbildningen så får man inte den här ”pinnen” (syftar på broschen man som personal får efter att ha fullföljt hotellets vidareutbildning) och man får heller inte hantera klagomål utan då får man be en kollega om hjälp” (Vice direktör, kedjeägt hotell, Malmö, 100419).

Enligt den administrativt HR-ansvariga på hotellet så går utbildningen igenom hur man steg för steg bör agera i en klagomålssituation:

”Man tar också upp hur mycket personalen får använda på gästen, för det är ju också en kostnadsfråga. Vi tar upp allt om hur snabbt, hur mycket och när” (Administrativt HR-ansvarig, kedjeägt hotell, Malmö, 100419).

På ett av de familjeägda hotellen i Lund förklarar receptionschefen att man inte har någon formell utbildning i service recovery, då man bör lära sig av sina kollegor:

”Och, jag brukar säga till nya att här härmar man kollegorna, för då lär man sig faktiskt hur man, lite också hur kulturen på arbetsplatsen är. Vad vi tycker är rätt och viktigt och vad vi står för” (Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Hotelldirektören på ett av de familjeägda hotellen i Lund anser att anledningen till att de inte har någon utarbetad utbildning i service recovery är på grund av att de arbetar så tätt inpå varandra och därför socialiserar in sina nyanställda i service recovery arbetet:

”Nej, men vi är så väldigt nära varandra, är det något som händer så tar alla del av det. Man ska ju ha /.../ i hjärtat. Men de får ju upplärning, går bredvid och så, så det sköter de ju själva” (Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund, 100426).

Hotellchefen på ett av de familjeägda hotellen i Helsingborg anser att den utbildning de kan sägas ha i service recovery främst handlar om internkommunikation:

”Nej, där kör vi väl lite internt. Vi pratar sinsemellan om olika slags bemötande och gästen hur viktigt det är att vi inte kan bli förbannade och arga även om de (syftar till gäster) är det och så. Så det är ju väldigt mycket kommunikation internt” (Hotellchef, familjeägt

hotell 2, Helsingborg, 100427):

För hotellchefen på det andra familjeägda hotellet i Helsingborg är utbildning oftast inte nödvändigt då han menar att personalen redan besitter tillräckligt med kunskap om service recovery:

”De är nog mer självlärda i sig. Och det hör mycket ihop med personligheter också. Så i vissa fall behöver vi absolut träning, det är inte det. Men det är ingenting som är så pass märkbart idag hos oss att vi inte... det är ingenting som riskerar vår dagliga drift på något sätt” (Hotellchef, familjeägt hotell 1, Helsingborg, 100427).

Hotelldirektören på det kedjeägda hotellet i Helsingborg berättar att de inte arbetar med att utbilda sin personal i service recovery för att varje fall är olika och att de därför tar det som det kommer:

”Nej, det finns inget, som sagt, varje fall är unikt och vi gör inga direkta att vi sparar eller gör statistik. Vi lägger inte tid och energi på det, utan vi går vidare med varje grej och tar det löpande” (Hotelldirektör, kedjeägt hotell, Helsingborg, 100422).

4.5 Empowerment i service recovery arbetet på hotellen

Under detta tema, som handlar om decentraliserat ansvarstagande, lyfter vi fram hur ledningen på de olika hotellen arbetar med empowerment, hur man från ledningens sida ser på betydelsen av detta fenomen samt hur personalens handlingsutrymme ser ut och hur långt deras befogenhet sträcker sig i arbetet med service recovery.

Samtliga av de intervjuade cheferna på de sex hotellen anser att de arbetar med att ge sin personal befogenhet att fatta egna beslut. De tycker att detta arbetssätt i de flesta fall är någonting positivt och en nödvändighet för att kunna minska ledningens arbetsbörda. Hotelldirektören på det kedjeägda hotellet i Helsingborg berättar:

”Ja, det är jättebra. För vi löser det på plats... jag kan inte vara på plats jämt. Jag har flera hotell /.../. Gästen måste känna att vi gör och agerar snabbt också” (Hotelldirektör, kedjeägt hotell, Helsingborg, 100422).

Emellertid påpekar ett antal chefer att det i vissa fall kan få negativa konsekvenser om personalen upplever att ledningen tvingar dem att ta eget ansvar. Vice direktören på det kedjeägda hotellet i Malmö beskriver detta.:

”99 % är positivt men sen så är det ju 1% som kan bli negativ och det är ju om personalen upplever att vi tvingar dom att ta ansvar” (Vice direktör, kedjeägt hotell, Malmö, 100419).

På ett av de familjeägda hotellen i Lund berättar hotelldirektören att hon ser på frågan om att ge personalen eget ansvar i service recovery arbetet som en fråga om tillit. Hon berättar att:

”Jag litar ju på min personal till 120%. /.../ de vet oftast vad de kan göra själva” (Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund, 100426).

På ett annat av de familjeägda hotellen i Lund så förmedlar platschefen där att hon ser empowerment som ett sätt att ge personalen handlingsfrihet inom vissa gränser:

”Frihet under ansvar /.../. Så frihet under ansvar innebär hos oss att man tar situationen och sen berättar man /.../ för någon avdelningschef efteråt, ”nu gjorde jag så här, tänkte jag rätt?” (Platschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Samtliga av cheferna på de olika hotellen anser att de ger sin personal befogenhet att fatta egna beslut inom vissa ramar. Receptionschefen på ett av de familjeägda hotellen i Lund berättar:

”/.../ så ska man ha en trygghet i att man ska få göra vad man kan för gästen, inom rimliga gränser naturligtvis” (Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Försäljningschefen på det kedjeägda hotellet i Malmö säger:

”Det handlar i praktiken att gästen alltid ska gå nöjd härifrån, kosta vad det kosta vill, /.../. Sen finns det naturligtvis gränser och restriktioner för hur det skall gå till”.

Ramarna för personalens handlingsfrihet utgår emellertid främst från storleken på den kompensation som klagomålssituationen kräver och det är först när man som anställd träder utanför dessa ramar som ledningen behöver kontaktas. Försäljningschefen för det kedjeägda hotellet i Malmö exemplifierar detta.

”Vi ska därför kunna tillgodose direkt och vad man gör där är som sagt att man fattar beslut upp till en viss nivå, där man tillslut måste tillkalla någon som kan godkänna om det är en stor summa pengar eller kompensation i form av en övernattning eller liknande. I dessa fall måste ju någon godkänna kompensationsbeslutet”.

Receptionschefen på det familjeägda hotellet i Lund berättar.

”Vi har ju inte satt någon limit. Men däremot har vi diskuterat det här om det blir stora summor så ser de (syftar på frontpersonalen) helst att jag själv tar det” (Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

4.6 Belöningsystem i service recovery arbetet på hotellen

Detta tema, som handlar om belöning syftar till att synliggöra vilken typ av belöningsystem som ledningen på de olika hotellen använder sig av för att belöna och motivera sin personal i hanteringen av klagomål, det vill säga hur de belönar god service recovery.

På frågan om man på ledningsnivå på hotellen arbetar med ett monetärt belöningsystem för att belöna och motivera personalen i deras service recovery arbete så berättar cheferna på samtliga hotell att de inte använder sig av det. Många av cheferna talar istället om att de belönar och motiverar med positiv feedback. På ett av de familjeägda hotellen i Helsingborg säger hotellchefen:

”Nej, inte med presenter och pengar. Vi ger väl istället feedback och vi jobbar ju ganska nära varandra” (Hotellchef, familjeägt hotell 2, Helsingborg, 100427).

Platschefen på ett av de familjeägda hotellen i Lund uttrycker också denna åsikt:

”Det är företagspolicy som detta företaget har tagit, att så är det inte, det är ingen som premieras före någon annan mer än att man får en klapp på axeln och ett ”bra jobbat” och så vidare” (Platschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429).

Det kedjeägda hotellet i Malmö har även en personalfest på vilken de ger utmärkelser för ett väl utfört arbete bland annat inom service recovery. Den administrativt HR-ansvariga på hotellet säger:

”En gång om året har vi en personalfest där vi utnämner den bästa (syftar till medarbetaren) och vi utnämner vissa grupper också” (Administrativt HR-ansvarig, kedjeägt hotell, Malmö, 100419).

5. Analys och slutdiskussion

I detta avsnitt kommer vi att analysera hur ledningen på de olika hotellen skapar förutsättningar för personalens klagomålshanteringsarbete, samt hur detta förhåller sig till teorin. Vi kommer att visa hur de olika hotellen arbetar med ledningens stöd, riktlinjer, utbildning, decentraliserat ansvarstagande och belöningsystem och sätta detta arbete i relation till de synsätt som presenterats i litteraturen och diskutera likheter och skillnader mellan service recovery i teori och praktik.

I teorin har vi tidigare förklarat att vikten med arbetet bakom service recovery ligger i att ledningen i själva mötesögonblicket inte längre kan kontrollera händelseförloppet. Därför måste de kunna lita till att deras anställda har försetts med de verktyg och den kunskap som de behöver för att sköta klagomålen på bästa sätt (Echeverri & Edvardsson 2002, s.348-349). Tidigare presenterad teori visade att ledningens stöd är viktig för frontpersonalens service recovery arbete. Det är även viktigt att förse de anställda med riktlinjer, utbildning och ge de ett bemyndigande som låter de tänka själva och slutligen belöna dem för att förstärka ett positivt beteende när det kommer till hanteringen av klagomål.

5.1 Vikten av ledningens stöd

Ledningen på de olika hotellen måste stötta sina anställda och visa sin uppskattning. Denna typ av uppmuntran har en positiv inverkan på medarbetarnas arbetsglädje (Hyun et al. 2009, s.372). Vidare har även ledningens attityd, deras inställning och syn på klagomålshantering en inverkan på medarbetarnas prestation (Boshoff & Allen 2000, s.65). Våra intervjuer har visat att även om service recovery arbetet anses som en viktig del av det dagliga arbetet, så tycks det vara gemensamt för alla utom ett hotell, att inte se på detta arbete som ett område som behöver egna ramar, och därmed lägger man inte ner något speciellt arbete på att utforma stödåtgärder i form av formella rutiner. På så sätt riskerar man att en attityd förmedlas från hotelledningarna att service recovery inte är speciellt viktigt, alternativt inget de prioriterar tillräckligt för att investera resurser i. Naturligtvis blir det då extra svårt att få personalen att engagera sig i detta ytterst krävande arbete.

Klidas et al. (2007) har genom sin undersökning understrukt hur viktig det är att ledningen

engageras för att uppnå en lyckad implementering av empowerment, då ledningens beteende måste spegla den empowerment anda som de vill ska vara verksam i organisationen (Klidas et al. 2007, s.84). Enligt författarna mäts engagemanget i empowerment av hur ledningen reagerar på anställdas misstag. Det är deras uppgift att skapa en trygg arbetsmiljö där anställda vågar tänka självständigt, ta initiativ och ansvar utan att riskera att få för stark negativ kritik. Det handlar om att skapa en öppen, ärlig och vårdande miljö där ledningen coachar och motiverar de anställda och arbetar med att utveckla de anställdas förmågor och kunskaper. Det vill säga en miljö där misstag tas upp till diskussion för att på ett konstruktivt sätt diskuteras igenom och ge erfarenhet inför framtiden (Boshoff & Allen 2000, s.82-83 ; Klidas et al. 2007, s.76). Genom intervjuerna har vi fått en bild av att företagen är medvetna om vikten av att utveckla en öppen och skuldfri atmosfär, då de visade sig medvetna om att skäll och bestraffning inte leder till något positivt, utan att misstag istället bör användas som lärande exempel inför framtiden. Då studien endast undersökte hur ledningen såg på detta arbete har vi inte undersökt huruvida personalen i fråga upplever arbetsmiljön som öppen och skuldfri, däremot visar studien att hotelledningarna vi intervjuat, verkar förstå vikten av att hålla en öppen kommunikation inom organisationen.

Både Klidas et al. (2007) och Cook och Macaulay (1997) belyser vikten av att även utbilda ledningen i empowerment arbetet så att detta implementeras på rätt sätt. Författarna talar om att bemyndigande av medarbetare inte betyder att ledningen avsäger sig beslutsfattande rättigheter, utan att de behöver lära sig ett nytt sätt att utöva sin auktoritet på. Kontrollen ska inte längre vara direkt utan finnas i bakgrunden (Klidas et al. 2007, s.70-71 ; 84 ; Cook & Macaulay 1997, s.42). Därför blir det så viktigt att leda genom goda exempel, där ledningen tydligt visar vilken arbetsform de vill att de anställda ska arbeta utefter och att ledningen visar vilken som är deras inställning till servicearbete. Våra intervjuer visade att ledningarna på de respektive hotellen såg sin roll som stödjande, där samtal mellan medarbetare och ledningen hade en stor roll i hur klagomålsarbetet utvecklades. Genom det kan man se att ledningen och cheferna utgjorde både en form av ledande exempel, samt ett bollplank för personalen vid deras arbete med klagomål.

5.2 Betydelsen av riktlinjer

Det första steget vid utvecklandet av ett bemyndigat klagomålshanteringsarbete är att

tydliggöra för de anställda inom vilka ramar deras befogenheter befinner sig (Cook & Macaulay 1997, s.40-42). Inom hotellföretagen saknades en gemensam syn på arbetet med riktlinjer vid klagomålshantering och majoriteten av hotellen arbetade inte med några uttalade riktlinjer, utan hade ganska oklara regler för hur mycket personalen fick kompensera gästerna innan de behövde kontakta någon överordnad. Det är rimligt att ha begränsningar när det kommer till kompensationsbelopp för att skydda verksamheten ekonomiskt, emellertid kan problem uppstå när dessa regler inte tydliggörs för de anställda. Det finns då en risk att man slösar tid och pengar genom en osäkerhet hos personalen om vad de får och inte får göra, vilket kan leda till att de allt för ofta tar kontakt med en överordnad i stället för att fatta egna beslut. Vidare visar bristen på tydliga riktlinjer att hotellen inte arbetar med det litteraturen anser vara en viktig del av service recovery arbetet. Personal som saknar tydliga riktlinjer och ramar för vad som är deras befogenhet kan tänkas känna sig osäkra och därmed inte våga använda sin kreativitet och kunskap, vilket kan urholka ett bemyndigat service recovery arbetet och leda till kvalitetsosäker klagomålshantering. Det kan i sin tur resultera i att tid och pengar måste läggas ner på att kontrollera personalens beslut och en del av poängen med bemyndigandet försvinner. Det är naturligtvis så att medarbetare måste ha en klar förståelse för de kompensationsbegränsningar företaget arbetar med, men det är riktlinjerna som tydligt anger hur personalen bör gå tillväga i en klagomålssituation som är det verktyg som personalen använder för att kunna göra kunden nöjd i service recovery arbetet. Utan dessa blir det svårt att genomföra en rättelse (Grönroos 2008, s.129-134).

5.3 Utbildningens roll

För att kunna hantera arbetet med klagomålshantering är det viktigt att personalen har fått adekvat utbildning. Hotelledningen måste kunna lita på att de försett sina anställda med de verktyg och den kunskap de kommer att behöva för att klara av att tillfredsställa kundens behov på egen hand (Echeverri & Edvardsson 2002, s.348-349). Då klagomålshandlingsarbetet associeras med konkurrens fördelar inom hospitality industrin är det nödvändigt att personalen känner sig trygga i sitt arbete och vet hur de ska agera i olika situationer (Lashely 1995, s.31). Studier visar som tidigare nämnt, att 40 % av klagomålen grundar sig i att gäster varit missnöjda med hur personalen bemötte och handskades med deras ärende. Detta visar varför utbildning av personal har speciellt stor vikt vid service recovery (Cook & Macaulay 1997, s.41 ; Hyun et al. 2009, s.372). Genom

våra intervjuer har vi sett att majoriteten av hotellen inte tycks förstå värdet i att utbilda personalen i klagomålshantering. Hotellen tycks inte se alla de fördelar som en utbildning i service recovery kan ge. Risken är att personalens kunskaper blir begränsade, vilket kan leda till att klagomålshanteringen inte kommer att hålla en konsekvent service nivå, utan den kommer att vara beroende av dels klagomålets natur och dels av vem som bemöter det. Detta kan i sin tur ha en negativ inverkan på verksamhetens konkurrensfördelar på grund av dels den varierande kvaliteten i arbetet med klagomål och dels med tanke på att ett flertal av klagomålen grundar sig i att kunder varit missnöjda med hur personalen bemött deras ärende (Hyun et al. 2009, s.372).

Vidare finns det en risk med att förlita sig på socialiseringsprocessen som utbildningsform. Genom socialiseringen förs både positiva och negativa beteenden vidare och ledningen får inte en naturlig överblick i vad det är som förs vidare. Ger man personalen en väl utarbetat och genomtänkt utbildning vet man däremot vad som förmedlas. Därför borde riktlinjer och genomarbetade utbildningsprogram vara till hjälp då dessa oftast formuleras gemensamt inom organisationen och innehåller de delar som företaget anser vara viktigt för medarbetare att känna till, både om organisationen och de enskilda arbetsuppgifterna och de riktlinjer som ska följas.

Forskning visar på att medarbetares färdigheter och kunskaper utvecklas med hjälp av utbildning (Cook & Macaulay 1997, s.40-42). Medarbetare behöver både ha kunskap om de produkter och tjänster de arbetar med, men även utbildas i verksamheten i sig. Vad företagets mål, vision och värderingar än är, så är det avgörande att personalen känner till dessa för att kunna förmedla rätt bild av företaget på rätt sätt till verksamhetens gäster (Echeverri & Edvardsson 2002, s.354). Även om alla hotellen har en form av utbildning i form av arbetsintroduktion, saknar majoriteten av hotellen både utbildning i hur verksamheten fungerar och specifik utbildning i service recovery.

5.4 Det decentraliserade ansvarstagandet

Klidas et al. (2007) förklarade att begreppet empowerment syftar till delegering och decentralisering av beslutsfattande auktoritet, i syfte att låta anställda arbeta självständigt, uppmuntra initiativtagande och kreativitet för att på så sätt uppnå kundtillfredsställelse (Klidas et al. 2007, s.71-72).

Resonemanget bakom vikten med empowerment ligger i att missnöjda kunder inte vill vänta med sitt ärende, vilket gör att klagomål kräver ett direkt bemötande av främst frontpersonal. Därför behöver frontpersonalen ges ett bemyndigande för att de ska kunna agera direkt när missnöje uppstår (Boshoff & Allen 2000, s.67-68). Enligt vår empiri ser alla hotellen i studien empowerment som ett positivt verktyg i detta arbete och det underlättar också chefs arbete, vilket resulterar i en lättare arbetsbörda. Det är positivt att det finns en vilja bland de intervjuade i ledningen på hotellen för bemyndigandet av de anställda, dock tycks empowerment mest ses som ett sätt att fördela arbetsuppgifter mer effektivt. Ett av hotellen uttryckte det som att de ser den ökade befogenheten som ett sätt att minska chefs arbetsbörda. Detta synsätt stämmer inte överens med litteraturens syfte med decentraliserat ansvarstagande; där empowerment istället ska vara ett verktyg för att uppmuntra medarbetare att ta större ansvar i samspel med ledningen, inte ett verktyg för fördelningen av arbetsuppgifter och/eller ett sätt att minska arbetsbördan för ledningen. Risker är att en ledande person inom ett hotell som misstolkar syftet med bemyndigande anser att det innebär att vissa arbetsuppgifter inte ligger i dennes ansvar längre. På så sätt blir resultatet istället för ett ökat engagemang för personalens arbete det motsatta, det vill säga att man fransäger sig ansvar och lastar över det på personalen. Här kan man ha i åtanke den kritik som framförts mot service recovery.

Echeverri och Edvardsson (2002) förklarade att antagandet bakom empowerment är att människor i grunden vill bidra till organisationen de arbetar i. Samtidigt bestrider författarna detta och påpekar att inte alla människor söker förverkliga och utveckla sig genom sitt arbete (Echeverri & Edvardsson 2002, s.351). Ett av hotellen vi intervjuade bekräftade detta resonemang genom att påpeka att viss personal kan uppfatta bemyndigande som något negativt om de upplever att de tvingas till detta ansvar.

Det finns också en risk med att ledningen inte förtydligar vad delegerat ansvar innebär. Cheferna kanske då missförstår skiftet av kontrollförverkligandet och behåller den beslutsfattande auktoriteten för sig själva, för att säkerställa att saker utförs på rätt sätt. Det finns också en risk att medarbetare inte tar sin nya auktoritet på allvar och smiter undan ansvar och därmed väljer att inte engagera sig helhjärtat i verksamheten. Detta kan leda till att chefer agerar kontrollanter och filtrerar alla beslut och därmed återinför byråkratiska

och stela beslutsprocesser. Det är här vi ser vikten av ett väl utfört implementeringsarbete när det gäller att införa decentraliserat ansvarstagande.

5.5 Att belöna vid klagomålshantering

I den forskning som vi presenterat är man överens om att arbetet med missnöjda och klagande gäster är en krävande och otacksam uppgift. Därför anser man att det krävs ett belöningsystem som förstärker de anställdas vilja att ge det lilla extra för att bemöta klagande kunder och därmed öka servicens kvalitetsnivå (Boshoff & Allen 2000, s.66). Belöning påverkar både de anställdas arbetsglädje och lojalitet samtidigt som det visar för medarbetarna att organisationen engagerar sig i dem och ser deras bedrifter (Hyun et al. 2009, s.372). Det har visat sig att den traditionella ersättningen inte är lika effektiv som prestationsbaserad belöning, då den senare dels premierar engagemang men även ger de anställda feedback på vilket arbete som värderas av organisationen (Klidas et al. 2007, s.74-75). Genom våra studier så framkom det att ledningen på de undersökta hotellen inte har implementerat något formellt belöningsystem och de belönar inte medarbetarna med ekonomisk ersättning för ett väl utfört klagomålshanteringsarbete. Däremot så ger de personalen personlig feedback och ibland även uppmuntring efter ett klagomållfälle. De monetära belöningarna är således helt utelämnade, vilket kan innebära en försämring av de anställdas motivering. Enligt Yoo et al.'s (2006) undersökning så var just den monetära ersättningen den högst rankade belöningsformen av de anställda (Yoo et al. 2006, s.505). Att hotellen väljer att inte belöna de anställda monetärt kan bero på att företagen ansåg det svårt att bedöma medarbetarnas prestationer på detta sätt och för att det ansågs ingå i deras arbetsuppgifter, varför det inte är något som speciellt behövde belönas. Däremot så inser samtliga hotell vikten av att erkänna ett väl genomfört arbete genom positiv feedback. Denna typ av uppmuntran kan ge personalen en känsla av tillhörighet och få ett förstärkt självförtroende, vilket kan resultera i ett ökat engagemang. (Lindmark & Önnvik 2006, s.159). Det finns dock en risk med att ge personalen psykosocialt stöd, då inte alla människor bryr sig om att förverkliga sig eller utvecklas genom sitt arbete, vilket gör att psykosociala belöningsformer troligast inte värdesätts lika högt hos de individerna. Risken är att om dem upplever att ett bemyndigat service recovery arbete ger dem mer ansvar och arbete än vad de får i kompensation, så kommer deras motivation och vilja att prestera att sjunka. Det kan leda till en negativ spiral där anställda känner sig ouppskattade och engagerar sig mindre, presterar sämre och därmed får mindre erkännande.

5.6 Slutdiskussion

Vår studie har givit oss en fördjupad insikt i hur de ledningsaktiviteter som omgärdar service recovery arbete ser ut. Genom vårt empiriska material har vi fått en bild av att hotellen vi intervjuat enbart använder sig av en del av de förutsättningar som används som stödjande funktioner för frontpersonalen i deras hantering av det komplexa arbete som service recovery innebär. Bland annat saknade de flesta av hotellen någon form av utbildning i klagomålshantering och tydligt utformade riktlinjer, vilket teorin påpekat är nödvändigt för att personalen ska veta hur de ska gå tillväga och var gränsen för deras handlingsfrihet går vid rättelsearbete. Under arbetets gång framkom det även hur viktigt det är att ledningen uppmuntrar och belönar sina anställda för att de ska känna sig motiverade att genomföra ett så bra service recovery arbete som möjligt. Vår undersökning visade däremot att inte något av hotellen har implementerat ett formellt belöningssystem för klagomålshantering. Däremot så verkar det psykosociala stödet, i form av beröm och feedback, förekomma relativt frekvent. Emellertid saknas både prestationsbaserade och monetära belöningssystem som hade kunnat öka personalens motivation att hantera klagomål på ett så effektivt sätt som möjligt.

Trots att samtliga hotell använder sig av ett decentraliserat ansvarstagande, så ses det inte som en aktivitet som kräver förberedande arbete, utan mycket tillit läggs till erfarenhet där anställda lär upp nyanställda. Brist på formell utbildning kan leda till att felaktiga attityder och arbetsrutiner tillåts fortleva på hotellen varje gång en ny medarbetare socialiseras in i verksamheten. Dessutom har flertalet av hotellen inga uttalade riktlinjer, vilket innebär att det saknas ramar som bidrar till att bibehålla kvaliteten i medarbetarnas bemyndigade service recovery arbete. Riskerna är då att hotellen inte kan kontrollera att frontpersonalens klagomålshanteringsarbete håller en konsekvent och hög nivå, vilket kan skapa försämrade kundrelationer och därigenom en minskad lönsamhet och konkurrenskraft.

Forskningen inom service recovery området visar att ledningen inom hotellverksamheter behöver utveckla en servicekultur där frontpersonalen blir stöttad och uppmuntrad i sitt service recovery arbete (Echeverri & Edvardsson 2002, s.351-352). Man bör stötta sin personal genom att förse dem med ett utökat ansvar, ge medarbetarna träning i hur de bör agera i en klagomålssituation och belöna ett väl utfört service recovery arbete. Ledningens stöd och verktyg kan i sin tur få en positiv inverkan på de anställdas arbetsglädje, vilket

kan leda till ett kundorienterat beteende (Boshoff & Allen 2000, s.83 ; Hyun et al. 2009, s.369). Genom att skapa ett stöd för de anställdas service recovery arbete kan således en positiv spiral skapas där medarbetare som presterar väl belönas, vilket i sin tur kan leda till en vilja att prestera ännu bättre. Våra intervjuer visade att hotellen i undersökningen såg potentialen i ett bemyndigat klagomålshanteringsarbete, men samtidigt inte vikten av en väl genomförd implementeringsprocess av utbildning i service recovery processen. De visade sig istället ha bristfällig förståelse för utbildningens vikt och värde i klagomålshanteringsarbetet och en allt för ogenomtänkt strategi för vad ett belöningsystem kan få för positiva konsekvenser när det gäller att motivera personalen att ta ansvar och utveckla ett kundorienterat beteende.

Hotelledningarna som vi har undersökt berättar att de försöker att ge sina medarbetare respons efter ett klagomållstillfälle och har som avsikt att skapa en öppen kommunikation inom verksamheten. Vi anser att det däremot saknas en insikt om att ledningsstöd inte endast handlar om att berömma och uppmuntra sin personal, utan man bör även arbeta med att skapa förutsättningar för frontpersonalens service recovery arbete genom de ledningsaktiviteter som vi har tagits upp i uppsatsen. Det räcker alltså inte med att vara en trevlig och vänlig chef, utan personalen behöver de verktyg som ingår i en god service recovery process för att kunna upprätthålla en hög och jämn servicekvalitet i klagomålshanteringsarbetet och därmed skapa förutsättningarna för en lönsam verksamhet.

6. Avslutande del

I denna avslutande del kommer vi att delge våra egna reflektioner kring arbetes gång och resultat, vad vi kunde ha gjort annorlunda om vi hade haft mer tid till förfogande och förslag till framtida forskning.

6.1 Författarnas reflektioner och förslag till vidare forskning

Forskningen inom service recovery området har mestadels fokuserat på kundperspektivet och lagt vikt vid de externa strategier som verksamheter kan utveckla för att skapa så nöjda kunder som möjligt. Intresset för medarbetarnas välbefinnande har således varit relativt lågt och det var först under slutet av 1990-talet som Bowen och Johnston började problematisera och reflektera över huruvida man även borde utarbeta interna strategier för medarbetarnas välbefinnande i samband med en klagomålssituation (Bowen & Johnston 1999). Vi ansåg att detta var intressant och vår initiala intention var att göra en jämförande fallstudie för att se närmare på hur ledningen arbetar med att skapa förutsättningar för frontpersonalens service recovery arbete och sedan jämföra det med hur personalen uppfattade att detta arbete fungerade. Vi ansåg att detta kunde ge oss en fördjupad syn på hur klagomålsarbetet går till på ett hotell, samt synliggöra hur de förutsättningar som skapas på ledningsnivå uppfattas av frontpersonalen. Det visade sig sedermera vara ogenomförbart vid denna tidpunkt, då inget av de tillfrågade hotellen på egen hand kunde bidra med tillräckligt många intervjupersoner. Dessutom hade inte något av de tillfrågade hotellen möjlighet att ställa sin frontpersonal till förfogande. Vi valde därmed att byta perspektiv och istället enbart undersöka hur ledningen på olika hotell arbetar med att skapa förutsättningar för sina medarbetare att hantera klagomål. Detta visade sig vara en väldigt intressant och givande studie, men vi ser att studien hade fått ett annat djup om vi hade fått intervjua frontpersonalen och se om deras uppfattning om arbetet med klagomål skiljer sig åt från ledningens uppfattning och i så fall vad det kan tänkas bero på. Det är något som vi anser skulle vara ett intressant ämne att undersöka vid framtida forskning. Vi anser vidare att det var positivt att undersökningen genomfördes på sex olika hotell, då vi menar att det har gett oss en mer nyanserad bild av hur branschen ser på klagomålsarbetet, än om vi enbart hade genomfört våra intervjuer på ett och samma hotell. Vi har självfallet inte kunnat dra några generella slutsatser, men vi upplever att vi har fått en större insikt i hur ledningsaktiviteterna kring service recovery arbetet kan se ut.

Hade vi emellertid haft mer tid till förfogande så hade vi även velat genomföra en deltagande observation och vara med under exempelvis ett veckomöte för att se om det sker någon uppföljning av klagomålen och vad som faktiskt tas upp. Det hade också varit intressant att, på det hotell som har utbildning, vara med på utbildningen i klagomålshantering för att se hur denna är uppbyggd och vad som läggs extra stor vikt vid. Vi tror att det hade kunnat ge oss ytterligare information och fördjupat vår studie. Emellertid anser vi att vår studie har bidragit med en ökad förståelse för hur alla de förutsättningar som omgärdar frontpersonalens service recovery arbete, hänger samman och påverkar varandra. Denna insikt hade kunnat ge hotellpersonalen en större trygghet i deras klagomålshantering och hotellen hade därmed kunnat få ett mer konsekvent service recovery arbete.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.

Echeverri, Per & Edvardsson, Bo (2002). *Marknadsföring – i tjänsteekonomin*. Gylling, Danmark: Narayana Press.

Eriksson, Lars Torsten & Wiederheim-Paul, Finn. (1999). *Att utreda forska och rapportera*. 6 uppl. Malmö: Liber

Grönroos, Christian (2008). *Service management och marknadsföring – kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Upplaga 2:1. Korotan Ljubljana, Slovenien: Liber AB.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 utg. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval I företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Leary, R. Mark. (2001). *Introduction to Behavioural Research Methods*. Third edition, Allyn & Bacon, Needham Heights

Lindmark, A., & Önnevik, T. (2006). *Human Resource Management Organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur

Thurén, Torsten. (2002). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Första uppl. Malmö: Liber

Öhlander, Magnus. (1999). "Utgångspunkter". I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (red). *Etnologiskt fältarbete*. S. 9-23. Lund: Studentlitteratur.

7.1.1 Artiklar

Bell, Chip R. & Zemke, Ron E. (1987). Service Breakdown: the road to recovery. *Management Review*, 76. (10), 32-36.

Boshoff, Christo & Allen, Janine (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11. (1), 63-90.

Bowen, David E. & Edward, Lawler E. (1995). Empowering service employees. *Sloan management review*, 36. (4), 73-84.

Bowen, David E & Johnston, Robert (1999). Internal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10. (2), 118-131.

Cook, Sarah & Macaulay, Steve (1997). Practical steps to empowered complaint management. *Managing service quality 1*. (1), 39-42.

Garlick, Rick (2006). The myth of service recovery. *Lodging Hospitality* 62. (11), 32-34.

Hocutt, Mary A. & Stone, Thomas H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of Quality Management*, 3. (1), 117-132.

Hyun, Jeong Kim, Pimpton, Tavitiyaman & Woo, Gon Kim (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 33. (3) 369-390.

Klidas, Antonis, van den Berg, Peter T. & Wilderom, Celeste, P.M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International journal of industry management*, 18. (1), 70-88.

Lashley, Conrad (1995), Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7. (1), 27-32.

Lashley, Conrad (1996). Research issues for employee empowerment in hospitality organisations. *Int. J. Hospitality Management* 15. (4), 333-346.

Michel, Stefan & Meuter, Matthew L. (2008). The service recovery paradox: true but overrated?. *International journal of service industry management* 19. (4), 441-457.

Tax, S.S. & Brown, S.W., Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40 (1), 1998, s. 75-88.

Yoo, Jung-Eun, J., Shin, Seo-Young & Yang, Il-Sun (2006). Key attributes of internal service recovery strategies as perceived by frontline food service employees. *International Journal of Hospitality management* 25. 496-509.

7.2 Muntliga källor

Food and beverage manager, kedjeägt hotell, Helsingborg, 100422

Hotelldirektör, kedjeägt hotell, Helsingborg, 100422

Hotellchef, familjeägt hotell 1, Helsingborg, 100427

Hotellchef, familjeägt hotell 2, Helsingborg, 100427

Hotelldirektör, familjeägt hotell 1, Lund 100426

Platschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429

Receptionschef, familjeägt hotell 2, Lund, 100429

Försäljningschef, kedjeägt hotell, Malmö, 100419

HR-ansvarig, kedjeägt hotell, Malmö, 100419

Vice direktör, kedjeägt hotell, Malmö, 100419

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

Bakgrund

Kön

Ålder

Utbildning

Arbetslivserfarenhet

Position inom företaget

Service Recovery

Hur ser ni på klagomålshantering?

Hur tar ni hand om missnöjda kunder?

Hur arbetar ni med klagomål?

Utbildning i klagomålshantering/ service recovery

Har ni någon särskild utbildning i klagomålshantering? I så fall, hur går den till? Om inte, varför då?

Sker utbildningen internt eller köps den in?

Skickas personalen på kurser eller får de lära sig själva genom manualer etc.?

Är det alla inom företaget som får genomgå utbildningen eller bara delar?

Sker utbildningen i olika steg med påbyggnadsdelar eller är det en engångsutbildning?

Gör ni någon utvärdering/kvalitetssäkring av utbildningen? Om, ja på vilket sätt? Om nej, varför inte?

Personalens roll i klagomålshanteringen – decentraliserat ansvarstagande

Hur ser ni på att personalen får ta eget ansvar när det kommer till klagande och missnöjda kunder?

Får er personal ta eget ansvar vid klagomål? Var går gränsen för vad personalen själva får besluta om?

Vet personalen vad som gäller? Arbetar ni med riktlinjer? Vet personalen när de ska lämna

över hanteringen till någon annan i organisationen?

Hur tycker ni att det fungerar? Fördelar/nackdelar?

Stöd

Uppmuntrar ni er personal till att ta ett utökat ansvar? I så fall, hur görs det?

Om nej, varför inte?

Vad ser ni är er roll som chef/ledning i klagomålshanteringen?

Belöning

Ger ni någon feedback till medarbetarna efter en klagomålssituation?

Gör ni någon uppföljning på klagomålen?

Har ni med någon form av belöningssystem för att uppmuntra personalen?

Riktlinjer

Finns det några skrivna manualer/riktlinjer när det kommer till arbetet med klagomålshantering/ kompensation?

Varför tycker ni att det är bra/dåligt att ha manualer?