



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Examensarbete för kandidatexamen

Vi beklagar missnöjet!

En studie om klagomålshantering på
fyra svenska hotell

Kajsa Nordström

Louise Raneklint

Sara Wigerstad

Handledare:

Anette Svingstedt

Torleif Bramryd

Kandidatuppsats

VT 2012

Abstract

The following paper will examine the process of service recovery and how it functions in practice at four Swedish hotels from the perspective of management and frontline staff. Interviews with both members of management and frontline staff have been analyzed according to research that is based on the internal perspective of service recovery. The study has shown that there are both opportunities and deficiencies in service recovery and that several factors affect that process. To an appreciable degree there is a lack of management understanding of what frontline staff consider would facilitate the complaint handling process. Guidelines, specific training in complaint handling and empowerment to make decisions are factors which might reasonably bring about a positive effect on their performance. The study also shows that support from management creates opportunities for frontline staff to excel at service recovery and help to reduce employee uncertainty in the course of their employment.

Key words: hotel, service recovery, management, frontline

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur arbetet med klagomålshantering fungerar i praktiken på fyra svenska hotell utifrån ledningens och frontpersonalens perspektiv. Intervjuer med personer ur ledningen och frontpersonal har analyserats utifrån forskning som tar sin utgångspunkt i det interna perspektivet för service recovery. Studien har visat att det finns möjligheter och brister i arbetet och att flera faktorer påverkar hur arbetet med klagomålshantering fungerar. Det finns en brist i ledningens förståelse för vad frontpersonalen anser hade underlättat klagomålshanteringen. Riktlinjer, specifik utbildning i klagomålshantering och full befogenhet att fatta beslut är faktorer som rimligen kan ha en positiv effekt på utförandet. Studien visar även att stöd från ledningen skapar möjligheter för god klagomålshantering då stödet bland annat bidrar till att minska de anställdas osäkerhet i arbetet.

Nyckelord: hotell, klagomålshantering, ledning, frontpersonal

Tack,

till alla er som har hjälpt oss under vårt uppsatsarbete. Vi vill tacka våra intervjupersoner för att de har ställt upp och delat med sig av både erfarenheter, tankar och reflektioner. Utan dem hade vi inte kunnat genomföra vår uppsats.

Vi vill även passa på att tacka Jörgen Eksell som har inspirerat oss under vår utbildning vilket har lett oss fram till att skriva den här uppsatsen. Slutligen vill vi även tacka de som har läst uppsatsen under arbetets gång och bidragit med värdefulla tips och råd.

Cecilia C-B Wigerstad, Anna Nordström och Christopher Raneklint - ni har varit till stor hjälp för oss.

Vi vill nu önska er läsare trevlig läsning och vi hoppas att ni kommer att finna denna uppsats lika intressant som vi har tyckt det har varit att skriva den.

Helsingborg, den 22 maj 2012

Kajsa Nordström, Louise Raneklint & Sara Wigerstad

Innehållsförteckning

1. Klagomålshantering – en introduktion	2
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Syfte och frågeställning	5
1.2 Disposition.....	5
1.3 Begreppsförtydliganden	5
2. Tillvägagångssätt – en metodpresentation.....	7
2.1 Kvalitativ metod	7
2.2 Intervjuns tillvägagångssätt	8
2.3 Urval	10
2.4 Teoretisk ansats	10
2.5 Analysmetod	11
3. Läran om service recovery – en teoretisk referensram.....	13
3.1 Servicekultur – att leva som man lär	14
3.2 Bemyndigande – frihet under ansvar.....	16
3.3 Utbildning – en förbättring av förmågor	17
3.4 Riktlinjer – vägledning i arbetet	19
3.5 Frontpersonalens arbetsroll – att tydliggöra en roll.....	20
3.6 Belöning – att uppmärksamma god klagomålshantering	21
4. Hur missnöje hanteras - en empirisk analys	24
4.1 Att göra det lilla extra.....	24
4.2 Snabba beslut.....	27
4.3 Att öva klagomål	30
4.4 En hjälpande hand	31
4.5 Att veta vad som förväntas	33
4.6 Bra jobbat!	35
5. Avslutning	38
5.1 Slutsatser och diskussion	38
5.2 Summering	41
5.3 Reflektioner	42
5.4 Förslag till vidare forskning	43
Källförteckning.....	44
Skriftliga källor.....	44
Muntliga Källor	46
Bilagor	48
Bilaga 1. Intervjufrågor till ledningen	48
Bilaga 2. Intervjufrågor till personalen.....	50

1. Klagomålshantering – en introduktion

Klagomålshantering är ett omtalat ämne inom service management och ett ämne som är värt att belysa närmare. Uppsatsen tar sin utgångspunkt i forskningen kring det interna perspektivet i klagomålshantering. I följande kapitel kommer uppsatsens bakgrund beskrivas vilket mynnar ut i dess syfte och frågeställning. Därefter presenteras uppsatsens disposition för att ge läsaren en överblick över strukturen. Slutligen ges även en begreppsförklaring.

1.1 Problembakgrund

I en bransch där service står i centrum är företagets huvudsakliga uppgift att skapa upplevelser hos kunden som gör att de får en positiv bild av företaget och återkommer. För att en tjänst ska bli till krävs det att kunden är närvarande, vilket också gör att varje gästs upplevelse av tjänsten blir unik (Grönroos 2008). Mötet mellan frontpersonal och kunden är en viktig händelse och avgörande för hur kunden kommer att uppleva tjänsten. Inom service management är det allmänt känt att lönsamhet uppnås genom att hålla en god kvalitet i servicemötet. Detta gör servicekvaliteten till ett avgörande konkurrensmedel för serviceföretag (Johnston 2008). Trots att ett företag gör allt för att leverera en god service vet de flesta företag att misstag ibland sker och kan leda till att kundens förväntningar inte uppfylls (Cranage 2004: 210). Vid sådana tillfällen är frontpersonalens agerande avgörande för hur kunden kommer att uppfatta företaget och dess tjänster. Frontpersonalen måste möta kundens förväntningar för att servicemötet ska bli lyckat (Boshoff & Allen 2000). Den mänskliga faktorn innebär svårigheter att leverera ett felfritt serviceerbjudande till kunden. Därför är det av stor vikt att ha en utarbetad strategi för hur servicemisslyckanden på bästa sätt bör hanteras (Cunha, Rego & Kamoche 2009; Michel, Bowen & Johnston 2009).

Service recovery har blivit en betydande del av serviceföretagens kvalitetsarbete. Begreppet innebär ett företags åtgärder för att vända en missnöjd kund till en nöjd kund (Grönroos 2008). Intresset för service recovery har ökat då dåliga serviceupplevelser ofta leder till att kunden bryter relationen med företaget vilket kan resultera i förlorade intäkter. God klagomålshantering har visat sig ha en positiv effekt på både kundnöjdhet, kundlojalitet och förbättrar företagets konkurrensposition (Johnston 2008; Michel et al. 2009). Service recovery bör vara en del av en serviceorganisations strategi för

kvalitetssäkring och ha som främsta mål att upprätthålla en god relation till kunderna. Service recovery kan inte endast implementeras i ett företags strategi från en dag till en annan utan det är en ständigt pågående process (Boshoff & Leong 1998).

Forskning (Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009) har uppmärksammat att tre ledningsperspektiv är väsentliga för att klagomål ska kunna hanteras på ett bra sätt. Det första fokuserar på kunden, *customer recovery*, och syftar till strategier för att vända kundens missnöje efter ett klagomål. Det andra, *process recovery*, fokuserar på processen där företaget kan dra lärdom av klagomålet och på ett effektivt sätt förhindra att det inträffar igen. Det tredje, *employee recovery*, sätter frontpersonalen i centrum och uppmärksammar att det måste finnas interna strategier där personalen har förutsättningar att ta hand om en missnöjd kund (Johnston & Michel 2008). Uppsatsen har inspirerats av forskning kring *employee recovery* som behandlar hur ledningen i ett företag skapar förutsättningar för att personalen ska kunna hantera klagomål på bästa sätt.

I slutet av nittiotalet uppmärksammade Bowen och Johnston (1999) vikten av att stötta personalen i arbetet med klagomål. Nästan hälften av alla misslyckade servicemöten beror på personalens motvillighet att ta hand om klagomål (Bowen & Johnston 1999). Ytterligare forskning har undersökt vilka förutsättningar personalen behöver för att kunna hantera klagomål på ett effektivt sätt så som att förse personalen med utbildning i hur klagomål bör hanteras (Boshoff & Allen 2000; Michel et al. 2008; Michel et al. 2009). Aggressivitet, oro och stress är exempel på känslor som kunden kan uppleva vid missnöje med förväntad tjänst och då ett klagomål framförs. Personalen förväntas svara snabbt på dessa känslor med empati, hjälpsamhet och ett trevligt bemötande (Michel et al. 2009). Samtidigt kan personalen uppleva stress och frustration i samma typ av situation (Yoo, Shin & Yang 2006). Därför är det nödvändigt att de bland annat utbildas för att både kunna hantera kunden och deras egna känslor (Cranage 2004).

Den servicekvalitet som företaget vill förmedla externt måste stämma överens med vad som kommuniceras internt till medarbetarna. Vidare måste företag ha en förståelse för interna hinder så som dålig kommunikation vilket kan försvåra bemötandet av missnöjda kunden. Ofta uppstår skillnader mellan hur företaget vill att personalen ska arbeta och hur de verkligen arbetar med klagomål (Johnston 2008). Företaget bör behandla de anställda som de vill att de anställda ska behandla företagets kunder (Maxham & Netemeyer 2003). Frontpersonalens beteende har en central roll för företagets framgång och deras

engagemang är en kritisk framgångsfaktor (Slåtten & Mehmetoglu 2011). Därför bör företaget rikta lika mycket uppmärksamhet åt att ta hand om medarbetarna som de gör åt att ta hand om kunderna efter ett klagomålsfall (Yoo et al. 2006).

Mycket av forskningen kring klagomålshantering fokuserar på hur företag utformar strategier för att ta hand om kunden efter ett servicemisslyckande. Däremot läggs inte lika mycket fokus på personalen (Johnston 2008). Forskning som behandlar det interna perspektivet i service recovery berör ett antal gemensamma organisatoriska faktorer som bör finnas för att personalens arbete med klagomålshantering ska underlättas. Det interna arbetet med klagomålshantering bör hjälpa medarbetare att utföra ett lyckat service recovery arbete och skapa en god organisationskultur med öppna kommunikationskanaler. Genom att ge personalen bemyndigande, utbildning, riktlinjer samt stöd i hanteringen av klagomål skapas förutsättningar för ett lyckat service recovery arbete (Boshoff & Allen 2000; Johnston & Michel 2008; Michel et al. 2009). Flera studier visar att ett lyckat service recovery arbete får positiva effekter för medarbetarnas lojalitet och attityder till arbetet. Det kan i sin tur ha en positiv påverkan på kundernas attityd till företaget (Boshoff & Allen 2000; Bowen & Johnston 1999; Michel et al. 2009).

Personalens känslor och attityd tillsammans med företagskultur och informationsflöde har betydelse för företagets förmåga att uppnå kundnöjdhet (Piercy 1995). Ett första steg för en lyckad implementering av interna strategier är därför rimligen att skaffa sig en förståelse för frontpersonalens förväntningar på de förutsättningar som skapas för att de ska kunna hantera klagomål på ett lyckat sätt (Yoo et al. 2006). Frontpersonalen har en betydande del i servicemötet och företagets förmåga att behålla en hög servicekvalitet vilar på deras agerande i hanteringen av kunder (jfr Bowen & Johnston 1999). Trots att mycket forskning har gjorts inom service recovery har hantering av missnöjda kunder överlag inte förbättrats så mycket inom servicebranschen. Det finns fortfarande en viss skillnad mellan hur forskningen säger att företag bör arbeta och hur de faktiskt arbetar i praktiken (Michel et al. 2009). Lite är känt om vilka faktorer som påverkar frontpersonalens utförande av klagomålshantering (Boshoff & Allen 2000). Det väcker intresset för hur frontpersonal upplever att arbetet med klagomål fungerar utifrån de förutsättningar som ges från sin ledning.

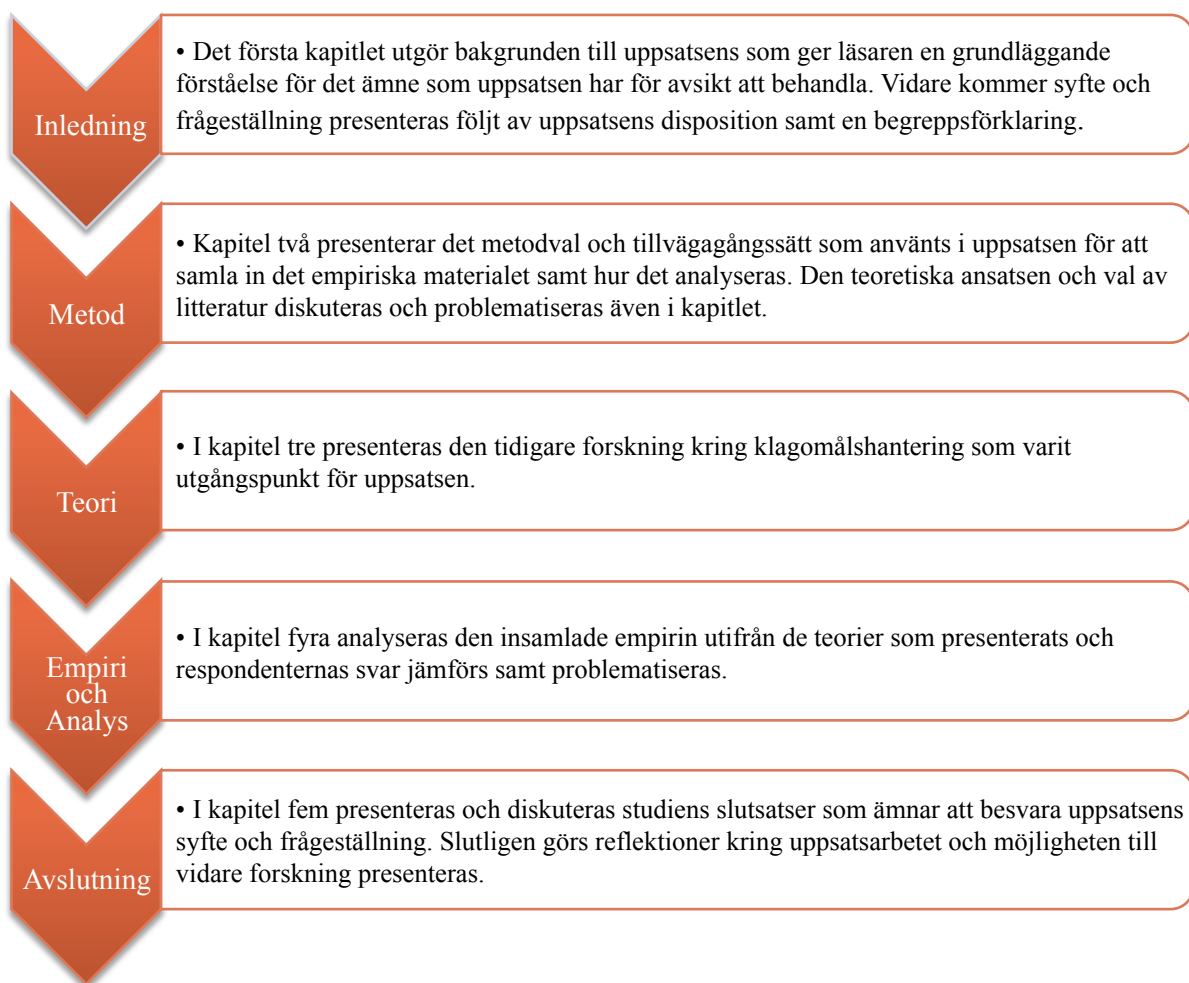
1.2 Syfte och frågeställning

Syftet är att analysera hur arbetet med klagomålshantering fungerar i praktiken på fyra svenska hotell. Uppsatsens ambition är att identifiera såväl brister som möjligheter i arbetet med klagomålshantering och på så sätt skapa en fördjupad förståelse för service recovery.

Följande frågeställning besvaras av studien:

Hur fungerar klagomålshandlingen i praktiken på fyra svenska hotell utifrån ledningens och frontpersonalens perspektiv?

1.2 Disposition



1.3 Begreppsförtydliganden

Backoffice: ett kontor i direkt anslutning till receptionen men som är helt avskilt från gästerna.

Bemyndigande: svensk översättning av det engelska ordet empowerment: befogenhet att fatta beslut utan att behöva konsultera en överordnad.

Beslutsfrihet: i uppsatsen syftar begreppet till frihet att fatta egna beslut, att vara bemyndigad.

Employee recovery: det interna perspektivet i forskningen som fokuserar på hur ett företag skapar förutsättningar för personalen att hantera klagomål.

Frontpersonal: personal med direkt kontakt med kunder. I uppsatsen analys syftar begreppet till receptionister som arbetar i en hotellreception.

Ledning: syftar i uppsatsen till personer med ledande position: hotelldirektör, hotellchef eller personalchef.

Mätning av klagomål och mätinstrument: de metoder som företag använder för att registrera, rangordna, räkna och utvärdera klagomål.

Rollkonflikt: osäkerhet om vilka förväntningar som finns på en persons arbetsroll.

Service Recovery: det engelska ordet för klagomålshantering som ofta används i service management litteratur. I uppsatsen används orden synonymt med varandra.

I ovanstående kapitel har uppsatsens bakgrund presenteras tillsammans med det syfte uppsatsen ämnar undersöka med hjälp av frågeställningen. Uppsatsens upplägg har tydliggjorts med hjälp av dispositionen följt av en förklaring av begrepp som är relevanta för uppsatsen.

2. Tillvägagångssätt – en metodpresentation

I följande kapitel presenteras uppsatsens metodval och tillvägagångssätt. Här diskuteras och argumenteras för valet av metod och varför den är lämplig för att besvara uppsatsen syfte och frågeställning. Metodavsnittet innefattar en presentation och diskussion kring kvalitativ metod, intervjuernas tillvägagångssätt, urval, den teoretiska ansatsen och slutligen hur analysprocessen gått till.

2.1 Kvalitativ metod

I uppsatsen har en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer använts. Eftersom undersökningen utgick ifrån uppfattningar hos respondenterna föll det sig naturligt att använda intervjuer då de har en central roll i den kvalitativa forskningen (Ryen 2004: 14). Genom en kvalitativ metod undersöker uppsatsen hur människor uppfattar sin verklighet. Syftet är att få en djupare förståelse för hur arbetet med klagomålshantering fungerar på de olika hotellen. Det görs utifrån respondenternas uppfattningar och tankar kring klagomålshantering. Studien undersöker bland annat deras uppfattningar om deras egen roll och vilka behov de har av nära stöd i arbetet. Semistrukturerade intervjuer har används för att nå respondenternas uppfattningar kring och attityder mot arbetet med klagomålshantering.

Genom samtal med både ledning och personal på de fyra hotellen gavs möjlighet att undersöka arbetet utifrån både ledningens respektive personalens perspektiv. Det skapade möjligheter för en mer nyanserad analys av arbetet då båda parter uppfattning och attityd har ställts emot varandra. Emellertid finns en medvetenhet om att resultatet inte kommer kunna appliceras på alla hotellverksamheter. Slutsatser har dragits utifrån hur arbetet fungerar på fyra hotell och det kan därmed inte resultera i generella slutsatser för branschen. Istället är syftet att ge läsaren en större förståelse för hur klagomålshantering går till i praktiken på ett antal hotell i Sverige. Eftersom uppsatsen undersöker ledningens arbete med klagomål på hotell samt personalens uppfattning om klagomålshanteringen måste resultatet förstås utifrån hur respondenterna uppfattar händelser, beteenden och mönster. Därigenom ämnar uppsatsen ge läsaren en större förståelse för vilka faktorer som har betydelse för en lyckad klagomålshantering utifrån de förutsättningar som finns på de undersökta hotellen.

Den kvalitativa forskningen ställer ordet i fokus (Bryman 2001: 249) medan den kvantitativa forskningens syfte är att mäta, hitta samband och generaliserbarhet i undersökningar och bygger i huvudsak på siffror (Bryman 2001: 77). Genom intervjuer med personal på hotellen är uppsatsens syfte att på ett tolkande sätt försökt närma sig verkligheten, vilket är ett karaktärsdrag för kvalitativ forskning (Ryen 2004: 14). I insamlingen av det empiriska materialet har fokus varit på att skaffa en förståelse för hur ledningen arbetar med klagomålshantering och vilken uppfattning frontpersonalen på de olika hotellen har av arbetet med klagomål. Det här sättet att arbeta på kan förklaras som tolkningsfokuserad där vikten ligger på hur respondenterna upplever sin sociala verklighet och deras uppfattning av den miljö de befinner sig i (Bryman 2001: 250).

2.2 Intervjuns tillvägagångssätt

Det empiriska materialet har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor (Ryen 2001: 14). Intervjuguiden utformades med förhållandevis specifika teman med hjälp av Kvale (1997) och Ryen (2001). Specifika teman i intervjuguiden underlättade för att hålla en struktur i samtalen även när intervjupersonerna pratade utanför de teman som frågorna behandlade. En intervjuguide utformad med teman gjorde att eventuella otydligheter om vilka ämnen som diskuterades kunde undvikas. De tematiserade frågorna var ett stöd för intervjuarna i samtalen. Frågor som respondenten endast kan svara ja eller nej på utelämnades i så stor utsträckning som möjligt eller följdes upp med följdfrågor. Vid användandet av en intervjuguide med semistrukturerade frågor ges respondenter stor frihet i att besvara frågorna på sitt eget vis samtidigt som frågorna kan ställas mer fritt utan att följa den exakta ordningen de följer i intervjuguiden (Bryman 2001: 301).

Två olika intervjuguides har använts. En intervjuguide var utformad för personer med ledningsposition i företaget och en användes i intervjuerna med frontpersonalen. Båda intervjuguiderna berör ungefär samma teman men då ledningen och frontpersonalens arbetsuppgifter och fokus skiljer sig åt valdes två olika intervjuguides. Genom att använda samma intervjuguide till alla respondenter i ledningen respektive frontpersonalen ämnar uppsatsen utläsa skillnader i respondenternas svar samt göra jämförelser i det insamlade materialet. Genom att intervjua ledningen först skapades en uppfattning om vilka förutsättningar som skapas för frontpersonalen i klagomålsarbetet. Samtalen gav även en insikt i hur de i sin tur upplever att arbetet fungerar. Genom att sedan intervjua två

personer ur frontpersonalen på hotellen skapades möjligheter att jämföra ledningen och frontpersonalen uppfattningar om hur arbetet fungerar i praktiken. Det gavs även möjlighet att tolka båda parter attityd till klagomål och dessutom gavs insikt i vilka behov som kan urskiljas från frontpersonalen.

Genom att ställa följdfrågor säkerställdes möjligheten att få svar på alla de frågor som uppkom under intervjuernas gång. Det gav även möjligheten till att uppmuntra respondenterna att tala mer fritt utan att vara bundna till att endast svara på de frågor som ställdes till dem. Varje intervju avslutades med att öppna upp för respondenterna att tillägga något som de ansåg väsentligt. Ett medvetet val gjordes att inte skicka intervjuguiderna till hotellen på förhand. Istället beskrevs ämnet och fokus för intervjuerna i ett e-mail innan intervjun. Syftet var att respondenten i så stor utsträckning som möjligt skulle berätta utifrån sin egen uppfattning och undvika att svaren tänkts ut i förväg. Intervjuerna genomfördes på respondenternas respektive arbetsplats och hölls under arbetstid för det var det bästa alternativet för dem. De ägde rum avskilt från både gäster och övrig personal vilket gjorde att frågorna kunde ställas ostört. Totalt genomfördes elva intervjuer med tolv intervjupersoner. Fyra intervjuer med personer ur ledningen och sju intervjuer med personal från receptionen. En person ur ledningen intervjuades på respektive hotell samt två receptionister. En av intervjuerna genomfördes med två receptionister tillsammans. De fem första intervjuerna genomfördes med uppsatsens alla författare närvarande medan de sex andra genomfördes med en eller två författare närvarande. Under initialfasen av uppsatsskrivandet ville alla vara delaktiga för att ta del av informationen och för att underlätta i intervjuprocessen. På det sättet gavs större utrymme att både anteckna och ställa frågor. I de första intervjuerna ställde alla tre frågor för att få samtalen att flyta på och för att få en bra och naturlig konversation. Vid vissa intervjuer var endast en författare närvarande då alla inte hade möjlighet att delta.

Samtliga intervjuer spelades in för att minimera risken för missförstånd eller att väsentlig information gick förlorad. Trots det antecknades en del av vad intervjupersonerna sa för att backa upp om något skulle hända med ljudinspelningen. Efter varje intervju transkriberades det inspelade materialet och på så sätt försäkrades att korrekt information återgavs i uppsatsen. Transkriberingarna och ljudinspelningarna har även gjort det möjligt att gå tillbaka och både lyssna och läsa vad respondenterna sagt.

2.3 Urval

Intervjuer har genomförts på fyra hotell med utspridning i södra Sverige. Klagomålshanteringen inom hotellbranschen är ett ämne som berörts flera gånger under utbildningen i Service Management. Hotellbranschen är en bransch med hög gästkontakt och där medarbetarnas beteende och attityd vid klagomålstillfället har stor betydelse för gästnöjdheten samt hur väl klagomålet blir uppkälat (Boshoff & Allen 2000: 63).

Tre av hotellen ingår i olika kedjor och det fjärde är ett fristående hotell som ingår i en strategisk allians. Tre av hotellen är mellanstora med 158, 173, respektive 243 rum medan ett är större och har 500 rum. På varje hotell har tre personer intervjuats. En intervju med ledningen och två intervjuer med personal ur receptionen med undantag för det tillfälle då två receptionister intervjuades tillsammans. Det här sättet att arbeta på har gett ett nyanserat perspektiv på hur arbetet med klagomålshandling fungerar på hotellen. Valen av hotell var inte självklart men redan från början var tanken att ha minst två kedjehotell. Scandic och Clarion kontaktades tidigt med förfrågan om att medverka i uppsatsen. Först genomfördes intervjuerna på Scandic och sedan på Clarion i Helsingborg. Efter det intervjuades personal på ett nyöppnat Clarion-hotell i Göteborg. Genom att undersöka ett nyöppnat hotell har uppsatsen rimligen getts ytterligare djup då nyöppnade verksamheter alltid är en utmaning, speciellt när det handlar om klagomålshandling. Det fjärde hotellet kom till lite senare och syftet var att ge uppsatsen en ökad bredd genom att även analysera ett hotell som inte ingår i en kedja. Genom intervjuer med både personer från receptionen och personer från ledningengruppen utökades förståelsen för hur de olika hotellen arbetar med klagomålshandling.

Urvalet av respondenter gjordes genom bekvämlighetsurval (Bryman 2001: 313). Författarna valde inte själva ut vilka personer som intervjuades på hotellen utan det bestämdes av hotellen själva och var mest beroende av vem som var på plats och arbetade de dagar intervjuerna genomfördes.

2.4 Teoretisk ansats

Teoriavsnittet är uppdelat i ett antal teman som är influerade av faktorer som enligt forskning är relevanta för en granskning av det valda området i service recovery. Då uppsatsen inriktar sig på att undersöka klagomålshandling utifrån både ledningen och personalens perspektiv har artiklar använts som i så stor utsträckning som möjligt behandlar något av de två perspektiven. På det sätt har studien använt teorier som är

applicerbara på studien. Forskningen om service recovery tar sin utgångspunkt i det traditionella service management perspektivet. Då det finns mycket forskat om service recovery har det inte varit möjligt att närma sig en fullständig kartläggning av fältet utan stället har relevant forskning valts utifrån inflytelserika forskare inom ämnet. Dessa artiklar har till viss del legat till grund för vidare litteratursökning. Nyckelord och begrepp i den forskningen har tagit sökningen vidare. Sökningarna har gjorts med hjälp av Google Scholar samt Lunds Universitets databas Summon.

De flest av artiklarna som har använts är författade av internationella forskare medan empirin är grundad i svensk tjänsteverksamhet. Då medparten av forskningen inom service recovery återfinns utanför Sverige är det svårt att ta utgångspunkt i forskning av svenska forskare. Det kan i resonemanget vara till fördel att använda forskning från olika delar av världen men det kan även skapa problem då forskningen är grundad på perspektiv som inte nödvändigtvis överensstämmer med det svenska perspektivet på tjänsteverksamheter.

2.5 Analysmetod

Det finns flera olika sätt att bygga upp en analys kring intervjuer (Kvale 1997). Genom att organisera, fokusera och lyfta ut det viktigaste ur intervjuerna blir det enklare att få en djupare förståelse för det insamlade materialet samt kunna utveckla det i analysen.

Analysen utgår ifrån ad hoc metoden som enligt Kvale (1997) är en av den vanligaste metoden för analys. I analysen har både koncentrerings och kategorisering av materialet används. Analysarbetet inleddes med att intervjumaterialet lästes igenom för att få ett allmänt intryck av hela materialet. Efter det strukturerades materialet utifrån de teman som berörs i teoriavsnittet. Det för att hitta mönster samt fördjupa förståelsen av svaren. Först strukturerades intervjuerna av ledning och frontpersonal på samma hotell utifrån de teman som teorin är uppbyggd på. Med hjälp av en sådan struktur kunde ledningens och receptionisternas svar jämföras. Vidare sammanställdes svaren från samtliga intervjuer utifrån respektive tema. Det gjorde det möjligt att jämföra svaren från samtliga hotell med varandra och urskilja skillnader och likheter i hur de fyra hotellen arbetar. Den strukturerings som har gjorts av det empiriska materialet har gjort att studien har uppmärksammat vissa mönster i både ledningens och frontpersonalens svar. Frontpersonalen har tenderat att svara liknande i samtal kring vissa teman med svaren skiljer sig helt åt kring andra teman. I analysavsnittet används det empiriska materialet löpande utan en strikt struktur. Detta för att det dels ska vara möjligt att analysera fritt

utifrån de teman som berörs i teorin och dels för att inte avslöja vilka respondenter på vilka hotell som har sagt vad. Hotell eller respondenter avslöjas inte av skälet att den informationen inte behövs för att besvara uppsatsen syfte. Istället är det meningen att läsaren ska skapa sig en förståelse för hur arbetet fungerar och vilka möjligheter och brister som kan uppstå i arbetet med klagomål. Denna analysmetod används för att ge uppsatsen en transparens och förhindra att läsaren vilslelds genom att fokusera på vem som säger vad eller hur det fungerar på vilket hotell.

I analysen tolkas den insamlade empirin med hjälp av forskningen i teoriavsnittet. Citat används sporadiskt för att styrka tolkningarna och ämnar ge texten både djup och bredd. I analysavsnittet används begreppet gäst synonymt med kund. Analysen undersöker både likheter och skillnader mellan teori och empiri, samtidigt som den identifierar både samband och olikheter i respondenternas upplevelser. Med utgångspunkt i teorin analyseras den insamlade empirin utifrån författarnas egna tolkningar. Då semistrukturerade intervjufrågor används följer inte alla svar intervjuguiden vilket medfört att empirin i analysdelen inte alltid kan hänföras till en fråga i intervjuguiden. Respondenterna har istället fått tala fritt och författarna har ställt följdfrågor som i sin tur analyserats för att lyfta fram respondenternas uppfattningar, åsikter och känslor.

Ovanstående kapitel har beskrivit hur studien har utförts med hjälp av en kvalitativ metod och förklarat hur de semistrukturerade intervjuerna har gått tillväga. Vidare har getts en beskrivning av och diskussion kring urvalet av respondenter. Den teoretiska ansatsen har behandlats och slutligen har kapitlet gett en beskrivning av hur analysen gått tillväga.

3. Läran om service recovery – en teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras den forskning som uppsatsen tar utgångspunkt i. Innehållet i kapitlet har legat till grund för analysen samt använts i tolkningen av den insamlade empirin. Inledningsvis presenteras en överblick av det interna perspektivet i service recovery. Vidare görs en redogörelse av forskningen kring de organisatoriska faktorerna servicekultur, bemyndigande, utbildning, riktlinjer, roller och avslutningsvis belöning. Avsnittet avser att ge läsaren en förståelse för forskningen kring ämnet som sedan appliceras på uppsatsens empiri.

Forskning som behandlar det interna perspektivet av service recovery belyser ett antal faktorer som skapar förutsättningar för ett lyckat service recovery arbete. För att arbetet med klagomål ska fungera effektivt krävs att ledningen visar ett engagemang och att företaget internt kommunicerar en god syn på service samt belönar personal när de visar prov på god kundservice. Personalen bör ges befogenhet att fatta beslut och utbildas i klagomålshantering. Samtidigt bör förväntningarna från ledningen tydligt kommuniceras för att undvika rollkonflikter hos frontpersonalen. Samarbetet mellan frontpersonalen och deras engagemang i företaget har också betydelse för ett lyckat service recovery arbete (Boshoff & Allen 2000). För att klagomålshantering ska fungera effektivt behöver personalen ha befogenhet att fatta beslut på egen hand utan inflytande från andra parter (Thwaites & Williams 2006). Det kan det uppstå problem när frontpersonalen bär ansvaret för beslutsfattandet men inte får det stöd som behövs från ledningen för att hantera det (Michel et al. 2009). Utbildning, riktlinjer och belöning är förutsättningar som behövs för att frontpersonalen ska hantera klagomål på ett bra sätt för både dem själva och för kunden (Hyun, Pimtong & Woo 2009). För att personalen ska kunna belönas krävs att klagomålen mäts och utvärderas (Michel et al. 2009).

Betydelsen av att ledningen arbetar aktivt med att sprida företagets servicestrategi internt till frontpersonalen (Boshoff & Allen 2000) har varit en inspiration till uppsatsens utgångspunkt och bidrar till relevansen av följande teoretiska referensram. Den första delen av en god klagomålshantering som presenteras handlar således om den servicekultur som företaget andas.

3.1 Servicekultur – att leva som man lär

De gemensamma mål som personalen delar i en organisation har betydelse för hur de hanterar en klagomålssituation. I följande avsnitt presenteras forskning som belyser betydelsen av att personalen känner sig engagerade i sitt arbete och hur en stödjande ledning kan möjliggöra ett gott service recovery arbete och en god organisationkultur.

Organisationskulturen innefattar de delade värden och förväntningar som finns inom en organisation och som färgar personalens beteende. Viss forskning menar att anledningen till att vissa företag misslyckas att hantera klagomål på ett lyckat sätt kan ha att göra med en oförmåga att inspirera personalen till att leverera god service. Eftersom frontpersonalen ska ta hand om den missnöjde kunden är det väsentligt att de tror på företagets strategi för klagomålshantering (Maxham & Netemeyer 2003). Enligt Maxham och Netemeyer (2003) har den kultur som råder inom ett företag inflytande på hur personalen hanterar klagomål (Maxham & Netemeyer 2003) och många gånger kan de informella krafterna vara mer inflytelserika än formella skriftliga policys och riktlinjer. Det blir extra tydligt om den informella kulturen och de uttalade riktlinjerna inte överensstämmer med varandra (Boshoff & Allen 2000).

Den kultur som går att finna inom ett företag har följaktligen ett starkt inflytande för hur organisationen levererar service och hur effektivt de anställda klarar av att hantera misslyckade servicemöten (Kelley 1993). Strategin för klagomålshantering bör passa ihop med organisationskulturen, de delade värdena i organisationen samt den övergripande företagsstrategin (Michel et al. 2009). När organisationens värden delas tillsammans med de anställdas värden bidrar detta till att de är villiga att leverera “det lilla extra” som ofta är nödvändigt för att ta hand om ett servicemisslyckande (Michel et al. 2009). Det gör dessutom att personalen blir mer benägna att ansvara för den service som levereras (Maxham & Netemeyer 2003). Det är sällan god service grundas i en enskild anställds arbete utan det är ofta ett resultat av att flera anställda arbetar tillsammans i en grupp. Anställda bör se kollegor som en tillgång och en möjlighet till att lära från varandra (Boshoff & Allen 2000).

Det är först och främst frontpersonalen som utför och levererar service till kunden. Trots det behöver de fullt support av de som befinner sig i *backoffice* för att organisationen ska fungera smidigt. Det är även av vikt att organisationen uppmuntrar till innovation och kreativitet samtidigt som arbetsmiljön flätar samman och motiverar de anställda att

prestera och utföra god service för teamets bästa med de gemensamma målen i fokus (Boshoff & Allen 2000). För att frontpersonalen ska känna engagemang krävs att ledningen lever som de lär. De bör ge de anställda det stöd som krävs för att möjliggöra god klagomålshantering (Stauss 1995). Ledningens attityd har en stor påverkan på personalens beteende och deras handlingar influerar hur personalen agerar (Parasuraman 1993: 44). Enligt Boshoff och Allen (2000) påverkas anställda av ledningens inställning till servicearbetet och det är något som formar hela verksamhetens arbetsgång i stort (Boshoff & Allen 2000). Ledningen bör ta ansvar för kvaliteten i servicen och agera som en förebild i arbetet med kvalitetsstyrning (Stauss 1995). För att skapa förutsättningar för god klagomålshantering måste ledningen hjälpa personalen och bidra med det stöd som är nödvändigt för att de anställda ska kunna hantera klagomål på bästa sätt. De anställda måste kunna lita på organisationen de arbetar för. Tillit till organisationen bidrar till engagemang hos de anställda och ökar deras arbetsprestationer (Hyun et al. 2009). Det är även viktigt att ledningen arbetar för en öppen kommunikation inom företaget och mellan avdelningarna. Bristande kommunikation är ett vanligt problem inom företag och något ledningen måste arbeta konstant med att upprätthålla (Johnston 2008).

Anställda känner följaktligen lättare engagemang till en verksamhet och till sitt eget arbete om ledningen är engagerad i dem (Hyun et al. 2009; Stauss 1995). När ledningen behandlar sina anställda väl, behandlar de anställda i sin tur kunderna väl (Hyun et al. 2009). De anställda tar efter det engagemang och den attityd som ledningen har. Av det skäl krävs det att ledningen beter sig på det sätt som de förväntar sig att sina anställda ska göra. För att anställda ska visa ett trovärdigt och äkta serviceengagemang måste ledningen föregå med gott exempel. Om de inte gör det finns det risk att personalen inte känner sig motiverade nog att anstränga sig i krävande situationer, exempelvis vid klagomål (Boshoff & Allen 2000). Dessa argument visar på att den attityd som företaget kommunicerar gentemot en klagande kund har betydelse för hur frontpersonalen kommer att se på kunden. Om ledningen ser på klagomål som något negativt ses en klagande kund som en fiende och inte en hjälp att göra företaget bättre (Michel et al. 2009). För att frontpersonalen ska kunna hantera en missnöjd kund måste de ha en positiv attityd till klagomål. En sådan attityd grundas i en organisation som uppmuntrar kunder att klaga och ett företag som är hängivna till kundservice (Thwaites & Williams 2006).

Ledningen måste vara förberedd på att de anställda kommer att begå misstag. De behöver ha en attityd som säger att det är bättre att försöka, och eventuellt misslyckas, än att inte försöka alls. Hur ledningen svarar på de anställdas användande av beslutsfriheten färgar den organisationskultur som råder inom verksamheten (Boshoff & Allen). Nästa avsnitt behandlar följaktligen betydelsen av att frontpersonalen tilldelas befogenhet och ansvar för att klagomål ska kunna hanteras på ett lyckat sätt.

3.2 Bemyndigande – frihet under ansvar

För att personalen ska känna att företaget litar på deras arbete med klagomål krävs att ledningen ger sin tillit till dem. Det innebär att ge dem frihet att fatta egna beslut och samtidigt ge dem rätt verktyg för att hantera en klagomålssituation. Det här avsnittet presenterar forskning som lyfter fram betydelsen av att bemyndiga personalen och på så sätt skapa möjligheter för god klagomålshantering.

När ett servicemöte går fel och en kund blir missnöjd visar undersökningar på att kunder överlag vill ha ett snabbt och rimligt svar efter att de har framfört ett klagomål. De vill få svar av en och samma person och inte behöva komma tillbaka vid ett senare tillfälle (Boshoff & Allen 2000). För att det ska vara möjligt krävs det att organisationen arbetar med bemyndigande av de anställda. Med bemyndigande menas att personalen har ansvar och befogenhet att fatta snabba beslut och vidta åtgärder vid samma tillfälle som det behövs (Hyun et al. 2009). En bemyndigad person kan snabbare och mer effektivt besvara en kunds önskingar och hantera klagomålet. Dessutom ökar bemyndigande engagemanget i servicemötet (Lashley 1999). För att bemyndigandet ska fungera på rätt sätt krävs det att organisationen tillåter personalen att fatta beslut och ger dem verktyg för att kunna fatta beslut i enlighet med företagets strategi (Hyun et al. 2009). Eftersom frontpersonalen arbetar närmast kunden vet de bäst vad som bör göras för att en kund ska förbli nöjd och måste således bli utrustade med de verktyg som krävs (Boshoff & Allen 2000; Schneider, Brief & Guzzo 1996). Genom att bemyndiga frontpersonalen kan de snabbare svara på kundens behov vilket underlättar arbetet när en kritisk situation uppstår (Thawaites & Williams 2006). Trots det är det många organisationer som inte ger frontpersonalen bemyndigande. Det kan leda till att företaget inte kan tillhandahålla den efterfrågade servicenivån som kunden förväntar sig och kräver. Många organisationer bygger upp barriärer mellan sig och sina anställda då de utvecklar policys i beslutsfattandet som

försvårar klagomålsprocessen. Det sker exempelvis genom krav på att beslut måste gå genom ledningen ge (Boshoff & Allen 2000).

Att ge de anställda bemyndigande innebär en förändring i personalens arbetsuppgifter och det är väsentligt att de får utbildning i hur de ska ta sig an sin roll. Ledningen bör arbeta med att coacha och motivera de anställda istället för att vara den huvudsakliga beslutsfattaren. Trots att de anställda får beslutsfrihet bör det sättas upp regler och ramar för att beslutsfriheten ska fungera väl. En stor utmaning inför att bemyndiga personalen ligger i ledningens agerande (Boshoff & Allen 2000). Enligt Thwaites och Williams (2006) bör ledningen ge ifrån sig makten och lita på att deras personal tar de beslut som är till kundens och företagets intresse (Thwaites och Williams 2006). Ett vanligt problem som kan uppstå är att mellanchefer inte vågar släppa sitt ansvar och låta frontpersonalen ta beslut (Boshoff & Allen 2000).

Om personalen tillåts improvisera och hitta individuella lösningar på problemen kan kunderna uppleva att de blir behandlade utifrån den unika situation som uppstår (Cunha et al. 2009). Ledningen bör lyssna på förslag från personalen och uppmuntra dem att bli mer deltagande i arbetet med klagomålshantering (Boshoff & Allen 2000). För att personalen ska utveckla de rätta kunskaperna för att ta beslut och hitta individuella lösningar på problem krävs emellertid utbildning i samband med bemyndigandet (Thwaites & Williams 2006). Nästa avsnitt behandlar därför vikten av att utbilda frontpersonalen för att företaget ska kunna tillhandahålla en hög kvalitet på sin service.

3.3 Utbildning – en förbättring av förmågor

För att personalen ska känna sig trygga att fatta egna beslut om vad som är bäst i en klagomålssituation behöver de utbildning som förbättrar deras förmåga att ta beslut och ger dem en god inställning till klagomål. I det här avsnittet förklaras varför utbildning behövs och vilken effekt det kan ha för både personalen och för hela företaget.

För att kunna tillhandahålla konstant hög servicekvalitet behövs mer än att ha rätt person på rätt plats och att ge dem bemyndigande. Personalen måste dessutom utbildas i att serva kunden. Att personalen har god social kompetens och är väl införstådda med den tjänst de levererar är viktiga faktorer i servicemötet. Effektiv utbildning av personalen kan även ses som ett sätt för serviceorganisationer att differentiera sig gentemot andra (Boshoff & Allen 2000: 68). Det visar även att organisationen tar klagomål på allvar (Michel et al. 2009).

Enligt Gore (1995) har alla människor ett personligt förråd av beslutsregler som är utvecklade genom utbildning och tidigare erfarenheter. I beslutsprocessen väljs inte alltid den optimala lösningen utan istället tar personen ett beslut utifrån tidigare erfarenheter. Förrådet av erfarenheter kan till viss del vara hjälpsamma men kan också skapa förutfattade meningar för hur situationer bör hanteras. Ibland tar individerna beslut baserat på tidigare erfarenheter från liknande processer och agerar därefter (Gore 1995). De flesta personer är kapabla till att fatta beslut men de behöver hjälp att utveckla rätt skicklighet att hantera klagomålssituationer. Utbildning i beslutsfattande är ett sätt att ge dem verktyg för att själva ta hand om situationen (Thwaites & Williams 2006). Enligt Gore (1995) kan beslutsfattandet förbättras genom att personen får möjlighet att utveckla erfarenhet i samband med feedback på sitt arbete. Det är även viktigt att personen utbildas i att övervinna vissa brister i beslutsfattandeprocessen. Det kan vara till fördel för företaget att styra beslutsfattandet i rätt riktning med hjälp av bestämda procedurer (Gore 1995).

Genom utbildning förbättras personalens förmåga att arbeta med klagomålshantering. Det är emellertid viktigt att komma ihåg att utbildning måste följas upp för att det ska kunna ha en positiv inverkan på servicearbetet (Schneider et al. 1996). Många ledare faller i fällan och tror att när de väl har gett frontpersonalen ansvar och befogenheter behöver de inte arbeta så mycket med att förbättra stöd och system för att möjliggöra dess framgång (Michel et al. 2009; Schneider & Bowen 1995: 175). Genom att utveckla utbildningsprogram som tar hänsyn till de anställdas arbete med klagomålshantering underlättas personalens arbete med missnöjda kunder (Tax & Brown 1998). Det är viktigt att personalen lär sig hur de ska agera när något går fel i serviceleveransen. Att ta emot klagomål är en pressad situation för den anställda och utbildning underlättar arbetet med upprörda kunder (Boshoff & Allen 2000). Tax och Brown (1998) menar att utbildningsprogram som stärker den sociala kompetensen hos personalen och ger en grundlig kunskap om organisationens klagomålshantering stödjer implementeringen av en korrekt plan för klagomålshantering (Tax & Brown 1998). Vidare menar Homborg och Fürst (2005) att personalens inställning förbättras genom utbildning och utvärderingsaktiviteter på arbetsplatsen (Homborg och Fürst 2005).

Som forskningen visar har utbildning av personal en positiv effekt på organisationen och kan bidra till bättre beslutsfattande (Gore 1995). För att försäkra sig om att klagomålshanteringen fungerar smidigt kan det dessutom vara fördelaktigt för företaget att

använda sig av riktlinjer. Av den anledningen diskuteras härnäst riktlinjer och hur de kan stödja personalens arbete.

3.4 Riktlinjer – vägledning i arbetet

Som tidigare nämnts kan bemyndigande och utbildning utveckla personalens förmåga att hantera klagomålssituationer på ett bra sätt. För att ge personalen ytterligare stöd i det vardagliga arbetet föreslår viss forskning att det bör finnas riktlinjer tillhands. Följande avsnitt presenterar vilken effekt riktlinjer kan ha och varför det kan vara lämpligt för företag att i någon form använda sig av det.

Det är inte alltid tillräckligt att ge personalen bemyndigande i arbetet med klagomålshantering. Michel, Bowen och Johnston (2009) menar att effektiviteten av bemyndigande är långt ifrån allomfattande. För att kunden ska känna förtroende för servicen är det ofta bra om den grundar sig i policys och riktlinjer snarare än omdömet från en person i personalen (Michel et al. 2009). Enligt Shea och Howell (1998) behövs en viss struktur med standardiserade regler, riktlinjer och dokumentation för att arbetet med klagomålshantering ska utföras korrekt och ge stöd till personalen i arbetet (Shea & Howell 1998). Individer har generellt en begränsad rationalitet och ofullständig kunskap om hantering av klagomål. Det finns två sätt att möjliggöra för anställda att fatta mer rationella beslut i klagomålshanteringen. Det första är att införa riktlinjer och policys för hur arbetet ska utföras. Det andra är som tidigare nämnts att påverka beteende genom utbildning och bemyndigande (Homburg & Fürst 2005).

Riktlinjer kan underlätta för de anställda att agera på det sätt organisationen vill och kan även tydliggöra den anställdes roll i hur arbetet bör utföras. Homburg och Fürst (2005) menar att ju mer kundorienterade riktlinjerna är desto lägre blir de anställdas uppfattning om oförenlighet mellan rollförväntningarna från ledningen och kund. Det kan i sin tur minska rollkonflikten. Riktlinjerna för klagomålshantering har också en positiv inverkan genom att försäkra kundorienterat beteende från de anställda (Homburg & Fürst 2005: 98). Utvecklingen av riktlinjer för klagomålshantering som fokuserar på att uppnå rättvisa och kundtillfredsställelse är en metod för att förbättra utförandet av klagomålshantering. Genom att förse de anställda med en guide om hur de ska bemöta kunden vid ett klagomållstillfälle underlättas arbetet med klagomålshantering. Riktlinjer om hur personalen kan agera ger även stöd i en pressad situation (Tax & Brown 1998).

Homburg och Fürst (2005) poängterar att det är av nytta för ledningen att både använda sig av riktlinjer och bemyndigande för ett bra klagomålshandlingsarbete. Enligt dem har de hårda faktorerna så som riktlinjer inte fått lika mycket utrymme i forskning som de mjuka faktorerna. De menar att riktlinjer och policys är speciellt viktigt för serviceorganisationer med kundkontakt för att förbättra och underlätta arbetet med klagomålshandling (Homburg & Fürst 2005). I likhet med det menar Michel, Bowen och Johnston (2009) att det krävs mer än bemyndigad personal för att klara upp klagomålssituationer. Kunden kan i vissa fall vara mer övertygad om att klagomålet behandlats rättvist om det bestämts av riktlinjer och rutiner snarare än omdömet av en bemyndigad person (Michel et al. 2009).

Avsnittet har behandlat hur riktlinjer för klagomålshandling underlättar personalens arbete och gör att organisationen på ett effektivare sätt kan försäkra sig om att personalen håller den önskade kvaliteten i serviceleveransen. Riktlinjer kan dessutom leda till att oklarheten i arbetsrollen minskar. Det på grund av att det ger dem information om vad som förväntas av dem i arbetet (Homburg & Fürst 2005). Nästa avsnitt behandlar rollkonflikt och problematiken som kan uppstå när förväntningarna från de inblandade parterna inte stämmer överens med varandra.

3.5 Frontpersonalens arbetsroll – att tydliggöra en roll

En anställd i ett serviceyrke står inför ett antal förväntningar i arbetet som de ska leva upp till. När en klagomålssituation uppstår kan förväntningarna både från ledningen och från kunden vara oklara. Vidare kan oklarheten i arbetsrollen öka när personalen inte vet vad ledningen förväntar sig av dem. Följande avsnitt handlar om den rollkonflikt som kan uppstå i samband med klagomålssituationer och varför det är viktigt att hantera förväntningar från alla inblandade parter.

Inom serviceyrken påstås ofta personalen anta en roll som är förenad med ett antal förväntningar på deras beteende (Bitner, Booms & Mohr 1994; Boshoff & Allen 2000). Personer i arbeten som sträcker sig över gränser där arbetsuppgifterna varierar mycket, så som receptionister, kan ofta uppleva en viss oklarhet i sin arbetsroll. Osäkerhet inför hur de ska agera kan uppstå då de ofta saknar utbildning och har begränsad tillgång till nära ledning och stöd i arbetet (Boshoff & Allen 2000). När kritiska händelser inträffar så som vid ett klagomålstillfälle kan det förekomma olikheter i det förväntade beteendet från frontpersonalen. Enligt Bitner, Booms och Mohr (1994) kan en sådan situation inträffa då uppfattningen om vad som är orsaken till ett visst problem skiljer sig mellan kund och

personal. Det som uppstår är en spänning då personerna inte är överens om vem som bör tillskrivas felet (Bitner et al. 1994). Tidigare forskning menar att rollkonflikt hos frontpersonalen är något som kan uppstå i en situation där personen är osäker på hur den förväntas agera. Ett skäl till det kan vara att de saknar den information som krävs (Singh 1998). Frontpersonalen är en grupp som ofta upplever rollkonflikt eftersom de ofta är osäkra på vad som förväntas av dem i deras arbete. Argument i forskningen talar för att frontpersonal som saknar kunskap om vad som är det mest effektiva sättet att lösa problem på troligen kommer att agera opassande i klagomålssituationen. Det har i sin tur en negativ effekt på hur kunden upplever kvaliteten och hindrar även den anställde från att återhämta sig efter ett misslyckat servicemöte. När en anställd inte lyckas återhämta sig själv från stress i samband med klagomålet är det svårt att hantera interaktionen med kunden på ett bra sätt (Boshoff & Allen 2000). Viss forskning menar dock att alla personer inte påverkas negativt av att deras arbetsroll inte är fullt definierad (Johnson & Stinson 1975 i Boshoff & Allen 2000: 69).

Problematiken som uppstår vid ett klagomållfälle har inte sällan att göra med att kunden överskattar frontpersonalens roll medan frontpersonalen underskattar sin egen roll (Michel et al. 2009). När personalens handlingsfrihet är begränsad kan de känna sig maktlös inför att lösa problem. Det kan leda till att de blir passiva och att deras kreativitet hämmas (Johnston & Michel 2008). Viss forskning menar dock att genom att inte ha specifikt definierade arbetsroller ökar utrymmet för kreativitet och eget tänkande i arbetet (Lyons 1971 i Boshoff & Allen 2000). I motsats till det lyfter Singh (1998) fram betydelsen av att ha tydligt definierade arbetsroller för att undvika att personalen känner sig stressad i sitt arbete (Singh 1998).

Forskningen tyder på att personal som får utbildning, stöd i arbetet och tydligt uttalade förväntningar från ledningen upplever mindre oklarhet i sin arbetsroll samt i hanteringen av klagomål. Nästa avsnitt kommer att förklara hur belöning av personal kan främja servicearbetet och även ge dem guidning i arbetet med klagomål.

3.6 Belöning – att uppmärksamma god klagomålshantering

Viss forskning föreslår att personal som får belöning för att ha hanterat ett klagomål på ett bra sätt är mer motiverade att ta hand om missnöjda kunder (Parasuraman 1993). För att ett företag ska kunna belöna sina anställda krävs därför att klagomålen på något sätt

registreras. I det här avsnittet belyses vikten av att använda belöningssystem som uppmuntrar personalen att ta hand om klagomålen.

Klidas, van den Berg och Wilderom (2007) menar att belöning kan ses som ett sätt att styra bemyndigad personal och därigenom försäkra att god service upprätthålls (Klidas et al. 2007). Genom att använda någon form av belöning till anställda som speglar företagets mål blir det lättare för de anställda att förstå företagets strategi och kunna använda den som en guide i beslutsfattande (Kaplan & Norton 1992; Klidas et al. 2007, Liang & Hou 2006). Hur ett företag belönar sin personal har betydelse för servicen som levereras till kunden (Parasuraman 1993). Det viktiga är att belöningen är baserad på arbetsprestation och att de mätinstrument som används reflekterar organisationens mål och strategi för servicearbetet (Hyun et al. 2009). Enligt Michel, Bowen och Johnston (2009) uppmärksammas och belönas personalen utifrån hur få klagomål som registreras. Få registrerade klagomål ses som ett tecken på hög kundnöjdhet. Företagen uppmärksammar däremot inte när personalen löst en klagomålsituation framgångsrikt. Användandet av mätinstrument som belönar ett lågt antal klagomål kan leda till att anställda blir motvilliga att rapportera klagomål. De mätinstrument som organisationen använder riktar uppmärksamheten till den typ av beteende som organisationen vill uppmuntra och belöna. Om mätinstrumenten kommuniceras kan det i förlängningen leda till att främja målkongruens hos de anställda. Det är viktigt att mätinstrument samt belöningsstruktur stärker de anställdas vilja att lösa problem och tillgodo se kundernas behov. De bör följaktligen inte endast fokusera på att minska antalet klagomål (Michel et al. 2009).

Ofta är god klagomålshantering inte lika närvarande i belöning och mätsystem. Om inte god klagomålshantering belönas kan det leda till att det inte blir effektivt utfört och kan resultera i att servicekvaliteten blir lidande (Boshoff & Allen 2000). Belöningar kan både vara monetära och icke-monetära. Det kan dock i många fall räcka med att personalen blir erkända av ledningen eller kollegor för sitt goda servicearbete. Vidare menar Yoo, Shin och Yang (2006) att anställda återhämtar sig bättre om de är nöjda med sitt jobb och blir personligt erkända av chefer än om de erbjuds monetära incitament. Enligt dem värdesätter frontpersonalen att bli personligt erkända och utvecklar en känsla av heder som kan hålla i sig länge (Yoo et al. 2006). Belöning kan således vara ett enkelt "tack" eller "bra jobbat" från ledningen alternativt en utmärkelse så som månadens anställd.

Ovanstående kapitel har behandlat tidigare forskning kring vilka faktorer som kan påverka hur ett företags klagomålshantering fungerar. Betydelsen av en god servicekultur har lyfts fram som central. Vidare har de positiva effekterna av bemyndigande, utbildning i klagomålshantering, riktlinjer, tydliga förväntningar och belöning för personalens arbete presenterats.

4. Hur missnöje hanteras - en empirisk analys

I det här kapitlet analyseras och problematiseras hur ledning och frontpersonal på hotellen arbetar med klagomål i praktiken. Deras uppfattningar om arbetet kommer att jämföras och ställas emot den forskning som presenterats ovan. För att göra analysen lättförståelig och överskådlig är den uppdelad i samma teman som teorikapitlet.

4.1 Att göra det lilla extra

På flera av hotellen har ledningen uppmärksammat att det är av betydelse att personalen kan identifiera sig med företagets grundvärden och känna ett engagemang för arbetsplatsen för att kunna leverera god service (Michel et al. 2009). Frontpersonalen på ett av hotellen uttrycker tydligt en stolthet över sin egen arbetsplats och deras engagemang lyser igenom under hela intervjun.

/---/ jag tar väldigt stor stolthet i mitt jobb och då, även om jag inte personligen har gjort något fel så är de ju ändå missnöjda med min arbetsplats. Jag är stolt över den /---/.

Receptionisten menar att den stolthet hon känner i sitt yrke gör att kritik mot arbetsplatsen känns som kritik mot henne själv. Hon berättar att hon starkt kan identifiera sig med företagets värderingar. Det ligger i linje med vad som har framkommit i andra studier. Exempelvis menar Maxham & Netemeyer (2003) att personal som delar organisationens värden är mer benägna att ta ansvar för serviceleveransen. Flera receptionister upplever att ett tydligt stöd från ledningen underlättar för dem att släppa situationen och återhämta sig efter att ha hanterat ett klagomål. När en receptionist får frågan om hon upplever att hon har de verktyg som behövs för att ta hand om klagomål förklarar hon att hon är beredd att göra nästan vad som helst för att gästen ska bli nöjd:

Ja ja, det är bara det att jag inte kan bygga badkar! Nej skämt o sido, men oja. Vi har väldigt stor stöttning från ledningen och även från kedjan och från olika system där vi kan lämna in synpunkter och så. Man får fram sina åsikter och man får alltid stöttning /---/.

Receptionistens uttalande signalerar en trygghet i stödet från ledningen och en vilja att göra "det lilla extra" för hotellet hon arbetar för. Detta stämmer överens med Michel, Bowen och Johnstons (2009) resonemang om att medarbetare som delar organisationens värden är beredda att göra mer för företaget (Michel et al. 2009). Stödet från ledningen är något som alla receptionisterna upplever som centralt. De flesta förklarar att de i någon

utsträckning har stöd av ledningen när de arbetar. Det är dock viktigt att poängtera att flera receptionister beskriver sin arbetsplats ur ett positivt ljus och är lite återhållsamma när det ställs frågor som rör brister i arbetet. Det säger visserligen också något om deras egen relation till företagen då den positiva bilden kan ses som ett beskyddande över den egna arbetsplatsen. Det råder en viss skillnad i hur de olika receptionisterna svarar när det handlar om ledningens stöd och det blir tydligt att vissa hade önskat ett närmare stöd. En av receptionisterna förklarar nämligen att hon hade upplevt klagomålssituationer som mindre stressande om receptionschefen hade funnits tillhands i receptionen oftare eftersom det då är lättare att be om hjälp och sedan förklara hela händelseförloppet för en annan person. Hon förklarar att hon saknar nära ledning i arbetet vilket enligt Boshoff och Allen (2000) är vanligt förekommande inom serviceyrken. Hon upplever även att vissa ur ledningen är mindre benägna att hjälpa till med att ta hand om klagomålen. Samtliga personer med ledningsposition påstår att det är viktigt att på olika sätt skapa en god attityd uppifrån så att en bra inställning till klagomål sprider sig nedåt (Hyun et al. 2009; Stauss 1995).

/---/ vi försöker börja uppifrån och se till att vi lever som vi lär i ledningsgruppen och sen i nästa steg avdelningscheferna och så vidare så att det verkligen sprider sig att det är så vi hanterar det. Jag tror att vi är hyfsade men vi kan bli ännu bättre.

På ett annat hotell säger ledningen att "vi älskar att ta hand om våra gäster, vi älskar att ta hand om våra medarbetare" och menar att det är lika viktigt att ta hand om personalen som det är att ta hand om gästerna. Bådas uttalanden tyder på en viss förståelse för att deras eget engagemang i de anställda kommer att färga de anställdas engagemang till organisationen och således också påverka den servicekvalitet som ges till gästen (Boshoff & Allen 2000; Stauss 1995). Med tanke på att vissa receptionister upplever att de saknar nära ledning kan det däremot tolkas som att ledningens arbete inte alltid räcker till. Några receptionister förklarar däremot att de upplever att ledningen är engagerad i dem och det gör också att arbetet med klagomål blir lättare. En av receptionisterna förklarar: *"/---/ vi har ju utbildningar varje år /---/ men sen är stöttningen det viktigaste, att man känner att man hela tiden har företaget i ryggen, de är på ens sida"*. Receptionistens uttalande indikerar på att stöttning från ledningen är en viktig del i arbetet med klagomål (Hyun et al. 2009).

Det är även viktigt att ledningen coachar de anställda och uppmuntrar till en öppen kommunikation (Boshoff & Allen 2000). Alla i ledningen på samtliga hotell anser att det

råder en öppen kommunikation inom hotellen och att de anställda kan komma och ventilera problem om de känner att det behövs. De anställda har lite skilda tankar kring hur enkelt det är att kontakta ledningen om ett problem uppstår. En receptionist upplever att hon inte har så bra kontakt med sin närmsta chef och det gör det svårt att få feedback och ha samtal. Återigen kan olika uppfattningar från frontpersonal och ledning urskiljas. Det är väsentligt att ledningen ständigt arbetar med att upprätthålla en öppen kommunikation i företaget samt uppmuntrar personalen till att ha en öppen kommunikation (Johnston 2008). Skiftledaren på ett hotell anser att kommunikationen är bra på arbetsplatsen och menar att de anställda har ett fåtal personer de kan kontakta beroende på vem de känner att de "klickar bäst med". När hon får frågan om hon känner stöd från ledningen i hanteringen av klagomål svarar hon: "Ja men absolut, jag kan komma och prata med chefen, det känner jag. Jag tror det fungerar väldigt bra, ingen verkar vara jätterädd för klagomål /---/'. På ett av hotellen berättar ledningen att klagomål är något som alla måste lära sig i praktiken och att det inte är en katastrof om de någon gång skulle överkompensera en gäst. Receptionistens uttalande indikerar att hon inte är rädd för att begå misstag:

/---/ här är det viktiga att man gör gästen glad och nöjd och skulle det vara i efterhand att någon säger: det var väl lite väl att de dem tre frinätter, så får man ju ta det efteråt men det är ingenting som någon blir sur på en för.

Då receptionisten inte upplever att hon blir beskylld om hon begår misstag kan det tolkas som att hon känner att hon har ledningens förtroende i beslutsfattandet. Förtroendet från ledningen har en positiv effekt på personalens arbete med klagomål (Boshoff & Allen 2000).

Ledningen på ett av hotellet menar att det är viktigt att ha en god attityd gentemot klagomål i företaget för att behålla en hög servicekvalitet. Hur företaget ser på klagande gäster har inflytande på hur frontpersonalen kommer att se på dem (Michel et al. 2009). Ledningen på ett annat hotell säger att de ständigt arbetar med att personalen inte ska se klagomål som något farligt utan strävar mot att alla ska känna sig trygga med att hantera missnöjda gäster.

/---/ visst finns det vissa som ser den klagande gästen som en fiende och tycker det känns obekvämt och lite läskigt men jag hoppas genom att fortsätta att nöta detta långsamt att vi kan förändra det för dem som inte känner sig lika trygga.

På ett annat hotell menar ledningen att klagomål bör ses mer som en utmaning:

/---/ det är då som vi får testa oss själva. Jag gillar reklamationer! För jag tänker att det är ju då vi får visa att vi verkligen är bra, att vi inte är som alla andra.

Deras uttalanden tyder på en god attityd där klagomål ses som något positivt som hjälper företaget att bli bättre (Michel et al. 2009). Ett företag som uppmuntrar gäster att klaga kan skapa förutsättningar för frontpersonalen att utveckla en bra attityd mot klagomål (Thwaites & Williams 2006). Däremot är det viktigt att poängtera att receptionisternas uttalanden flera gånger tyder på att det kan vara svårt att alltid ha en positiv attityd gentemot klagomål då de tycker det är jobbigt att hantera en missnöjd gäst: "Jag kan ju skaka av av mig det rätt snabbt, men just i situationen så känns det ju rätt jobbigt. Man känner liksom att hjärtat bara dunkar". Uttalandet ger antydning till att en god attityd från ledningen inte betyder att personalen inte upplever klagomål som jobbigt.

I det här avsnittet av analysen har det berättats att när personalen kan identifiera sig med företagets värden leder det till att de känner stolthet i sitt arbete och således tar ansvar för det som sker på arbetsplatsen. Ledningens engagemang och deras syn på klagomål påverkar personalens inställning till missnöjda gäster. Sammanfattningsvis visar sig stödet från ledningen vara en central komponent av en god servicekultur på de fyra hotellen.

4.2 Snabba beslut

Många gäster värdesätter att bli individuellt bemötta i en klagomålssituation eftersom det visar att företagen tar gästen på allvar (Cunha et al. 2009). Flera receptionister menar att det är de som jobbar i fronten och tar hand om klagomålen som har störst förståelse för vad gästen vill ha.

/---/ allting är ju så individuellt, det finns ingen gäst som är den andre lik. /---/ jag tror att det är det som är det viktiga i klagomål, att man ser gästen. Man får lyssna och så får man se vad just den gästen vill ha: vill de bara prata av sig, vilken typ av kompensation skulle passa dem, vad är det dem går igång på? Alla vill ju ha olika saker, det är den individuella aspekten som är den viktiga, man tar en för vad den är /---/.

Enligt receptionisten är det viktigt att behandla varje gäst utifrån dess behov. Flertalet av receptionisterna menar att många gäster kräver ett snabbt svar vid klagomållstillfällen. För att det ska vara möjligt krävs det att frontpersonalen ges bemyndigande så att det på så vis kan agera direkt och inte behöver återkomma till gästen vid ett senare tillfälle (Boshoff & Allen 2000). Trots det är det vissa av hotellen som inte tillåter sina receptionister att ta beslut i alla situationer. En receptionist beskrev hur de får fatta egna beslut med fria händer och kompensera gästerna för att göra dem nöjda.

/---/ jag tycker det är väldigt bra för ledningen har ju sagt sen dag ett att 'ni får göra som ni vill för att göra gästerna nöjda och behöver aldrig komma och fråga', sen kanske vi kommer och frågar om man undrar över något men vi har alltid befogenhet att göra vad som helst och det gäller alla och det känns väldigt skönt. Då känner man sig tryggare i det också.

Receptionisten menar att besluten fattas av dem själva och att de endast i extrema fall behöver rådfråga en skiftledare. På samma hotell säger däremot ledningen att ingen av receptionisterna får fatta egna beslut då det rör sig om en kompensation i form av pengar utan det ska hanteras av en skiftledare. För det första så tyder respondenternas svar på att det finns ett glapp i kommunikationen. Receptionspersonalen och ledningen har olika syn på i vilken utsträckning receptionisterna får ta beslut i en klagomålssituation. För det andra verkar inte ledningen vara införstådda med de positiva effekterna av att låta personalen fatta beslut direkt i samma ögonblick som klagomålet sker. En bemyndigad person kan besvara en gästs önsknings snabbare och mer effektivt och blir dessutom mer engagerad i servicemötet (Lashley 1999).

På ett annat hotell menar personalen att de får fatta fria beslut och kompensera sina gäster men det finns en viss begränsning i deras befogenhet. Beslut om kompensation i form av exempelvis frinätter får endast tas av receptionschefen. På samma hotell säger ledningen däremot att personalen har befogenhet att fatta alla beslut själva inkluderat kompensation i form av frinätter. Återigen finns det exempel på att receptionisternas och ledningens uppfattning om befogenheten skiljer sig åt. På ett annat hotell förklarar en receptionist att det ofta är hon själv eller receptionschefen som tar beslut i hanteringen av klagomål. Ledningen berättar dock att alla i frontpersonalen får ta beslut om kompensationen till en missnöjd gäst. I det här fallet berättar receptionisten att hon upplever att övriga receptionister gärna lämnar ifrån sig klagomålet för att de anser att det inte är deras ansvar. Receptionistens uttalande kan däremot ifrågasättas då det inte framgår om personen i fråga uppmuntrar övriga receptionister till mer ansvarstagande. Detta ligger i linje med vad som har framkommit i tidigare forskning. Enligt Boshoff och Allen (2000) kan det uppstå glapp när mellanchefer inte tillåter frontpersonalen att fatta egna beslut i klagomålssituationer (Boshoff & Allen 2000). Det kan rimligen försvåra för personalen att ge gästen ett snabbt svar i klagomålssituationen.

På ett annat hotell har personalen däremot helt fria händer att fatta egna beslut. De kan ge ut alla typer av kompensation efter ett misslyckat servicemöte och behöver inte kontakta en

chef för godkännande. En förutsättning för att bemyndigande ska fungera väl är att organisationen skapar en lämplig miljö för klagomålshantering (Hyun et al. 2009). Ledningen på ett av hotellen menar att de eftersträvar en stark "ja-attityd" som ska genomsyra hela organisationen. De vill skapa en miljö där frontpersonalen har makten att göra vad som krävs för att göra en gäst nöjd.

/---/ även om en gäst frågar efter ett piano på rummet, då ska vi fråga: 'vad får det kosta? Det är klart vi löser det men vad har du för budget för det?' Hela tiden ska vi tänka så när det gäller service. Och det går ju hand i hand med reklamationer, att den [gästen] ska inte behöva kämpa för att göra sin röst hörd.

Ledningen menar att gästen ska känna att alla på hotellet har makten att göra det som krävs utan att behöva ta sig förbi massa hinder. En receptionist förklarar att hon känner sig säker i att själv fatta beslut i en klagomålssituation.

/---/ ibland kan jag till och med känna mig mer säker i mig själv att ta hand om det själv än att fråga någon annan, för då kan det ju oftare bli fel om någon annan kommer in som inte har hört hela grejen och inte har samma känsla för vad som har hänt. För ofta känns det ganska stabilt att ändå ta hand om det själv.

Receptionistens svar tyder på att hon hellre tar hand om klagomålet själv än att blanda in en tredje part. Forskningen säger det kan vara fördelaktigt för alla inblandade att låta frontpersonalen ta hand om klagomålet själv och lita på att de är kapabla till att fatta de rätta besluten (Thwaites & Williams 2006). En annan receptionist styrker resonemanget och menar att det lättare blir fel om ärendet lämnas över och därför föredrar hon att ta hand om klagomålet själv. Flera hotell har regler som säger att frontpersonalen inte får fatta fria beslut utan de måste gå igenom en överordnad. När ledningen sätter upp regler som gör att besluten måste gå genom en annan person kan det ta längre tid för personalen att gottgöra gästen. Det kan leda till att personalen inte kan upprätthålla den efterfrågade servicenivån som gästerna kräver (Boshoff & Allen 2000).

I det här avsnittet av analysen har berättats att det på flera hotell råder oklarheter om vad personalen har för befogenhet. I flera fall har ledningen och frontpersonalen olika uppfattningar om vad som gäller. Vidare har det framkommit att receptionisterna upplever att det underlättar när de själva får ta beslut i situationen utan att behöva blanda in en tredje part. Befogenheten gör det lättare för personalen att ge den missnöjde gästen ett snabbt och effektivt svar.

4.3 Att öva klagomål

Ledningen på ett av hotellen nämner hur viktigt det är för dem att ha ”rätt man på rätt plats”. Den anställde måste känna en passion för sitt arbete för att kunna utföra ett bra jobb. Vid anställningsprocessen läggs stor vikt vid att hitta rätt person med rätt engagemang och sociala kompetens. Tillsammans med dessa faktorer är det viktigt att personalen blir utbildad i service (Boshoff & Allen 2000). Alla hotellen erbjuder sina nyanställda en typ av introduktion och på några av hotellen ges en mer grundlig utbildning för att lära upp personalen. Dock har inte alla hotell en specifik utbildning i klagomålshantering utan anser att det är något personalen lär sig allteftersom. Det tyder på att alla hotell inte än har uppmärksammat hur utbildning i klagomålshantering kan vara ett sätt att differentiera sig gentemot andra hotell (Boshoff & Allen 2000). Ett hotell har i sin serviceutbildning en del som behandlar hur klagomål ska hanteras och hur personalen kan lära sig att vända dem till något positivt.

/---/ Vi övar ju klagomål bland annat i serviceutbildningen utan att gå in på exakt vad som görs så finns det övningar och man diskuterar vad är en lämplig kompensation, hur skulle du göra och så där /---/ det finns en del som heter 'Hur hanterar vi klagomål' och hur man kan vända klagomål till något positivt /---/.

Personen ur ledningen förklarar att klagomålshantering både diskuteras och övas i utbildningarna. Personalens agerande har stor betydelse för om klagomålet blir effektivt löst. När en anställd befinner sig i en pressad situation underlättar det om personen har fått utbildning i hur en sådan situation bör hanteras (Boshoff & Allen 2000). Utbildning förbättrar personalens förmåga och inställning till att arbeta med klagomålshantering. Det är även ytterst viktigt att utbildningen senare också följs upp (Homburg & Fürst 2005; Schneider et al. 1996). Alla hotellen erbjuder sina anställda någon form av återkommande utbildning. Tre av hotellen utbildar personalen en gång om året medan ett av hotellen har ett kortare utbildningstillfälle en gång i månaden. På två av hotellen är utbildningen frivillig och på de resterande två ses det som en del av arbetsuppgifterna och de anställda kan inte själva välja om de vill delta eller inte.

Många gånger tror ledningen att när de väl har gett frontpersonalen ansvar och bemyndigande behöver de inte arbeta så mycket mer med att ge stöd åt personalen (Michel et al. 2009; Schneider & Bowen 1995). Flera av receptionisterna menar att de hade uppskattat att få mer utbildning under året istället för endast en gång och en receptionist menar att det skulle underlätta arbetet med klagomål.

/---/ lite träning eller utbildning i hur man kan bete sig i själva situationen. Sen måste det ju hända för att man ska få träning i det. Sen är det ju också hur man är som person, vissa tar det bättre än andra /---/.

En receptionist uttrycker att hon hade önskat att få lite mer handfasta tips som exempelvis lämpliga fraser som sedan kan användas vid mottagandet av gästers klagomål. En annan receptionist berättar hur hon upplever att hon inte är särskilt bra på att hantera klagomål. För att övervinna sina brister bör personalen utbildas i klagomålshantering (Gore 1995). Receptionisten menar att då hon är så pass inrutad i hur saker och ting ska vara, bidrar det till att hon ibland agerar opassande. I enlighet med teorin förklarar receptionisten att hon inte alltid väljer den mest optimala lösningen i beslutsprocessen utan att hon stundtals fattar beslut utifrån tidigare erfarenheter (Gore 1995). Hon upplever att det ibland sätter krokben för hennes agerande. Några av receptionisterna anser dock att de får tillräckligt med utbildning och att de inte känner sig särskilt osäkra i hanteringen av klagomål.

Mängden utbildning de olika receptionisterna känner att de behöver verkar vara väldigt individuellt. Det är dock viktigt att poängtera att trots att personalen anser att de innehar den kunskap som behövs för att hantera klagomål måste ledningen komma ihåg att en person aldrig är fullärd. Frontpersonalen behöver ständigt återkommande utbildning för att utvecklas i sitt arbete (Schneider et al. 1996). Ledningen på ett av hotellen berättar att de jobbar mycket med feedback i vardagen mot varandra och säger att de lär av varandra och utbildar varandra varje dag. Några receptionister menar också att de lär av varandra och på så vis får erfarenhet och tips på hur olika situationer kan hanteras. Erfarenheter från liknande situationer som tidigare ägt rum är något som till viss del kan vara hjälpsamma samtidigt som de kan bidra till att skapa förutfattade meningar i hur hanteringen ska gå till (Gore 1995).

De flesta av hotellen har utbildning i servicearbete som återkommer åtminstone varje år men alla lägger inte särskilt stor vikt vid just klagomål vid utbildningstillfällena. Personalen antyder att de uppskattar den utbildning som erbjuds men många menar att det skulle vara bra med ännu mer utbildning då klagomålssituationer är en svår del av servicearbetet.

4.4 En hjälpande hand

Inget av hotellen vi undersökt har exakta riktlinjer för hur arbetet med klagomålshantering bör utföras och ledningen anser att exakta riktlinjer inte heller behövs då det räcker att ha

rätt person på rätt plats. Däremot finns vissa standards för hur hotellen vill att personalen ska uppföra sig i alla servicemöten, inklusive klagomålssituationer. Ledningen på hotellen menar att personalen genom introduktionen på arbetsplatsen får veta vad som gäller och hur de ska bete sig i en klagomålssituation. Utifrån ledningens svar kan det rimligen tolkas att introduktionsutbildningen ersätter behovet av skrivna riktlinjer men forskning menar att riktlinjer bör användas i klagomålshanteringsarbetet (Homburg & Fürst 2005). Det hotell som har klagomålshandling som en specifik del av utbildningen har satt upp standards som vägleder personalen vid klagomål. Ett exempel på en standard är att personalen alltid ska ta på sig ansvaret för klagomålet tills det är löst. Dessa standards finns nedskrivna i ett utbildningsshäfte som alla i personalen har. Det här tyder på att ledningen har en viss förståelse för att det kan finnas ett behov av riktlinjer. Däremot verkar inte personalen vara särskilt införstådda med dem.

Två hotell använder sig av en ”ja-attityd” som ska spegla all gästservice och ledningen menar att de arbetar med att sprida en attityd istället för att använda sig av manualer. Den här attityden ska även vara närvarande vid klagomålshandling.

Vi jobbar ju stenhårt med att vi ska ha en ‘ja-attityd’ här. Vi ska säga ‘ja’. /---/ Så vi har inga skrivna ramar för någonting förutom att, ja vi ska ha en ‘ja-attityd’.

Ledningen menar att ”ja-attityden” agerar som en ram för personalens agerande i alla möten med gästen, även i klagomålshandling. Trots att de menar att attityden fungerar som en mall för personalens agerande är det till fördel att ha en viss struktur med standardiserade riktlinjer för att garantera kontinuerligt hög servicenivå (Shea & Howell 1998). På ett annat hotell använder de sig inte heller av några precisa riktlinjer men har i sin utbildning vissa tips till personalen om hur de ska hantera klagomålssituationen samt att handlingen diskuteras på avdelningsmötena. Meningarna går isär bland receptionisterna när de talar om riktlinjer. En av receptionisterna menar att hon skulle känna sig låst av riktlinjerna medan andra anser att de skulle ge dem stöd i arbetet.

/---/ jag vill ha mina rutiner och riktlinjer. Jag är väldigt glad för sånt. Det kanske är med ålder att man har en viss inrutad form för hur man vill göra. Jag tror det är hur man är som person också om man är boxad som jag och vill ha vissa givna formler eller om du kan tänka utanför boxarna lite och är lite mer kreativ. Ja, jag är väldigt glad för riktlinjer. Sen kan man inte ha det för allt men det är en trygghet också.

Receptionisten menar i enlighet med teorin att riktlinjer kan stödja arbetet med klagomål men att det inte fungerar för alla (Homburg & Fürst 2005). Det är dock viktigt att riktlinjer

agerar som stöd för personalen i hanteringen av klagomål och inte hindrar personalen i sitt arbete (Tax & Brown 1998). En receptionist säger att riktlinjer kan vara speciellt bra för nyanställda så att de kan läsa på lite och inte känna sig helt oförberedda inför processen. Hon menar att riktlinjerna ger stöd åt nyanställda i arbetet med klagomål. Det är viktigt att påpeka att det råder en skillnad i vad de olika receptionisterna har för uppfattning om riktlinjer. Det flesta vill inte ha riktlinjer som specifikt bestämmer vilken kompensation de ska ge till gästen utan anser att man bör känna av vad gästen vill ha. Flera av receptionisterna anser däremot att det kan vara bra att ha några nedskrivna riktlinjer för hur de ska tackla klagomålen och vad som bör sägas till gästen i den situationen. Riktlinjer för klagomålshantering kan ses som en guide som ger de anställda stöd i arbetet med klagomål samt ger personalen en viss trygghet (Tax & Brown 1998). Just det här påpekar en receptionist som menar att lite guidning kan underlätta arbetet. ”/---/ Just så hur man hanterar situationen, typ fraser som är bra och kanske små tips och tricks som är bra /---/ det hade inte varit fel”. Receptionisten menar att riktlinjer skulle kunna hjälpa henne i sitt arbete och minska osäkerheten.

Riktlinjer ger personalen något att luta sig tillbaka på och kan rimligen göra att personalen inte tar åt sig lika mycket av klagomålen. Riktlinjer bör dock inte hindra personalen från att fatta egna beslut utan istället finnas där som ett stöd. Genom att förse personalen med både riktlinjer och befogenhet att fatta egna beslut i klagomålssituationen underlättas arbetet för personalen och minskar risken för rollkonflikt (Homburg & Fürst 2005).

4.5 Att veta vad som förväntas

Serviceyrken är förenade med ett antal förväntningar på både den anställde och på gästen. Ofta är rollerna inte tydligt definierade och personalen saknar nära ledning i arbetet (Boshoff & Allen 2000). En av receptionisterna förklarar att det ibland uppstår oklarheter om vem som ska tillskrivas felet när en gäst är missnöjd. I en klagomålssituation är det inte ovanligt att det uppstår oklarheter om vem som ska tillskrivas felet (Bitner et al. 1994). En receptionist förklarar att det är frustrerande när gästen blir arg över något som hon inte har haft chans att påverka. I en sådan situation upplever hon att hon gärna vill förklara varför det har uppstått ett fel och samtidigt försöka skapa en förståelse hos gästen.

Man vill ju ge en förklaring och få dem att förstå att man inte gör det med vilje. Såhär är det från vår sida, i den lilla värld som vi står i, sen kan jag försöka förstå dig, men du måste försöka förstå denna sidan också, att vi gör det inte för att bråka. På något sätt är det den här lilla skärmen som styr allt vi gör. Är det något fel på den skärmen, så är det

det som gör det, det kan vara tekniskt fel eller den mänskliga faktorn. Men de förstår inte att det är så många människor inblandade.

Receptionisten menar samtidigt att en förklaring från hennes sida ofta inte hjälper eftersom det bara leder till ännu mer frustration hos båda parter. Likt den situation som receptionisten beskriver kan det uppstå problem när gästen överskattar receptionistens roll (Michel et al. 2009). Vidare förklarar en receptionist att det kan vara svårt att veta hur hon ska bete sig i en sådan situation och upplever ibland att hon låser sig. Det är inte sällan en klagomålssituation gör att frontpersonalen känner brist på kreativitet att lösa problemet och istället blir passiva (Johnston & Michel 2008). En annan receptionist samtycker med att det kan vara svårt att veta hur man ska bete sig i en situation där gästen är missnöjd. Precis som receptionisterna förklarar kan det uppstå osäkerhet i vilken roll frontpersonalen har vid ett klagomållfälle och det kan vara på grund av att de inte har fått tillräcklig nära ledning i hur situationen bör hanteras (Boshoff & Allen 2000). En av receptionisterna på det nyöppnade hotellet berättar att personalen fick ta emot mycket klagomål i början och upplevde den här perioden som väldigt jobbig för många i frontpersonalen. Påfrestningen gjorde att många i receptionen kände sig orkeslösa. Majoriteten av receptionisterna på hotellet hade inte arbetat inom hotellbranschen tidigare. Innan hotellet öppnade blev de inte informerade om vilken roll de har i en klagomålssituation. Detta kan tolkas som att de rimligen inte var tillräckligt rustade för att hantera kritiska situationer. Personal som är obekväma i att hantera en uppgift kommer sannolikt att agera opassande (Boshoff & Allen 2000). Det kan möjligen leda till att gästen upplever att servicekvaliteten är bristfällig.

En av receptionisterna upplevde att osäkerheten vid ett klagomål har att göra med tryggheten i sin egen arbetsroll. Kunskap om vilket beteende som är det bästa för situationen är något man lär sig känna med tiden. Hon förklarar:

/---/ jag har fått en skriftlig arbetsbeskrivning som jag fått skriva under! Dels får man det när man börjar och sen uppdateras den dels om man har fått individuella arbetsuppgifter och dels om det har lagts till grejer på receptionen. Jag fick en ny ganska nyligen. Om de behöver uppdateras så gör de det.

Receptionisten menar att hon vet vad som förväntas av henne. Flera av receptionisternas svar tyder på ett samband mellan upplevd säkerhet i sin arbetsroll och i vilken utsträckning de är införstådda med ledningens förväntningar på dem. Receptionisten som upplever att hon vet precis vad som förväntas av henne uttrycker en större säkerhet i att ta hand om klagomål och har inga svårigheter i att ta sig an problemet. På samma hotell uppmuntrade

ledningen receptionisterna till stort ansvarstagande och belyste vikten av att äga problemet trots att det inte var deras fel att gästen var missnöjd. På ett annat hotell upplevde en av receptionisterna att den inte alltid visste vad som förväntades i arbetsrollen:

/---/ det är lite svårt ibland, man känner ofta att man gör sitt jobb bra. Ibland kan man ju ha mindre bra dagar men man vet inte riktigt om man gör sitt jobb skitbra eller helt okej.

Receptionistens svar tyder på att förväntningarna i arbetsrollen inte alltid är tillräckligt uttalade. Den andra receptionisten på samma hotell menar att hon vet vad som förväntas av henne men förklarar att det kan vara svårt att hålla koll ibland då rutinerna ändras ganska ofta. Hon uttrycker samtidigt att det är naturligt eftersom hotellet bara varit öppet en kort tid. I enlighet med teorin tyder hennes svar på att den upplevda stressen skulle vara mindre om förväntningarna var mer klara och alla visste vad de har för arbetsroll (Singh 1998). Det verkar vara en gemensam uppfattning från samtliga receptionister. Ingen av receptionisterna ger svar som tyder på att oklarhet i arbetsrollen skulle kunna ha en positiv effekt för innovation och kreativitet. Det går därmed emot den del av teorin som antyder att rollkonflikt skulle kunna ha en positiv effekt (Lyons 1971 i Boshoff & Allen 2000).

När receptionisterna inte får tydlig information om vad som förväntas av dem eller vad som ingår i deras arbetsroll kan det leda till att de blir obekväma med att hantera klagomål. Brist på nära ledning och kunskap om hur situationen bäst bör hanteras kan resultera i att de agerar opassande. På några av hotellen kan tendenser till det här utläsas. I slutändan kan rollkonflikt ha negativ inverkan både på personalen och på servicekvaliteten som levereras till gästen.

4.6 Bra jobbat!

Inget av hotellen använder sig av belöningsystem som uppmuntrar god klagomålshantering. God klagomålshantering är generellt inte närvarande i belöningsystem (Boshoff & Allen 2000). Personalen på två av hotellen blir däremot uppmärksammade för gott servicearbete genom att hotellet utser månadens anställd. Det kan ses som en form av belöning. Däremot uppfattas inte belöningen ha en direkt koppling till god hantering av klagomål. På ett annat hotell arbetar man med erkännande av personalen genom att gäster får möjlighet att skiva in i gästundersökningen om det har varit någon speciell person som utmärkte sig under vistelsen. Genom det vill ledningen lyfta fram personer som utför ett extra bra servicearbete och ge dem erkännande för sitt

engagemang. Det är fördelaktigt att använda mätinstrument som uppmärksammar beteenden som organisationen vill uppmuntra (Michel et al. 2009). En receptionist på ett annat hotell menar att personalen ofta blir uppmärksammas när de gjort något bra eller när gästnöjdheten är över det normala. På samma sätt blir de tillsagda om det är något som skötts mindre bra.

/---/ du kan få en klapp på ryggen och ett 'bra jobbat', det där var bra gjort, fortsatt så och då vet man att man gjort någonting rätt. Har man sedan hanterat ett klagomål fruktansvärt dåligt, ja, då får man reda på det också.

Receptionisten menar att genom att få erkännande för sitt arbete ges en indikation på att det hon gör är rätt men även på det som kan förbättras. Belöning kan användas som ett sätt att styra beteendet hos personal och på så vis se till att rätt servicenivå upprätthålls (Klidas et al. 2007). De flesta hotellen ger erkännande till personal när det gör något bra vilket har betydelse för den övergripande servicekvaliteten (Parasuraman 1993). En receptionist berättar att hon anser att personalen får mycket uppskattning från ledningen och erkännande för bra utfört arbete men inte direkt för bra klagomålshantering. Hon förklarar: *"/---/ men just med klagomål är det inte så att vi får en stjärna i kanten /---/".* Receptionistens uttalande tyder på att klagomålshantering inte belönas på hotellet. När personalen blir belönad utifrån hur få klagomål de får in istället för att bli belönade när de har hanterat ett klagomål bra kan det leda till att personalen blir motvilliga att rapportera klagomål (Michel et al. 2009). En receptionist förklarar:

/---/ nej inte för klagomål, annars har det varit lite små tävlingar men då är det mer belöning om man inte haft klagomål, mer fokus när man tagit hand om gäster riktigt bra /---/.

Hon menar att det är mer fokus på att ha ett lågt antal klagomål än att ha lyckats vända en missnöjd gäst till en nöjd gäst. Belöningen är mer inriktade på generell gästnöjdhet och används inte för klagomål. Mätinstrumenten samt belöningsstrukturen bör uppmuntra de anställda till att vilja lösa problem samt tillgodose gästens behov i klagomålssituationen (Michel et al. 2009). Utifrån receptionistens svar verkar inte detta vara i fokus på det hotellet. Mätinstrument och belöningsystem kan även vara en guide för personalen i beslutsfattandet (Kaplan & Norton 1992; Klidas et al. 2009; Liang & Hou 2006). En receptionist påpekar att hon ibland tycker att det kan vara svårt att veta om ledningen är nöjd med hennes insats. Ledningen på samma hotell förklarar att: *"/---/ vissa saker tycker jag ska ingå i jobbet /---/, att inte vara motsägelsefull /---/ utan mer att det här ingår i*

jobbet, det här gör vi". Ledningen menar att det kan vara negativt att ge för mycket uppmärksamhet till en person som utför något som faktiskt ingår i arbetsuppgifterna. Samtidigt tyder receptionistens uttalande på att erkännande i arbetet skulle hjälpa henne att veta vad som förväntas i arbetsrollen. Detta ligger i linje med tidigare studier som menar att det är viktigt för organisationer att uppmuntra förväntat beteende för att stärka målkongruens och ge personalen indikationer på hur deras arbete uppfattas (Michel et al. 2009).

Inom klagomålhantering är det mycket viktigt att informationsflödet mellan olika avdelningar fungerar väl och det är i företagets intresse att se till att utforma välfungerande informationskanaler (Michel et al. 2009). Personalen på tre av hotellen menar att det finns möjlighet att rapportera händelser i ett internt system så att det når rätt avdelning. På det fjärde hotellet finns inget liknande system och därför menar receptionisten att klagomål inte alltid når rätt avdelning. Hon säger: "Inte alltid, ibland kan det ramla mellan stolarna. Kommunikationen går inte igenom /---/". Hon menar att klagomålen inte alltid registreras och kopplas till den avdelning klagomålet berör (Tax & Brown 1998). Flera receptionister förklarar att de inte riktigt vet hur hotellen mäter klagomål eller vilka frågor gästerna får besvara i uppföljningsmailen. Genom att kommunicera hur klagomål mäts utifrån organisationen strategi kan hanteringen av klagomål förbättras och även ge personalen guidning i hur de bör hanteras (Michel et al. 2009).

Det här analysavsnittet har förklarat att vissa av hotellen arbetar med belöning i form av erkännande till personalen för gott servicearbete men hanteringen av klagomål uppmärksammas dock inte i form av belöning. Utifrån svaren som har getts verkar inte ledningen på hotellen vara medvetna om fördelarna med att belöna personalen för god hantering av klagomål. Genom att belöna god klagomålshantering uppmärksammar organisationen det beteende som de förespråkar i en sådan situation.

I det här kapitlet har respondenternas uppfattningar om hur klagomålshantering fungerar i praktiken jämförts och analyserats utifrån den forskning som har behandlats i kapitel tre. Först analyserades respondenternas uppfattning om hotellens servicekultur följt av bemyndigande, utbildning, riktlinjer, förväntningar på arbetsrollen och belöning av klagomålshantering.

5. Avslutning

I det här avslutande kapitlet avser uppsatsen att sammanfatta och diskutera de slutsatser som studien påvisat. Genom de valda teorierna och den empiri som analyserats ämnar kapitlet att besvara uppsatsens syfte och frågeställning. Vidare presenteras reflektioner kring uppsatsens tillvägagångssätt och resultat tillsammans med förslag på intressanta områden för vidare forskning.

5.1 Slutsatser och diskussion

Genom att undersöka hur arbetet med klagomålshantering fungerar i praktiken på de fyra hotellen utifrån både ledningens och frontpersonalens perspektiv har vi fått en större förståelse för vilka faktorer som kan påverka arbetet med klagomål inom hotellverksamheter. Vi har kommit fram till att det finns faktorer som skapar möjligheter för god klagomålshantering men även faktorer som gör att det kan uppstå brister i arbetet.

Studien har funnit att personal som kan identifiera sig med företagets värderingar känner en stolthet i arbetet vilket även medför att de visar större benägenhet att ta sig an klagomålet. För att personalen ska kunna identifiera sig med företagets värderingar behöver ledningen arbeta aktivt med att sprida en god attityd till klagomål. Däremot garanterar inte en god attityd från ledningen att samma inställning förekommer hos all personal. Många upplever klagomålssituationen som obehaglig vilket gör det svårt för dem att se klagomål som något positivt som kan hjälpa företaget att bli bättre. Att ledningen visar engagemang i servicearbetet är en faktor som har visat sig vara positiv och bidrar till personalens engagemang. Det betyder att en hotelledning som bidrar med nära stöd i arbetet och själva har en positiv attityd till klagomål skapar möjligheter för att personalen ska kunna hantera klagomål på ett bättre sätt. Det uppstår däremot brister i arbetet när frontpersonalen och ledningen har skilda uppfattningar om vilket stöd personalen behöver. För lite stöd leder i vissa fall till att personalen känner sig oförmögen att hantera klagomål. I vilken utsträckning personalen önskar stöd från ledningen har visat sig vara individuellt. Det är därför viktigt att ledningen uppmärksammar den individuella aspekten och lyssnar till vad den enskilde medarbetaren behöver för att klara av att hantera klagomål.

Samtliga hotell uppfattades ha en kultur där det var okej för personalen att begå misstag så som att exempelvis överkompensera en gäst i samband med framfört klagomål. På de hotell där ledningen tydligt uttryckte ett förtroende för personalens arbete förstår vi att

personalen är mer benägna att ta större ansvar i sitt arbete. Tillit till personalens arbete och en kultur där personalen inte beskylls för sina misstag har visat sig vara en faktor som skapar möjligheter för att personalen ska våga agera i klagomålssituationen.

Studien har funnit att receptionisterna på samtliga hotell i någon form har befogenhet att fatta beslut i samband med klagomål men inte alla är fullt bemyndigande. Trots att ledningen uttrycker att det är viktigt att personalen ska kunna fatta egna beslut i klagomålssituationen ges inte personalen alltid full befogenhet till det. Flera receptionister upplever att det är problematiskt när de måste lämna över ärendet till en överordnad. Utan full befogenhet kan inte personalen svara på gästernas behov av ett snabbt svar i klagomålssituationen. Av dessa skäl kan vi dra slutsatsen att det hade underlättat för receptionisterna att utföra ett bra klagomålsarbete om de hade varit fullt bemyndigade att ta beslut direkt i situationen. På flera hotell råder det även en oklarhet om vilken befogenhet personalen egentligen har i att ta beslut. Det finns alltså en avsaknad av en öppen dialog kring hur klagomål bör angripas på de här hotellen vilket tyder på en brist i kommunikationen.

Några av hotellen har förstått vikten av att utbilda personalen i klagomålshantering som en del i serviceutbildningen. På det sättet skapas möjligheter för personalen att förbättra sin kunskap om hur de kan hantera missnöjda gäster. Det signalerar även att ledningen har uppmärksammat problematiken som kan uppstå om personalen inte är förberedda på att hantera klagomål. Samtliga hotell erbjuder någon form av utbildning för personalen men alla hotell utbildar inte personalen specifikt i klagomålshantering. Många receptionister menar att de hade uppskattat mer utbildning inom klagomålshantering. Mer utbildning inom området skulle rimligen hjälpa personalen att övervinna sina brister i beslutsfattandet samtidigt som det skulle kunna öka deras säkerhet i bemötandet av missnöjda gäster. Vi kan därför dra slutsatsen att hotellen skulle gynnas av att uppmärksamma att det finns ett behov av utbildning som syftar specifikt till klagomålshantering. En sådan utbildning kan försäkra att klagomål hanteras i enlighet med hur företaget vill. Studien har visat att det på vissa hotell finns en eventuell brist i serviceutbildningen då klagomålshantering inte får tillräckligt mycket utrymme.

I studien har det framkommit att inget av hotellen använder några riktlinjer eller uttalade policys i arbetet med klagomål. Ledningen och personalens uppfattning om riktlinjer i arbetet med klagomål skiljer sig åt. På vissa hotell menar ledningen att riktlinjer för

klagomålshantering inte behövs då de antar att personalen redan vet hur de ska agera. Ledningen påpekar att personalen redan i introduktionsutbildningen får reda på hur de ska agera i en klagomålssituation. Överlag har vi emellertid funnit att flera receptionister hade önskat riktlinjer. Receptionisterna delar uppfattningen om att det hade underlättat då de ibland känner sig osäkra på hur de ska gå tillväga. Det tyder på en brist då ledningen inte verkar vara medvetna om att riktlinjer skulle kunna ha en positiv effekt för personalens arbete. Riktlinjerna kan bidra till en minskad osäkerhet hos personalen i hur de bör agera när de står inför en situation där gästen är missnöjd. Riktlinjer ska finnas för att guida personalen i sitt arbete och får inte hämma dem från att agera självständigt. Utifrån samtal med receptionisterna förstår vi att riktlinjer för klagomålshantering skulle underlätta deras arbete och skapa möjligheter för hotellen att leverera en jämnare servicenivå till gästerna.

Vi har funnit flera av receptionisterna vara osäkra på vad som förväntas av dem i en klagomålssituation. Det är sällan självklart hur de ska agera och vissa saknar nära ledning i arbetet vilket gör att de kan uppleva stress i samband med en klagomålssituation. Många upplever att de blir osäkra på vad som är bäst och ibland blir stressade och till följd av det låser de sig. Det har visat sig att tryggheten i arbetsrollen är förknippat med hur väl receptionisterna är medvetna om vilka förväntningar som finns på dem. Däremot har det åskådliggjorts att vissa receptionister vet precis vad som förväntas av dem och det gör det lättare för dem att veta hur de ska agera i situationen. Utifrån deras resonemang kan vi dra slutsatsen att en tydligt definierad arbetsroll i dessa fall skulle skapa möjligheter för frontpersonalen att hantera klagomålssituationen väl.

Nästan alla hotell ger någon form av belöning till de anställda i form av erkännande för gott servicearbete. Det finns dock inga specifika belöningssystem som uppmuntrar till god hantering av klagomål. Istället belönas i vissa fall ett lågt antal klagomål vilket rimligen kan leda till att personalen drar sig från att rapportera klagomål. Studien har visat att receptionister uppskattar erkännande från ledningen kontinuerligt då det ger dem en indikation för hur väl de utför sitt jobb. Det tyder på att ledningen genom belöning kan skapa möjligheter för att stärka målkongruens i företaget och styra de anställdas beteende i rätt riktning. Vi ser även en brist i ledningens kommunikation gällande hur gästnöjdhet mäts på hotellen. Om personalen vet vad som mäts har de möjlighet att fatta beslut utifrån det. Genom att kommunicera mätinstrumentens innebörd skulle det ge hotellen en möjlighet att öka stödet till personalen i beslutsfattandet.

Mycket av problematiken kring klagomålshantering som studien har identifierat kan härledas till en bristande kommunikation på hotellen. Många gånger har vi funnit att ledningen gör antaganden om hur frontpersonalen känner eller upplever situationer och de har i vissa fall visat sig vara felaktiga. Genom att förbättra kommunikationen mellan ledning och frontpersonal ser vi en möjlighet för hotellen att även förbättra arbetet med klagomålshantering.

Alla hotell arbetar på olika sätt med klagomål och det är svårt att definiera vilket sätt som är det mest fördelaktiga. Mycket för att det i stor utsträckning beror på personen som tar emot klagomålet och den unika situationen. Återigen drar vi till minnes att varje serviceupplevelse är unik. Det innebär att varje klagomålstillfälle måste behandlas individuellt och bedömas utifrån de förhållanden som råder i den just det tillfället. Frontpersonalen gör det på bästa sätt genom att ges de förutsättningar som de själva känner att de behöver. Med en stöttande ledning ska dessa förutsättningar både ge personalen kunskap om ett passande agerande, riktlinjer att stödja sig emot och frihet att ta de beslut de anser vara bäst i situationen. Den största utmaningen för hotellen är att veta vilka faktorer som är av störst betydelse för deras personal och sedan balansera dem på rätt sätt. Ledningen bör sprida en god attityd gentemot klagomål men ha förståelse för att de sällan är lätthanterliga. Ge personalen befogenhet att fatta självständiga beslut men bidra med nära stöd när det behövs. Utbilda personalen men ge dem utrymme att lära av sina misstag. Ge dem riktlinjer men hämma inte kreativiteten. Belöna och uppmuntra hög servicekvalitet men ge samtidigt belöning och erkännande för väl utförd klagomålshantering. Varje hotell står inför en utmaning när det handlar om klagomålshantering. Att ge sin personal rätt verktyg som de själva känner sig bekväma med torde vara en utmärkt grund att stå på.

5.2 Summering

Syftet med uppsatsen har varit att undersöka hur arbetet med klagomålshantering fungerar i praktiken på fyra svenska hotell. Utifrån intervjuer med respondenterna har vi fått en förståelse för deras tankar och behov i samband med klagomålshantering. Intervjuerna med ledningen har gett insyn i hur hotellen arbetar med klagomål utifrån ett ledningsperspektiv. Intervjuerna med frontpersonalen har kretsat kring hur servicekultur, bemyndigande, utbildning, riktlinjer, förväntningar på arbetsrollen och slutligen belöning påverkar respondenternas arbete med klagomålshantering. Genom att ställa det empiriska materialet mot teorin har vi identifierat möjligheter och brister i arbetet med klagomål på de fyra

hotellen. Vi har kommit fram till att flera faktorer påverkar hur personalen upplever klagomålshanteringen och att vilka faktorer som har störst betydelse skiljer sig åt mellan respondenterna. Studien visade även att ledningens stöd till de anställda i arbetet skapar möjligheter för god klagomålshantering och minskar osäkerheten hos personalen. Vidare har studien visat att det finns vissa brister i kommunikationen mellan ledning och frontpersonal på hotellen. Bristerna kan hindra frontpersonalen från att utföra god klagomålshantering. Ledningen är inte fullt införstådd i vad frontpersonalen anser hade underlättat arbetet. Studien har lett fram till slutsatsen att riktlinjer, specifik utbildning i klagomålshantering och att ge de anställda full befogenhet att fatta beslut rimligen kan gynna klagomålshanteringen på de fyra hotellen.

5.3 Reflektioner

Att skapa kvalitet genom att leverera god service till ens gäster är en av de viktigaste uppgifterna ett företag i servicebranschen har. För att nå dit krävs att företag arbetar med att ge personalen rätt förutsättningar för att skapa kvalitet tillsammans med gästen. Det har visat sig i synnerhet gälla i de fall då gästen av någon anledning är missnöjd. Vår studie har skapat en större förståelse för vad som påverkar personalen på de fyra hotellen i deras arbete med klagomål. Vi är medvetna om att vår studie inte har gjort att vi kan dra några generella slutsatser. Däremot har uppsatsen identifierat vilka möjligheter och brister som kan uppstå i en komplex situation som varje klagomållfälle innebär. På så sätt bidrar studien med en fördjupad förståelse inom ämnet service recovery. Det finns givetvis flertalet sätt att utföra den här studien på. Vi är medvetna om att andra respondenter kanske hade gett oss ett annat underlag som rimligen hade lett oss fram till annorlunda slutsatser. Vidare hade en undersökning av fler hotell och fler intervjuer gett uppsatsen en ökad bredd och gett studiens slutsatser en mer generaliserbar karaktär. Vårt syfte har besvarats med hjälp av den information vi har fått från respondenterna. Ett problem med studien är att vi inte kan vara säkra på att respondenterna svarat helt sanningsenligt. Detta är dels för att intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplats och dels för att de kan ha utelämnat viss information om vad som fungerar mindre bra för att skydda sin arbetsplats. Om vi hade haft mer tid till vårt förfogande hade det varit intressant att utföra observationer av receptionisternas arbete och att delta vid något utbildningstillfälle på de olika hotellen.

5.4 Förslag till vidare forskning

En fråga som har dykt upp under uppsatsarbetet är vad som definieras som ett klagomål inom hotellverksamheter. Den här frågan hade varit intressant att undersöka då vi har uppmärksammat att det råder skilda uppfattningar om vad som egentligen är ett klagomål; vad en person definierar som ett klagomål kan en annan se som en synpunkt. Skilda uppfattningar gör rimligen att ärendet hanteras på olika sätt. I förlängningen hade det även varit intressant att undersöka vad som gör att en gäst med synpunkter på vistelsen tas på allvar och vad som gör att vissa klagomål avfärdas då de anses vara "bara gnäll" från gästen. Avslutningsvis hade det även varit intressant att med hjälp av en kvantitativ studie undersöka vad receptionister på ett större antal hotell anser vara mest relevant i hanteringen av klagomål.

Källförteckning

Skriftliga källor

- Bitner, Mary Jo; Booms, Bernard H. & Mohr, Lois A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *The Journal of Marketing*, 58. (4), 95-106.
- 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.
- Boshoff, Christo & Leong, Jason. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 9. (1), 24 – 47.
- Bowen, David E. & Johnston, Robert. (1999). Internal service recovery: developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10. (2), 118 – 131.
- Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cranage, David. (2004). Plan to do it right: and plan for recovery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16. (4), 210 – 219.
- Cunha, Miguel Pina e; Rego, Arménio & Kamoche, Ken. (2009). Improvisation in service recovery. *Managing Service Quality*, 19. (6), 657 – 669.
- Gore, Julie. (1995). Hotel managers' decision making: can psychology help? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7. (2), 19 – 23.
- Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring – kundorienterat*. Malmö: Liber.
- Homburg, Christian & Fürs, Andreas. (2005). How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. *Journal of Marketing*, 69. (3), 95-114.
- 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.
- Johnston, Robert. (2008). Internal service - barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 19. (2), 210 – 231.

- Johnston, Robert & Michel, Stefan. (2008). Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 28. (1), 79 – 99.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kelley, Scott W. (1993). Discretion and the service employee. *Journal of Retailing*, 69. (1), 104-126.
- 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.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Lashley, Conrad. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review*, 28 (3), 169 – 191.
- Liang, Chiung-Ju & Hou, Lung- Chun. (2006). A dynamic connection of balanced scorecard applied for the hotel. *Journal of Service Research*, 6 (2), 91-118.
- Maxham, James G. & Netemeyer, Richard G. (2003). Firms reap what they sow: the effect of shared values and perceived organizational justice on customers evaluation of complaint handling. *Journal of Marketing*, 67. (1), 46-62.
- Michel, Stefan; Bowen, David & Johnston, Robert. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, 20. (3), 253 – 273.
- Parasuraman, A. (1993). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1. (1), 39-46.
- Piercy, Nigel F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: Marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1. (1), 22 – 44.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till från fältstudier*. Malmö: Liber.
- Schneider, Benjamin, & Bowen, David E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School.
- Schneider, Benjamin; Brief, Arthur P. & Guzzo, Richard A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, 24. (4), 6-19.

Shea, Christine M. & Howell, Jane M. (1998). Organizational antecedents to the successful implementation of total quality management: a social cognitive perspective. *Journal of Quality Management*, 3. (1), 3-25.

Singh, Jagdip. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: an investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *The Journal of Marketing*, 62. (3), 69-86.

Slåtten, Terje & Mehmetoglu, Mehmet. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 21. (1), 88 – 107.

Stauss, Bernd. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6. (2), 62 – 78.

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

Testa, Mark R. & Sipe, Lori, J. (2006). A Systems Approach to Service Quality: Tools for Hospitality Leaders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*, 47. (1), 36-48.

Thwaites, Edwin & Williams, Christine. (2006). Service recovery: a naturalistic decision-making approach. *Managing Service Quality*, 16. (6), 641 – 653.

Yoo, Joanne Jung-Eun; 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. (3), 496-509.

Muntliga Källor

Hotelldirektör, Scandic, Malmö, intervju den 11/4 2012 (kl.11:00).

Receptionist, Scandic, Malmö, intervju 11/4 2012 (kl.13:15).

Receptionist, Scandic, Malmö, intervju 11/4 2012 (kl. 14:45).

Hotelldirektör, Clarion, Helsingborg, intervju 16/4 2012 (kl. 12:00).

Receptionist, Clarion, Helsingborg, intervju 16/4 2012 (kl. 13:00).

Receptionist, Clarion, Helsingborg, intervju 17/4 2012 (kl. 12:10).

Passion Manager (HR manager), Clarion, Göteborg, intervju 24/4 (kl. 13:00).

Supervisor reception, Clarion, Göteborg, intervju 24/4 (kl. 14:00)

Receptionist, Clarion, Göteborg, intervju 24/4 (kl. 15:00)

Hotellchef, Skansen, Båstad, intervju 3/5 (kl. 13:00)

Receptionschef och receptionist, Skansen, Båstad, intervju 3/5 (kl.14:10).

Bilagor

Bilaga 1. Intervjufrågor till ledningen

Bakgrund

- Position inom företaget
- Hur länge har du jobbat här?
- Vad har du gjort innan? Erfarenhet från liknande jobb?

Service recovery

- Hur tar ni hand om klagande gäster?
- Hur hanteras klagomål på ert hotell?
- Vad tycker du om det sättet som klagomål hanteras? Varför fungerar det/fungerar det inte alltid?

Riktlinjer

- Finns det några riktlinjer för klagomålshantering? Hur utformas riktlinjer, är de samma inom alla hotell inom kedjan?

Om riktlinjer finns:

- Är personalen med och utformar riktlinjer? Finns det möjlighet att påverka riktlinjerna?
- Ses riktlinjerna över kontinuerligt och/ eller uppdateras dem?

Om riktlinjer inte finns:

- Vem bestämmer på vilket sätt arbetet ska gå till?
- Bra eller dåligt med skrivna riktlinjer enligt dig?

Utbildning i klagomålshantering

- Ger ni personalen någon utbildning i arbetet med klagomål? Hur går det till? Alternativt varför ges inte utbildning? Får personalen ta del av företagets strategi?
- Vad är det för slags utbildning som ges?
- Vilka genomgår utbildning, vilka får inte utbildning?
- Genomförs utbildning vid ett tillfälle eller följs den upp?
- Utvärderas utbildning av personalen/ledningen?

Personalens roll i klagomålshanteringen – decentraliserat ansvarstagande

- Hur mycket frihet i beslutsfattande ger ni personalen i hanteringen med missnöjda gäster?
- Finns det någon gräns för vad personalen får och inte får göra för att gottgöra en missnöjd gäst?
- I vilken utsträckning känner ni att personalen är införstådda med vad som gäller i processen med klagomålshantering? Skillnad mellan heltid och deltid?
- Vet personalen när ärendet bör lämnas över till någon överordnad?
- Hur anser ni att arbetet med klagomålshantering i stort fungerar på ert hotell? För- och nackdelar?
- Vilket ansvar lägger ni på personalen i arbetet med klagomålshantering och uppmuntrar ni personalen till större ansvarstagande?

Stöd

- Finns det någon som personalen kan rådfråga eller lämna över ärendet till om de inte känner att de kan lösa det själva?

Belöning och mätning av klagomål

- Finns det några specifika mätinstrument för klagomålshantering? I så fall vilka? Vad mäter dem?
- Belönar ni på något sätt er frontpersonal utifrån hur de hanterat klagomålen?

Avslutning

- Är det något du känner att du vill tillägga till det vi har diskuterat?
- Är det någonting du vill fråga oss?

Bilaga 2. Intervjufrågor till personalen

Bakgrund

- Position inom företaget?
- Hur länge har du arbetat här?
- Vad har du gjort innan? Vad gjorde att du sökte dig hit?
- Fick du någon utbildning när du började här?
- Vad är bra service enligt dig?

Service recovery

- Vad tycker du om att ta hand om gäster som inte är nöjda?
- Vad är den generella synen på klagomål hos personalen enligt dig? (t.ex. hur pratas det om klagande gäster i fikarummet...)
- Beskriv hur du hanterar klagomål. Kan du ge ett exempel?
- Beskriv hur du känner dig i en klagomålsituation?

Riktlinjer

- Har ni i personalen fått några riktlinjer om hur processen med klagomålshantering ska gå till?

Om riktlinjer finns:

- I vilken utsträckning anser du att frontpersonalen är medvetna om de här riktlinjerna? Någon skillnad mellan heltids- och deltidsanställda?
- Är ni i personalen med och utformar riktlinjerna? Känner du att det finns möjlighet att påverka riktlinjerna? På vilket sätt?
- Hur känner du att de här riktlinjerna fungerar i praktiken?
- Är det bra eller dåligt med skrivna riktlinjer enligt dig? På vilket sätt?

Utbildning i klagomålshantering/ service recovery

- Vad för utbildning får ni i klagomålshantering?
- Hur ofta får ni utbildning och hur går den till?
- Anser du att utbildning är tillräcklig eller saknar du något?
- Har ni i personalen möjlighet att påverka och utvärdera utbildningen?
- Vad känner du att du har fått ut av utbildningen?

Personalens roll i klagomålshanteringen – decentraliserat ansvarstagande

- Hur mycket frihet i beslutsfattande har ni i hanteringen av missnöjda gäster och i vilken utsträckning?
- ex: känner du att du får göra vad som krävs för att gästen ska bli nöjd?
- Finns det någon gräns för vad ni får och inte får göra för att gottgöra en missnöjd gäst?
- Vem vänder du dig till om du behöver rådfråga någon om du känner dig osäker och inte vet hur du ska hantera situationen?
- När skulle ärendet kunna tänkas lämnas över till någon med högre befattning?

Roller

- Vet du exakt vad som förväntas av dig när du är på jobbet?
- Vet du exakt vilket ansvar du har?
- Finns det tillfällen då du känner dig osäker i din roll? Varför?
- När känner du att du kan ta åt dig av vad som händer i en klagomålssituation?
- Hur känner du dig när du har hanterat klagomålet på ett lyckat sätt?

Teamwork/företagskultur

- Hur ser relationen mellan personalen ut?
- Berätta hur ni samarbetar?
- Vad är dina mål med att arbeta här? Känner du att de är i enlighet med företagets mål?
- Varför anser du att detta är en bra arbetsplats?

Kommunikation

- Hur nära kontakt har ni med ledningen?
- Finns det en öppen kommunikation mellan receptionen och den högre ledningen?
- t.ex. kommuniceras företagsmålen direkt till er och vet ledningen vad ni behöver för verktyg för att göra gäster nöjda?

Stöd

- Hur mycket frihet får du av ledningen att hantera klagomål?
- Uppmuntras större ansvarstagande enligt dig?
- Ger ledningen stöd till personalen i arbetet med klagomålshantering?

Belöning och mätning

- Vet du om det finns några sätt hotellet mäter klagomål och hanteringen av dessa? I så fall vilka? Vad mäter dem?
- Ges återkoppling till er om klagomålshantering? Hur går det till? Hur följs det upp?
- Får ni någon belöning för ert arbete med klagomålshantering?

Avslutning

- Är det något du känner att du vill tillägga till det vi har diskuterat?
- Är det någonting du vill fråga oss?