



LUND UNIVERSITY

Mot en respektens etik för servicemötet

Corvellec, Hervé

2004

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Corvellec, H. (2004). *Mot en respektens etik för servicemötet*. (GRI-rapport; Vol. 2004:6). Göteborgs universitet.

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

GRI-rapport 2004: 6

MOT EN RESPEKTENS ETIK FÖR SERVICEMÖTET

Hervé Corvellec

GRI, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
&
Institutionen för Service Management,
Campus Helsingborg, Lunds universitet

E-post: herve.corvellec@gri.gu.se

MOT EN RESPEKTENS ETIK FÖR SERVICEMÖTET

Servicemötet handlar oftast om ett möte mellan människor. I detta avseende är det inte bara legitimt utan även nödvändigt att betrakta det utifrån ett etiskt perspektiv och ställa sig frågan: vilken moral kräver servicemötet? Kapitlet börjar med en introduktion till Emmanuel Levinas etik. Det fortsätter med en kritisk läsning av valda texter inom service management. Det avslutas med ett Richard Sennett inspirerat försvarstal för respekt som servicemötets etik.

Emmanuel Lévinas¹ berättar i essän *En hunds namn eller naturrätten* (1963) om sin tid som judisk krigsfånge. Han och hans medfångar betraktades av vakterna och den lokala befolkningen som inget mer än en armé av kvasimänniskor eller apor, vilket fick honom att känna sig som flådd på sin mänsklighet. Tills, mitt under fångenskapen, en lös hund kom in i fångarnas liv. Hunden dök upp från ingenstans och de valde att ge honom det exotiska namnet Bobby. Den fanns där på morgonsamlingen och när fångarna kom tillbaka från dagens tvångsarbete hälsade han på dem med hopp och glada skall. Den stannade blott några få veckor innan vakterna skrämdes bort den. För Bobby var fångarna onekligen människor, men endast för honom. För Emmanuel Levinas var Bobby den sista Kantianen i Nazi Tyskland, dvs. den sista med en förmåga att betrakta sin nästa som ett ändamål i sig och inte endast som ett medel.

¹ Emmanuel Lévinas är född 1906 i Kovno (Litauen). Mellan 1915 och 1920 lever han i exil i Ukraina och 1923 emigrerar han till Frankrike. Han läser filosofi vid universiteten i Strasbourg och kommer i kontakt med Husserls och Heideggers undervisning. Han disputerar 1930, blir fransk medborgare ett år senare och gifter sig året därpå. Åren före kriget börjar han arbeta som sekreterare och lärare för *École Normale Israélite Orientale* (E.N.I.O.), en mindre lärarhögskola för judiska låg- och mellanstadie lärare. Emmanuel Lévinas blir inkallad vid krigets början. Snart tillfångatagen blir han internerad vid ett läger för judiska krigsfångsläger utanför Hannover. Medan hans familj i Litauen mördas av nazisterna räddas hans hustru av hans vänner i Frankrike. Efter kriget återkommer han till E.N.I.O. som han leder tills han pensionerar. Samtidigt som han undervisar i Talmud ger han filosofiska föredrag och publicerar ett flertal böcker, bland annat *Totalité et Infini. Essai sur l'extériorité* (1961). Mellan 1964 och 1975 arbetar han vid universitetet. Året 1974 publicerar han sin andra stora bok: *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. Tills hans bortgång på juldagen 1995 publicerar han teologiska och filosofiska verk. Emmanuel Levinas räknas som en av 20-hundratalets större moralfilosofer.

Berättelsen om Bobby sammanfattar på sätt och vis Emmanuel Levinas moralfilosofi. Medan den moralfilosofiska traditionen ha sett etik som en fråga om dygd (Aristoteles), rättigheter (John Locke), plikt (Immanuel Kant) eller nytta (John Stuart Mill)² handlar etik för Emmanuel Levinas om vårt förhållande till den Andre³. Emmanuel Levinas ser inte etiken som läran att skilja mellan goda och onda gärningar. I stället ser han etiken som förmågan att utan vare sig begränsningar eller hämningar öppna sig för vad det är som gör den Andre till just en andre. Etik handlar för honom om förmågan att möta det hos den Andre som inte går att definiera och som gör att han eller hon inte är som en själv utan radikalt olik, radikalt annorlunda.

Levinas grundar sin syn om etik på en genomgripande kritik av den filosofiska tradition som strävar efter att fånga essensen hos såväl människan som saker eller begrepp, den ontologiska traditionen. Hans etik bör därför ses som en motsats till de synsätt på moral och etik som förlägger det etiska till antingen människans natur, karaktär eller förmåga att resonera sig fram till vad som är moraliskt eller inte – dvs. till huvuddelen av moralfilosofin⁴. Den ontologiska traditionen, menar han, klarar inte att förstå vad som är radikalt annorlunda hos den Andre. I sina ansträngningar att kartlägga vad som utgör essensen hos någon eller något kan den ontologiska traditionen endast använda sig av analys och bedömningskategorier som är kända. Den kan därför enbart reducera det okända, t.ex. det som hos den Andre är helt och hållet annorlunda, till det som redan är känt och som på något sätt liknar en själv. Även när man påstår sig prata om den Andra så pratar man inom den ontologiska traditionen egentligen om sig själva, menar Emmanuel Levinas⁵. Den ontologiska traditionen gör den Andre till den Samma (1982, s.85) – vilket är knappast ett sätt att bejaka den Andre och erkänna dennes olikhet.

I ofta mycket poetiska betraktelser över hälsningen, ansiktet (i synnerhet blicken och leendet), smekningar eller sexualitet föreslår Levinas (1961) att man i stället närmar

² För en genomgång av dessa etiska teorier se, t.ex., Peter Singer (1991)

³ Även Martin Buber har varit en viktig inspirationskälla för Emmanuel Levinas, t.ex., Martin Buber (1936/1994).

⁴ Jag har ingen möjlighet att här i detalj redogöra för Levinas förhållanden till den ontologiska traditionen inom filosofin allmänt. Dessa förhållanden finns utförligt beskrivna, på svenska hos Svenungsson (2004; 97-120) – som dock betonar det gudomliga hos filosofen – samt på engelska hos Davis (1996) och även Bauman (1993).

⁵ För att beteckna denna rundgång har Emmanuel Levinas (1961, s. 35) myntat ordet *egologi*.

sig det som är annorlunda hos den Andre på ett affektiv, nästintill sensuellt, sätt. Vidare menar han att det är i ett sådant tillvägagångssätt som man ska grunda sin etik. Levinas menar att mötet med den Andre är ett ansikte mot ansikte möte som ställer obevekliga och villkorslösa moraliska krav. Människans mänsklighet grundar sig i människans subjektivitet. Denna subjektivitet grundar sig i sin tur i människans möte med andra människor, dvs. i mötet ansikte mot ansikte som uppstår när en människa möter en annan människa. Konsekvensen är att de villkor som kännetecknar detta ansikte mot ansikte möte är desamma som de villkor som kännetecknar människans mänsklighet. Det mänskliga tar sitt uttryck i hur människan möter den andra, i synnerhet hennes ansikte. Som människa är jag kallad, efterfrågad, av ansiktet som jag står inför (1998, s.96). Det talar till mig och "du skall icke döda" är dess första ord (1982, s.82-83). Jag är skyldig att göra ansiktets ord till mina, det handlar om mitt moraliska ansvar som människa.

Bortom en ansiktets etik är Levinas etik en ansvarets etik: att vara etisk är att vara ansvarig för och inför den Andre. Levinas ansvar är omedelbart. Jag blir ansvarig för och inför den som tittar på mig utan att ens på något sätt behöva ta på mig ansvaret för och inför den. Som människan kan jag inte vägra att en annan människa som ser på mig blir till mitt – och exklusivt mitt – ansvar då det handlar om min mänsklighet (1982, s.92 och 97). Levinas ansvar är också asymmetriskt. Ansvar är inget som man räknar eller mäter. Den ansvarstagande förväntar sig inget i gengäld. Jag tar mitt ansvar och det är upp till den Andre att ta sitt ansvar gentemot mig. Och det är ett oändligt ansvar. Jag är inte endast ansvarig inför den som står inför mig utan även inför tredje mannen, den som jag inte ens känner. Jag skall därför verka för rättvisan genom att utvidga de ansvarsförhållanden som jag har gentemot dem som jag träffar ansikte mot ansikte till att även gälla dem som jag inte träffar ansikte mot ansikte (eller endast träffar metaforiskt), eftersom de liksom jag är människor (1982, s.84). För Levinas blir man människa först när man tar sitt ansvar. Det gör man i sitt möte med den Andre genom att göra något för denne, i synnerhet genom att ge. Endast på detta viset uttrycker man sin subjektivitet på ett sätt som säkerställer ens spiritualitet, menar filosofen (1982, s.93).

*

* *

Emmanuel Levinas är moralfilosof och resonerar som sådan. Han skriver inom en tradition där en text grundar sin styrka på att behandla vissa klassiska och erkända frågor på ett unikt sätt jämfört med andra texter inom filosofin, snarare än på något fältarbete som skulle stödja dess trovärdighet. Det är sedan upp till var och en att sätta de resonemang som texten framlägger inom ett sammanhang för att göra dem meningsfulla för ett visst ändamål eller en viss situation.

Levinas gör villkoren för mötet med den Andre till grunden för såväl det etiska som det mänskliga. Service management, i sin tur, har gjort servicemötet till ett av sina centrala begrepp. Till dem som intresserar sig för etik inom service management ställer Levinas därför indirekt frågan om hur man inom ämnet ser på mötet med den Andre.

Frågan besvaras här utifrån tre inflytelserika böcker inom ämnet. Den första av dessa böcker är Richard Normanns (2000) *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* som på många sätt utgör ett referensarbete och som nu finns i sin tredje upplaga. Den andra är Evert Gummessons (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* som har korats till årets marknadsföringsbok 1995 när den kom ut och finns nu också i sin tredje upplaga. Den tredje boken är Christian Grönroos (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*, i en svensk upplaga efter två upplagor hos det prestigefulla engelska förlaget Wiley. Dessa böcker grundar sig på och integrerar såväl författarnas erfarenhet av praktisk management som kunskap om forskningen inom ämnet. Samtliga tre böcker är internationellt kända och har uppnått ansevärda försäljningssiffror. De används vid många akademiska utbildningar och praktiska utbildningsprogram, framför allt i Skandinavien men också i andra delar av världen. I de avseendena kan dessa verk därför anses utgöra goda exempel på huvudströmningen inom service management.

I Richard Normans (1992/2000) *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* presenteras mötet mellan serviceleverantören och servicekunden som sanningens ögonblick (t.ex.: s.29 och 182). Att termen är lånad från tjurfäktning och betecknar stunden då toreadoren möter tjuren talar förvisso för blickens och ansiktets betydelse i detta möte. Men sanningens ögonblick i tjurfäktning betecknar också (och man kunde argumentera att det är uttryckets huvudbetydelse) ett

konfliktfyllt möte där den ena avser att döda den andra och oftast gör det. Det kan därför te sig något motsättningsfullt när det står i texten att serviceorganisationer, där det finns en interaktion mellan personer, bör i sanningens ögonblick sträva efter att uppnå en positiv social dynamik i sitt möte med kunden så "att både den person som levererar tjänsten och kunden känner sig upplyfta av interaktionen" (s.69). Vad som skulle känneteckna denna dynamik förblir oklar. Väljer man dessutom att se på situationen utifrån tjurens perspektiv (denne avlägsne frände till krigsfångnen Levinas) kan man också ställa sig frågan om mötet verkligen upplevs som ett upplyftande och positivt socialt umgänge.

Utan att ironisera över det svåra med att förena metaforen om "sanningens ögonblick" med målet att skapa "en positiv social dynamik" kan man undra över den underliggande människosynen i kravet som framställs i *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, att "tjänsten som tillhandahålles och kunden tillsammans ska ses som ett ömsesidigt förstärkande system" (s.69) eller att kunden skall vara "en del av serviceleveranssystemet" (s.109). Människan och tjänsten ses som delar av samma system – vilket är ett påstående som väcker en rad frågor. Man kan exempelvis undra om den ena delen av systemet är överordnad den andra. Vidare kan man undra om det är överhuvudtaget möjligt att se människan som en del av ett system och samtidigt värna om dennes oinskränkbara mänsklighet. Sådana frågor diskuteras emellertid inte i texten. Texten skiljer i stället mellan olika typer av gränssnitt mellan kund och producent, olika funktioner för kunden i processen (specifikation av tjänsten, samproduktion, kvalitetskontroll), eller olika former för deltagande (fysiskt, intellektuellt eller emotionellt) (s.109-113). Analysen av service mötet är teknisk, inte etisk.

Vad boken *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* betonar i servicemötet är knappast mötet med det mänskliga hos kunden. Boken utgår ifrån ett företagsledningsperspektiv och berättar hur "ledning[en] av gränssnittet företag - kund" (s.109) ska kunna ske på ett effektivt sätt. Leverantören ska förstå om den ingår i en avlastningslogik eller en möjliggörandelogik med sin kund (s.113-115). Likväl ska den "leda kunden" genom att "forma kundens förväntningar och förbereda henne eller honom för interaktionen på ett sådant sätt att han så mycket som möjligt

bidrar till den sociala dynamik som frambringar hans egen kvalitetsupplevelse” (s.184)⁶. Kunden - den Andre - ska designas för att styras⁷.

Richard Normans bok *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen* är något av en klassiker inom ämnet. Den anger tonen för hur läroböcker inom service management ser på servicemötet och därmed mötet med den Andre, nämligen som en teknisk fråga om organisationsdesign och kontroll som skall tacklas på ett analytiskt sätt och utifrån ett ledningsperspektiv.

Samma intresse för organisationsdesign⁸ och samma val av ledningsperspektiv återfinns hos Evert Gummessons (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. Servicemötet framställs som en av trettio affärsrelationer vilka alla är viktiga. Trogen den analytiska traditionen inom företagsekonomi skiljer texten på de möten som äger rum mellan leverantörens kontaktperson och kunden, mellan kunderna, mellan kunderna och leverantörens produkter och fysiska miljö (servicelandskapet) eller kunden och leverantörens system (s.89-91). Den skiljer också mellan olika roller för personalen (beroende på om de arbetar i frontlinjen, verkar som support eller är i ledningsfunktion) och olika kundmässiga deltagarstilar (s.91-92).

Boken *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* ägnar stor uppmärksamhet åt att noggrant klassificera olika typer av kundmöten utifrån de olika faktorer som kan påverka det. Endast undantagsvis uttalar den sig om mötets villkor för de inblandade eller hur de kan tänkas uppleva mötet. I de fallen betonar den att interaktioner bör stå mellan jämbördiga parter som var och en står för sitt kunnande och sina åtaganden samt invänder mot att förhållandet mellan leverantör och kund skulle ses i ljuset av herre-tjänare eller expert-amatör metaforer (s.93-94).⁹ I boken nämns också att frontpersonal med många korta kontakter under ett arbetspass kan uppleva emotionell påfrestning (s.95). Oftast lämnas dock det som uppstår hos aktörerna under själva mötet utanför beskrivningarna. Man får knappast veta på vilket sätt de

⁶ Uppenbarligen tenderar kunden hos Richard Normann att vara en man.

⁷ Idén om att kundens beteende ska rationaliseras och utformas för att bättre motsvara företagets sätt att producera tjänster har tidigt uttryckts, bl.a. av Northcraft och Chase (1985) samt Bowen (1986) och kan spåras tillbaka till Levitt (1972); .

⁸ I boken används dock uttrycket 'tjänstekonstruktion'. Se t.ex. fotnot 10, s.93.

⁹ Även Evert Gummesson (1995) hänvisar till "sanningens ögonblick". Han påpekar dock lägligt att det knappast är förenligt med relationsmarknadsföringens filosofi att sticka svärdet i kunden och döda denne (fotnot 4, s.89)

mötande parterna uppfattar och upplever mötet eller hur de påverkas. Dessa förblir odifferentierade abstrakta agenter som träffas i en dual värld bestående av två abstrakta folkslag: leverantör och kund. De kulturella och de individuella aspekterna av mötet utelämnas. Förvisso nämner boken att olika kulturer kan se på relationsmarknadsföring på olika sätt, men, förutom att den därmed bidrar till viss legitimering av en försakligande syn på kultur, blåser den knappast något liv i de aktörer som möts i de relationer han beskriver. De mötande parterna tenderar att upplösas i den relationsbunta som servicemöte påstås utgöra och försvinner i abstraktionernas värld.

Detta är något förvånande eftersom *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R* betonar hur viktigt det är att ”uppleva kunder” (s.108) och varnar mot faran i att hålla sig på avstånd från dem (s.111). Där finns invändningar mot exempelvis marknadsundersökningar som degraderar ”närheten, pulsen och variationsrikedom” till standardiserade påståenden (s.108). Känslor och upplevelser och allt som ger sin rikedom åt mänskliga relationer skymtar i bakgrunden, men i sin text tar emellertid serviceleverantören eller kunden knappast form. Leverantörer som IKEA:s Ingvar Kamprad, Joshua Tetley eller Luciano Benetton nämns förvisso (s.109-110), men de bör ses i sammanhanget mer som auktoritetsmarkörer än som människor av kött och blod. *Serviceleverantören* och *kunden* förblir lika tunna som den eteriska *homo oeconomicus* som befolkar de nationalekonomiska modellerna. De förblir livlösa listor av attribut - t.ex. när kunden beskrivs samtidigt som konsument, producent, marknadsförare, projektledare, och leverantör av kunskap (s.275) - som kommer samman i ett möte. Detta är inte bara en effekt av ett visst skrivsätt. Det är en effekt av ett teoretiskt och metodologiskt perspektivval som lägger utgångs- och tyngdpunkten i analysen av relationens betydelse för företaget snarare än vad den innebär för de inblandade: relationen betraktas från ett utifrånperspektiv. Ett sådant val kan inte undgå att förtingliga relationen och hålla dem som deltagare i den på ett analytiskt avstånd.

Även Christian Grönroos (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* betonar relationens betydelse för service management. Kundrelation och kundvård utgör grunderna för en hel ny paradigm på ledarskap och marknadsföring. Den synen kallas för relationsmarknadsföring och kontrasteras med

transaktionsmarknadsföring. Detta ordval är dock något förvirrande, åtminstone om man inte känner till i detalj historien om marknadsföringsteori, med tanke på, dels att en transaktion är en form av relation (en kommersiell sådan), dels att även relationsmarknadsföring syftar till att åstadkomma ekonomiska transaktioner mellan tjänsteleverantören och kunden.

Om relationen är det centrala i service management är det med största förväntan att man hittar avsnittet "Vad är en relation?" (s.44). Man kan läsa:

En relation hör framför allt ihop med en viss inställning eller attityd. En person eller en grupp personer anser att det finns något som binder dem till en annan part. Vad det än är, bör det inte vara något som lätt kan upplösas. Den här känslan uppstår inte ur tomma intet. *Den måste förtjänas* av leverantören eller tjänsteföretaget. Relationen förtjänas genom sättet att genomföra sin relationsmarknadsföring. (s.45, kursivering i originaltexten).

Denna definition är dunkel på mer än ett sätt vilket gör det svårt att med precision fastställa vad en relation mellan en kund och en serviceleverantör kan tänkas innebära.

Till att börja med är det otydligt om en relation 'hör ihop' – i sig ett vagt uttryck som skulle behöva förtydligas så att man kunde svara på frågan: 'hör ihop' på vilket sätt? – med en 'inställning', som beskriver ett sinnestillstånd, eller med en 'attityd', som bland annat betecknar ett sätt att bete sig, eller båda. Det finns en skillnad mellan att tänka och agera och det är viktigt att precisera huruvida en relation är en kognitiv företeelse, en handling eller bådadera. Sinnestillståndet verkar vara det som gäller. Det intrycket ges genom verbet 'att anse' i den påföljande meningen. Tyvärr skapar 'En person eller en grupp personer' nya oklarheter runt villkoren för detta kognitiva tillstånd. Handlar det om en individuell eller en kollektiv inställning? Frågan är av betydelse då svaret ska avgöra om relationen tillhör individens psykologi eller utgörs av något ännu mer diffust, nämligen en gruppuppfattning. Om det är det senare som gäller, och eftersom två personer aldrig tänker precis likadant, kan man i så fall undra hur nära gruppens medlemmar behöver vara för att kunna anses dela samma inställning? Alternativt kan man fråga: vad får de vara oense om? Dessa frågor besvaras inte i texten. Tvärtom bekräftas vagheten i beskrivningen genom uttrycket 'Vad det än är'. Samtidigt preciseras att denna icke-preciserade inställning "bör (...)

inte vara något som lätt kan upplösas” – utan att för den delen precisera vad som ’lätt’ eller ’upplösas’ syftar till, i den utsträckning att man över huvud taget kan prata om att upplösa en inställning. I meningen därpå talas det om ’Den här känslan’ utan att det har varit fråga om känsla tidigare, och utan någon förklaring till hur en inställning (som kan t.ex. vara positiv, undrande eller kritisk) kan ha blivit en känsla (t.ex. hat, kärlek eller förakt). Att därefter påstå att ’Den här känsla uppstår inte ur tomta intet’ tillför inte heller definitionen någon stringens eftersom inget, förutom gudarna, kan hävdas ha uppstått från det tomta intet. Det är därför rätt så överraskande att plötsligt få läsa ’*Den måste förtjänas* av leverantören eller tjänsteföretaget’. Vi får sedan veta varifrån känslan ska komma, nämligen att ”Relationen förtjänas genom sättet att genomföra sin relationsmarknadsföring”. Från att tidigare ha handlat om vad en relation är intar plötsligt texten företags perspektiv och berättar hur man skapar detta vaga ’Vad det än är’. På några få rader har en relation varit en inställning, en attityd, något som någon eller några anser, något icke-definierat, en känsla, en belöning och resultatet av koordinerade marknadsföringsansträngningar – med risk för begreppsförvirring i och med att det varken preciseras vad som menas eller hur det ena begreppet förhåller sig till det andra.

I samma avsnitt av *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* beskrivs en relation som: ”En relation har vuxit fram när kunden anser att kund och leverantör/tjänsteföretag tänker på samma sätt”¹⁰. Att kund och leverantör skulle kunna tänka på samma sätt för tankarna till harmoni och gemenskap, nästintill en religiös communion. Samtidigt förs tankarna också till likriktning och likformighet av de inblandades åsikter. Oavsett om man väljer den positiva eller negativa tolkningen av definitionen pekar den mot att parterna som ingår i en relation är mycket lika varandra. Budskapet är: jag är i relation med den Andre när vi tänker likadant, egentligen när den Andre är mycket lik mig själv. Inte desto mindre nämner han att relationer handlar om ’samspel’ och ’interaktion’¹¹ och staplar begrepp som ’dubbelriktad engagemang’, ’lojalitet’, ’ömsesidighet’ eller ’win-win-situation’ vilka

¹⁰ Man kan undra hur ofta en sådan relation kan uppstå. Definitionen utesluter faktiskt alla situationer där kunden inte delar helt och hållet företagets åsikter (om man nu accepterar utan vidare kritisk granskning att ett företag har egna tankar och åsikter). Blir exempelvis diskvalificerade de flesta skolor eller sjukhus, såväl polisen som friskårskåren, eller restauranger, teatrar eller bilverkstäder och allmänt alla tjänster som man kan av olika anledningar ha olika åsikter om.

¹¹ Czepiel m.fl. (1985, s.3) menar att servicemötet är i grund och botten en mänsklig interaktion: ”på den mest grundläggande planen, ett servicemöte är en människa som interagerar med en annan”.

betonar differentieringen av parterna snarare än dess likhet. Därmed blir man påmind om kritiken som Levinas riktar mot den ontologiska traditionen inom filosofin, nämligen att inom den kan man inte prata om det som hos andra är riktigt annorlunda utan endast om sig själv.

Det samlade intrycket är förvirrande. Att relationer är av avgörande betydelsen fastslås gång på gång, men utan att frågan "Vad är en relation?" får något belysande svar. Relationen med kunden bryts ner i akt, episod och sekvenser (efter Holmlund 1997) eller föreställs som en algoritm (efter Liljanders och Strandvik 1995). Men detta görs snarare för att öka förståelsen för hur mötet ska organiseras än för att belysa hur den Andre ska bemötas. Återigen dominerar det organisatoriska perspektivet. Modellen om 'Kundens relationslönsamhet' (s.165) är i detta avseende representativ genom att rikta allt från 'Kundens kvalitetsupplevelse' till 'Bindningar' genom 'Upplevda alternativ' och 'Relationens längd' mot, just, 'Kundens relationslönsamhet': allt får sin inriktning, egentligen sin anledning till att existera, utifrån 'Kundens relationslönsamhet'. I alla lovsånger till relationen *i sig* till trots, är mötets olika aspekter kalkylerade utifrån en övergripande omsorg för ekonomisk lönsamhet. Det skulle vara tydligare om det sades det rakt ut.

I såväl Normann (1992/2000) som Gummesson (1995) och Grönroos (2001) framställs servicemötet som en systemteknisk fråga för företagsledningen. Ledningen bör analysera mötet och välja den mest effektiva designen. Visserligen förekommer hänvisningar till det mänskliga i mötet, men tänkesättet domineras av en teknisk rationell-analytisk logik. Servicemötet har ett ändamål och beteendet hos deltagarna ska styras mot det. Man bör inte låta sig förblindas av de återkommande hänvisningarna till något så nyckfullt och oberäkneligt som 'sanningens ögonblick'. De olika kontrollmekanismer som sätts upp runt mötet framstår som inhämtade direkt från klassisk byråkratisk styrning: kalkylerade rörelser, fastställda regler, standardprocedurer och övade svar ska garantera att servicemaskinen fungerar friktionsfritt¹². I post-tayloristisk anda ska ledningen, i kraft av sin hierarkiska ställning, kalibrera mötet och aktörerna skall anpassas därefter – personal såväl som kund.

Den disciplinära dimensionen av management inom service branschen har inte gått obemärkt. Arlie Russel Hochschild visar i *The Managed Heart – Commercialization of Human Feelings* (1983) hur moderna serviceorganisationer gjorts de anställdas emotioner till en del av självaste servicen. Det återstår blott för servicepersonal – från flygvärdinnor till inkassare – att försöka förena sina privata känslor som människa med de känslor som deras företag ålägger dem att visa offentligt. Varenda en av kroppens uttryck ska kontrolleras. I sina första år brukade flygbolagen för detta ändamål mäta och väga flygvärdinnorna (Hochschild 1983). Dagens *call-centers* uppmanas att lära sina anställda administrera sin röst så att kunderna föranleds uppleva att operatören faktiskt lyssnar på dem (Ruyter och Wetzels 2000). Serviceproducenter, särskilt vid lågstatusserviceyrken, stressas och övervakas konstant (Ehrenreich 2001/2002, Toynbee 2003). Hos Disney är även leendet föremål för systematisk planering, kontroll och utvärdering (Van Maanen, 1991). Det alltid så perfekta mötet som företagsledningen dirigerar är ytterst normativt, inte minst när det gäller kön, sexualitet och etnicitet (Peterson 2003). Serviceproducenten, och även kunden, ska lära sig att kontrollera sitt Jag i alla läge. Vi talar om makt och maktutövning¹³. Organisationens normer ska internaliseras, den företagsmässiga identiteten ska bli en oigenkännlig och odelbar del av individens identitet.

Det är därför inte utan anledning att viss service management forskning har liknat servicemötet vid en teaterföreställning (Grove och Fisk 1992). Frågan är ställd över vad som är äkta i det som händer och som visas. Servicemötet framställs som en teatralisk tillställning som arrangeras av personalen och som kunden inbjuds att delta i, konsumera samt även rekonstruera i efterhand (Deighton 1992). Personalen och kunden ges roller och när de interagerar förväntas de följa servicens manuskript (Solomon m.fl. 1985) och uppträda perfekt (Bitner m.fl., 1997). Till skillnad från den riktiga teatern ska skådespeleriet dock inte se ut som skådespeleri. Leendet och hälsningen ska inte ses som påkltrade utan äkta, som om de kom naturligt inifrån. Aktörerna ska agera men inte se ut som aktörer – däri ligger en grundläggande skillnad mellan servicemötet och teater: i servicemötet handlar det om en kommersiell teknik.

¹² Gustavsson (2000) observerar att trycket är stort i företagen på att tjänsterna standardiseras, bl.a. för att öka genomströmning och effektivitet.

¹³ För en utsträckt diskussion om maktutövning i kundservice se Sturdy m.fl. (2001)

Post-tayloristisk byråkrati blandas med skådespeleri som ger sig ut för att inte vara skådespeleri. Servicemötets deltagare görs till listor av egenskaperna a)...b)... n) som kännetecknar en kund eller en serviceleverantör. Deltagarna av kött och blod upplöses i en abstrakt bunta av ekonomiska och symboliska transaktioner. De blir till abstrakta figurer bakom etiketter, som t.ex. *kund* eller *serviceproducent*. Deras mänskliga drag, exempelvis deras känslor, koloniserar. I marknadsrationalitetens tecken (läs lönsamheten) normaliseras och varufieras deras interaktioner. Det sägs inte om huruvida det uppstår vägran, motstånd, flykt eller smärta. Men man kan spekulera att skulle inget motstånd förekomma skulle man inte behöva lägga så mycket energi på att forma individerna efter mötets villkor.

Inför servicemötet framstår både personalen och kunden som en Andre som ska analyseras, tränas, förbereddas, konditioneras och vägledas – med andra ord disciplineras – till skådespeleri som inte vill bli erkänt som sådant så att mötet blir så effektivt som möjligt. Avståndet till hur Emmanuel Levinas etik föreskriver att man ska möta den Andre kunde inte vara mer påtagligt.

*
* *

Det kan te sig som om Levinas etik ställer orimligt höga krav på individen. Resonemanget som den grundar sig på är strikt teoretiskt hållet och utan eftergifter till praktiska omständigheter. Inför vardagen kan Levinas etik därför anses vara orealistiskt krävande. Icke desto mindre ställer den frågor av vikt till var och en om hur man väljer att leva ut sin mänsklighet i kontakt med andra människor. Dessa frågor ställs till alla, inte minst till dem som intresserar sig för teorin om och utövningen av service management.

Genomgången ovan kom fram till strävan efter att designa det effektiva servicemötet gör att de inblandade individerna – serviceproducent som kund – tenderar att utsättas för en systematisk disciplinering till att agera rätt. Medan centrala författare inom service management har länge nämnt betydelsen av empati (Zeithaml m.fl. 1988) eller mer nyligen av rättvisa (Bowen m.fl. 1999) för tjänstekvalitén finns det även gott om exempel av hårdhänt och tom hänsynslös behandling av t.ex. de

anställda (Ehrenreich 2001/2002; Toynbee 2003) med ett oerhört mänskligt lidande som resultat (Dejours 1998).

Det viktiga i sammanhanget är att inte tappa ur sikte att ett servicemöte handlar om ett möte mellan människor, dvs. mellan olika 'Andre'. Levinas etik har därför sin plats i servicemötet genom att påpeka betydelsen av etiken och det mänskliga i hur den Andre bemöts i sitt sätt att vara annorlunda. Hans etik har sin plats i såväl möten som sker ansikte mot ansikte som genom olika kommunikationstekniker.

Närmar man sig servicemötet på ett systemteoretiskt sätt gör man mötet till något som ska optimeras genom design, styrs genom incitament och kontroll, samt utvärderas utifrån olika kriterier. En sådan syn reducerar de inblandades intentionalitet, inlevelse och subjektivitet till reglerbara objekt som i bästa fall kan användas som verktyg inför ett möte som framstår som en ingenjörsmässig tillställning. I ett system möts inga livslevande varelser utan endast agenter som är abstrakta föreställningar om människor.

För att ta fäste på att servicemötet handlar om kött och blod, om människor som träffas ansikte mot ansikte eller röst mot röst behöver man utgå ifrån hur mötet erfars, utgå ifrån det upplevda i mötet. Och det räcker inte med att använda sig av en relationsvokabulär, som läroböcker i service management tenderar att göra, för att så ska ske. Det som behövs för att fånga hur verkliga människor upplever servicemötet är ett radikalt och genomgripande perspektivbyte. I stället för att servicemötet ska ses utifrån, som ett föremål för ledning och kontroll, bör det ses inifrån, utifrån de inblandades perspektiv. Om en mänsklig interaktion betraktas på ett mekanistiskt sätt reduceras deltagarna till själlösa varelser i ett avhumaniserat system. Betraktas den istället utifrån hur aktörerna upplever mötets situation finns det möjlighet för individen att träda fram och det mänskliga att inta frontscenen.

Ett övergivande av det systemteoretiska tänkesättet där mellanmänskliga relationer ses som mekanistiska företeelser till förmån för ett tänkesätt som strävar efter att fånga hur människan upplever sina förhållanden till andra förutsätter dock (minst) tre radikala perspektivbyten. Först behöver man en filosofi som inte objektifierar människan utan betonar att hon är en intentionell och emotionell subjekt. Därefter behöver man överge objektifierande vetenskapsteorier till förmån för tolkande ansatser som låter det mångtydiga och det flyktiga som kännetecknar det mänskliga

träda fram. Slutligen behöver man sociala teorier som i stället för att letar efter lagbundenheter i samhället strävar efter att fånga det mångtydiga och det osäkra i det sociala.

Richard Sennetts syn på respekt (2003) är ett sådant exempel på socialteori som öppnar för ett icke-objektifierande sätt att närma sig mänskliga relationer¹⁴. Sennett menar i sin analys av dagens välfärdssamhälle att respekten är hotad, att den har blivit en bristvara. Den ojämna fördelningen av talang och förmågor som leder till att de som presterar mindre än andra rankas sämre, den beroendeställning i vilken många vuxna befinner sig t.ex. i förhållande till välfärdsmyndigheterna och förekomsten av förnedrande former av medlidande t.ex. hos den organiserade välgörenheten, gör att många individer idag får svårt att behålla sin självrespekt och erövra de andras respekt. Just därför, menar han, är det av central betydelse att arbeta för respekten.

Respekt inte är en statisk egenskap menar Sennett. Det är i stället något som föds i interaktionen mellan parterna och som gör det möjligt att överbygga ojämlikhetens barriärer. Paradoxalt tar respekten sin utgångspunkt i att parterna etablerar sina första kontakter genom någon slags grundläggande identifikation: den andra *är* någon eller något som man känner igen. Men det gäller för parterna att inte låta sig spärras in i den självrefererande processen att projicera varandras egenskaper på varandra. Självuppskattningen ska motvägas av en känsla för den andra. Först efter att man kommit ifrån 'felet' att anta att den andra är lik en själv samtidigt som man betraktar den som en jämlike kan man börja arbeta sig fram till respekt. Sennetts respekt är en kunskap som handlar om att förhålla sig till dem som bär på något man själv inte har (Winter 2003). Det kan man knappast göra om man väljer att bemöta den andra på ett standardiserat och förutbestämt, om vällvilligt, sätt. Byråkratisk respekt utgör ingen respekt menar han: den ojämlikhet som den förutsätter och uttrycker skapar beroende snarare än skänker autonomi. Respekt föds inte ur i förhand definierade definitioner och lösningar. Den framkallas i stället av parter som förhandlar fram ömsesidighet genom komplicerade utbyten av såväl individuella egenskaper som sociala strukturer¹⁵. Att frambringa respekt är ett hantverksmässigt (eng. *craft*)

¹⁴ Se Dillon (2003) för en detaljerad genomgång av hur man har behandlat 'respekt' inom filosofin.

¹⁵ Richard Sennetts syn på respekt ligger ofta nära Emmanuel Levinas syn på mötet med den Andre, fast inte i frågan om ömsesidighet. Medan Sennett anser att respekt grundar sig på det ömsesidiga, menar Levinas att var och en ansvarar för sitt förhållande gentemot den Andre och att ömsesidigheten är den Andres ansvar.

förhållande där den ena parten förstår att det finns saker hos den Andre som den inte kan förstå – och att den accepterar det.

Att betrakta respekt som hantverksmässiga ansträngningar som handlar om att förhålla sig öppen gentemot det som vi inte förstår hos den Andre för oss tillbaka till Levinas etik. Samtidigt öppnar det för praktiska konsekvenser för service management.

Det är, till att börja med, lättare att peka på vad som inte är respekt än vad som är det. Oavsett om man är anställd eller kund är det exempelvis inte respektfullt att nonchalera, ljuga, bedra eller orsaka lidande. Att försäkra en kund att det är rätt storlek på ett klädesplagg eller matchande färger när så är inte fallet, att hålla tillbaka viktig information alternativt att blanda en vanlig konsument med specialistinformation (och kanske därmed dränka lagbunden information i en ström av obegripligheter) eller att dra fördel av en spekulants brist på tid eller alternativ för att forcera fram en sämre lösning är enkla exempel på bristande respekt. Andra exempel är att vara arrogant mot sin städare i hemmet, förolämpande mot en servitör, aggressiv mot en expedit eller lögnaktig gentemot en tjänsteman. (Kunden har inte alltid rätt enligt respektlogiken, inte minst därför att det gäller också att respektera personalens integritet och kompetens). Respekt innebär ett strävande efter ärlighet, tydlighet och uppriktighet som i sin tur kan kräva modet att bl.a. säga nej till en affär eller uppgörelse. Respekt har ett värde men kan också medföra en kostnad.

Centralt är att respekten föds i en dialog, dvs. något vars utgång är öppen och inte avgjort på förhand. Det innebär för servicemötet att det inte kan styras uteslutande efter tekniska eller byråkratiska lösningar. Lösningar som, i likhet med envägs kommunikation, bygger på maktmässiga asymmetrier och inte lämnar plats åt lyssnande och lyhördhet inför inlägg som kan ändra på händelseförloppen – t.ex. automatiska tonvaltelefonjänster eller hemsidor som saknar öppningar mot personlig tjänst – kan knappast anses vara respektfulla. Ett respektfullt kundbemötande ger denne möjligheten att påverka mötets villkor – vilket är dock inte detsamma som att låta kunden göra vad den vill och vad som helst. Kabinpersonalen i ett flygplan kan exempelvis under inga omständigheter låta resenärerna bli så berusade att dessa inte kan ta sig ut ur planet om en olycka skulle hända. I egenskap av professionella yrkesmänniskor skulle de brista i respekt att inte använda sig av sin tekniska

kompetens i ett servicemöte som de ansvarar för. (Man bör i sammanhanget komma ihåg att självrespekt är en central underkategori av respekt). Men en respektlogik skulle sträva efter en lösning som byggs på förståelsen mellan parterna och på längre sikt även deras autonomi. Kabinpersonalen skulle därför kunna t.ex. dels arbeta på att själv förstå och eventuellt ursäkta de resenärer som dricker lite för mycket, dels försöka kontrollera deras drickande genom att inleda ett samtal och påpeka de risker som överdriven berusning medför för samtliga resenärer. Behövs det så ska personalen stoppa passagerarna från att utgöra en fara för sig själva och andra. Det viktiga i sammanhanget är att personalen anlägger ett språk, en ton och en blick präglad av värdighet i sitt möte med den Andre.

Den Andre passar inte alltid in i de förutbestämda egenskaper som man har planerat för. Det finns emellertid förväntningar att företag har såväl mental som praktisk beredskap för att hitta passande lösningar. Det fick exempelvis det franska flygbolaget Air France erfara när det vägrade sälja biljetter till ett par blinda föräldrar med en sex månaders baby med hänvisning till att flygsäkerhet kräver att barnet leds av en seende vuxen. Såväl pressen som den allmänna opinionen och så småningom en tribunal i Nice fördömde flygbolagets agerande¹⁶. Respekt utgår ifrån att ingen människa egentligen passar helt i någon förutbestämd mall. Respektens etik, i likhet med omsorgsetik (t.ex. Burton och Craig (1996)), vill att man bryr sig om den Andres specifika behov och begränsningar samt strävar efter att motverka vad som gör var och en sårbar.

Samtidigt kan det uppstå besvärande problem om de ansträngningar som man gör gentemot vissa blir till en diskriminering av andra. Alla, inte endast vissa, har rätt till respekt: man ska inte behöva vara någon speciell för att förtjäna respekt, det ska räcka att man är. Respekt handlar om att överbrygga ojämlikhetens barriärer inte bygga nya och godtyckliga sådana. Precis som respekt i frågan om att tillämpa befintliga regler handlar om att hantera den invecklade dynamiken mellan flexibilitet och principfasthet, handlar respekt i frågan om att hantera individuella särdrag på ett demokratiskt sätt om att finna en delikat balans mellan partikularism och universalism.

Respekt handlar likaså om att balansera distans och närhet. Jag är inte nödvändigtvis intresserad av att som kund bemötas på ett mycket nära sätt i alla avseende, t.ex. vid enkla samtal med ett *call-center*, apotek- eller restaurangbesök (se t.ex. Solomon mfl. (1985)). Detsamma gäller personalen som också har rätt till respekt och inte är nödvändigtvis beredd att upplåta sitt inre till allmän beskådning och kommersiell användning, särskilt om den utsätts inom sin tjänst för ett stort antal olika servicemöte. Förutom att man vill bli respekterad för vad man är så vill man också att ens privathet och intimitet ska respekteras, särskilt inom ramen för ett kommersiellt förhållande. Distans vid servicemötet hör lika mycket till respekt som närhet, och att dra en adekvat gräns mellan de två hör till de svåra avvägningar som ett respektfullt kommersiellt förhållande till den Andre innebär.

Dessa enkla exempel är långt ifrån uttömmande vad respekt innebär för mötet mellan människor. De ger emellertid en fingervisning på hur och varför att låta sig inspireras av Levinas etik och göra respekten till servicemötets etik kunde bli ett led mot en organisatorisk etik som kunde befrämjar humanismen i organisationerna.

¹⁶ Den händelse, som är bara en i längre rad av liknande händelser, beskrivs t.ex. vid sajten www.yanous.com (en fransk elektronisk media om personer med handikapp) för mars 2004

REFERENSER

- Bauman Zigmunt (1993) *Postmodern Ethics*. Oxford, UK: Blackwell
- Bitner Mary Jo, Faranda William T., Hubbert Amy R., & Zeithaml Valarie A. (1997) Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 193-205
- Bowen David E. (1986) Managing Customers as Human Resources in Service Organizations, *Human Resource Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 371-383.
- Bowen David E., Gilliland Stephen W. och Folger Robert (1999) HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills over to Customers. *Organizational Dynamics*, Winter 1999, pp. 7-23
- Buber Martin (1936/1994) *Jag och Du* [översättning av Margit och Curt Norell]. 2. uppl. Ludvika: Dualis
- Burton Brian K., & Dunn Craig P. (1996) Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 133-147
- Czepiel John A., Solomon Michael R., & Surprenant Carol F. (1985) *The Service Encounter – Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Davis Colin (1996) *Levinas – An Introduction*. Notre Dame, In: University of Notre Dame Press.
- de Ruyter Ko, & Wetzels Martin G.M. (2000) The Impact of Percieved Listening Behavior in Voice-to-voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, Vol. 2, No. 3, pp. 276-284
- Deighton John (1992) The Consumption of Performance. *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 3 (Dec), pp. 362-372
- Dejours Christophe (1998) *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Ed. du Seuil
- Dillon, Robin S. (2003) Respect, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2003 Edition)*, Edward N. Zalta (ed.). URL = <<http://plato.stanford.edu/archives/fall2003/entries/respect/>>
- Ehrenreich Barbara (2001/2002) *Barskrpad : konsten att hanka sig fram* [översättning: Kerstin Gustafsson ; efterord: Dan Andersson]. Stockholm: Leopard
- Grönroos Christian (2002) *Service management och marknadsföring: en CRM ansats* [översättning: Lars G Larsson]. Malmö: Liber ekonomi
- Grove Stephen J., Fisk, Raymond P. (1992) The Service Experience as Theater. *Advances in Consumer Research*, Vol.19, pp. 455-461
- Gummesson Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: från 4 P till 30 R*. 3., rev. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Gustavsson Eva (2000) *Organisering av tjänster: från den symmetriska interaktionen till införandet av standarder?* Göteborg: BAS
- Hochschild Arlie Russel (1983) *The Managed Heart – Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University of California Press

- Holmlund Maria (1997) *Perceived Quality in Business Relationships*. Helsinki/Helsingfors: Hanken Swedish School of Economics, Finland/CERS Center for Relationship Marketing and Service Management
- Lévinas Emmanuel (1961) *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*. La Haye: Martinus Nijhoff (Réédité dans le Livre de Poche (1990), Biblio Essai No. 4120)
- Lévinas Emmanuel (1974) *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. La Haye: Martinus Nijhoff. (Réédité dans le Livre de Poche (1990), Biblio Essai No.4121)
- Lévinas Emmanuel (1982) *Éthique et infini – Dialogues avec Philippe Nemo*. Paris: Fayard/France Culture
- Lévinas Emmanuel (1998) *Éthique comme philosophie première*. Paris: Payot-Rivages
- Lévinas, Emmanuel (1963) Polémiques: Nom d'un chien ou le droit naturel. In E. Lévinas, *Difficile liberté. Essais sur le judaïsme*. Paris: Albin Michel
- Levitt Theodore (1972) Production-line Approach to Service, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 41-52
- Liljander Veronica och Strandvik Tore (1995) The Nature of Customer Relationships in Services. In Swartz T.A., Bowen D.E. och Brown S.W: (red) *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press
- Normann Richard (2000) *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö : Liber ekonomi
- Northcraft Gregory B., & Chase Richard B. (1985) Managing Service Demand at the Point of Delivery. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 66-75
- Petersson Magdalena (2003) *Identitetsföreställningar: performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday*. Göteborg: Mara
- De Ruyter, Ko & Wetzels G.M. (2000) The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-voice Service Encounters, *Journal of Service Research*, Vol. 2, no. 3, pp. 276-284
- Sennett Richard (2003) *Respect: The Formation of Character in a World of Inequality*. London: Allen Lane
- Peter Singer (Ed) (1991) *A Companion to Ethics*. Oxford: Blackwell Reference
- Solomon Michael R., Surprenant Carol, Czepiel John A., & Gutman Evelyn G. (1985) A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. Winter 1985, pp. 99-111
- Sturdy Andrew, Grugulis Irena & Willmott Hugh (red) (2001) *Customer service: empowerment and entrapment*. Basingstoke: Palgrave
- Svenungsson Jayne (2004) *Guds återkomst – En studie av gudsbegreppet inom postmodern filosofi*. Göteborg: Logos-Pathos Nr.3, . Glänta produktion
- Toynbee Polly (2003) *Hard work: life in low-pay Britain*. London : Bloomsbury
- van Maanen John (1991) The Smile Factory: Work at Disneyland. In Peter J. Frost, Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg, Joanne Martin (eds) *Reframing Organizational Culture*. Newsbury Park: Sage Publication
- Winter F. (2003). Respekt i en ojämlik värld av Richard Sennett (Bokrecension). *Ethos*, 3/2003, s.45

Zeithaml Valarie A., Berry Leonard L., och Parasuraman A. (1988) Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, Vol. 52, April, pp. 35-48