

Utsatthet i kundservice

Medarbetarnas hantering av kundernas negativa känslor i telefonsamtal till kundtjänsten



Författare:
Vesa Leppänen

Forskningsrapport 2023:5



Forskningsrapport 2023:5
*"Utsatthet i kundservice – Medarbetarnas
hantering av kundernas negativa känslor i
telefonsamtal till kundtjänsten"*
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men forskarna är själva ansvariga
för rapportens innehåll.
Publiceringsår 2023.
Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.se
ISBN: 978-91-86508-93-7

Förord

Den här rapporten sammanfattar de huvudsakliga resultaten av projektet "Utsatthet i kundservice" som finansierades av Handelsrådet under 2021–2023.

Jag vill särskilt tacka Ann-Mari Sellerberg (Sociologiska institutionen, Lunds universitet). Tillsammans formulerade vi projektet och genomförde intervjuer. Gemensamt tolkade vi delar av det empiriska materialet och Ann-Mari läste och kommenterade de texter som växte fram.

Jag vill även tacka projektets referensgrupp som bestod av Carola Aili (Avdelningen för arbetsliv, Högskolan Kristianstad), Katrin Dagergren (Svensk Handel), Anders Eklöf (Avdelningen för grundläro pedagogik, Högskolan Kristianstad), Carina Guyard (Institutionen för kultur och lärande, Södertörns Högskola) och Shadé Jalali (Unionen).

Tack även till er som noggrant transkriberade intervjuer och telefonsamtal: Sigrid Cederholm, Elin Ekelund, Linn Johansson Erkenfelt och Magdalena Lock.

Ett särskilt tack riktar jag till medarbetarna och cheferna vid kundtjänstavdelningarna vid de tre medverkande företagen. Generöst delade ni med er av er yrkesvardag och era erfarenheter.



Lund, oktober 2023

*Vesa Leppänen,
Lunds universitet*

Sammanfattning

Den här rapporten handlar om kundtjänstens medarbetare vid tre detaljhandelsföretag som säljer varor till slutkonsumenterna via internet. Medarbetarnas huvudsakliga arbetsuppgift är att ta emot mejl och telefonsamtal från kunder som har råkat ut för problem i anslutning till sina köp. En del kunder uttrycker olika *negativa känslor* i samtalen, exempelvis besvikelse, irritation, ilska och hot.



Projektets ursprungliga syfte var att undersöka vilka telefonsamtal kundtjänstens medarbetare upplever som svåra och vilka metoder medarbetarna använder för att hantera sådana samtal. Projektet syftade även till att undersöka medarbetarnas informella lärande om hur svåra samtal hanteras och bidra till att utveckla metoder för formellt lärande om hantering av svåra samtal. Det visade sig att det vanligaste slaget av svåra samtal är de i vilka kunder uttrycker negativa känslor och projektet kom därför att fokusera på dem.

Det insamlade empiriska materialet består av ljudinspelade kvalitativa intervjuer med 29 medarbetare, 212 ljudinspelade telefonsamtal i vilka 22 olika medarbetare deltog, och 17 ljudinspelade think aloud-intervjuer i vilka medarbetare lyssnade på och berättade om samtal i vilka de själva hade deltagit.

Inledningsvis beskrivs *rollen som kundtjänstmedarbetare*. De problem som kunderna ringer om uppstår vanligtvis i andra delar av företagen eller hos tillverkarna, leverantörerna, fraktbolagen eller faktureringsbolagen eller så uppstår de i interaktion mellan kunderna och dem. Kunderna vänder sig sedan till kundtjänsten för att lösa problemen och de eventuella negativa konsekvenser som uppstår till följd av problemen. Rollen som kundtjänstmedarbetare bestäms också av vissa *tekniska villkor*, exempelvis telefonsystem, tekniska system för ärendehantering och interna kösystem. Rollen bestäms även av vissa *normer*, framför allt företagets tolkningar av juridiska normer som handlar om olika aspekter av deras relationer till kunderna, men även företags- interna normer för ärendehantering, beteendenormer för medarbetarens samtal med kunderna och samhälleliga normer om vari ett rättvist bemötande består. Medarbetarna är hela tiden *övervakade*, bland annat genom att samtal spelas in och genom kundnöjdhetsundersökningar.

Kundernas ärenden kan bestå av olika delar. De kan bestå av ett eller flera *problem* (exempelvis att en produkt är sönder) men även av konsekvenser som uppstår till följd

av problemen. *Negativa konsekvenser* kan vara *primära* (exempelvis att kunden inte kan använda den söndriga produkten), *sekundära* (som uppstår i anslutning till att kunden försöker lösa problemet, exempelvis att kunden hamnar i en lång telefonkö) eller *tertiära* (som uppstår i dialogen med kundtjänsten, exempelvis att kunden får avslag på en ansökan om reklamation). Ibland räcker det med ett eller annat problem för att kunden ska uttrycka negativa känslor. Det finns tecken som tyder på att förekomst av negativa känslor är vanligare när det uppstår både problem och olika negativa konsekvenser.

Telefonsamtalen består regelbundet av vissa *faser*: öppning, presentation av ärende, utforskning av ärende, åtgärd, avslutning. Negativa känslor uttrycks ofta i anslutning till att ärenden presenteras och/eller när kunder responderar på medarbetarnas besked om åtgärder, framför allt efter negativa besked. Men de kan också uttryckas i andra delar av samtalen.

Metoder för att hantera kunders negativa känslor

Medarbetarna använder vissa *metoder* för att *hantera* kundernas negativa känslor. En grundläggande metod är att försöka *antecipera* negativa känslor. Medarbetarna bedömer information om kunderna och deras ärenden, både före och under samtalen, avseende om kunderna kan tänkas uttrycka negativa känslor. Som exempel läser de tjänsteanteckningar och lyssnar på den ”ton” kunderna använder. Anteciperering av negativa känslor kan hos medarbetaren leda till oro och förväntningar om kamp och även aktivera en impuls att fly. Anteciperering av negativa känslor kan även leda till att medarbetaren planerar det kommande samtalet: vad som ska sägas och hur de negativa känslorna ska avvärjas.

Medarbetarna använder vissa metoder för att hantera kundernas negativa känslor.

En annan metod är *att vara lugn*: att både *vara* lugn och, framför allt, *framstå* som lugn. Medarbetarna uttrycker en vardaglig teori om kunder med negativa känslor: de säger att kunder har ”behov” av att uttrycka eventuella negativa känslor och att kunderna, när de är ”klara”, ofta ”lugnar ner sig”. Medarbetarnas metod är att tystna, avvakta, ge kunden utrymme att ”ge utlopp för sina känslor” och sedan själv återkomma och då tala lugnt. Kärnan i medarbetarnas teori är att *känslor smittar*. Enligt teorin gör det egna lugnet kunden lugn. Därför gäller det att *framstå* som lugn. Enligt teorin kan även kundens negativa känslor smitta medarbetaren. Därför gäller det att *vara* lugn.

En tredje metod är *att vara säker*: att både *vara* säker och, framför allt, *framstå* som säker. Medarbetarna säger att viktiga förutsättningar för att vara säker är att vara *kunnig* om tekniska system, normer, med mera, och att vara *påläst* om kundernas ärenden. Säkerheten motiveras med dess motsats: osäkerhet riskerar leda till att kunden ”går på”,

gör medarbetaren osäker, och tar initiativet. Medarbetaren framstår som säker genom att, bland annat, ”låta säker”, undvika att ”darra på rösten”, undvika att vara vag, inte beklaga det som hänt för mycket, samt att förmedla att ett beslut är nogt övervägt.

En fjärde metod är *att avsluta*. Medarbetarna säger att det är tillfredsställande i allmänhet att avsluta samtal och ärenden. Men ibland kan samtal och ärenden vara svåra att avsluta, framför allt när kunder är mycket arga. Medarbetarna kan då försöka *bortse från kundernas negativa känslor och fokusera problemen och lösningar*. Om inte det fungerar och kunderna ändå inte vill avsluta så kan medarbetarna välja att *pausa, varna* eller, i vissa sällsynta fall, själva *lägga på luren*.

Medarbetarna berättade om personangrepp, exempelvis att kunder ifrågasätter medarbetarnas kompetens, uttrycker negativa beskrivningar om medarbetarna, gör rasistiska uttalanden, frågar om namn och adresser eller uttalar hot om fysiskt våld. Sådana samtal är bland de svåraste, säger medarbetarna. De säger att de då kan avsluta samtalen genom att lägga på.

En annan metod är att *inte ta åt sig*. Medarbetarna sa att problemen som kunderna ringer om är skapade av andra och att medarbetarna därför inte bör ta åt sig av kundernas negativa känslor. Ibland markerar medarbetarna explicit, i samtal med kunder, att de inte har orsakat problemen. Medarbetarna säger att det ofta kan vara svårt att inte ta åt sig och att det kan ta lång tid att lära sig att inte ta åt sig. De säger att det är lättare att inte ta åt sig när kunder, redan innan de uttrycker sina negativa känslor, *adresserar* dem till rätt instanser, exempelvis när de inleder samtalen med ”nu är jag arg på det som hänt, men inte på dig”. Medarbetarna vet då, innan kunderna uttrycker de negativa känslorna, att de inte är arga på dem personligen.

Medarbetarna bedömer även hur *befogade* de negativa känslorna är. Problem som bedöms vara mindre allvarliga förväntar medarbetarna ska ge upphov till mildare negativa känslor hos kunderna medan problem som bedöms vara mer allvarliga kan leda till starkare negativa känslor. Medarbetarna säger att kunder med befogade negativa känslor är lättare att hantera än de som uttrycker obefogade. När kundernas negativa känslor bedöms vara befogade så kan medarbetarna beklaga, uttrycka förståelse, lyssna och låta kunderna ge utlopp för de negativa känslorna. Starka obefogade negativa känslor beskrivs vara mer påfrestande. I samtal kan de hanteras genom att försöka att inte ta åt sig, pausa, varna och ibland även lägga på.

Medarbetarna hanterar obefogade negativa känslor även efter att samtalen avslutats. De berättar om kunder som är arga trots att kunderna själva orsakat problemen och kunder som uttrycker orimliga förväntningar. Medarbetarna *förklarar* kundernas obefogade negativa känslor med att de ”för ögonblicket förlorar kontrollen över sig själva”, att de ”egentligen är riktade mot något annat”, att kunderna är ”barnsliga”, eller helt enkelt ”knäppa” eller ”idioter” eller ”inte mår bra”. Sålunda förklaras obefogade negativa känslor med hänvisning till en eller annan *brist* eller *avvikelse* hos kunden. Ofta framställs kunder

med obefogade negativa känslor som underhållande. Medarbetare berättar att de ibland skrattar tillsammans med andra medarbetare åt vissa kunders överdrivna reaktioner. Därigenom kan de positionera sig själva som moraliskt överlägsna: som ”vuxna”.

Att förmedla *negativa besked* är en av de svåraste arbetsuppgifterna, säger medarbetarna. Då anteciperas negativa känslor hos kunderna, vilket kan leda till kampinställning, oro och flyktimpuls, men även möjlighet att förbereda förmedlandet av de negativa beskedet: att tänka igenom hur beskedet ska uttryckas och förklaras och även styra kundernas eventuella negativa känslor till rätt adresser.

Det förekommer att kunder inte nöjer sig med negativa besked utan i stället uttrycker motargument och negativa känslor. Ibland kan kundernas reaktioner vara mycket starka. Medarbetarna säger att de vill *undvika att hamna i kamp* med kunderna. När kunderna uttrycker starka negativa känslor blir många hanteringsmetoder *riskabla*. Medarbetarna säger att flera metoder riskerar att skapa ännu starkare negativa känslor hos kunderna, exempelvis *att vara säker, zooma ut, upprepa, uttrycka förståelse, beklaga, be kunderna lugna sig, varna och avsluta*. Sådana metoder riskerar leda till att kundernas negativa känslor förstärks.

Det förekommer att kunder inte nöjer sig med negativa besked utan i stället uttrycker motargument och negativa känslor.

Lärande och utbildning

Sedan presenteras i rapporten tolkningar av medarbetarnas erfarenheter av lärande och utbildning vid företagen liksom deras idéer om hur en framtida utbildning om svåra samtal skulle kunna vara utformad.

Det visade sig att *lärandet* sker i fem sammanhang:

1. *Introduktionsutbildningen* var en eller två veckor lång och handlade främst om tekniska system och i lägre utsträckning om samtalande. De medarbetare som sa att de faktiskt fick utbildning om samtalande sa att det bästa var att få lyssna på autentiska samtal och att ägna sig åt praktiskt arbete.
2. Därefter fick medarbetarna *auskultera* mer erfarna medarbetare (”sitta bredvid”), men redan efter några timmar eller dagar fick de börja arbeta på egen hand. Det beskrevs som värdefullt. Även under denna tid fokuserades främst de tekniska systemen.
3. Flera medarbetare sa att de fick återkommande *handledning* av teamleader (eller motsvarande) om både tekniska system och samtalande. Särskilt uppskattade medarbetarna de konkreta ”tips” och ”verktyg” som de fick om samtalande.

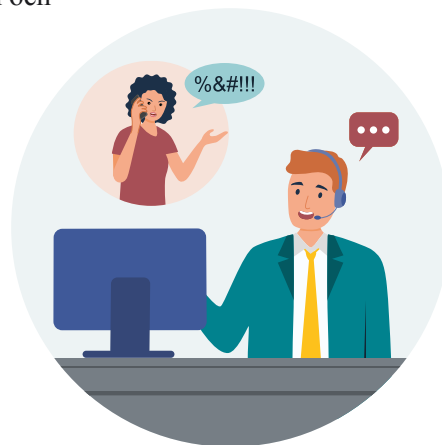
4. Samtalande är något de i hög utsträckning *lärde sig själv*.
5. Det *kollegiala lärandet* beskrevs också som viktigt för lärandet om samtalandet: att se och höra hur kollegor gör och att ge och få råd och tips.

Flertalet medarbetare sa att det tar drygt två månader att lära sig grunderna för samtalandet. De beskrev lärandet som en process i vilken de samlar ihop olika praktiska metoder och utvecklar en egen ”samtalsrepertoar”.

När medarbetarna berättade om hur en utbildning bör vara utformad betonade de att den bör vara *realistisk*. Det kan ske genom att de får medlyssna på samtal eller lyssna på inspelade samtal. Några föreslog att utbildarna väljer *typiska samtal*. Flera betonade att det är viktigt att urvalet återspeglar den verkliga *variationen* avseende typer av samtal och svårigheter. Några föreslog att en framtida utbildning skulle kunna ske genom *gemensamt lyssnade på samtal* och *diskussion i grupp*. Flera betonade att utbildningen bör vara *dialogisk*: att mer erfarna medarbetare samtalar med mindre erfarna medarbetare om samtalande med kunder. Några föreslog att en utbildning om samtalande, särskilt svåra samtal, lämpligen bör ske någon eller några månader efter att de börjat arbeta. Därigenom kan erfarenheterna av det gemensamma lyssnandet och dialogen knytas till tidigare egna erfarenheter.

Slutsatser

I det sista kapitlet presenteras några slutsatser: Vid företagen finns dels en *formell servicekultur*, dels en *informell hanteringskultur*. Servicekulturen, som även uttrycks i utbildningar för nyanställda, betonar vikten av att vara säker på tekniska system och juridiska normer, att vara trevlig, serviceminded, lugn och att hantera ärenden snabbt. Servicekulturen bestämmer villkoren för den informella hanteringskulturen, som kommuniceras kollegialt och varigenom medarbetare får impulser till metoder för att hantera negativa känslor som de sedan provar på egen hand. I den informella hanteringskulturen sprids kunskaper om hantering vilka inte uttrycks i de formella utbildningarna, framför allt kunskaper om mer precisa metoder för *hur* man är lugn, säker, avslutar, och så vidare. Den här rapporten *explicerar* flera av de hanteringsmetoder som är delar av den informella hanteringskulturen, vilket gör det möjligt för företagen och deras anställda att tala om dem, förhålla sig till dem, utveckla dem och på ett tydligare sätt utbilda nyanställda om dem. Utveckling av utbildning om hantering av kundernas negativa känslor har potential att förbättra både arbetsmiljö och servicekvalitet.



Innehåll

1	Inledning	10
2	Teoretiska utgångspunkter	12
3	Metod och material	15
	De tre företagen	15
	Kvalitativa intervjuer, inspelningar av samtal och think aloud-intervjuer	15
	Deltagarna och det empiriska underlaget	16
4	En utsatt yrkesroll	17
	En inledande beskrivning av arbetsplatserna och arbetet	17
	Hur problemen uppstår	18
	Tekniska villkor för lösning av problem	20
	Normer som villkor för lösning av problem	21
	Övervakning	22
5	Problem, negativa konsekvenser och negativa känslor	24
	Negativa konsekvenser	24
	Negativa känslor	24
	Var negativa känslor uttrycks	25
6	Hantering av negativa känslor	28
	Anteciperering	28
	Att vara lugn	29
	Att vara säker	31
	Att avsluta	33
	Att inte ta åt sig	34
	Att varna och/eller lägga på	36
	Att skilja mellan befogade och obefogade negativa känslor	38
	Att förklara obefogade negativa känslor, vara den vuxna och att skratta	40
	Att förmedla negativa besked	42
	Att undvika att hamna i kamp: riskabel hantering	43
7	Lärande och utbildning	46
8	Slutsatser	50
	Referenser	54
	Appendix: Intervjuguide	56

1

Inledning

Den här rapporten sammanfattar de huvudsakliga resultaten av projektet "Utsatthet i kundservice". Projektet fokuserar arbete vid kundtjänsten i tre detaljhandelsföretag som säljer varor via internet. Kunderna, som köper varor via företagets hemsidor, vänder sig till kundtjänsten när det uppstår olika problem som har att göra med deras köp, till exempel när försändelser dröjer eller när de vill reklamera produkter som gått sönder. I många fall sker kontakten mellan kunden och kundtjänstmedarbetaren per mejl men det är även vanligt att kontakten sker per telefon. I det här projektet fokuseras telefonsamtal mellan kunder och kundtjänstmedarbetare.

Många samtal beskrivs som enkla och konfliktfria, men medarbetare vittnar även om samtal som är svåra, framför sådana i vilka kunder uttrycker olika negativa känslor. Det förekommer att kunder klagar, svär, skäller och skriker och ibland angriper medarbetarens person.

När kunder uttrycker negativa känslor kan det upplevas påfrestande. Medarbetarens hantering av kundens negativa känslor blir därför avgörande för medarbetarens arbetsmiljö.

Samtalen i vilka kunder uttrycker negativa känslor har betydelse både för medarbetarnas arbetsmiljö och företagets framgång. Medarbetarnas arbetsmiljö består till stor del av samtal med kunder. När kunder uttrycker negativa känslor kan det upplevas påfrestande. Medarbetarens hantering av kundens negativa känslor blir därför avgörande för medarbetarens arbetsmiljö. Men medarbetarens hantering av kundens negativa känslor har även betydelse för hur kunden upplever företaget. Medarbetare berättar om hur de ibland lyckas "vända" arga kunder till att bli nöjda. De berättar om kunder som kommunicerar negativa känslor genom att skriva på olika sajter på internet. Det framstår som viktigt, både ur ett arbetstagarperspektiv och ur ett företagsperspektiv, att undersöka vilka förhållanden som leder till att negativa känslor uppstår, hur de uttrycks i samtalen och hur medarbetarna hanterar dem.



Projektet "Utsatthet i kundservice" syftade till att undersöka vilka telefonsamtal som kundtjänstmedarbetare inom detaljhandeln upplever som svåra och vilka metoder

kundtjänstmedarbetare använder för att hantera svåra samtal. Projektet syftade även till att undersöka informellt lärande om hur svåra samtal hanteras samt bidra till att utveckla metoder för formellt lärande om hantering av svåra samtal.

Även om projektet i formell mening är slut så kommer ett flertal texter om projektet att publiceras under de närmaste åren. I en kommande bok, med titeln *Att hantera negativa känslor i kundservice*, presenteras mer utförliga tolkningar av hur medarbetarna hanterar negativa känslor (Leppänen, kommande 2024.). I rapporten *Lärande och utbildning vid kundtjänsten inom e-handeln: anställda berättar om hur de lärt sig arbetet och vilka idéer de har om utbildning med fokus på hantering av svåra samtal* (som sammanfattas i ett av kapitlen i denna rapport) ges mer utförliga tolkningar av medarbetarnas beskrivningar av lärande och utbildning vid företagen (Leppänen, 2023). I en separat text med titeln *Think aloud som gränsöverskridande metod: Att förstå svåra samtal i kundtjänsten* beskrivs hur de olika forskningsmetoderna kombinerades i projektet (Sellerberg och Leppänen, 2023)

2

Teoretiska utgångspunkter

Svåra samtal

Det saknas i hög grad tidigare forskning som i detalj beskriver vari det svåra består av i telefonsamtal mellan kundtjänstmedarbetare och kunder. Ett undantag är Guyards doktorsavhandling (2014) om kundtjänsten vid svenska Taxi Kurirs callcenter i Lettland. Den beskriver hur en del kunder ringer till kundtjänsten när de egentligen borde vända sig till en annan instans. Många kunder förväntar sig att kundtjänsten ska vara en front för hela företaget och att anställda ska kunna hantera de flesta ärenden, vilket inte sällan leder till missnöje. Det förekommer också att kunder är otrevliga eller alltför sällskapssjuka. Ibland är samtalen svåra att avsluta, vilket kräver en viss skicklighet från medarbetarnas sida.

Andra svårigheter uppstår till följd av den teknik som används, till exempel att medarbetare och kunder inte kan se varandra. De kan inte använda sig av gester och mimik för att förmedla information och känslor, vilket kan reducera möjligheten att minska oklarheter. Även om Guyards studie pekar ut viktiga svårigheter i samtalen så är den baserad på observationer och intervjuer. Den är inte, som detta projekt, baserad på näranalyser av samtal och ”think aloud”, vilket ger betydligt mer detaljerade beskrivningar av vari det svåra består och hur det hanteras.

Många kunder förväntar sig att kundtjänsten ska vara en front för hela företaget och att anställda ska kunna hantera de flesta ärenden, vilket inte sällan leder till missnöje.

Hantering

Begreppet ”hantering” definieras ofta som individens ansträngningar i tanke och handling att klara av påfrestningar som eventuellt överstiger individens förmåga (Lazarus och Folkman, 1984. Se även Burman och Goswami, 2018 som redogör för en rad liknande definitioner). I litteraturen beskrivs en rad olika metoder för hantering och en ofta anförd klassificering av hanteringsmetoder är Lazarus och Folkmans (1984) indelning i olika typer av problemfokuserade hanteringsmetoder (det vill säga försök att bemästra problem, till exempel eliminera en källa till stress) och emotionsfokuserade hanteringsmetoder (det vill säga att bemästra känslorna som väcks inom en själv, till exempel att lugna sig). Forskningen om hantering av påfrestningar är mycket omfattande och handlar ofta om arbetslivet (Burman och Goswami, 2018; Folkman, 2011).

Både påfrestningar och hanteringsmetoder skiljer sig mellan olika sammanhang. Som exempel bestämmer organisatoriska förhållanden vilka påfrestningar en medarbetare

möter, men även hur de definieras av organisationen och medarbetaren, och vilka metoder som står till buds för medarbetaren att hantera dem (Revenson och, Lepore 2012). I denna rapport visas att de problem som kunderna ringer om ofta är skapade av organisationerna själva och att organisationerna till stor del bestämmer vilka medel medarbetarna kan använda för att hantera dem. I de studerade organisationerna finns exempelvis normer för hur medarbetare ska bemöta kunder, så kallade ”display rules” (Hochschild, 1983). Sådana normer kan, som visats i en studie om detaljhandeln (Leppänen och Sellerberg, 2010), vara utformade som generella påbud, till exempel normen om att ”alltid vara trevlig” (att hälsa, lyssna och prata sociabelt med kunder). Men ”display rules” kan också vara mer detaljerade i form av precisa normer som detaljerat anger vad som ska sägas av medarbetaren.



En annan aspekt av sammanhanget, som har betydelse för hanteringen av olika påfrestningar, är relationer till kollegor och chefer. Tidigare studier av arbete vid callcenters visar att det ibland förekommer ”hanteringskulturer”, det vill säga kollegiala sammanhang i vilka anställda kan söka stöd hos varandra när kunder uttrycker negativa känslor mot dem (Korczynski, 2003). I denna rapport visas att medarbetarnas lärande om hantering till stor del sker i det kollegiala sammanhanget. (Se även Leppänen, 2023.)

Lärande

Lärande betraktas här som en process som sker genom individens interaktion med sin omgivning. En viktig utgångspunkt är att vad och hur individer lär sig är beroende av de olika språkliga, kulturella, materiella, med flera, sammanhang där individen befinner sig (Illeris, 2018). I detta projekt undersöks medarbetarens lärande i arbetsplatsens olika sammanhang.

Lärande är en ständigt pågående omstrukturering av olika förnimmelser som människan möter i sitt liv. När människan rör sig genom världen organiseras sinnesintryck enligt olika principer i minnet, till exempel som temporala minnen, tematiska minnen och språkliga minnen (Schutz och Luckmann, 1973; Eraut, 2004; Illeris, 2018). Individens lärande innebär en omstrukturering av dessa erfarenheter så att det uppstår nya meningssammanhang för erfarenheterna. Omstruktureringen kan initieras av någon sinnesförnimmelse och kan leda till en förändrad handlingsdisposition.

Lärande stimuleras av sinnesintryck, framför allt i anslutning till lösning av problem: ”Learning can only take place through the attempt to solve a problem and therefore only takes place during activity” (Arrow 1962). Ett problem som kundtjänstmedarbetarna behöver lära sig att lösa är hur de ska hantera olika svårigheter i arbetet, inklusive kundernas negativa känslor.

I litteraturen om lärande görs ofta åtskillnad mellan explicit och implicit (eller ”tyst”) kunskap (Olofsson, 2017). Snarare än att se dem som två skilda slags kunskaper kan de förstås som två ändpunkter i ett kontinuum där det i ena änden finns kunskap som är mycket explicerad, exempelvis faktakunskaper och teorier, och där det i andra änden finns implicit kunskap, exempelvis outtalade normer eller kunskaper om arbetsprocesser. Ibland föreställer man sig att den implicita kunskapen främst förekommer i ”praktiskt arbete” medan den explicita kunskapen främst förekommer i ”teoretiskt arbete”. I själva verket förekommer båda, hela tiden, i alla människors liv (Schutz och Luckmann, 1973). Den explicita kunskapen befinner sig i sökljuset och vilar på den implicita kunskapen. En utmaning för många organisationer, där stora delar av medarbetarnas kunskaper är implicita, är att hitta metoder för att explicera kunskaperna och göra det möjligt att kommunicera dem till andra, exempelvis nyanställda.

Inom forskningen om lärande i organisationer diskuteras ofta graden av formalisering av lärsituationen (Ellström, 2001; Eraut, 2004). Med uttrycket ”formellt lärande” avses ofta det lärande som sker i utbildningsinstitutioner, till exempel gymnasier. Med uttrycket ”ickeformell utbildning” avses ofta kortare utbildningar och kurser vid företag som inte är delar av sådana längre formaliserade utbildningar, men även organiserat lärande som sker i anslutning till arbete, exempelvis uppföljning och feedback. Därtill talar man ofta om ”informellt lärande”, exempelvis det lärande som uppstår i anslutning till att den anställda talar med en kund eller kollega. I detta projekt undersöktes den sistnämnda typen av lärsituationer.

Metod och material

De tre företagen

De tre medverkande företagen är större detaljhandelsföretag och säljer i huvudsak till slutkonsumenter via internet. De organiserar kundtjänstavdelningarna i egen regi och avdelningarna ligger i samma byggnader som de flesta av företagens andra funktioner. De startades som e-handelsföretag, men företag A och C har nu även öppnat fysiska butiker. Fakturering och transporter är outsourcade till andra företag.

Företag A och C köper varor på den internationella marknaden vilka sedan skickas direkt från tillverkare och leverantörer till kunder med internationella transportföretag. Företag B köper varorna på den internationella marknaden och de fraktas sedan till företagets eget logistikcenter. Där packas och etiketteras varorna och fraktas sedan med lastbilar och tåg till utlämningsställen eller direkt hem till kunderna.



Kvalitativa intervjuer, inspelningar av samtal och think aloud-intervjuer

Empiriska data samlades in genom en kombination av tre metoder. Först genomfördes *individuella kvalitativa intervjuer* med de medverkande medarbetarna (Warren, 2002; Olson, 2011). Intervjuerna genomfördes under medarbetarnas arbetstid i företagens lokaler. Vid intervjuerna användes en intervjuguide som innehöll frågor om bland annat utbildning och lärande, de tekniska systemen, relationer till chefer och andra anställda, svårigheter i arbetet och samtalande med kunder. (Se appendix.) Intervjuerna ljudinspelades och transkriberades ordagrant.

Sedan ombads var och en av medarbetarna att välja ut tio *inspelade telefonsamtal* med kunder. Företagen spelade rutinmässigt in alla telefonsamtal. Medarbetarna fick instruktioner om att välja samtal som var "svåra" i något avseende, till exempel att kunderna var arga eller hotfulla. De inspelningar som medarbetarna valde ut förvarades sedan i företagens datorer och transkriberades ordagrant på plats. Namn och andra igenkänningstecken byttes ut. Samtalen transkriberas med konventioner som utvecklats inom samtalsanalytisk forskning och som ofta har använts i studier av samtal i tekniska miljöer (Arminen, 2005; Leppänen, 2005).

Därefter genomfördes *think aloud-intervjuer* med medarbetarna. De genomfördes individuellt, under arbetstid och i företagens lokaler. Samtalen som medarbetaren hade valt ut spelades då upp, ett i taget. Forskaren stoppade regelbundet uppspelningarna och ställde öppna frågor, exempelvis ”Vad händer här?” eller ”Vad tänker du här?”. Medarbetarna uppmuntrades även att ta initiativ till att stoppa uppspelningarna för att kommentera vad som hände. Den här metoden, att låta informanterna uttrycka sina tankar i anslutning till att de med forskaren betrakta en situation där de deltagit kallas ofta ”think aloud” och har ofta använts i studier av lärsituationer (Charters, 2003; Greenhow och Robelia, 2009). Metoden gav värdefulla insikter om vad som beskrevs som svårt och hur medarbetarna hanterade dem. Metoden innebar att medarbetarna uppmärksammande oss på detaljer i samtalen, hur de tolkade kunderna, sina tankar om varför de sa olika saker, och så vidare. Vår användning av metoden beskrivs mer utförligt i en separat publikation (Sellerberg och Leppänen, 2023).

Projektet beviljades av etikprövningsmyndigheten, där det benämndes ”Svåra samtal, hantering och lärande i telefoniarbete inom detaljhandeln” (Dnr. 2021–03020).

Deltagarna och det empiriska underlaget

Till en början deltog 30 kundtjänstmedarbetare i projektet. En medarbetare vid företag C bad, efter den inledande kvalitativa intervjun, om att avsluta sitt deltagande. Därför raderades inspelningen av intervjun. Således var det 29 medarbetare kvar i projektet, 17 kvinnor och tolv män. Längden på de 29 kvalitativa intervjuerna var mellan 54 minuter och en timme 23 minuter.

I företag A var medelåldern ungefär 24 år. I företag B var den drygt 30 år och i företag C drygt 35 år. I företag A var den genomsnittliga tiden som medarbetarna hade varit anställda lite drygt ett år och i företag C ett år och en månad. I företag B var den genomsnittliga anställningstiden något längre: två år och sju månader. Flera av medarbetarna hade, före sina anställningar, tidigare erfarenhet av arbete med kundservice per telefon (tio medarbetare) eller kundservice där de mött kunder fysiskt (16 andra medarbetare). Samtliga arbetade måndag till fredag och kontorstider, men det var två av dem (vid företag B) som även arbetade kvällar.

Det var 22 av medarbetarna som spelade in totalt 215 samtal. Tio medarbetare vid företag A spelade in totalt 88 samtal, nio medarbetare vid företag B spelade in 93 samtal, och tre medarbetare vid företag C spelade in 34 samtal. Cheferna förklarade att en del av de medverkande medarbetarna antingen hade avslutat sina anställningar, bytt avdelning och därför inte längre genomförde samtal eller hade valt att inte fortsätta delta. Bortfallet i företag C var stort men vi fick aldrig någon förklaring till det.

Efterföljande think aloud-intervjuer genomfördes med 17 av de 22 kvarvarande medarbetarna (tio vid företag A och sju vid företag B). Längden på dem var mellan 56 minuter och en timme 23 minuter. Samtliga transkriberades ordagrant.

En utsatt yrkesroll

En inledande beskrivning av arbetsplatserna och arbetet

Medarbetarna arbetar i moderna kontorslandskap med ljuddämpande mattor och takbeklädnader. De sitter vid skrivbord som står i rader eller grupper. Även om det finns ljuddämpande skärmar mellan skrivborden så kan medarbetarna höra varandras tal. Vid behov kan de vända sig till andra som sitter bredvid eller bakom nästa skärm.

Var och en är utrustad med ett tangentbord, flera stora bildskärmar och ett headset. På skärmarna kan de se de olika tekniska system som de arbetar med: telefonsystem, ordersystem, reklamationsystem, system för varuinformation, mejl, chatt, kommunikation med leverantörer, fraktbolag och ekonomiföretag. Den exakta sammansättningen av system varierar mellan företagen och utvecklas ständigt.

Medarbetarna är indelade i olika avdelningar. Samtliga tre har en allmän kundtjänst som framför allt tar emot telefonsamtal. Företag A och C har även särskilda reklamationsavdelningar där erfarna medarbetare med särskild reklamationsutbildning arbetar. Vid behov får medarbetarna vid reklamationsavdelningarna även arbeta i den allmänna kundtjänsten, exempelvis när köerna för inkommande samtal är långa. Vid företag B finns en särskild rådgivningsavdelning med yrkesutbildade specialister som ger råd till vissa kunder.

När kunderna handlar hos företagen söker de upp företagens hemsidor på internet. Där lägger de varor i digitala varukorgar. Sedan checkar de ut. De fyller i namn, personnummer och adress och väljer hur de vill få varorna levererade och hur de vill betala. Därefter får de beställningsbekräftelsen direkt på skärmen och via mejl. I anslutning till köpet har kunderna sällan annan kontakt med företagen men det förekommer att kunder ringer för att exempelvis fråga om produkter.

Kunderna kontaktar kundtjänsten när det uppstår ett eller annat problem, till exempel när leveransen dröjer, en vara är skadad eller när de vill returnera eller reklamera en vara. Medarbetarnas huvudsakliga arbetsuppgift består av att ta emot mejl och telefonsamtal från kunder. Deras uppgift är att lyssna på kundernas problempresentationer och att lösa deras problem. Ofta talar de med kunderna samtidigt som de arbetar med de olika tekniska systemen. I många fall löses problemen direkt, medan samtalen pågår. Andra gånger börjar medarbetarna lösa problemen. Som exempel, när en



kund vill reklamera en vara så startar medarbetaren ett ärende i systemet för reklamation. Ofta ber medarbetaren kunden beskriva vad som är skadat och ibland ombeds kunden ta ett foto på varan och mejla det till kundtjänsten. Ibland behöver medarbetaren även kontakta tillverkaren och/eller leverantören för att fråga om reklamationsprocessen. Andra gånger behöver medarbetaren kontakta fraktbolaget eller faktureringsföretaget. När medarbetaren är klar med samtalet sammanfattas ärendet skriftligen i form av tjänsteanteckningar: vad som sades i samtalet och vad medarbetaren och kunden kom överens om. Sedan läggs ärendet i den interna kön där det ligger fram till nödvändig information inkommit från till exempel kunden eller leverantören. Sedan hanteras ärendet vidare av de medarbetare som råkar vara i tjänst.

Hur problemen uppstår

Varje telefonsamtal handlar om ett eller flera *problem*. I allmänhet uppstår de *i andra delar av företagen* eller *hos tillverkare, leverantörer, fraktbolag eller faktureringsbolag*. Kunderna vänder sig till kundtjänsten för att lösa problemen och ibland även för att få hjälp med att hantera olika *negativa konsekvenser* som problemen gett upphov, till exempel för att få ersättning för merkostnader för resor till och från paketombud när företagen skickat fel produkter.

Varje telefonsamtal handlar om ett eller flera problem. I allmänhet uppstår de i andra delar av företagen eller hos tillverkare, leverantörer, fraktbolag eller faktureringsbolag.

Många problem uppstår i *kundernas möten med företagens hemsidor*. En del kunder klarar inte av att orientera sig bland företagets hemsidor. Andra lyckas inte betala. En del klarar inte av att ändra på sina kontaktuppgifter. Det förekommer att paket hamnar fel därför att systemen för auto-ifyllnad av kundernas adressuppgifter fyllt i fel adresser. En del kunder säger att de själva inte kontrollerat adressuppgifterna och att de nog själva bidragit till att paketen hamnat fel. Andra hävdar att de kontrollerat sina uppgifter och att det måste vara fel på företagets system. Ibland är kunderna mycket irriterade.

En del kunder blir upprörda när de ringer för att be medarbetarna ändra leveransadress men blir nekade med hänvisning till skäl som har med säkerhet att göra. Ibland råkar kunder beställa dubbelt till följd av att internetkontakten brutits eller att de inte fått orderbekräftelse. Ibland upptäcker kunderna sina dubbla beställningar först när paketen aviseras från fraktbolagen.

En del kunder kontaktar kundtjänsten därför att produktbeskrivningarna på hemsidorna är otydliga eller för att produkternas faktiska egenskaper inte stämmer med det som står på hemsidorna. I samtliga fall kan de uttrycka negativa känslor.

Andra problem uppstår i *kundens interaktion med företagets säljare*. Det förekommer att kunder hävdar att säljarna muntligen lovat dem något som kundtjänstens medarbetare inte kan verifiera. Det förekommer att kunder hävdar att säljarna hjälpt dem beställa varor men att de beställt fel varor. Det kan vara svårt för medarbetarna att kontrollera om det stämmer.

Det kan även uppstå problem i *företagens paketeringsavdelningar*. Ibland är paketeringen inte så snabb som kunden blev lovad. Ibland har fel varor skickats. Ibland får kunden i efterhand besked om att de beställda varorna saknas fastän hemsidorna lovade att de skulle finnas. Men det förekommer även att paketeringsavdelningarna är för snabba: ibland ringer kunden, direkt efter beställningen, för att avbeställa, men då har paketet redan skickats. Det betyder ofta att kunden antingen får betala för returfrakt eller acceptera köpet. Ibland upplever kunder att de fått otillräcklig information om att försändelser är försenade.

Det kan även uppstå problem i interaktionen *mellan kunderna och fraktbolagen*, till exempel när fraktbolagen, trots utlovad leverans, inte levererar. Ibland uttrycker kunder misstankar om att fraktbolagen inte ens försökt leverera. Kunder kan säga att fraktbolagen är svåra att nå per telefon eller mejl och att de därför kontaktar kundtjänsten. När kunder tagit ledigt från sina arbeten för att ta emot paket och de inte anländer så kan de vara mycket irriterade. Medarbetarna har inte alltid tillgång till mer information än kunderna har om vad som hänt och kan därför inte hjälpa dem särskilt mycket, vilket kan skapa negativa känslor. Ibland nekas kunder att hämta ut sina paket. Ibland saknas paket. Det förekommer att paket skadas vid transport.

Särskilda problem uppstår i anslutning till *reklamation av produkter*, där medarbetarna ofta får inhämta leverantörernas tolkningar av vad som hänt med produkterna och deras beslut om hur ärenden ska hanteras, vilket kan ta lång tid. Samtidigt vill många kunder ha besked snabbt. Reparation av produkter kan ta lång tid och kunder kan bli irriterade över det. Ofta ställer kunder frågor om hur lång tid det kan komma ta, men medarbetarna har inte alltid sådan information tillgänglig.

Naturligtvis är *kunder* ofta medskapare till problemen. Förutom att kunder skriver in fel adresser, gör dubbla beställningar, med mera, så förekommer det att kunder, enligt medarbetarna, hanterar produkterna fel, vilket kan skada dem. När reklamationer nekas kan kunder bli mycket arga. I det insamlade empiriska materialet finns exempel på kunder som återkommer vid upprepade tillfällen för att tala om nekade reklamationer och vid varje kontakt argumenterar, beklagar sig, uttrycker negativa känslor, och så vidare.

Sammantaget uppstår problem ofta i andra delar av företagen, men även hos tillverkare, leverantörer, fraktbolag, faktureringsföretag och även hos kunderna. Arbetet består ofta, som en medarbetare sa, av att ”städa upp” efter andra.

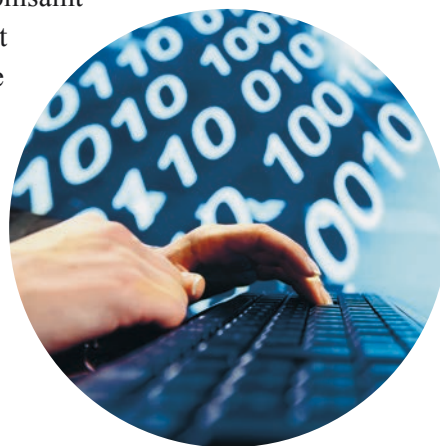
Tekniska villkor för lösning av problem

Medarbetarnas arbete med att lösa kundernas problem bestäms av vissa tekniska villkor. De kan, i sin tur, leda till svårigheter och negativa känslor hos kunder.

Telefonsystemet bidrar till att skapa negativa känslor. Telefonköer skapar negativa känslor hos många kunder. En del blir irriterade över att de, när de lagt på för att ta exempelvis ta ett foto på produkten för att sedan återkomma, inte kan ringa direkt till medarbetaren. I stället hänvisas de till att ringa det allmänna numret och köa igen.

Medarbetare säger att själva *kommunikationsmediet*, att inte kunna se kunden, skapar svårigheter. Ibland är det svårt att höra eller förstå kunden, vilket kan bero på dålig mottagning, att det finns störande ljud i den miljö från vilken kunden ringer eller att kunden talar otydligt. Medarbetare säger att det kan vara pinsamt att flera gånger be kunder upprepa sig. Det förekommer att medarbetare väljer att inte förstå allt kunderna säger hellre än att riskera göra dem irriterade med sina upprepade frågor om vad de sa eller menade.

En särskild svårighet är att många samtal handlar om *företagens hemsidor*. Medarbetarna kan då inte peka och visa (vilket de hade kunnat om de hade mött kunden ansikte mot ansikte) och är i stället tvungna att med ord guida kunderna genom hemsidorna.



Många samtal handlar om färger och former, där kunderna till exempel säger att färgerna på produkter inte stämmer med de som finns på hemsidorna. Medarbetare säger att det kan vara svårt att bemöta eftersom föremålen som avbildas på hemsidorna är fotografier som är tagna i ett visst ljus och med viss utrustning och avbildas på kundernas datorskärm. I det inspelade materialet förekommer samtal som handlar om ”hur grå” eller ”hur blå” produkter egentligen är.

Även företagets *tekniska system*, till exempel systemen för reklamation och retur, skapar svårigheter. En del medarbetare, framför allt vid företag C, sa att de var svåra att lära sig att och använda. Ibland tog det lång tid att hitta information, vilket innebar att kunder fick vänta på besked. Ibland saknades information och ibland stämde inte produktbeskrivningarna och bilderna med de föremål som kunderna fått hemskickade.

Det fanns medarbetare som sa att en särskild svårighet är att söka efter information i systemen *samtidigt* som kunderna yttrar, ibland långa och detaljerade, beskrivningar av vad som hänt. Ibland förväntar sig kunderna att medarbetarna ska vara insatta i ärendena redan innan de nått fram. Ibland berättar kunderna om vad som hänt, utan först ha angett ordernummer, vilket innebär att det kan vara svårt för medarbetarna att tolka deras berättelser.

Även den *interna kön* för ärendehantering ger upphov till svårigheter. När kunden ringer till företaget om ett nytt problem så behöver kunden ofta skicka ytterligare information (till exempel ett foto på en produkt) eller så behöver medarbetaren inhämta information från exempelvis leverantören. Då hamnar ärendet i en intern kö. Ibland blir kön lång och det förekommer att kunder ringer för att klaga på att de inte fått besked. Vid ett av företagen hamnade de kunder som återkom för att fråga om sina ärenden längst bak i kön. De fick därför vänta ännu längre. Det förekommer även att ärenden blir fördröjda, så en del medarbetare, därför att andra medarbetare medvetet väljer bort att ta sig an vissa typer av ärenden vilka de anar kan vara komplicerade eller konfliktladdade.

När medarbetare tar sig an *ärenden som andra påbörjat* så kan det uppstå särskilda svårigheter. Det finns medarbetare som säger att andra medarbetare ibland inte har dokumenterat tillräckligt detaljerat eller att de helt enkelt fattat felaktiga beslut.

Medarbetarnas arbete med att lösa kundernas problem bestäms av vissa tekniska villkor. De kan, i sin tur, leda till svårigheter och negativa känslor hos kunder.

Normer som villkor för att lösa problem

Medarbetarnas arbete med kundernas problem bestäms även av vissa normer. Det kan, i sin tur, leda till vissa svårigheter och negativa känslor hos kunder.

Regelbundet aktualiseras vissa *juridiska normer* i relationen mellan företaget och kunden. Medarbetare nämner framför allt konsumentköplagen. Ibland framför kunder andra tolkningar av konsumentköplagen än de som företagen gör och som medarbetarna förväntas framföra till kunder. Därför förekommer det att samtal handlar om hur lagtexter ska tolkas. I något enstaka samtal deltar även kundens egen jurist i samtalet.

Det fanns kunder som blev förvånade och även arga när de insåg att de inte automatiskt hade rätt att ”returnera” produkter som de paketerat upp och börjat använda, även om de använt dem en kort stund. I sådana fall hanterades kundernas ärenden som ”reklamationer”. Det kunde skapa negativa känslor.

Medarbetare sa att det är vanligt att kunder inte läser den *villkorsbilaga* som de bockar av i anslutning till sina köp. Medarbetare sa att många läser den först när det uppstår problem och att de blir förvånade eller irriterade över texten, till exempel att de själva får bekosta returfrakt när de inte löser ut sina paket.

Vissa *företagsinterna normer* aktualiseras när kunder vänder sig till företagen för att lösa sina problem. Det kan handla om när kunder ska erbjudas kompensation, i vilken form den ska ges (exempelvis prisavdrag eller rabatt på nästa köp) och dess storlek. Vissa

samtal är rena förhandlingar om kompensationer och ibland uttrycker kunder starka negativa känslor om medarbetarnas beslut.

Det finns även företagsinterna normer om att *upprätthålla goda relationer till kunder*. Sådana normer motiveras med målsättningen att kunderna ska vara nöjda med sina köp så att de återkommer och företagets rykte blir gott. Sådana normer innebär att medarbetarna ibland får göra avväganden om ifall de ska göra avsteg från juridiska normer, köpevillkor och interna normer om kompensationer. Ibland gör de avsteg från sådana normer med hänvisning till att kunder är ”storkunder” eller ”särskilt viktiga” för företaget i olika avseenden. Som exempel sa en medarbetare att det kan vara befogat att göra en eftergift till en kund som är chef vid ett företag som levererar många produkter till företaget. Det förekommer att kunder *hävdar* att de är ”storkunder” eller säger att de ”känner en chef” vid företaget. Ibland ”genomskådar” medarbetare sådana ”försök”. Andra gånger ger de efter.

Därtill kan *samhälleliga normer om rättvisa* aktualiseras. Medarbetare sa att de ibland hamnar i situationer där de, enligt företagets interna normer, inte kan eller får hjälpa kunden men där de har medkänsla med kunden därför att kunden ”egentligen” har rätt. Ett exempel var en kund som, enligt medarbetaren, hade köpt en undermålig produkt men där företagets regler inte tillät att den reklamerades. Medarbetaren sa sig ”verkligt känna med” kunden. I nästa andetag sa medarbetare att det även finns kunder som medvetet verkade försöka skapa medkänsla hos dem, som en slags manipulation.

Därtill finns även *beteendenormer*. Det fanns medarbetare som sa att det finns vissa mer precisa normer om hur man ska bemöta kunder i samtalets början: att vid inkommande samtal hälsa kunden välkommen, presentera sig själv med namn (medarbetarna använde sitt förnamn eller alias) och att fråga kunden om hur de kan stå till tjänst. I övrigt, sa de, gäller allmänna servicenormer om att ”vara trevlig” och ”service-minded” och att inte själv uttrycka negativa känslor gentemot kunden.

Övervakning

Medarbetarna är *övervakade* på flera sätt, vilket syftar till att kontrollera och styra medarbetarnas följsamhet med de normer som gäller för arbetet.

Telefonsamtalen spelas in av företagen. Det motiveras med att inspelningarna används för syften som har att göra med kvalitetsgranskning och utbildning. De inspelade samtalen används på flera sätt: De används vid handledning av anställda. Det förekommer att medarbetare eller chefer tar initiativ till att lyssna på enskilda samtal och sedan diskuterar med medarbetaren i fråga om hur den kan hantera olika situationer.

Chefer kan leta upp inspelningar av samtal som kunder klagat på. Om en kund inkommer med klagomål på en medarbetares beteende eller beslut så kan chefen i efterhand lyssna på samtalet och avgöra om medarbetaren agerat i enlighet med företagets normer.

Inspelningar kan även användas för att ta reda på vad som egentligen sagts och utlovats i tidigare samtal. Om en kund exempelvis hävdar att en annan medarbetare lovat något så kan medarbetaren ta reda på om det stämmer genom att be chefen lyssna igenom det andra samtalet. Det förekommer också att kunder säger att de själva spelar in samtal och har ”bevis” på vad som sagts.

Medarbetarnas *arbete sparas* i företagets digitala system. Chefen har möjlighet att inhämta uppgifter om vad kunder köpt, när kunder kontaktat företaget per telefon, mejlkorrespondens, medarbetarnas tjänsteanteckningar och beslut. Även i denna bemärkelse sker arbetet inför öppen ridå.

Medarbetarna är övervakade på flera sätt, vilket syftar till att kontrollera och styra medarbetarnas följsamhet med de normer som gäller för arbetet.

När kunder avslutar samtal ombeds de svara på frågor om hur de upplevde företagen, inklusive medarbetarnas bemötande. Resultaten av sådana *kundnöjdhetsmätningar* sammanställs och kan, vid åtminstone två av företagen, kopplas till enskilda medarbetare. Det betyder att medarbetarna vid företagen, med jämna mellanrum, får ta del av kundernas betyg på deras arbete. Därtill förekommer det att *kunder mejlar* synpunkter på enskilda medarbetare till chefer, varefter de kan välja att lyssna på samtal i fråga och även granska hanteringen av ärendena i övrigt.

Vid åtminstone två av företagen sammanställs *statistik* om de ärenden och samtal som varje medarbetare hanterat: typ av ärende, hur lång tid de tagit i anspråk, samtalslängd, och så vidare. Statistiken kan anföras samtal mellan medarbetaren och chefen. En återkommande fråga, i handledningen av medarbetarna, handlade om längden på samtal. Medarbetarna uppmanades att lära sig att avsluta samtal snabbare.

Därtill har kunderna möjlighet att, i enlighet med EU:s dataskyddsdirektiv GDPR, rätt att när som helst få tillgång till den information som finns lagrad om dem. I det insamlade empiriska materialet finns exempel på sådana telefonsamtal.

5

Problem, negativa konsekvenser och negativa känslor

Negativa konsekvenser

Som sagt handlar telefonsamtalen alltid om ett eller annat problem. Ofta ger de upphov till olika konsekvenser för kunderna. Det förekommer att konsekvenserna är positiva, exempelvis när en kund har köpt en produkt och sedan ångrat sig och blir glad när medarbetaren hör av sig för att meddela att den utgått ur sortimentet och därför inte kan levereras. Men oftast är konsekvenserna negativa, exempelvis när en vara inte kan användas därför att den är sönder redan vid leveransen.

- *Primära negativa konsekvenser* är direkta negativa konsekvenser av problemen, till exempel att en kund inte kan använda en beställd produkt därför att den är sönder eller en produkt inte motsvarar kundens förväntningar.
- *Sekundära negativa konsekvenser* är sådana som uppstår i anslutning till att kunden försöker lösa problemet, till exempel att ringa till kundtjänsten, hamna i telefonkö, att behöva paketera en vara som ska skickas i retur, frakta paketet till postombud, att fotografera en vara som ska reklameras, att inte få information om vad som händer med ett påbörjat reklamationsärende, att ringa till kundtjänsten igen, och så vidare.
- *Tertiära negativa konsekvenser* är sådana som uppstår i den verbala interaktionen med medarbetaren, till exempel att kunden inte hör medarbetaren, att medarbetaren ger ett besked som uppfattas motsäga det som en annan medarbetare tidigare givit, och så vidare.

Negativa känslor

Medarbetarna sa att det stora flertalet kunder inte uttrycker negativa känslor. En medarbetare sa att: "Merparten är trevliga och glada, kan skratta åt det." (C10 Intervju). En annan medarbetare sa att: "Det är jätte, jätte-sällan som jag har varit med om att kunden blir jätte, jättearg. Sen självklart någon gång händer det." (C2 Intervju).

Det förekommer att kunder svarar med negativa känslor även vid enkla problem som inte innebär några större negativa konsekvenser (exempelvis att en vara är försenad ett dygn). Det är tydligt att negativa känslor är vanligare när kunden råkat ut för flera olika negativa konsekvenser, till exempel att en vara dröjer, kunden inte kan använda produkten, kunden kontaktar företaget och hamnar i en lång telefonkö och till slut blir bemött med ett negativt besked (till exempel att det kommer dröja ännu längre innan varan

anländer). Medarbetare sa att kunder ofta uttrycker negativa känslor i vissa slags ärenden, exempelvis reklimationsärenden, ärenden som drar ut på tiden, ärenden som handlar om mycket pengar, och vid negativa besked.

Var negativa känslor uttrycks

Regelbundet består samtalen av vissa *faser* som följer på varandra i en viss ordning:

- *Öppning*
- *Presentation av ärende*
- *Utforskning av ärende*
- *Åtgärd*
- *Avslutning*

I var och en av faserna ägnar sig deltagarna åt en eller flera olika aktiviteter. Som exempel består fasen öppning av aktiviteter såsom att etablera en kommunikationskanal och att etablera de samtalandes samspelsmässiga identiteter.

Samtalens övergripande struktur har stora likheter med den struktur som återfinns i andra samtal mellan företrädare för organisationer och deras kunder/klienter/patienter eller motsvarande, till exempel samtal till sjukvårdsrådgivning, läkarbesök eller kvartssamtal i skolan (Leppänen, 2002). Det finns flera anledningar till likheterna, inte minst att deltagarna är orienterade emot att *lösa en eller annan uppgift* (till exempel att reklamera en produkt), att deltagarna har *olika skyldigheter och rättigheter* (till exempel att uppringaren har skyldighet att presentera ärendet och ge den information som efterfrågas), och att deltagarna har *olika resurser* för att lösa ärendet (till exempel att medarbetaren har organisatoriska resurser för att lösa ärendet).

Öppningen består regelbundet av följande aktiviteter:

- *Etablering av kommunikationskanal* (att kunden ringer, vilket leder till ringsignal hos medarbetaren och att medarbetaren öppnar samtalskanalen genom att starta telefonen).
- *Hälsningar* (att medarbetaren till exempel säger ”hej” vilket kan följas av att kunden hälsar tillbaka).
- *Välkomstfraser* (till exempel att medarbetaren säger ”välkommen till + företagsnamn” vilket kan följas av att kunden tackar).
- *Erbjudande om att stå till tjänst* (till exempel att medarbetaren säger ”hur kan jag hjälpa dig?”).
- *Självpresentationer* (där medarbetaren regelbundet anger sitt förnamn och kunden anger för- och efternamn).

Sammansättningen av aktiviteter, liksom deras ordning, varierar. Det beror till stor del på om det är kunden som ringer till företaget eller om det är medarbetaren som ringer till kunden. Redan i denna fas förekommer det att kunder uttrycker negativa känslor, till exempel genom att inte returnera hälsningar eller genom att, i samtal där medarbetare ringer till dem, utbrista ”ja det var på tiden ni hörde av er”.

Presentation av ärendet: När samtalet är öppnat blir det relevant för uppringaren att presentera sitt ärende. När *medarbetaren ringer till kunden* föregås det ofta av att kunden tidigare kontaktat företaget. I sådana fall har kunden, per mejl och/eller i telefonsamtal presenterat ärendet, varefter det hanterats inom organisationen. Sedan ringer medarbetaren till kunden för att samtala om ärendet, till exempel för att ställa frågor, informera om något eller meddela ett beslut. I sådana samtal, där medarbetaren ringer till kunden, är det medarbetaren som presenterar ärendet, till exempel med fraser så som ”det gäller (produkten) som du kontaktade oss om” eller ”jag ringer om paketet som inte kommit fram”. Sålunda *återaktualiserar* medarbetaren det ärende som tidigare varit föremål för korrespondens. Det förekommer även att kunden direkt, utan att medarbetaren återaktualiserat ärendet, börjar tala om ärendet, till exempel med ”ja hur blir det med (produkten)?” eller ”jag har tänkt igenom det här och...”. Kunden har i så fall förstått vad samtalet gäller genom medarbetarens presentation av sin identitet.

I de fall *kunden ringer till företaget* förväntas kunden presentera ärendet. Ofta inleder kunden med att beskriva *bakgrunden* till ärendet genom att ange när problemet började och vad som då hände och genom att redogöra för *vari problemet består* (till exempel ”jag (...) (eh) fick en leverans här i måndags” och ”och (eh) det visade sig att (eh) jag fick bara en (...) i (eh) ett kolli utav, aa, kolli eller en (produkt) i stället för två”). Kunden uttrycker regelbundet även den *komplikation* som föranlett samtalet, till exempel kundens undran om när produkten ska komma: ”och då ringde jag här i tisdags och anmälde detta, men jag har inte fått någonting svar vad är det som händer på, när kommer näste (produkt)?”

Men det förekommer även att kunder, i denna position i samtalet, är betydligt mer kortfattade och endast uttrycker en komplikation, till exempel som en fråga (till exempel ”jag undrar var min (produkt) har tagit vägen”) eller som en brist (till exempel ”jag har fortfarande inte fått min (produkt)”) där bristen kan tolkas som ett klagomål. I båda fallen kan medarbetarna tolka det kunden säger som negativa känslor.

Ofta uttrycks negativa känslor i denna position, i anslutning till presentationen av problemet och komplikationen. Kunder kan här *beklaga* det som hänt och/eller *klaga* på företagets agerande och även på medarbetarna.

Utforskning: Efter att samtalet öppnats och ärendets presenterats är det vanligt att ärendet utforskas. Det kan ske genom att medarbetaren läser om ärendet i företagets datorsystem. Medarbetaren kan läsa om vad kunden köpt tidigare, vilka beställningar som är aktuella, om kunden returnerat eller reklamerat något, eventuell mejlkorrespondens mellan företaget och

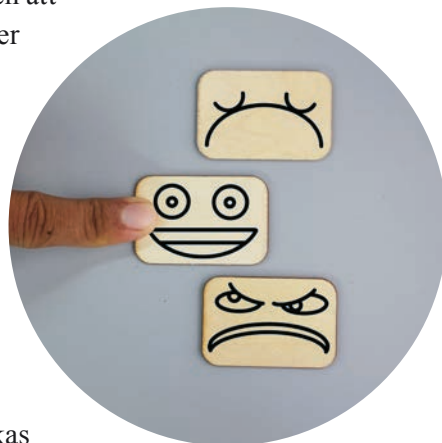
kunden samt tjänsteanteckningar. Utforskning sker även genom att samtala med kunden, inte minst genom att kunden berättar och svarar på medarbetarens frågor. Det förekommer att kunder i denna fas uttrycker negativa känslor genom att beklaga det som hänt.

Åtgärd: Det stora flertalet samtal leder fram till att en åtgärd formuleras. Vanliga åtgärder är att informera kunden om något (till exempel hur ärendet kommer hanteras), be kunden skicka ytterligare information (till exempel fotografier på produkten), hänvisa kunden till annan instans (till exempel fraktbolag eller faktureringsföretag) eller att förmedla ett beslut (till exempel att avslå en reklamation eller erbjuda kompensation).

Samtal i vilka medarbetare förmedlar *negativa besked* till kunderna, till exempel att yrkanden på reklamation eller kompensation avslås, beskrivs vara bland de svåraste. En del sådana besked ges direkt i samtal där kunderna ringer in och presenterar sina ärenden. Andra negativa besked föregås av att medarbetarna bereder ärendena i förväg. Det fanns medarbetare som sa att de våndas inför sådana samtal och vilka reaktioner de negativa beskederna kan väcka hos kunderna. Ibland tar sådana samtal lång tid och det förekommer att kunder upprepade gånger beklagar, klagar, är arga, skäller på företaget och medarbetaren och även angriper medarbetarens person. Ibland kan sådana samtal vara svåra att avsluta. Ett vanligt mönster är att medarbetaren förmedlar ett beslut, varpå kunden förkastar beslutet/ifrågasätter beslutet, varpå medarbetaren förklarar beslutet/försvavar beslutet, varpå kunden förkastar beslutet, och så vidare.

Summering: En annan fas (och aktivitet) består av *summering* av åtgärden, till exempel vilken åtgärd som kommer vidtas eller vilket beslutet blir. Det förekommer att kunder yttrar negativa känslor omedelbart efter summeringar.

Avslutning: Regelbundet *tackar* kunder och medarbetare varandra. Det förekommer även att de yppar *uppskattning* och även *lyckönskningar* förekommer (till exempel ”Då får jag önska en trevlig dag”). Därefter följer *avsked* och att *kommunikationskanalen stängs*. Det förekommer att kunder även i denna fas uttrycker negativa känslor. Ofta sker det genom att kunden inte tackar, inte visar uppskattning, inte lyckönskar och inte ens tar avsked. Ibland lägger kunden helt enkelt på luren, direkt efter att åtgärden summerats. Kunder kan även uttrycka negativa känslor genom att lägga på utan att säga ett ord eller genom att vara arg eller sarkastisk, till exempel genom att betona avskedsfraserna.



Sammantaget kan vi se att negativa känslor kan uttryckas i en rad olika positioner i samtalen och med en rad olika tekniker.

De vanligaste positionerna är (a) som en del av kundens presentation av ärendet i samtalets början, (b) som respons på medarbetarens föreslagna åtgärd, framför allt efter negativa besked, och som en del av de, ofta långa, ordväxlingar som följer därefter.

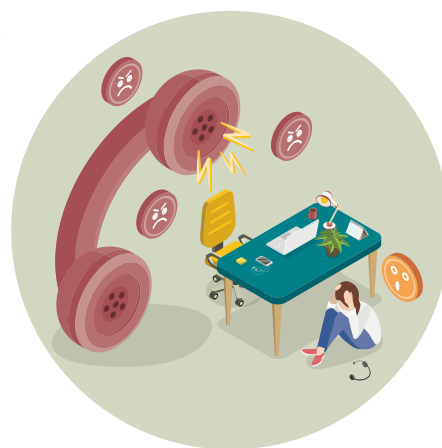
6

Hantering av negativa känslor

Anteciperering

Tolkningar av intervjuerna och samtalen visade en grundläggande metod för att hantera negativa känslor är att försöka *antecipera* dem, det vill säga att i förväg identifiera tecken som tyder på att kunden kan komma uttrycka negativa känslor. Det gör det möjligt för medarbetaren att, innan de negativa känslorna uttrycks, föregripa dem och identifiera metoder för att hantera dem.

Medarbetarnas möjligheter att antecipera negativa känslor skiljer sig mellan inkommande och utgående samtal. Vid *inkommande samtal* saknar medarbetarna möjligheter att före samtalen antecipera eventuella negativa känslor: ”När du sitter och tar emot ett samtal, du vet ju aldrig vad det ska, vad det ska handla om, du kan inte förbereda dig.” (B3 intervju) och ”Det är en överraskning att sitta på kundtjänst, vad du får.” (C10 intervju). Samtidigt, säger medarbetarna, är det inte lika vanligt att kunder uttrycker negativa känslor i inkommande samtal som i utgående samtal.



Men, så snart samtalet börjar, kan medarbetaren söka efter tecken på om negativa känslor kan komma uttryckas. Medarbetaren kan vara uppmärksam på kundens presentation av sitt problem och kan, med hjälp av ordernummer och telefonnummer, söka upp tidigare dokumentation. Medarbetaren kan urskilja tecken som kan tyda på uppseglande negativa känslor, exempelvis om ärendet dröjt länge, om samtalet föregåtts av flera kontakter mellan kunden och företaget, om kunden fått vänta länge på besked, om det gäller mycket pengar eller om det gäller en produkt som förmodas vara särskilt viktig för kunden. Medarbetaren kan lyssna på kundens ”ton”, särskilt i början av samtalen: ”Man märker ju ganska snabbt, tycker jag, om det är nån som är enkel att prata med och som man kanske kan, ja, men, om det kommer bli jobbigt eller inte.” (B2 intervju). Tecken som tyder på negativa känslor kan vara att kunden talar forcerat, talar med hög röst, suckar, svär, räknar upp flera problem och komplikationer eller till och med säger sig vara irriterad eller arg.

Vid *utgående samtal* har medarbetaren större möjligheterna att antecipera negativa känslor. Att läsa dokumentation om ett ärende kan, som en medarbetare vid företag A sa, ge en ”känsla av att det här kan bli jobbigt.” (A8 think aloud). I dokumentationen kan medarbetaren läsa tjänsteanteckningar om tidigare samtal, kundens mejl, med mera. Samtidigt, sa en medarbetare att ”Vi skriver aldrig nånting heller om kunderna för dom

kan ju alltid begära ut det, så att där skriver vi aldrig några, även om en kund är idiotisk, så skriver vi inte liksom; 'hade en idiotisk kund som ville det här och det här, lös honom med detta', liksom." (A2 intervju). Medarbetaren motiverade det med hänvisning till EU:s dataskyddsförordning GDPR. Det finns alltid en viss risk att kunden begär få del av det som skrivits.

Medarbetarna kunde även inhämta information om ärenden genom att tala med andra medarbetare som tidigare arbetat med ärendena. De kunde även antecipera svårigheter genom att se till vad slags ärende det är frågan om, till exempel om det är ett reklimationsärende eller om kunden kommer få ett negativt besked.

Anteciperings före utgående samtal kunde leda till oro och förväntan om kamp: "Om man vet att man ska neka en reklamation, så, så vet man ju lite själv. Man förbereder, det är nästan lite stridsinställning, att man är beredd på att kunden ska vara sur." (A10 intervju). Men det kunde även leda till att en flyktimpuls aktiverades: "Och då ser man dom anteckningarna och så blir man väldigt mycket mindre benägen att vilja ringa kunden." (A7 think aloud). Framför visade det sig att anteciperings av negativa känslor innebar att medarbetaren började planera det kommande samtalet genom att läsa igenom dokumentation noggrant, reflektera över vad som kan komma ske och tänka igenom vad medarbetaren ska säga i samtalet.

Anteciperings av negativa känslor gör det även möjligt att föregripa eller "vara före" kunden och därmed även försöka avvärja de negativa känslorna. Det, sa några av de mer erfarna medarbetarna, var något som de lärt sig med tiden. De sa även att förmågan att antecipera innebär att arbetet blir mer avslappnat. En medarbetare sa först att "vi ser ju telefonnumret från kunden, så slår man upp telefonnumret, ser senaste ordern, jag ser fraktsätt, jag ser, i många fall kan jag liksom se vad, vad vill den här kunden innan kunden har sagt det" och vidare, att samtalet då blir förutsägbart och enklare att hantera: "Så jag vet vad problemet är, jag vet vad lösningen kommer att bli, den kommer att få sitt paket ikväll i stället för igår och jag vet precis vad jag ska säga däremellan. Har jag allt det klart för mig, då är ju samtalet mycket lättare." (B5 intervju).

Det är tydligt att det inte finns några särskilda normer vid företagen som handlar om anteciperings. Anteciperings är inte heller något som företagen lär de nyanställda medarbetarna. Medarbetarna lär sig antecipera på andra sätt, vilket vi återkommer till i kapitlet "Lärande och utbildning."

Att vara lugn

Medarbetarna uttryckte en tydlig *norm om att vara lugn* i samtal med kunder som uttrycker negativa känslor. Normen uttrycktes redan i anslutning till rekryteringen och introduktionsutbildningen, sa medarbetarna: "När jag hade min intervju här, så var, då pratade jag med (namn på medarbetare), (namn på medarbetare) var väldigt tydlig med att understryka att det finns folk som kommer ringa, som är jättearga, som inte går att

resonera med, det enda man kan göra då är att försöka hålla sig lugn.” (B6 intervju). Att ”vara lugn” är en metod som är sanktionerad av organisationen.

Att vara lugn beskrivs både som en personlig egenskap och som något som medarbetaren kan lära sig: ”Alltså jag är ju så van vid det här laget så att det rinner ju bara fullkomligt av mig.” (A3 think aloud samtal 3). Man lär sig genom att samtala med kunder, sa medarbetare: ”Du får bara bita det sura äpplet liksom, och ta de här samtalen. Sen så, (eh) har du tagit tre–fyra samtal av den typen, så, så känner du dig bekväm sen.” (A9 intervju). Medarbetare sa att man vänjer sig vid kundernas negativa känslor och därigenom lyckas man hålla sig själv lugn: ”Man vänjer ju sig, alla vänjer ju sig till en viss grad, men jag har svårt att se att alla vänjer sig helt.” (B6 intervju).

Medarbetarna uttryckte en *teori om kunder med negativa känslor*. En del av denna teori är att kunder med negativa känslor ofta har *behov* av att uttrycka sina negativa känslor: ”Alltså, ibland så är det bara kunder som bara behöver skrika av sig, inte skrika av sig, det låter ju väldigt brutalt, men ibland behöver kunderna bara få ut den frustrationen dom har över denna saken.” (A9 think aloud). Sedan, när kunden ”fått skrika av sig” och är ”klar” så blir kunden, enligt teorin, lugnare: ”Ofta när folk är väldigt, väldigt upprörda så, så upplever jag att det dom behöver egentligen är att få göra sig hörda” och vidare ”Och få nån slags, nån slags bekräftelse på att, ja, jag förstår. För, för om man gör det liksom, efter regn kommer solsken eller vad man ska säga.” (B6 intervju).

När kunden är arg, säger medarbetarna, är en god strategi att själv tystna, att avvakta, och att ge kunden utrymme att ”skrika av sig”: ”Är det skäligt att dom är arga så kan jag låta dom skrika av sig lite.” (A9 intervju). Sedan, när kunden fått ”skrika av sig” så kan medarbetaren återkomma: ”Sen, när dom har lugnat sig så kan man ta tag i ärendet och kolla vad som har hänt.” (C4 intervju). Sålunda beskriver medarbetarna en strategi för att med lugn hantera de kunder som är riktigt upprörda: att ”låta” dem ”skrika av sig”, att själv luta sig tillbaka, lyssna på dem, och sedan, efter att kunden tystnat och tillåtit fundera över vad som sagts, själv återkomma i samtalet.

Kärnan i medarbetarnas teori är att *känslor smittar*. Det egna lugnet gör kunden lugn: ”Dom är mindre benägna att faktiskt fortsätta skrika om jag inte, om jag inte ger samma respons tillbaka.” (A7 think aloud). På samma sätt leder egna negativa känslor till att kundens negativa känslor förstärks: ”Ja alltså, kunden blir ju liksom inte lugn om inte jag är lugn, brukar jag tänka. Att liksom, är jag uppstressad och liksom arg mot kunden, då blir det bara värre.” (A2 intervju). En medarbetare sa att: ”Börjar du brusa upp och du, du visar var skåpet ska stå, så att säga, då blir det ju sju resor värre.” (C5 intervju).

Enligt medarbetarnas teori om känslomitta finns det även en viss risk att de själva blir smittade av kundernas negativa känslor. Ibland kan det vara svårt att ”stå emot” dem. Ibland kan de bli arga ”inombords”, men ändå lyckas att inte visa de egna negativa känslorna för kunderna: ”Det är klart jag kan bli arg efteråt för att jag tycker att det är ett orimligt samtal från deras håll, men under samtalet så blir man ju inte eh, blir man ju

inte arg på kunden utan man försöker alltid vara lugn.” (B9 intervju). Det är viktigt, säger medarbetare, att ”hålla igen” sina egna negativa känslor och i stället uttrycka lugn. Det egna lugnet gör kunden lugn.

Normen om att hantera kunder som uttrycker negativa känslor genom att själv vara lugn framträder i vissa av medarbetarnas berättelser om det egna lärandet. De berättade om hur de, i början av sina karriärer, inte alltid lyckades hålla sig lugna men nu lärt sig det.

När kunden är arg, säger medarbetarna, är en god strategi att själv tystna, att avvakta, och att ge kunden utrymme att ”skrika av sig”.

Normen framträder även i berättelser om andra medarbetares övertramp: ”Alltså, som (namn på anställd) hade ju ett sånt samtal häromveckan och han, då han liksom reste sig upp och han slog i bordet så, för han var så jäkla arg kunden och då började alla reagera, men han bad ju om ursäkt, han bara; så ska man inte bete sig, jag ber om ursäkt.” Intervjuaren: ”Hur, hur reagerade ni andra på det då?” Medarbetaren: ”Ja, vi bara, oj, alltså, den här kunden var ju inte nådig, ungefär. Men han, jag tror han löste det så små-, han ringde nog tillbaka till kunden nästa dag och då tror jag det blev löst eller nånting, eller nån annan fick den här trevliga kunden.” (A6 intervju). Citatet illustrerar med tydlighet den asymmetriska relationen mellan medarbetaren och kunden avseende vem som tillåts uttrycka negativa känslor: kunden tillåts yppa sina negativa känslor och medarbetaren ska vara lugn. I de få fall då medarbetare ändå uttrycker egna negativa känslor så bemöts de med sanktioner från organisationens sida: andra medarbetare reagerar på det som hänt, medarbetaren kopplas bort från ärenden, medarbetaren får ringa till kunden och be om ursäkt, och blir kanske även bedömd som olämplig för sitt arbete.

Normen om ”att vara lugn” är en organisatorisk beteendenorm för mötet med kunden och således är ett exempel på det som Hochschild (1983) kallar ”display rules”. Men när medarbetarna ”är lugna” så gör de inte det enbart för att vara följsamma med den organisatoriska beteendenormen utan också för att rent konkret hantera de kunder som uttrycker negativa känslor. Samtidigt som organisationerna betonar vikten av att ”vara lugn” så är det tydligt att de inte utbildar de nyanställda medarbetarna om *hur* de ska ”vara lugna” i samtal med kunder.

Att vara säker

Medarbetarna uttryckte även en norm om vikten av att vara *säker* i samtal med kunder. Normen uttrycktes redan i anslutning till introduktionen, i form av utbildning om konsumenträtt, rutiner, normer och regler för olika situationer samt tekniska system. Däremot utbildar företagen inte medarbetarna om *hur* medarbetarna i samtalen ska göra för att vara säkra.

Framför allt, säger medarbetarna, är det viktigt att i samtalen *framstå som säker*: att förmedla ett intryck av att vara säker på det man säger. Medarbetarna försöker vara säkra i alla samtal och särskilt i samtal där kunderna uttrycker negativa känslor.

En förutsättning för att kunna framstå som säker, sa medarbetarna, är att vara *kunnig*, till exempel att vara kunnig om just konsumenträtt, rutiner, normer och regler för olika situationer samt att behärska de olika systemen. En annan viktig förutsättning är att vara *påläst om det enskilda ärendet*, vilket medarbetaren kan bli genom att läsa exempelvis tjänsteanteckningar och mejlkorrespondens.

Vikten av att vara säker *motiverades* med att de samtal i vilka kunderna uttrycker negativa känslor ofta handlar om vad som egentligen hänt, när det hänt, vad som lovats av vem samt hur juridiska normer, avtal och företagsinterna normer ska tolkas.

Det finns *risker med att framstå som osäker*. En risk är att kunden ”går på” och lyckas göra medarbetaren osäker: ”Är du en väldigt osäker person och osäker på dina egna kunskaper, till exempel, då kan det vara jättesvårt att ta en sån kund, för den kan gå på så mycket så att du själv blir osäker på, du vet egentligen att vi inte har gjort nåt fel, men eftersom kunden går på så jäkla mycket så börjar man betvivla, men kan, har jag gjort, sa jag fel eller har jag gjort fel eller har vi gjort fel? Och genast då, då blir ju samtalet mycket, mycket svårare. Så mycket utav det här att kunna ta svåra saker, det är att ha grundkunskapen, att veta, vad händer, vad har vi gjort, vad har hänt och så vidare.” (B5 intervju). En annan medarbetare sa att det finns en risk att kunden försöker styra medarbetaren, det vill säga ta makten: ”Om jag blir osäker så kanske kunden hör det”...”Om jag då är osäker så kanske den kunden kan lura på mig saker liksom.” (A8 intervju).

Men att vara osäker kan även vara *pinsamt*: ”Och jag tycker att det är både pinsamt för mig som sitter i kundservice att jag har ingen aning om vad företaget kan erbjuda.” (C2 intervju). Medarbetaren vill framstå som ”professionell”: ”Man vill liksom inte uppfattas som oprofessionell heller, för man vill ju verkligen veta allting man gör innan man ringer kunden till exempel.” (A9 intervju).

Medarbetare sa att det är lättare att framstå som säker vid utgående samtal eftersom man då kan förbereda sig i förväg. Vid inkommande samtal är det svårare. Då får medarbetaren direkt, i samtalets början, leta efter information och, om sådan finns, läsa på om ärendet. Om kunden samtidigt berättar om alla turer i ett ärende så kan det vara svårt att höra allt, vilket i sin tur kan leda till missförstånd och att det säkra framträdandet undermineras. Vid utgående samtal har medarbetaren initiativet: ”Det är vi som, som liksom repeterar historien vad som har hänt och vad vi kan erbjuda i lösningar och så vidare.” (C3 intervju). Medarbetaren kan då planera samtalet: lägga upp en strategi för vad som ska sägas och hur det ska sägas: ”Så att man bara skriver ner några, man kan ju ha, jag brukar alltid ha öppet ett litet Word-dokument liksom, skriva ner lite kort i ärendet där. (Eh) så att vet också och att man, så som kund, så att de upplever mig som väldigt påläst i ärendet.” (A1 intervju).

Medarbetarna använder olika *metoder* för att framstå som säkra. Det gäller att inte ”låta osäker” (C7 intervju) och inte ”darra på rösten” (C6 intervju). Det gäller att inte öppna upp för förhandling genom att ge vaga besked såsom ”det blir lite svårt” utan snarare bestämt säga ”det går inte” (A4 think aloud samtal 2). En medarbetare sa att det är viktigt att ”man sätter ner foten direkt” (A1 intervju). En annan medarbetare sa att beklaganden kan tolkas som osäkerhet: ”Säg inte ’dessvärre kan vi inte’ eller ’detta går inte’ eller ’tyvärr går inte detta’. Inga tyvärr, inget dessvärre, utan bara konstaterande att ’vi kan inte’... Utan fakta; ’så här är det, så här är det, så här är det, detta kan vi, detta kan vi inte.’” (A10 intervju).

Ett annat sätt att framstå som säker är genom att säga till kunden att beslutet är nogga övervägt av medarbetaren, till exempel: ”Ja jag har kollat över lite här nu under fredagskvällen samt lite i morse innan du ringde in.” (A10 samtal 1), eller säga till kunden att medarbetaren tänkt igenom ärendet tillsammans med kollegor: ”Vi har undersökt det här underlaget som du har skickat till oss.” (C6 samtal 2). Det förekom också att medarbetarna hänvisade till auktoriteter, till exempel ”supporten”, ”teamleader” eller ”chef”. Därtill kunde medarbetare hänvisa till juridiska normer, avtal och interna regler. De sa också att det kan vara viktigt att ”stå på sig” om kunden argumenterar emot dem, men även att summera beslutet. I ett samtal, efter att kunden klagat över ett försenat paket, sa medarbetaren slutligen att ”Jag kan inte göra så mycket mer just nu än att säga att det förmodligen kommer i morgon och om du på nåt sätt vill häva det här köpet så kan jag absolut hjälpa dig göra det, det har du rätt till när det är sent men sen så kommer den ju också den är ju på väg nu.” (B1 samtal 7). Sålunda summerade medarbetaren här företagets respons på kundens problem. I den efterföljande intervjun sa medarbetaren att hon ”satte ner foten”: ”Lite grann tycker jag att jag sätter ner foten på nåt sätt, när jag säger det här att; ’Jag kan inte göra så mycket med att, det kommer förmodligen imorgon, om du vill häva det, då hjälper jag dig, såklart.’” (B1 think aloud samtal 7).

Att avsluta

En annan organisatorisk norm är att avsluta ärenden så snabbt som möjligt och att avsluta så många ärenden som möjligt. En anledning till att chefer tog initiativ till att handleda medarbetare var att de inte arbetade tillräckligt snabbt. En medarbetare sa att: ”Imorgon så ska min teamleader sitta med mig i nån timme och kolla hur jag arbetar för att jag ska kunna bli mer effektiv, för att hon ska se hur jag arbetar och var man kan lägga mer eller mindre tid, helt enkelt.” (A7 intervju).

I själva verket sa medarbetarna att själva målsättningen med arbetet vara att ”hjälpa kunden”, att ”lösa ärenden” och att ”nå avslut”. Att ”nå avslut” beskrevs ofta vara tillfredsställande. En medarbetare, som nyligen hade börjat vid reklimationsavdelningen, jämförde arbetet vid reklimationsavdelningen med den ”vanliga” kundtjänsten: ”Så där löser du ju inte så mycket, men nu får jag ju möjligheten att lösa och hjälpa kunderna mer, så det är mer spännande, tycker jag. Och kunna avsluta nånting, än att bara påbörja det.” (A8 intervju).

Ibland är det svårt att avsluta ärenden, i synnerhet när kunderna är missnöjda och uttrycker negativa känslor. I en think aloud-intervju ställer intervjuaren frågan: ”Vad är det, vad är det jobbiga eller svåra i detta samtalet?” Medarbetaren svarar: ”Ja, alltså, alltså, det jobbigaste är ju faktiskt att avsluta samtalet för att vi, egentligen har vi ju löst, avklarat det ganska tidigt vad han behöver. När jag har sagt att han behöver inkomma med (produktnumret), så är det ju egentligen avslutat.” Vidare säger medarbetaren: ”Och det, alltså, det svåra är att han skriker hela jävla tiden och ja, jag, jag vet liksom inte hur jag hade kunnat göra det bättre liksom, alltså, mer än att i så fall lägga på luren tidigare. Det är ju det enda.” (A6 think aloud samtal 5). Medarbetaren beskriver här ett ärende som, ur medarbetarens perspektiv, är färdighanterat. Det svåra består av att nu även avsluta samtalet med den arga kunden.

Att avsluta ärendet kan åstadkommas genom att *bortse från kundens negativa känslor*, med andra ord att inte uppmärksamma dem, och i stället *fokusera på problemet* och dess lösning. I en think aloud-intervju beskriver medarbetaren en kund som ”våldigt, väldigt irriterad” och säger sedan: ”Det är ju det jag märker direkt och jag vill ju hjälpa honom direkt, bara okej, så just här känner jag liksom att (medarbetaren bläddrar och skumläser utskriften av samtalet) så börjar dom, börjar dom gå in i det här att, att dom börjar bli trött på oss och, och där försöker jag liksom hoppa in och; ’Okej, men vad gäller det för order?’... Så vi kan börja liksom avhjälpa felet så fort som möjligt så att vi inte hamnar i den här cirkeln av att; ’ja, nu har detta hänt och detta hänt och detta hänt och ja, nu vill jag ha detta och detta’, liksom, så man direkt bara; okej, vi bara klipper ner det, vi bara kör.” (A9 think aloud samtal 1). Om medarbetaren ändå inte lyckas avsluta samtalet i samförstånd så kan den använda andra metoder för att uppnå, åtminstone ett tillfälligt, avslut. Ett sätt är att be om att *pausa* samtalet, exempelvis med hänvisning till att medarbetaren ”ska ta reda på något”. Ett annat sätt är att *varna* kunden för att medarbetaren kan komma lägga på luren om kunden inte lugnar sig. Ett tredje sätt är att faktiskt *avsluta* samtalet genom att lägga på.

Att inte ta åt sig

En viktig metod för att hantera kundernas negativa känslor är av att ”inte ta åt sig”. Det gjorde de både i intervjuerna och i telefonsamtal med kunder. I ett samtal ringde en kund för att byta leveransadress och fick beskedet att det inte tillåts. Kunden blev arg och sa att ”ni gör fel” och hänvisade till att säljarna i butiken sa att det är tillåtet. I think aloud-intervjun sa medarbetaren att ”Vi har inte gjort nåt fel, i så fall då att säljaren i butik har gjort nåt knasigt och lovat nånting, men det går liksom inte att göra nånting nu, så jag har inte gjort nåt fel i alla fall liksom.” (A4 think aloud samtal 2).

Medarbetarna uttryckte *förståelse för att kunder ibland har negativa känslor*: ”Jag vet att de är arga, de har en produkt som är sönder och de vill ha en hel produkt – jag förstår det.” (A2 intervju). De sa också att de förstår att kunder ”egentligen” inte är arga på dem utan på de situationer de hamnat i: ”Man bara vet liksom att, dom är inte arga på dig, dom är arga över lag, över helheten.” (A5 intervju).

Samtidigt *uttrycks* de negativa känslorna i mötet med medarbetaren. Medarbetaren blir slagpåse: ”Många kunder vill också bara kräka av sig för att dom är så arga och frustrerade och då blir det lilla jag på andra sidan som får ta det.” (A7 think aloud). Därför kan kundens agerande ibland upplevas *orättvist*: ”Det är ju, alltså, alltid, det som man spontant tänker då, som man tänkte först, det är ju dom här när man kanske blir utskälld eller påhoppad på ett personligt plan i, i arbetet. Att, jag hade nån kund som, ja, men du vet, var väldigt, ja, hård mot just mig i telefonen och då kände jag att, det här är ju inte, det är ju inte jag som har bestämt att det ska vara såhär eller på det här sättet, utan nu tar du ut din ilska på (namnet på företaget) och våra rutiner och riktlinjer, på mig.” (B6 intervju).

Det förekommer även att medarbetarna, i samtal, *markerar* att de inte är ansvariga för problemen: ”För nån gång så tycker ju även jag att det blir för mycket, och då säger jag att du behöver inte sitta här och skrika och gnälla på mig, för att jag har inte gjort något fel.” (A2 think aloud samtal 5).

Men det är inte alla kunder som rakt ut ”kräker ut sig” gentemot medarbetarna. Många visar att de är medvetna om medarbetarnas situation: att de inte är ansvariga för problemens uppkomst och därför ”egentligen” inte är förtjänta av att ta emot deras negativa känslor. Ibland klargör kunderna, redan i början av samtalen, vem de negativa känslorna är riktade emot. En kund sa att: ”Jag är jätteupprörd för det här samtalet” och tillade sedan att upprördheten inte är riktad emot medarbetaren: ”Det är absolut ingenting som du har gjort så jag är inte alls sur på dig alltså.” (A2 samtal 3). Kunden *adresserar* sin upprördhet till någon annan än medarbetaren.



Det förekom att kunder, efter att de hade adresserat sina negativa känslor till någon annan än medarbetaren, uttryckte negativa känslor genom att exempelvis svära, men det förekom även att inga negativa känslor alls uttrycktes efter adresseringarna. I intervjuerna sa medarbetarna att det är vanligt att kunder adresserar sina negativa känslor till andra än medarbetarna: ”Det är ofta kunder säger det också, det är väldigt ofta dom, om man svarar; ’nu är jag inte arg på dig, nu får du ta det’ (A9 think aloud). Samma medarbetare sa att sådana samtal, där kunden från början adresserar de negativa känslorna till någon annan än medarbetaren, är ”lättare”. ”Då”, sa medarbetaren, ”har man redan klargjort från början att vi inte är arga på varandra”. Sålunda kan medarbetaren ”hålla distans” till de negativa känslorna. De är inte riktade emot medarbetaren.

Men det förekommer även att kunder börjar med att uttrycka negativa känslor och först i efterhand adresserar dem till någon annan än medarbetaren och då även ber om ursäkt: ”Och det finns många kunder som säger typ så; men förlåt, jag är inte arg på dig, liksom, jag är inte arg på dig, liksom.” (A9 intervju).

När kunderna adresserar sina negativa känslor innan de uttrycker dem så skapar de ett utrymme för att, under kontrollerade former och med adress till annan instans, ”ösa ur sig” sina negativa känslor. Medarbetarna blir då förberedda och kan slappna av i högre utsträckning än när kunden inte alls, eller i efterhand, adresserar de negativa känslorna till någon annan.

Medarbetarna sa att det tog tid att *lära sig att inte ta åt sig*. Flera sa att de ”tog åt sig” när de var nyanställda: ”I början när man började med detta och helt och hållet var färsk, då var det ju, när man fick första samtalet som dom satt och skrek åt en, då satt man ju och tänkte: vad, jag kan ju inte göra det här på nåt annat vis, snälla, låt mig bara hjälpa dig, det här är inte mitt fel.” (C8 intervju). Samma medarbetare sa att det tog ”ett par år” att lära sig att inte ta åt sig: ”Det tog nog ändå ett par år, skulle jag vilja säga, innan man kom till den här, eh, bekväma fasen. (I: Ja.) Att det, det är inte mig nu, nu har man haft det här så många gånger så det, det kan inte vara mig det är fel på.” (C8 intervju).

En viktig del av medarbetarnas hantering av kundernas negativa känslor består av att ”inte ta åt sig”.

Att varna och/eller lägga på

Det förekommer att kunder direkt angriper medarbetarna som av privatpersoner. Medarbetarna säger att sådana samtal är bland de svåraste.

Personangrepp kan bestå av att kunden säger att *medarbetaren är ansvarig* för det som hänt eller för beslutet: ”Det är nog det som jag tycker är (...) nästan ännu jobbigare, det är väl om man får in en kund som är irriterad och direkt från början har en irriterad, alltså ton till en, och liksom (...) gnäller på mig personligen. För jag vet att det är inte jag som har gjort något fel här.” (A2 intervju). Medarbetarna kunde då försöka att inte ta åt sig, som visades ovan, och förklara för kunderna att de själva inte orsakat det som hänt: ”Och då, jag brukar också säga; ’det är inte *jag* personligen som har kommit med denna lösningen, vi är ju en stor, ett stort företag där vi har mallar på hur vi löser ärendet, detta kommer inte från *mig* som person. Detta är en lösning som är framtagen av hela organisationen, att det är så här vi löser en kund, vi gör det på det här sättet’. Och då tar du ju ifrån dig själv från det och då kan dom inte längre säga att jag inte vill eller att det är mot mig, utan; ’du hade fått samma svar oavsett vem du pratar med, det är inte min lösning, jag framför den för det är mig du har kommit till, men det är fortfarande så det är’.” (C7 intervju).

Personangrepp kan även bestå av att kunden *ifrågasätter medarbetarens kompetens*: ”Jag hade en kollega som blev kallad; inkompetent och ett könsord, ja, hon tog nog det jättehårt och det förstår jag. Det är ju fan inte okej att säga så till en annan människa.” (B5 intervju). En annan medarbetare berättade om ett samtal i vilket kunden sa att dennas syster hade varnat för just den här medarbetaren: ”Det var ju liksom att hon

gick på mig och sa att hennes syster hade varnat henne för just *mig* och hon tyckte att jag var jättedålig och att jag var, var, gav jättedålig service och allt det där. Då blir man ju direkt att, sen, man är ju bara människa, man blir ju lite, klart man blir *berörd* av det liksom.” (B7 intervju). Det förekommer även att kunder skriver recensioner om enskilda medarbetare på olika sajter och även där ifrågasätter deras kompetens.

Därtill kan personangrepp ske i form av *negativa beskrivningar och tillmälen*: ”Vissa kan ringa in och kalla en fula ord till exempel och bara trycka ner på en som person”...”Det är inte meningen man ska sitta heller, vi i kundtjänst, och ta personangrepp heller. Det är det inte, det är det inte. Det är inte okej. Då får man hellre lägga på luren, efter det man har sagt till kunden, och så får dom återkomma senare när dom har lugnat ner sig.” (C5 intervju). I det här citatet ser vi även hur medarbetaren hanterar personangrepp: att varna kunden och/eller lägga på luren. En annan medarbetare: ”För det har vi också fått klartecken, att blir de ju, för otrevliga och ni känner att ni inte vill ta samtalet, lägg bara på. Vi ska inte behöva ta någon skit; om vi känner att det bara liksom kastas skit på oss då får vi bara lägga på då.” (A2 intervju). Sålunda är det tydligt att organisationen uttrycker en gräns för kundernas beteende: personangrepp tolereras inte. Vid personangrepp kan medarbetaren lägga på: ”Men jag mådde en gång dåligt för fem år sedan kommer jag ihåg. Det var en kvinna som sa jättejättefula ord till mig och förolämpade verkligen. Hon visste inte vem jag var, hon såg inte mig i luren. Du som sitter där borta, ni bara sitter där och har det jättebra och kan bara säga vad ni vill och, så sa hon din jävla hora och jag, började hon. Alltså då, jag bara du har börjat gå för långt. Jag försöker vara jättetrevlig i tonen och försök. Nej vadå trevlig i tonen, du din jävla och så började hon. Och då, jag la på, men jag mådde jätte, jag var tvungen och gå bort. Och jag var kanske lite yngre också, så jag kände mig liksom. (2.0) Ja men det där kan inte jag ta. Det tog jag lite personligt liksom.” (C2 intervju). Men det fanns även medarbetare som uttryckte att negativa tillmälen från kunder som handlar om andra medarbetare är lika oacceptabla, till exempel rasistiska uttalanden: ”Och dom enda samtalen jag klickar rakt av, det är när dom är, säger fula ord, rasistiska påhopp eller nånting sådant.” Intervjuaren: ”Ja”. Medarbetaren: ”Det var nån som skrek; ’alla era chaufförer är jävla utlänningar’. Så sa jag: ’tack, det är bra för mig, ha en fin dag’ *klick*.” (C10 intervju).

Personangrepp kan även ske i form av att kunder *ställer frågor om medarbetarens personliga identitet*: vad medarbetaren heter, var medarbetaren bor, och så vidare. Det förekommer även att kunder kontaktar medarbetare när de är lediga eller till och med uttalar *hot om våld*. En medarbetare sa att: ”Jag kan berätta en historia, det var på kundservice” och ”Personen var redan en, hade suttit i fängelse tydligen. Jag hade ingen aning och hade hållit på med bedrägeri mot företaget och jag hade ingen aning. Jag var ganska ny där, jag hade jobbat kanske tre eller fyra månader. Så jag tog det väldigt lugnt och han skrek, han hotade jag vet precis vart du bor, tro inte att du kommer undan, du som sitter där.” Medarbetaren lade då på luren. Efter en stund sökte en kollega upp medarbetaren och insisterade på att han skulle tala med chefen: ”Så gick jag till chefen och bara alltså han bara nej men (medarbetarens förnamn) det här är jätteallvarligt, du vet att han har varit på kontoret och hotat en tjej. Han verkligen kommer, han vet ju vart vi

finns och vi är väldigt mån om våra anställda och så där. Så blev det, mitt samtal gick ju vidare, för det spelades in till polisen och det blev anmält det han hade sagt.”

Sålunda uttryckte medarbetarna en tydlig organisatorisk norm om vad de inte skulle behöva tåla, nämligen personangrepp. Å ena sidan är det tydligt att medarbetarna uppskattar normen och det stöd de får när de blir utsatta för personangrepp. Å andra sidan finns det tecken som tyder på att medarbetarna sällan använder sig av möjligheten att varna kunder och/eller avsluta samtal och endast gör det vid mer allvarliga angrepp, till exempel vid hot om våld.

Att skilja mellan befogade och obefogade negativa känslor

Det är tydligt att medarbetare *bedömer* kundernas negativa känslor avseende om de är *befogade* eller *obefogade*. När de bedömer dem relaterar de styrkan hos de negativa känslorna till bedömningar av hur allvarliga kundernas problem är.

Problem som bedöms som mindre allvarliga förväntar medarbetarna ska ge upphov till mildare negativa känslor medan problem som de bedömer som mer allvarliga förväntar de ge upphov till starkare negativa känslor. Desto mer kundernas känslor överensstämmer med förväntningarna desto mer befogade bedöms de vara.

Framför allt bedöms negativa känslor vara befogade när *företaget har orsakat problemet*. I ett samtal ringde en kund för att tala om ett paket som inte hade kommit fram till kunden. I intervjun sa medarbetaren att det är ”pinsamt” att det stod på hemsidan att produkten fanns tillgänglig och att den skulle anlända till kunden om två dagar, men att den inte fanns tillgänglig och att kunden inte heller fick någon information om att det skulle dröja. Medarbetaren sa att: ”För vissa människor så blir det väldigt triggande och jag kan ändå förstå till viss del att man kan bli sur över det.” (B10 think aloud), det vill säga att kundens negativa känslor var befogade. Ett annat exempel var en kund som ville reklamera en produkt som hade blivit missfärgad av solen trots att den var avsedd att stå utomhus. Medarbetaren sa att kunden har ”logiska argument” och sa även att ”Jag håller ju med kunden hela tiden.” (A3 think aloud samtal 1).

Starkare negativa känslor bedöms vara mer befogade när det som hänt hade, eller kunde ha, skadat kunden fysiskt eller när det gäller stora summor pengar.

Kundens negativa känslor bedöms vara obefogade när problemen och de negativa konsekvenserna som de gett upphov till bedöms som relativt små. I ett exempel ringde en kund, som beställde sina varor två dagar tidigare, till företaget för att fråga varför de inte kommit. I intervjun sa medarbetaren: ”Mer förståelse har jag om det är ett ärende som har pågått jättelänge, alltså, okej, jag hade också varit ganska irriterad om du anmälde detta i april och det fortfarande inte är löst. Men jag har haft nån som ringde in, ens vara, den var

inte skickad, han beställde det i, nu ska vi se, det var en torsdag han ringde, han beställde det i måndags och den var inte skickad, det skulle ta två till fem vardagar. Och i och med att han inte har fått ett sändningsnummer, så fattar ju han själv att den inte skulle skickas inom fem dagar, så blev han arg för det var inne på tredje dagen.” (A7 intervju).

Negativa känslor bedöms mindre befogade även när medarbetaren bedömer att problemet inte ger upphov till stor skada hos kunden, till exempel när problemet gäller produkter med mindre ekonomiskt värde och/eller produkter som används som dekorationer. I ett exempel ringde en kund till företaget för att reklamera en produkt som är avsedd för att skapa trivsel på en uteplats. Medarbetaren, som i dokumentationen kan se att kunden har fått en ersättningsprodukt, ringer nu till kunden för att följa upp ärendet och fråga om kunden är nöjd. Men kunden har inte fått produkten. Medarbetaren säger att han ska försöka påskynda ärendet. Kunden är nu tydligt irriterad och säger även att hon överväger att ringa till en av cheferna. Vid intervjun bedömer medarbetaren kundens negativa känslor som obefogade: ”Jag tyckte ju att det här var ganska onödigt, för att jag hade ju redan som sagt sagt att jag ska jobba på.” (A3 think aloud samtal 2). I ett annat exempel, där en medarbetare ringer till en kund för att förmedla att en beställningsvara kommer bli försenad, blir kunden mycket arg. Kunden avbryter medarbetaren vid ett flertal tillfällen, talar med hög röst, svär, säger att medarbetaren inte kommunicerat ”rätt” med tillverkaren, instruerar medarbetaren om vilka ord och fraser som ska användas i kommunikationen med tillverkaren, och säger att han inte kommer betala för produkten. Medarbetaren svarar ”Jag ska göra mitt bästa”. I den efterföljande think aloud-intervjun säger medarbetaren, med ett leende: ”Han här var väldigt orimlig, så jag tyckte nästan att det var lite kul liksom” och ”Ja, alltså, jag är inte Moses som kan dela röda havet. Så, nej, han var väldigt orimlig, men det, samtidigt alltså, det var lite kul hur orimlig han var. Jag tror inte han riktigt insåg det själv.” (A10 think aloud samtal 3).

Vissa negativa känslor beskrevs som obefogade oavsett vad kunden råkat ut för. När kunden ”skriker” på medarbetaren, det vill säga när kunden talar snabbt, med hög röst, anklagar, svär, inte lyssnar på medarbetaren och upplevs okontaktbar beskriver medarbetarna det som obefogat. Detsamma gäller samtal där kunderna angriper medarbetarens person.

Hur hanteras befogade och obefogade negativa känslor? Medarbetare sa att kunder som yppar befogade negativa känslor är enklare att hantera än de som har obefogade. En medarbetare vid företag C sa att: ”Sen om kunden är förbannad och dom har rätt till det, det har jag inte svårt att hantera.” (C7 intervju). En annan medarbetare vid företag A sa att: ”Är det skäligt att dom är arga så kan jag låta dom skrika av sig lite, liksom, alltså. Ja, ser man en anledning till deras känslor och deras, deras, alltså, vad dom gör och vad dom behöver just nu, så förstår jag det.” (A9 intervju).

Sålunda, befogade negativa känslor är proportionerliga och riktas åt rätt håll: mot det som orsakat problemet och inte mot medarbetarens person. I sådana fall, säger medarbetarna, kan de *förstå* kundernas negativa känslor. Medarbetaren tar inte åt sig det kunden

säger och behöver inte heller försvara sig. I stället kan medarbetarna beklaga, uttrycka förståelse, lyssna och låta kunderna ge utlopp för sina negativa känslor. De obefogade känslorna, däremot, upplevs mer påfrestande därför att de är *oproportionerligt starka* och *felriktade*: mot medarbetarens person. Obefogade negativa känslor kan hanteras genom att medarbetaren varnar kunden om att den kommer lägga på, genom att faktiskt lägga på, genom att inte ta åt sig – som följande medarbetare uttryckte: ”Det händer ju visst, absolut att kunder bara i princip skriker att man är en idiot och lägger på, men jag anser inte att det är ett svårt samtal för då vill ju inte kunden ha en lösning, dom vill ju bara ringa in och skrika för att lägga på, det bekommer mig inte, jag tar nästa.” (C7 intervju).

Att förklara obefogade negativa känslor, vara den vuxna och att skratta

En metod att hantera kundernas obefogade negativa känslor är att *förklara* dem. Befogade negativa känslor förklaras regelbundet med hänvisning till de *problem* som kunderna råkat ut, till exempel försenade leveranser eller bristande kvalitet på produkterna. Men obefogade negativa känslor förklaras i stället med hänvisning till en eller annan *egenskap hos kunden*.

Det förekom att kunder sades ha *själva orsakat problem* men att de ibland ändå uttryckte negativa känslor. De negativa känslorna bedömdes då obefogade och kunderna framstod då ibland som närmast underhållande: ”Jag kan nästan ibland tycka att det är lite underhållande med dom där samtalen, dom här riktigt, riktigt arga kunderna. Där, där vi inte har gjort fel, utan det är kunden som har missförstått eller själv gjort fel, beställt till fel ombud i en helt annan ort, det händer, ganska ofta, konstigt nog. Och blir jättearg. Och då är det så här att, på nåt udda sätt så kan jag tycka att det är lite underhållande. Jag säger; men vi har ju inte gjort fel och vi, alltså, man tycker bara synd om den personen, dom måste ha ett väldigt tråkigt liv och, och liksom så här, det måste hända väldigt lite när man måste ringa till en kundservice och skälla och svära åt en helt okänd människa som egentligen bara är där för att hjälpa dig. Då, då kan jag bara se, och så sitter man bara tyst och lyssnar och så får dom häva ur sig precis allting.” (B5 intervju). Medarbetaren beskriver kunder som själva orsakat problemen men som saknar insikt om det och uttrycker negativa känslor mot medarbetarna som ”underhållande”. Medarbetaren beskriver hur hon lugnt lutar sig tillbaka, lyssnar och låter sådana kunder ”häva ur sig” det hela. Medarbetaren säger sig också tycka synd om sådana kunder. Senare under intervjun framställer medarbetaren sig själv som den ”bättre” personen: ”Man får vara den bättre människan på nåt sätt, det kan kännas bra, tycker jag.” (B5 intervju). Medarbetaren beskriver sig själv som en moraliskt mer utvecklad individ; som den vuxna i samtalet.

Det fanns även medarbetare som förklarade negativa känslor med att vissa kunder har *orimliga förväntningar* på sin omgivning, till exempel vad företaget kan förväntas uträtta. En medarbetare vid företag A sa i en think aloud-intervju att ”orimliga kunder” är ”lite kul”: ”Jag tycker att han var, vi, vi tycker det är lite kul med väldigt orimliga

kunder”. Senare sa medarbetaren att ”Man kan bli lite förvånad hur, vad en kund kan säga till en. Det är väl det som är lite roligt med sura kunder, om man ska ta nåt bra från det.” (A10 think aloud samtal 3).

Det förekom även att medarbetare förklarade negativa känslor med att vissa kunder *för ögonblicket förlorade kontrollen* över sig själv: ”Man vet att i stundens hetta, jag vet att Per här kanske aldrig, alltså han skulle, han kommer ångra sig imorgon.”...”Efter han har kallat mig både det ena och det andra, liksom. Vissa gör inte det, och då blir man, tycker man nästan lite synd om de personerna också, att de inte har mer vett liksom än en 25-åring som sitter här liksom.” (A1 intervju). Medarbetaren beskriver här kunden som en person som i vanliga fall förmodligen har kontroll över sig själv men som för ögonblicket tappar kontrollen och som kommer återfå den samt även kommer känna ånger över det som sades. Medarbetaren beskriver även de kunder som inte känner ånger: ”det är nästan litet synd” om sådana kunder. Medarbetaren kontrasterar dem mot sig själv, ”en 25-åring”, som har ”mer vett”. Med denna kontrastering beskrivs kunden som en moraliskt ofullständig person samtidigt som medarbetaren framställs som moraliskt merutvecklad; som vuxen.

En metod att hantera kundernas obefogade negativa känslor är att, efter samtalen, förklara dem.

Det förekom även att negativa känslor förklarades med att de *egentligen inte var riktade emot medarbetarna* utan mot något annat. Kunderna beskrevs transportera de negativa känslorna in i samtalet med medarbetaren och ”tog ut dem” mot medarbetarna: ”Jag vet ju att dom inte är arga på mig egentligen”...”Den här personen är förmodligen arg på nåt annat. Den här personen har förmodligen, kanske inte ett jätteroligt liv, det kanske har hänt nåt som har gjort att den här personen har en jättedålig dag, jättedålig vecka, jättedåligt år.” (B6 intervju).

Det förekom även att kunder uttryckligen beskrevs som ”barnsliga”. En medarbetare sa att: ”När man har haft en kund som man känner själv så här att, det är liksom ingen vuxen människa på andra sidan telefonen när dom bara skriker, gormar, hotar, säger ditten och datten och då är det rätt skönt när man kommer hem. Just nu bor jag med mina föräldrar, så då kan man bara så här; det här hände idag, den här personen är helt värdelös och sen bara skrattar man bort det och sen går man vidare.” (A7 intervju). Medarbetaren beskriver här sig själv som ”vuxen” och kunden framställs som ett ”barn”. Medarbetaren positionerar sig själv som moraliskt överlägsen och skrattar åt kunden.

Ibland förklarades kundernas beteenden med att de helt enkelt var ”knäppa” eller ”idioter”. I en intervju frågar intervjuaren ”Kommer man ihåg dom här som har varit arga eller irriterade? Är det nånting som man bär med sig liksom?” Medarbetaren svarar: ”Ja, men några för att dom, men man, det är för att dom är så, antagligen så knäppa, man förstår ju

att det inte var en vanl-, liksom, det var inte nån som var frisk som...". Intervjuaren: "Du ler när du säger det." Medarbetaren: "Ja, men en del..." Intervjuaren: "Är dom roliga också?" Medarbetaren: "Man kommer ihåg några stycken liksom." (B2 intervju). Sålunda beskriver medarbetaren vissa kunder som "knäppa" och ler åt dem.

Det förekom även att medarbetare förklarade negativa känslor med att kunden *inte mår bra*: "Det är väldigt sällan som jag upplever att jag behöver lägga på luren, men en del, jag tror jag har gjort det nån enstaka gång, men då har det varit, men då förstår man att det är nåt liksom, nån som inte mår bra som det inte går att komma fram till. Och då får man säga det så här; men nu, nu har jag förklarat vad som, vad som gäller här från vår sida och jag, då, nu avslutar jag samtalet." (B2 intervju). I det här fallet beskrivs kunden som en person som "inte mår bra" och kanske är ledsen, deprimerad eller sjuk på annat sätt som i sin tur förklarar kundens beteende.

Sammantaget ser vi att obefogade negativa känslor förklaras med hänvisning till en eller annan *brist* eller *avvikelse* hos kunden. Det är bristen eller avvikelsen som förklarar kundens obefogade negativa känslor. Det leder till att medarbetarna inte tar åt sig. Ofta blir kunderna i stället framställda som underhållande och medarbetarna säger även att de kan berätta om sådana kunder till sina kollegor. De kan skratta gemensamt åt kundernas själsliga brister och överdrivna reaktioner och positionera sig själv som moraliskt överlägsna: som "vuxna".

Att förmedla negativa besked

En vanlig arbetsuppgift består av att förmedla negativa besked till kunder. Ofta beskrivs det som en av de svåraste arbetsuppgifterna. Negativa besked anteciperar leda till negativa känslor. I en intervju frågar intervjuaren: "Och vad är det för samtal som är svåra? Vad är det?" Medarbetaren svarar: "Spontant skulle jag väl säga avslagssamtal. Att göra ett avslag på ett ärende kan vara lite svåra. För det är inte ofta som kunden kanske förväntar sig det, eller är beredda på ett avslag." Intervjuaren säger "Ja" och medarbetaren fortsätter: "Och där kan ju frustration och att de blir arga." (C1 intervju).

Anteciperering av negativa känslor kan, som ovan nämnts, leda till alarmering, *oro*, *kampinställning* och även *flyktimpuls*. Anteciperering gör det också möjligt att föregripa kundens reaktion och planera det kommande samtalet och därigenom försöka avvärja de negativa känslorna: "Om man då, man ska precis börja ringa ut till kunden, man vet att man har ett tråkigt beslut, eller besked att ge, då börjar man tänka nästan lite, ja, men om kunden säger detta, vad gör jag då? Om kunden vill ha en kompensation, hur mycket kan jag erbjuda? Om kunden känner att dom vill ta ärendet vidare, vad ska jag säga då? Har jag nåt ansvar om kunden vill gå vidare? Så man, man sitter och, ja, men man..." Intervjuaren: "Är beredd". Medarbetaren: "Förbereder sig lite för, för det värsta tänkbara". Samma medarbetare sa sig även planera formuleringarna som ska användas: "Men det är mycket att jobba med hur man ska formulera sig för att det ska låta så bra som möjligt för kunden egentligen." (A10 intervju).

Medarbetarna sa att förmedlandet av negativa besked upplevs olika beroende på om de negativa känslor som beskedet förväntades skapa hos kunden var befogade eller obefogade. När kundens förväntade negativa känslor var *befogade* så kunde medarbetarna säga att de hade en *medkänsla* med kunden och även be om *ursäkt*: ”När man vet om att man måste neka en kund någonting och när man själv känner att, denna kunden har liksom så här, tycker jag inte förtjänar detta, men dessvärre så är det ju så det får bli på grund av att vi följer lagar, riktlinjer, vi är ett företag ändå. Och att man ibland måste liksom, så här, alltså, måste liksom typ såhär, och jag kan förklara för kunden; jag ber verkligen om ursäkt, men det finns inget mer jag kan göra.” (A9 intervju).

Medarbetare sa att det tog lång tid att *vänja sig* vid att förmedla negativa besked: ”Sen var det ju, i början, ganska tufft att ge nåt beslut till kunden eller ta beslut med kunden eller ge ett tråkigt besked, att nånting hade försenats i leveransen till exempel. Det gjorde ju så att man fick vänja sig att ge hårdare och hårdare besked.” (A10 intervju).

När *beskedet förmedlas* är det viktigt att framstå som *säker, lugn* och att *förklara*, till exempel att en försening beror på långa leveranstider. Förklaringen förlägger även ansvaret för det som hänt till någon annan instans. Medarbetaren kan därigenom frånsäga sig ansvaret för det som hänt. Medarbetaren kan framställa sig som en *budbärare* och uttalat be kunden rikta de negativa känslorna mot den/det som är ansvarig för det som nu förmedlas.

Ibland, säger medarbetarna att de kan försöka *styra kundens uppmärksamhet från det negativa till det positiva*, till exempel när medarbetaren förmedlar att det saknas en produkt i sortimentet: ”I stället för att, då man säger; ja, men den här är slut två, tre månader framöver, då för man fram det och sen lägger man fram ett lösningsalternativ också, om kunden vill eventuellt titta på en likvärdig produkt eller om kunden vill kanske köpa det på nåt annat ställe i stället så kunden blir återbetald på det han har betalt till oss. Så ger man lite, för så slutar kunden tänka på att det inte finns hos och då börjar kunden tänka på i stället; hur ska vi kunna lösa detta?” (A1 intervju).

Att undvika att hamna i kamp: riskabel hantering

Det förekommer att kunder inte nöjer sig med beskeden de får och anför motargument och negativa känslor. Ibland kan kundernas reaktioner på negativa besked vara mycket starka. Bland de inspelade samtalen finns exempel på hur kunder höjer rösten, talar snabbare, svär, avbryter, uttrycker sig nedlåtande och kallar företagen för ”bluffföretag”. Medarbetare sa då att kunderna ”skriker”.

Medarbetare sa ofta att de vill undvika att hamna i *kamp* med kunderna. De sa, som ovan nämnts, att det finns en risk att kundernas negativa känslor ”smittar av sig” på medarbetarna och att de inte lyckas ”tygla sig”. Då riskerar de hamna i kamp: ”Man försöker trycka bort den här instinktiva känslan att man vill försvara sig själv, för att man vet att det här kommer ju trigga kunden enormt mycket ifall jag går in i en dust med

dig.” (C8 intervju). En medarbetare berättade om kollegor som inte lyckas tygla sig: ”Det har man också hört åt andra sidan då vissa kollegor som själva nästan skriker tillbaka. Man hör kunden skriker och de höjer rösten också. Så det blir någon slags kamp däremellan. Men jag försöker bara, jag tycker att det funkar bäst att bara hålla sig lugn och trevlig och liksom bara försöka se lösningar i stället för problem. Faktiskt.” (C1 intervju).

När kunderna ”skrek” använde medarbetarna de metoder som beskrevs ovan: att vara lugn, säker, inte ta åt sig, fokusera på att lösa ärendet, och så vidare. Men, sa medarbetarna, när kunderna är mycket arga så är många av metoderna förknippade med risker. Att då använda dem riskerar leda till att kunderna blir ännu mer irriterade och arga.

Att *vara säker* kan vara riskabelt. Det förekom att kunder påstod sådant som enligt medarbetarna inte är sant. Det kan då vara riskabelt att rätta kunderna, sa en medarbetare: ”Säg inte att kunden har fel. (skratt) Även om dom har det.” (C10 intervju). I stället kan man, sa samma medarbetare, uttrycka sig defensivt: ”Då kan man säga; ’oj, vad konstigt, det måste vara nåt problem i vårt system eller’...” (C10 Intervju). Under en think aloud-intervju genomlyssnades ett samtal i vilket en kund kontaktade företaget därför att varorna hade hamnat hos fel uthämningsställe. Medarbetaren förklarade vad som hade hänt: ”Varje gång man beställer så fyller man ju i vilket fraktsätt man önskar eeh å den här gången så verkar det som att du valde (namn på transportföretag) eh” varpå kunden sa ”Nej jag har inte valt transportföretag” och sedan hävdade att det är företaget som gjort fel. Till slut sa medarbetaren ”Jo men du har ju beställt det till (ortsnamn)”. Kunden skrek då ”NEJ JAG HAR INTE BESTÄLLT DET DIT” varpå medarbetaren sa ”Jo du, du har faktiskt det” varpå kunden skrek ”JA ÄNDRA PÅ DET DÄR FÖR HELVETE ELLER SKICKA TILLBAKA MINA PENGAR”. (B6 samtal 5.) I den efterföljande think aloud-intervjun sa medarbetaren sig ha varit tvungen att säga emot kunden: ”Jag tycker det är jättesvårt att veta vilket sätt som är rätt sätt att gå till väga på men jag tror inte att jag hade kunnat göra det på något annat sätt som hade fått honom att lyssna mer.” Intervjuaren: ”Mm precis.” Medarbetaren: ”För jag får jag kan ju inte ljuga för honom och säga att e e jag vet inte. Det går ju inte att ljuga för kunder som sagt.” (B6 think aloud samtal 5.)

Att *zooma ut* kan vara lockande när kunderna ”skriker”. En medarbetare sa att: ”Man kan ju inte sitta där och tugga oavbrutet en halvtimme.” Intervjuaren: ”Nej.” Medarbetaren: ”Bara sitta där och, och lyssna och, jag vet inte, tänka på nån strand och fiskmåsar (lite skratt).” Intervjuaren: (lite skratt). Medarbetaren: ”Medans dom pratar, drömma sig bort lite.” (C9 Intervju.) Men om kunden upptäcker att medarbetaren inte hört eller förstått finns en risk att kunden blir ännu argare: ”Jag känner väl lite så att, just det här med att lyssna på vad dom faktiskt säger, även om det är mycket svammel och gå runt i cirklar och dom slänger ur sig saker som är helt irrelevanta till ärendet i sig.” Intervjuaren: ”Ja.” Medarbetaren: ”Att man faktiskt visar att man har lyssnat, för jag tror att den här kunden kommer nog bli ännu mer förbannad om dom får prata av sig lite grann, säger man; ’men du, vad var det nu igen? Var det (produkt 1) eller var det (produkt 2) det gällde?’ eller ’vad,

vad sa du du inte var nöjd med? Var det det här kanske?’ ’Nej, det var absolut inte det, hör du inte vad jag säger?’ Och då kör dom igång igen, då kommer tugget.” (C9 intervju).

Att *upprepa* kan vara riskabelt. Ibland kan kunden argumentera emot medarbetaren, som upplever sig inte kunna göra mycket mer än att upprepa sitt besked. Men, som en medarbetare sa om ett samtal där kunden inte gav sig: ”sen kan dom ju bli arga också om man upprepar.” Intervjuaren: ”Ja, just det.” Medarbetaren: Så det blev ju hon nu också och tyckte att jag bara sa det liksom, men, men det är ju svårt egentligen, att avsluta ett samtal om man inte har så mycket mer att säga och kunden fortsätter och fortsätter och så vill man inte, man förstår ju också att det blir tröttsamt att höra samma saker.” (B1 intervju).

Att uttrycka *förståelse* och att *beklaga* kan vara riskabelt. Å ena sidan, som en medarbetare sa: ”Man får bara liksom vara, vara lugn och tillmötesgående liksom och försöka vara pedagogisk och, och hitta roten till problemet egentligen och, och trycka på att man är förstående till, till anledningen till frustrationen som har uppstått.” (C7 intervju). Å andra sidan är det riskabelt att uttrycka förståelse och att beklaga: ”där var nån som tyckte att jag var som en politiker, att jag bara hade skitsvar, väldigt arroganta svar, enligt honom. Och det enda jag sa var; ja, det är jättetråkigt det som har hänt, jag beklagar.” (A7 intervju).

Ibland uttryckte kunderna så starka negativa känslor att medarbetarna kunde bli frestade att *be dem lugna sig*. Emellertid bedömdes även denna metod som riskabel: ”Och man ska aldrig säga till dom att vara lugna, för då blir dom förbannade. (skratt)” (C10 intervju).

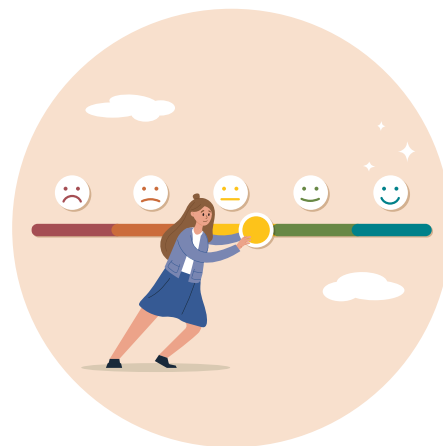
En annan metod var att *varna* kunderna för att medarbetarna kan komma lägga på luren om kunderna inte lugnar sig. Men även den här metoden är riskabel: ”Jag känner själv att nu blir det för mycket, då säger ju jag liksom att nu tänker inte jag prata med dig mer då du är väldigt otrevlig, så att och ärendet kommer inte kunna gå vidare, utan då lägger jag på. Vid sådana tillfällen, absolut då kan man ju bli bedd att dra åt helvete eller att man är en jävla idiot och sådana grejer.” (B9 intervju).

Även att faktiskt *avsluta* samtalet är riskabelt. Intervjuaren: ”Men det, men det låter som en extrem-åtgärd liksom, att s-, lägga på luren på det sättet.” Medarbetaren: ”Ja det, jag har det som absolut sista utgång, jag vill inte slänga luren på nån kund.” Intervjuaren: ”Aa”. Medarbetaren: ”För att då, är de redan irriterade så kommer de ju bli det ännu mer tänker jag.” (A2 intervju).

Sammantaget beskriver medarbetaren ”kamp” som en interaktionsform som karakteriseras av eskalerad och öppen konflikt. Kunden ”skriker” och uttrycker öppet sina negativa känslor gentemot medarbetaren och företaget. Medarbetarna säger att de vill undvika att hamna i kamp med kunderna. I stället försöker de fortgent vara ”lugna”, ”trevliga” och ”serviceminded”. När de försöker hantera kunder som hamnat i ”kamp” och ”skriker” blir många av de tillgängliga metoderna riskabla: de riskerar göra kundernas negativa känslor ännu starkare.

7 Lärande och utbildning

När medarbetarna intervjuades fick de frågor om vilka erfarenheter de har av lärande och utbildning vid företagen samt vilka tankar de har om hur en framtida utbildning om svåra samtal skulle kunna utformas. (Se appendix.) Följande återger en sammanfattning av tolkningar som gjordes av intervjuerna, vilka även presenteras i en separat publikation om lärande och utbildning (Leppänen, 2023).



Det visade sig att medarbetarna lär sig i fem olika sammanhang:

1. Utbildning: Medarbetarna sa att den inledande utbildningen var en eller två veckor lång. Den beskrevs som intensiv och bestod (i olika utsträckning vid de olika företagen) av moment om företagets historia, organisation, konsumenträtt, avtal mellan företagen och kunderna, tekniska system, normer för möten med kunder. Den inledande utbildningen fokuserade i särskilt hög grad de tekniska systemen, sa medarbetarna. I viss utsträckning fick medarbetarna även lyssna på förinspelade samtal.

Medarbetarna sa att de *realistiska inslagen* var särskilt värdefulla i de delar av utbildningen som handlade om de tekniska systemen: att se och höra hur erfarna medarbetare samtalade och arbetade med de tekniska systemen. De värdesatte även de praktiska inslagen: att arbeta själv.

Däremot sa medarbetarna att utbildningen *i lägre utsträckning handlade om samtalande*. Några sa att utbildningen inte alls berörde samtalandet i sig medan andra sa att en liten del av utbildningen handlade om samtalande. De som sa att de blev utbildade om samtalande sa att det bästa var att få lyssna på *autentiska samtal* och att ägna sig åt *praktiska övningar*.

Det fanns medarbetare som tog avstånd från teoretiska inslag i utbildningen och ifrågasatte realismen i olika teoretiska modeller om kundbemötande, exempelvis DISC-modellen. (Den finns i olika versioner och är baserad på Marstons personlighetsteori från 1928.) Däremot värdesatte de olika *tips* och *verktyg* om samtalande som de lärde sig av utbildarna och de mer erfarna medarbetarna.

Medarbetare sa att utbildningen även syftade till att förmedla normer om samtalande. Några sa att det inte finns några tydligt definierade regler för vad de, mer precist, ska

eller får säga. Däremot sa de att det finns allmänt formulerade normer om att vara lugn, trevlig och serviceminded. Samtidigt fanns det medarbetare som sa att det även finns vissa precisa normer om hur man ska bemöta kunder i samtalens början, till exempel att hälsa, presentera sig själv och fråga vad de kan hjälpa till med.

2. Auskultation: Redan efter några dagar fick medarbetarna sätta sig ner bredvid erfarna medarbetare, med hörlurar på, och se och lyssna på hur de arbetade. De erfarna medarbetarna visade och förklarade medan de klickade sig fram genom systemen, gjorde anteckningar, skrev mejl och tjänsteanteckningar och efter samtalen kunde de kommentera vad de hade sagt till kunderna.

Redan efter några timmar eller dagar fick de nyanställda medarbetarna börja arbeta på egen hand. Till en början satt en erfaren kollega bredvid. Sedan fick de arbeta mer självständigt. Det beskrevs som värdefullt. Under denna första tid *fokuserades främst på att lära sig de tekniska systemen* men det gav även tillfälle till att *arbeta med autentiska samtal*.

3. Handledning: Flertalet medarbetare sa att de fick handledning medan de auskulterade och flera sa att de även fick det därefter, när de började arbeta mer självständigt. Handledningen bestod av att teamleader (eller motsvarande) lyssnade på deras samtal, antingen i realtid eller efteråt, och kommenterade medarbetarnas arbete. Även i denna del sa medarbetarna att de uppskattade de olika konkreta ”tips” och ”verktyg” de fick.

4. Att lära sig själv: Medarbetarna sa att samtalandet med kunderna var något som de i hög utsträckning lärde sig själv. Samtalandet var svårt i början, sa de, men blev enklare med tiden.

Lärandet om samtalandet beskrevs som en process där de samlade ihop olika praktiska metoder för samtalande. De sa att de ”byggt upp” en ”repertoar” metoder, till exempel hur man är lugn, hur man är säker, att inte ta åt sig, varna kunder och vikten av att undvika att hamna i kamp. De sa att de ständigt ”slipar” på tekniken. De sa att de ”provade” olika metoder för att se vilka reaktioner det gav upphov till. De sa att de fortlöpande lärde sig själva.

5. Kollegialt lärande: Även det kollegiala lärandet var viktigt för lärandet om samtalandet. Vid kundtjänsten finns speciella villkor för det kollegiala lärandet: att de olika medarbetarna arbetar med likartade arbetsuppgifter; att de arbetar inom syn- och hörhåll från varandra; att de på en och samma gång kan tala med kunder och interagera med kollegor (till exempel genom chatt och gester); och att de kan tala med varandra om kunder mellan samtalen.

Medarbetarna kan *höra vad deras kollegor säger till kunder, vilket kan ge impulser till att prova nya metoder*. Medarbetarna kan även se exempel på *hur kollegor agerar*

gentemot kunder i telefon samtidigt som de ger uttryck för helt andra förhållningssätt, till exempel tala lugnt med kunden samtidigt som de irriterat knyter näven i luften eller visar ringfingret åt skärmen. Därigenom kan medarbetarna lära sig både metoder för samtal och mer personliga förhållningssätt till olika samtal.

Ibland kan medarbetare *ge råd* till kollegor som de hör kan vara i behov av råd. De kan även rådfråga varandra under pågående samtal, exempelvis genom att stänga av mikrofonen eller genom att be kunden om att få återkomma om en stund. De kan då ”tipsa” varandra om olika tillvägagångssätt. Det förekommer att medarbetarna, mellan samtal, ventilerar det som hänt.

Hur lång tid tog det att lära sig arbetet? Vid företag A och B sa flertalet att det tog ungefär två månader att lära sig arbetets grunder, det vill säga att behärska de tekniska systemen och lära sig grunderna avseende hur man samtalar med kunder: ”Det är ju som att ta körkort. Nu, nu har du fått ett körkort, nu har du rätt att börja övningsköra på egen hand, typ lite så.” Vid företag C sa flertalet medarbetare att det tog längre tid att lära sig de tekniska systemen.

Medarbetarna kan höra vad deras kollegor säger till kunder, vilket kan ge impulser till att prova nya metoder.

Medarbetarna betonade att var och en utvecklar sin *egen samtalsstil*. Det är en avspegling av att det inte finns några tydliga mallar för vad medarbetarna ska säga och göra i varje ögonblick (interaktionen är inte ”skriptbunden”). Det är även en avspegling av att lärandet om samtalandet i hög grad sker individuellt och kollegialt. Varje medarbetare hänvisas i hög grad till att *själv tillägna sig sin egen repertoar* samtalsmetoder.

Samtidigt är det tydligt att samtalsstilarna till stor del består av *metoder som är delade* av många medarbetare. Som exempel använde flertalet av medarbetarna i de tre företagen samma eller mycket likartade metoder för att vara lugn och säker – trots att det inte hade förmedlats under de formella utbildningarna. Viktiga anledningar till att medarbetarna använder samma eller likartade metoder är att de härstammar från samma omgivande kultur och att de utför samma eller liknande arbetsuppgifter: att samtala med kunder per telefon, ta emot samma slags av ärenden, arbeta med likartade tekniska system och att normerna för samtalandet är likartade. En annan viktig anledning till att medarbetarna använder samma eller likartade metoder är att medarbetarna lär sig kollegialt. Metoderna ”går i arv”.

När medarbetarna sa hur de önskade att en utbildning om samtalande bör vara utformad sa de ofta vad en utbildning *inte* ska innehålla, nämligen *manualer för samtalande*. De sa att manualer är orealistiskt därför att samtalarna är så pass olika och medarbetarna behöver själv kunna fatta beslut om hur de ska hanteras.

Medarbetarna betonade att en utbildning bör vara *realistisk*. I utbildningen ska medarbetarna möta *verkliga situationer*. Det kan ske genom medlyssning av samtal i realtid eller att de lyssnar på inspelade samtal.

Några medarbetare föreslog att utbildarna väljer *ut en uppsättning typiska samtal* som utbildningen sedan fokuserar. Flera betonade att det är viktigt att urvalet återspeglar *variationen* avseende typer av samtal och typer av svårigheter som kan uppstå i samtalen. Utbildningen bör även vara ”ärlig”, det vill säga ge medarbetarna en realistisk bild av både lyckade och mindre lyckade samtal.

Det fanns medarbetare som sa att utbildningen skulle kunna ske genom *gemensam genomlyssning och diskussion i grupp om alternativa tillvägagångssätt*. Flera av dem betonade att utbildningen bör vara *dialogisk*: att mer erfarna medarbetare samtalar med mindre erfarna medarbetare om de samtal som de lyssnar på tillsammans, det vill säga att mer erfarna medarbetare berättar om varför de agerade som de gjorde, vilka alternativa tillvägagångssätt som finns, och så vidare, samt att de mindre erfarna medarbetarna sedan även kan ställa frågor och dryfta andra alternativa tillvägagångssätt.

Det fanns medarbetare som sa att utbildning om samtalande, särskilt om svåra samtal, lämpligen bör ske någon eller några månader efter de påbörjat sitt arbete: efter att de lärt sig grunderna i arbetet och behärskar de tekniska systemen och kanske även haft några svåra samtal. Därigenom skulle det gemensamma lyssnandet av samtal och dialogen om samtalen kunna knytas till egna erfarenheter: då skulle de kunna vidga repertoaren av samtalsmetoder.

8

Slutsatser

Kundtjänstens medarbetare säger att den största svårigheten i arbetet är att hantera kundernas negativa känslor. Problemen som kunderna ringer om uppstår vanligtvis i andra delar av företagen eller hos tillverkarna, leverantörerna, fraktbolagen eller faktureringsbolagen eller så uppstår de i kundernas interaktion med dem. Kundernas negativa känslor är resultat av de problem som de råkat ut för men även problemens primära, sekundära och tertiära negativa konsekvenser.

Sålunda är det tydligt att företagen, förutom att leverera tjänster, även producerar problem, negativa konsekvenser och negativa känslor hos en del av kunderna. Kundtjänstens roll är att ”städa upp” efter andra, som en medarbetare sa: att lösa kundernas problem och att hantera deras negativa konsekvenser och att hantera kundernas eventuella negativa känslor. Rollen som kundtjänstmedarbetare bestäms också av vissa tekniska villkor, exempelvis telefonsystemet, tekniska system för ärendehantering och det interna kösystemet. Rollen bestäms även av vissa normer, framför allt företagens tolkningar av juridiska normer om olika aspekter av deras relationer till kunder, företagsinterna normer för ärendehantering, beteendenormer för medarbetarnas samtal med kunder, och samhällseliga normer om vari ett rättvist bemötande består.

I den här rapporten har beskrivits vilka metoder kundtjänstens medarbetare använder för att hantera de negativa känslor som kunderna uttrycker i samtalen. Ovan har visats att medarbetarna försöker antecipera negativa känslor; försöker vara och framstå som lugna; försöker vara och framstå som säkra; kan varna och/eller avsluta samtal; försöker att inte ta åt sig; skiljer mellan befogade och obefogade negativa känslor; förklarar obefogade negativa känslor; skrattar åt obefogade känslor och positionerar sig själva som moraliskt överlägsna kunderna; utformar negativa besked så att de minimerar risken att skapa negativa känslor; undviker att hamna i kamp; och undviker att använda vissa metoder när kunderna blir riktigt arga.

En avsikt med den här rapporten är att skriftligen *explicitera* medarbetarnas hanteringsmetoder. Metoderna har tidigare, åtminstone delvis, varit *implicita*. Genom att explicitera dem blir det möjligt för företagen och deras anställda att tala om dem, förhålla sig till dem, utveckla dem och utbilda nyanställda om dem.



Den här rapporten visar att medarbetarna har *omfattande kunskaper* om hantering av kundernas negativa känslor. Medarbetarnas kunskaper om hantering är mycket lika vid de tre företagen. Den huvudsakliga förklaringen till att de är lika är att de tre företagen, i vissa avseenden, har stora likheter med varandra: De säljer varor via internet till slutkonsumenter. De tre anlitar andra företag för att hantera fakturor och transporter. Samtalen sker oftast på svenska språket. Svensk konsumentlagstiftning gäller för alla tre företagen. Samtliga medarbetare tar emot ärenden per telefon och arbetar med liknande tekniska system i liknande kontorslandskap. Problemen som kunderna ringer om är mycket lika, exempelvis försenade leveranser, svårigheter att kontakta fraktbolag, returer, felaktiga fakturor och reklamationer. Medarbetarna arbetar med liknande problem, med likartad teknik och med liknande normer och möter reaktioner från kunder som är likartade.

Medarbetarnas kunskaper om hantering av negativa känslor är till stor del *delade*. Nyanställda lär sig genom kollegor och på egen hand. Medarbetarna berättar om hur de lyssnar på hur kollegor talar med kunder, att de ger och tar emot tips och råd, och att de därigenom utvecklar sina repertoarer av samtalsmetoder. De berättar om hur de talar med varandra om kunder och även skrattar åt dem tillsammans. Sålunda kan vi säga att det utvecklats en *hanteringskultur* vid företagen. (Jämför Korczynski, 2003.) Till stor del är hanteringskulturen *informell*.

Vilken roll har *företagen* när det gäller medarbetarnas hantering av kundernas negativa känslor? Det är tydligt att företagen definierar yrkesrollen, både genom att bestämma den teknik som ska användas i arbetet och genom att uttrycka olika normer för medarbetarnas samtal med kunderna: Medarbetarna förväntas vara *säkra* på de tekniska systemen liksom hur relevanta juridiska normer ska tolkas liksom företagsinterna normer om exempelvis kompensation. Medarbetarna förväntas också sträva efter att upprätthålla goda relationer till kunder, framför allt till viktiga kunder, så att företagets rykte bibehålls gott och kunderna återkommer för att handla. Medarbetarna förväntas även vara *trevliga och serviceminded*, där det även ingår att vara *lugna* och inte uttrycka negativa känslor gentemot kunder. Därtill förväntas de arbeta effektivt och *avsluta* ärenden så snart som möjligt. Men observera att den primära avsikten med tekniken och normerna inte är att stödja medarbetarnas hantering av kundernas negativa känslor. Normerna artikuleras av företagen av skäl som har att göra med styrning, effektivitet och servicekvalitet. De representerar en annan kultur än medarbetarnas hanteringskultur: en *servicekultur*.

Det är tydligt att *servicekulturens normer bestämmer ramarna för hanteringskulturen*. Servicekulturens normer – att inte säga emot kunderna, att vara trevlig, att vara säker, att avsluta ärenden snabbt, och så vidare – bestämmer vilka hanteringsmetoder som blir möjliga för medarbetarna att använda.

I flera fall *sammanfaller* servicekulturens normer med hanteringskulturen: Av erfarenhet vet medarbetarna att de, genom att *framstå som säkra*, kan förmå kunderna att acceptera

beslut och att de sålunda kan avsluta samtal och ärenden. Av erfarenhet vet medarbetarna också att de, genom att vara trevliga och *framstå som lugna*, kan de-eskalera samtal med kunder och därmed uppnå avslut. I båda fallen hanteras kunderna som uttrycker negativa känslor med metoder som är följ samma med företagets servicekultur.

Det är tydligt att företagets utbildningar särskilt fokuserar på att förmedla kunskaper om de tekniska systemen och servicekulturens olika normer om säkerhet, lugn, vikten att avsluta ärenden snabbt, med mera. Samtidigt finns tecken som tyder på att det i hög grad saknas systematisk utbildning om hur exempelvis säkerhet och lugn ska *förverkligas* i samtal med kunder. Medarbetarna sa att de fick lära sig hur de tekniska systemen fungerar och att de sålunda lärde sig att *vara* säkra, men att de inte fick lära sig hur de skulle *framstå* som säkra. Medarbetarna sa också att de fick lära sig vikten av att vara lugna och inte brusa upp, men de fick inte lära sig hur de skulle framstå som lugna. Detsamma gäller normen om att avsluta, där företagen uttrycker tydliga normer om vikten av att avsluta snabbt. Det fanns medarbetare som sa att de var osäkra på hur de egentligen skulle klara av att avsluta samtal snabbare och att de därför fick särskild handledning om denna konst.

I den här rapporten har beskrivits vilka metoder kundtjänstens medarbetare använder för att hantera de negativa känslor som kunderna uttrycker i samtalen.

Därtill finns det flera hanteringsmetoder som i lägre grad bestäms av servicekulturen: att anticipera; att inte ta åt sig; att skilja mellan befogade och obefogade negativa känslor; att förklara obefogade negativa känslor; skratta åt obefogade negativa känslor och positionera sig som moraliskt överlägsen; hur man ska förmedla negativa besked; hur man ska undvika att hamna i kamp; och risken med att använda vissa metoder när kunder är mycket arga. När medarbetarna beskrev utbildningarna så nämnde de inte de här metoderna. I stället nämnde de dem i berättelser om hur de lärde sig själva och hur de lärde sig i interaktion med kollegor och vid handledning.

Men hur bör en utbildning om hantering av negativa känslor vara utformad? När medarbetarna berättar om sina idéer om hur en framtida utbildning bör vara utformad så betonar de att den bör vara realistisk, ärlig och dialogisk. Medarbetarna säger att utbildningen bör ges efter en tids eget praktiskt arbete, så att dess innehåll kan knytas till egna erfarenheter, det vill säga så att de kan utvidga sina egna repertoarer av samtalsverktyg. Med andra ord har medarbetarnas idéer om en formell utbildning stora likheter med det informella lärande som redan sker vid företagen. De vill använda det informella lärande som de själva lärt sig genom som modell för en framtida formell utbildning.

Men vilka argument finns det då för att utveckla formella utbildningar om hantering av negativa känslor? Ett argument är att det förmodligen skulle leda till att nyanställda lär

sig tidigare under sina karriärer. Ett annat argument är att lärandet inte längre är lika avhängigt av vilka kollegor de nyanställda blir placerade bredvid eller vilka kollegor de etablerar sociala relationer till. Det skulle helt säkerställa att fler lärde sig en bredare repertoar av hanteringsmetoder i ett tidigare skede. Ett annat argument är att medarbetarna, om de lär sig hantera kundernas negativa känslor tidigare under sina karriärer, snabbare skulle uppleva att de bemästrar arbetet och därigenom upplever bättre arbetsmiljö. Ytterligare ett argument är att det skulle kunna innebära att omsättningen på personal skulle kunna minska. Ett annat argument är att kvaliteten på bemötandet, som kunderna uppfattar det, skulle kunna öka.

Sålunda har utbildning av medarbetare om hantering av kunders negativa känslor potential att förbättra både arbetsmiljö och servicekvalitet. Det framstår som viktigt att i dialog med intresserade företag utveckla utbildningsmodeller och att utvärdera deras konsekvenser avseende upplevd förmåga att hantera kundernas negativa känslor, upplevd arbetsmiljö, personalomsättning och kundernas upplevelser av servicen.

Referenser

- Arminen, I. (2005). *Institutional interaction: Studies of talk at work*. London: Routledge.
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29(3), 155–173.
- Burman, R. och Goswami, T. G. (2018). A Systematic Literature Review of Work Stress. *International Journal of Management Studies*, 5(3), 112–132.
- Charters, E. (2003). The use of think-aloud methods in qualitative research an introduction to think-aloud methods. *Brock Education Journal*, 12(2), 68–80.
- Ellström, P-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resources Development Quarterly*, 12(4), 421–435.
- Eraut, M. (2004) Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247–273.
- Folkman, S. (2011). *Stress, health, and coping: An overview*. The Oxford handbook of stress, health, and coping, 3–11.
- Greenhow, C. och Robelia, B. (2009). Informal learning and identity formation in online social networks. *Learning, media and technology*, 34(2), 119–140.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Illeris, K. (red.) (2018). *Contemporary theories of learning: learning theorists... in their own words*. London: Routledge.
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: Collective emotional labour in service work. *Organization*, 10(1), 55–79.
- Lazarus, R. S. och Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Leppänen, V. (2002). *Telefonsamtal till primärvården*. Lund: Studentlitteratur.
- Leppänen, V. (2005). Callers' presentations of problems in telephone calls to Swedish primary care. Baker, I., Emmison, C. D., Firth, M., A. (red) *Calling for Help: Language and social interaction in telephone helplines*. Amsterdam: John Benjamins.

Leppänen, V. (2023). *Lärande och utbildning vid kundtjänsten inom e-handeln: anställda berättar om hur de lärt sig arbetet och vilka idéer de har om utbildning med fokus på hantering av svåra samtal*. Kristianstad: Kristianstad University Press.

Leppänen, V. (kommande 2024). *Att hantera negativa känslor i kundservice*. Malmö: Bokbox Förlag.

Leppänen, V. och Sellerberg, A-M. (2010). *Normer om att vara trevlig och säljande i butiksarbete*. Malmö: Bokbox Förlag.

Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People* (Hämtad 21 december 2022 på följande adress: www.excelcentre/marstonbook.pdf)

Olofsson, J. (2017). *Informellt lärande i arbetslivet: betydelse, utmaningar och möjligheter*. Arena Idé.

Olson, K. (2011). *Essentials of qualitative interviewing*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

Revenson, T. A. och Lepore, S. J. (2012). Coping in social context. I Baum, A., Revenson, T.A. och Singer, J. E. (red) *Handbook of health psychology*. New York: Psychology Press.

Schutz, A. och Luckmann, T. (1973). *The structures of the life-world (Vol. 1)*. Evanston: Northwestern university press.

Sellerberg, A-M. och Leppänen, V. (2023). Think aloud som gränsöverskridande metod: Att förstå svåra samtal i kundtjänsten. I Andersson Cederholm, E. A., Jacobsson, K. och Wästerfors, D. (red) *Den empiriska glädjen*. Lund: Media-Tryck.

Warren, C. A. (2002). Qualitative interviewing. I Gubrium, J. F. och Holstein, J. A. (red) *Handbook of interview research: Context and method*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

Appendix: intervjufrågor



Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du varit anställd i företaget?
- Hur länge har du, i olika anställningar och i olika företag, arbetat med kundservice på telefon?
- Hur länge har du, i detta företag, arbetat med kundservice på telefon?
- Har du tidigare arbetat med någon form av telefonarbete?
- Arbetar du heltid eller deltid?
- Vilka dagar under veckan arbetar du och under vilka tider?

Introduktion till arbetet

- Be intervjupersonen berätta om sin yrkeskarriär.
- Fråga intervjupersonen om hur det kommer sig att denna arbetar med kundservice per telefon.
- Be intervjupersonen berätta om hur denna blev introducerad i arbetet. (Till exempel eventuell introduktionsutbildning, kurser, kursernas längd, gå bredvid, handledning, medlyssning.)

Arbetsuppgifter och sammanhang

- Be intervjupersonen beskriva den teknik som används i arbetet. (Till exempel dator, program, headset, klocka, och så vidare)
- Be intervjupersonen beskriva miljön där denna arbetar. ("Miljö" i vid bemärkelse. Hemma? Kontorslandskap? Arbetar ensam?)
- Be intervjupersonen beskriva sina arbetsuppgifter.
- Be intervjupersonen berätta om det finns särskilda regler för arbetet och samtalen.
- Be intervjupersonen berätta om det finns särskilda instruktioner eller manualer för hur samtalen ska gå till. Vad säger de?
- Be intervjupersonen berätta om interaktion med chef och kollegor under arbetsdagen. (Interagerar denna med närmaste chef under arbetsdagen? Har denna tillgång till kollegor och chef vid behov?)

Samtal

- Be intervjupersonen beskriva vilka slags ärenden kunder ringer om.
- Be intervjupersonen beskriva vilka olika slags kunder det är som ringer.
- Be intervjupersonen berätta om vilka slags samtal denna upplever som svåra.
- Be intervjupersonen berätta om på vilket sätt de är "svåra"? Vad består det "svåra" av?

Reaktioner och hantering

- Be intervjupersonen berätta om vad denna tänker och känner om olika slags svåra samtal.
- Be intervjupersonen berätta hur denna hanterar/tacklar de olika slagen av ”svåra” samtal.
- Be intervjupersonen berätta om denna gör något särskilt efter svåra samtal. (Tar en paus? Tänker efter? Glömmer bort? Tänker inte så mycket på det? Vänder dig till någon annan? Vem? Vilka? När? Chefen? Andra anställda? Berätta.)

Lärande

- Be intervjupersonen berätta om denna över tid lärt sig något om hur man klarar av ”svåra samtal”. Hur har denna lärt sig det?
- Be intervjupersonen berätta om denna får något slags handledning eller annan feedback från ledare, chef, andra anställda. Hur går det till?
- Vad säger andra medarbetare om ”svåra samtal”?
- Pratar medarbetare med varandra om ”svåra samtal”? Vad sägs?

Framtida utbildning

- Har intervjupersonen några tankar om hur man skulle kunna utbilda de som arbetar med kundservice om svåra samtal?

Egna anteckningar

” Forskning för att stärka handelns
konkurrenskraft och skapa goda villkor
för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Regeringsgatan 60
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.se