

Utsatthet i kundservice

Medarbetarnas hantering av kundernas negativa känslor i telefonsamtal till kundtjänsten



Den här rapporten sammanfattar de huvudsakliga resultaten av forskningsprojektet "Utsatthet i kundservice". Rapporten handlar om kundtjänstmedarbetare vid detaljhandelsföretag som säljer varor till slutkonsumenterna via internet. Den handlar om hur medarbetare hanterar telefonsamtal i vilka kunder uttrycker irritation, ilska och andra negativa känslor. Den återger också medarbetarnas beskrivningar av hur de lärde sig yrket, inklusive hantering av sådana samtal, och deras idéer om utformning av framtida utbildningar om hantering av sådana samtal. Det empiriska materialet består av ljudinspelade kvalitativa intervjuer med medarbetare vid tre olika företag.

Medarbetare använder flera olika metoder för att hantera negativa känslor:

1. Att *antecipera* negativa känslor innebär att försöka förutspå dem, exempelvis genom att läsa på om ärenden i förväg, vilket i sin tur gör det möjligt att planera vad som ska sägas. 2. Att vara lugn och, framför allt, *framstå som lugn*. 3. Att vara säker och, framför allt, *framstå som säker*. 4. Att *avsluta*. Om kunder inte går med på att avsluta kan medarbetare pausa, varna eller, i sällsynta fall, lägga på luren. 5. Att *inte ta åt sig*. 6. Att *bedöma hur befogade negativa känslor är*. Medarbetare säger att befogade negativa känslor är lättare att hantera än obefogade. 7. En metod för att hantera obefogade negativa känslor är att, efter samtal avslutats, *förklara dem*, vilket kan ske genom hänvisning till en eller annan brist eller avvikelse hos kunden.

Att *förmedla negativa besked* beskrivs vara en av de svåraste arbetsuppgifterna. Då anteciperar medarbetarna negativa känslor, vilket kan leda till kampinställning, oro och flyktimpuls hos dem själva. Men antecipering ger även möjlighet att förbereda förmedlandet av de negativa beskederna: att tänka igenom hur de negativa beskederna ska uttryckas och förklaras och därmed försöka styra eventuella negativa känslor till rätt adresser. Det förekommer att *kunder inte nöjer sig* med negativa besked och i stället börjar argumentera och uttrycka negativa känslor. När kunder uttrycker starka negativa känslor kan vissa hanteringsmetoder bli *riskabla*, exempelvis att vara säker, upprepa, uttrycka förståelse, beklaga, be kunder lugna sig, varna och avsluta. Metoderna riskerar leda till att de negativa känslorna förstärks och att de samtalande hamnar i *kamp*. ▶

Medarbetarna sa att de lärde sig arbetet i fem sammanhang: 1. *Introduktionsutbildningen* beskrevs vara en eller två veckor lång och fokuserade främst de tekniska systemen. 2. *Auskultation* med erfarna medarbetare. Redan efter några timmar eller dagar fick de nya medarbetarna börja arbeta på egen hand. Även auskultationen fokuserade främst de tekniska systemen. 3. Flera av medarbetarna sa att de fick återkommande *handledning* om tekniska system och samtalande. 4. Medarbetarna sa att samtalande är något de i hög utsträckning *lär sig själva*. 5. Det *kollegiala lärandet* beskrevs också vara viktigt för lärande om samtalande. De beskrev lärandet som en process bestående av att de samlade ihop olika praktiska metoder och utvecklade en egen "samtalsrepertoar".

Medarbetarna betonade de att en framtida utbildning 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* av samtal och svårigheter. Några föreslog att en framtida utbildning skulle kunna ske i form av *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 kundsamtal. Några föreslog att utbildningen, särskilt de delar som handlar om svåra samtal, bör ges någon eller några månader efter att de börjat arbeta.

En slutsats är att det i företagen både finns en *formell servicekultur* och en *informell hanteringskultur*. Servicekulturen, som även uttrycks i utbildningar, betonar vikten av att vara säker, trevlig, lugn och hantera ärenden snabbt. Servicekulturen bestämmer i hög grad villkoren för den informella hanteringskulturen. I den informella hanteringskulturen sprids mer precisa kunskaper om hur negativa känslor kan hanteras, exempelvis *hur man är lugn, hur man är säker, hur man avslutar*, och så vidare. Den här rapporten *explicerar* flera av de metoder som medarbetarna använder, vilket gör det möjligt för företag och 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 negativa känslor har potential att förbättra både arbetsmiljö och servicekvalitet. ■

Projektname: Utsatthet i kundservice

Projektledare: Vesa Leppänen

Övriga projektdeltagare: Ann-Mari Sellerberg

Beviljat anslag: 1 827 524 kronor.

Projektid: februari 2021 – juli 2023.



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