



LUND UNIVERSITY

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur

En studie av ett kontaktcenter

Westrup, Ulrika; Åström, Eva

2016

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Westrup, U., & Åström, E. (2016). *Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur: En studie av ett kontaktcenter*. Institutionen för service management och tjänstevetenskap, Lunds universitet.

Total number of authors:
2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

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

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

Take down policy

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

LUND UNIVERSITY

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

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur

En studie av ett kontaktcenter

ULRIKA WESTRUP OCH EVA ÅSTRÖM



© Ulrika Westrup 2016

Institutionen för service management och tjänstevetenskap, Lunds universitet
ulrika.westrup@ism.lu.se

© Eva Åström 2016

Institutionen för service management och tjänstevetenskap, Lunds universitet
eva.astrom@ism.lu.se

LUNDS UNIVERSITET

Institutionen för service management och tjänstevetenskap
Universitetsplatsen 2
Box 882, 251 08 Helsingborg
www.ism.lu.se

ISBN 978-91-982330-4-9 (pdf)

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur

En studie av ett kontaktcenter

ULRIKA WESTRUP OCH EVA ÅSTRÖM



LUNDS
UNIVERSITET

Förord

Servicekultur är viktigt att förstå och kunna förklara eftersom den är av central betydelse för alla former av tjänsteverksamheter. Detta forskningsprojekt "Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur" har bedrivits i samarbete med Helsingborgs kontaktcenter. Forskningsprojektet har finansierats av Plattformen som är ett samarbete mellan Helsingborgs stad och Campus Helsingborg vid Lunds universitet.

Vi vill framföra vårt varma tack till alla er som vi har träffat och intervjuat. Tack till stadsdirektör Palle Lundberg och tidigare servicedirektör Birgitta Darrell för att ni har öppnat dörren för oss och låtit oss genomföra vår studie. Ett särskilt tack till kontaktcenterchef Malin Johansson (tillförordnad 2013–2014) och kontaktcenterchef Soraya Kabelele-Senya för gott samarbete och varma mottagande. Vi vill också tacka sektionscheferna Jenny Ejlerthsson och Andreas Bergdahl för att ni tog er tid att ingående förklara och diskutera utmaningar och lösningar. Ett stort och innerligt tack till alla medarbetare på kontaktcenter som vi har fått förmånen och möjlighet att möta i fokusgruppintervjuer och andra sammankomster – utan ert stora engagemang och er uppmärksamhet hade forskningsprojektet inte varit möjligt. Sist, men inte minst, vill vi rikta ett varmt tack till förvaltningschefer och förvaltningskoordinatorer för att ni tog er tid att delta i fokusgruppintervjuer och att berätta om era erfarenheter och tankar kring kontaktcenter.

Föreliggande rapport är en sammanställning studiens resultat och slutsatser. Projektet utgör en del i det forskningsarbete som bedrivs vid Institutionen för service management och tjänstvetenskap, vid Campus Helsingborg, Lunds universitet. För oss som lärare och forskare stärker rapporten vår möjlighet att ge studenter kunskaper om servicekultur och goda servicemiljöer. Vi hoppas självfallet att rapporten ska kunna stimulera till diskussioner i det fortsatta värdefulla arbetet med servicekultur inom Helsingborg kontaktcenter. Vår förhoppning är också att rapporten kan utgöra ett underlag för kontaktcenter att utbyta kunskaper med andra serviceorganisationer inom regionen. Självklart tar vi forskare det fulla ansvaret för rapportens innehåll.

Innehållsförteckning

Förord	4
Inledning	6
Helsingborg kontaktcenter	8
Från idé via projekt till ordinarie verksamhet	8
Ökad servicegrad genom "en väg in" till kommunen.....	8
På uppdrag åt förvaltningarna	9
Sektioner efter ärendeområde.....	9
Genomförande av studien	11
Studiens material.....	11
Intervjuer och fokusgruppintervjuer	11
Analysarbete.....	14
Teoretiska utgångspunkter	15
Studiens fyra centrala utgångspunkter.....	15
Servicekultur.....	16
Tjänstelogik	18
Servicearbete.....	19
Medarbetarskap.....	21
Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur	23
Utmaning 1: Definiera service.....	24
Utmaning 2: Förstå olika tjänster.....	25
Utmaning 3: Skapa hela tjänsteprocesser	27
Utmaning 4: Använda relevanta mått	29
Utmaning 5: Säkerställa kompetens.....	30
Utmaning 6: Stödja frontarbetet.....	32
Utmaning 7: Tillvarata kunskaper.....	34
Utmaning 8: Utöva delaktighet	35
Avslutande diskussion	37
Referenser	40

Inledning

I december 2013 invigdes Helsingborg kontaktcenter som har till uppgift att vägleda stadens kommuninvånare (cirka 135 000 invånare) och företagskunder (cirka 15 000 företag) i olika ärenden som svar på frågor, information, stöd och hjälp med mera. Grundidén med kontaktcenter är att det ska finnas "en väg in" till kommunen och att den ska utgöra en naturlig kontaktväg för alla ärenden.

Numera vet vi att en servicekultur har stor betydelse för en organisations framgång. Vi vet också att en servicekultur skapas av chefer och medarbetare i det dagliga arbetet. Det som vi emellertid inte vet så mycket om är vad, mer specifikt, medarbetare och chefer anser har betydelse för att kunna skapa en servicekultur.

En kultur levandegörs av chefer och medarbetare i det dagliga arbetet. Vi menar därför att chefer och medarbetare är huvudaktörer i arbetet med att skapa en servicekultur och att de därmed är experter på vad som är utmanande i ett sådant arbete. I denna studie är vår ambition och fokus att fånga chefers och medarbetares uppfattningar på Helsingborg kontaktcenter om vad som utgör viktiga utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur.

Det är värt att notera att inom ramen för denna studie har inte kommuninvånare och företagskunder deltagit. Kommuninvånarnas och företagskundernas erfarenheter och uppfattningar om möjligheter att få tillgång till väl utvecklad service och deras möjligheter att återkoppla behov och önskemål är naturligtvis både synnerligen intressant och viktigt att studera, i ett sammanhang som rör servicekultur. Vi hoppas därför att en sådan studie kan bli aktuellt som ett framtida forskningsprojekt.

Denna studie har resulterat i ett innehållsrikt, omfattande och djupt material och därför har vi, för denna rapports vidkommande, tvingats selektera, kondensera och förkorta material och resonemang. Med denna reservation hävdar vi dock att rapporten ger en god bild av såväl chefers som medarbetares uppfattningar om utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur.

Rapporten är disponerad på följande sätt att först ges en kort beskrivning av Helsingborg kontaktcenter. Därefter följer en redovisning av hur vi har genomfört studien följt av en presentation av huvuddragen i de teorier som vi använder i studien. Efter detta återger vi resultatet av undersökningen.

Helsingborg kontaktcenter

FRÅN IDÉ VIA PROJEKT TILL ORDINARIE VERKSAMHET

Arbetet med att utveckla ett kontaktcenter i Helsingborg initierades av stadsdirektören, Pelle Lundberg. Han har djup kännedom om denna typ av verksamhet bland annat från Botkyrka, söder om Stockholm. I maj 2012 fick stadsdirektören i uppdrag av kommunfullmäktige att utreda möjligheten att inrätta ett kontaktcenter. Det fanns både stöd och mandat från kommunfullmäktige och förvaltningsledningar för att ett kontaktcenter skulle öppnas.

I februari 2013 etablerades kontaktcenter som ett projekt inom Helsingborgs stad. Projektet avslutades i december 2013 när kontaktcenter övergick till att bli en ordinarie verksamhet. Som en helt ny verksamhet har chefer och medarbetarna under kontaktcenters första år strävat efter att hitta former och system för arbetet.

ÖKAD SERVICEGRAD GENOM "EN VÄG IN" TILL KOMMUNEN

I den projektplan (2013-01-27, s. 4) som innefattar uppgift och mål för verksamheten står bland annat följande gällande syftet med att öppna ett kontaktcenter:

"Syftet med att etablera ett kontaktcenter i Helsingborgs stad är att öka servicegraden och tillgängligheten för stadens medborgare och kunder. Genom att förenkla, förbättra och effektivisera information, vägledning och handläggning av enklare ärenden så möjliggör det att i större grad få hjälp med sitt ärende vid första kontakten. Det ska vara enkelt att kontakta Helsingborgs stad oavsett på vilket sätt (webb, e-tjänster, telefon, e-post, sociala medier, besök) varför kontaktcenter är ett sätt att svara mot kundernas ändrade kontaktmönster."

Det kan noteras att begrepp som tillgänglighet, servicegrad och kontaktmönster står i projektplanen. Kommunen har exempelvis valt att etablera kontaktcenter mitt i staden och har också valt att kontaktcenter ska vara öppet och

tillgängligt alla dagar i veckan förutom på söndagar. Som invånare och företagare kan man ta kontakt med kontaktcenter på flera olika sätt, exempelvis via telefon, personligt besök eller genom att skicka mejl, chatta eller att använda Facebook. Tanken är att när en invånare och företagare tar kontakt med kontaktcenter så ska de redan vid den första kontakten få hjälp med sitt ärende. Om inte kontaktcenters personal kan eller ska hantera ärendet, ska invånare och företagare hjälpas vidare till den person eller verksamhet inom kommunen, som kan eller ska hantera ärendet. Antalet servicemöten per dag var under projektperioden många, exempelvis uppgår antalet telefonsamtal under en månad till cirka 20 000.

PÅ UPPDRAG ÅT FÖRVALTNINGARNA

Helsingborg kontaktcenter tillhör avdelningen för Service och IT, som i sin tur ingår i Stadsledningsförvaltningen. Det är stadens förvaltningar som ger uppdrag åt kontaktcenter att utföra vissa av deras ärenden. På detta vis fungerar kontaktcenter som förvaltningarnas förlängda arm. Det har upprättats skriftliga leveransöverenskommelser mellan kontaktcenter och förvaltningarna om vilka ärenden som ska hanteras av kontaktcenter, på vilket vis ärendet ska utföras och hur återkoppling till förvaltningarna ska ske.

Kontaktcenter hanterade (i maj 2015) cirka 220 uppdrag åt stadens nio förvaltningar. Antalet ärendehanteringar som respektive förvaltning förlagt till kontaktcenter varierar - vissa förvaltningar har förlagt betydligt fler ärenden till kontaktcenter än andra förvaltningar. Inom varje förvaltning finns en förvaltningskoordinator som har ett samordnande ansvar för alla ärenden som hanteras av kontaktcenter. Inom förvaltningarna finns också en kontaktperson för respektive ärende.

SEKTIONER EFTER ÄRENDEOMRÅDE

På kontaktcenter finns befattningar som kommunvägledare (cirka 20 personer), samt rådgivare och ombud (cirka 15 personer). Kommunvägledarnas arbetsuppgifter är högst varierande och innefattar allt från att ge information om bygglov och försörjningsstöd till utfärdande av trygghetslarm och

busskort till skolelever. För möte med rådgivare och ombud bokas mötestid. Rådgivare och ombud finns inom flera specialist- och rådgivningsfunktioner.

Medarbetarna på Helsingborg kontaktcenter är organiserade i två sektioner efter ärendedområden. Varje sektion har en sektionschef som leder arbetet och som i sin tur verkar direkt under kontaktcenterchefen. När tjänsterna till kontaktcenter utlystes var intresset stort från kommunens anställda. Nästan samtliga kommunvägledare rekryterades internt från kommunen. Inför starten genomfördes en noggrann rekrytering och omfattande utbildning av personalen (fem till nio veckor på heltid). Vid rekryteringen av kommunvägledare fanns exempelvis dels krav på utbildningsnivå, dels att den tilltänkta personalen skulle klara ett större test i att hantera servicesituationer. Testerna genomfördes av ett externt företag. Rådgivare och ombud som rekryterades behöll sina befintliga tjänster och anställningsavtal och etablerade sig på kontaktcenter.

Genomförande av studien

STUDIENS MATERIAL

Vi har studerat Helsingborg kontaktcenter under perioden april 2014 till juni 2015. Vår studie är en fallstudie. Yin (1994) beskriver en fallstudie som en empiriskt baserad undersökning där forskaren studerar fenomen i sin naturliga kontext. Yin (1994) påtalar också att fallstudier är en forskningsdesign som främst lämpar sig för situationer där händelserna inte går att skilja från kontexten. En styrka med fallstudier är att forskaren kan använda och kombinera olika metoder. För att undersöka vad som är viktiga utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur har vi använt oss av flera metoder. Vi har främst samlat in vårt empiriska material genom intervjuer och fokusgruppintervjuer. Utöver detta har vi använt dokumentstudier av utredningar, projektplan, rapporter och informationsmaterial. Vi har även deltagit i och gjort observationer vid två enhetsmöten, ett ledningsgruppsmöte och ett studiebesök från andra kommuner.

INTERVJUER OCH FOKUSGRUPPINTERVJUER

Sex intervjuer har genomförts med fyra chefer inom kontaktcenter. Vi har även genomfört fyra fokusgruppintervjuer omfattande totalt 23 medarbetare inom kontaktcenter. En fokusgruppintervju har dessutom gjorts med tre förvaltningschefer och en fokusgruppintervju med tre förvaltningskoordinatorer i egenskap av uppdragsgivare. Därutöver har intervjuer också gjorts med två chefer inom stadsledningsförvaltningen och en intervju med en av kontaktcenter inhyrd organisationskonsult.

Under våren 2014 genomfördes intervjuer med cheferna. Intervjuerna gjordes på respektive chefs arbetsplats under en till två timmar. Intervjuerna hade karaktären av öppna samtal (Kvale & Brinkmann, 2014) där intervjupersonen fritt och obundet kunde tala om kontaktcenters verksamhet och vad som de upplevde som väsentligt för att verksamheten ska kunna ge så god service som möjligt. Genom intervjuerna kunde vi fånga upp chefernas erfarenheter

och uppfattningar om vad som är viktiga utmaningar i arbetet att skapa en servicekultur.

Sammantaget gav intervjuerna oss möjlighet att få fram en samlad ledningsbild. Denna bild återförde vi till ledningsgruppen genom att presentera och diskutera vad vi fått fram. En anledning till att vi valde att intervjua cheferna innan vi intervjuade medarbetarna var att det gav oss en möjlighet att inledningsvis få ytterligare klarhet i syftet med kontaktcenter och dess uppdrag. En annan anledning var att ur ledningsbilden fanns det möjlighet att få fram aspekter avseende servicekultur som för oss var intressant att lyfta in i fokusgruppintervjuerna med medarbetarna och med förvaltningschefer och förvaltningskoordinatorer.

Under hösten 2014 genomförde vi fyra fokusgruppintervjuer med fem till sju medarbetare i varje. Deltagarna i fokusgruppintervjuerna valde själva att delta genom att anmäla sitt intresse. Grupperna formades utifrån att det skulle vara en blandning av kommunvägledare, rådgivare och ombud för att på så sätt möjliggöra en bred diskussion och erfarenhetsutbyte. Fokusgruppintervjuerna varade i två timmar och genomfördes i ett konferensrum på kontaktcenter.

Denna intervjuform är en teknik som bygger på att data samlas in genom att ett mindre antal personer förs samman för att diskutera ett specifikt ämne eller problem. En stor fördel med att använda fokusgruppintervjuer är att tillvägagångssättet ger tillgång till data som annars kan vara svårt att fånga vid individuella intervjuer. I den valda intervjuformen får deltagarna möjlighet att säga emot varandra och komplettera varandras inlägg. Det är på så vis stor skillnad att diskutera ett ämne med bara en person och att diskutera samma ämne inom en grupp. Denna skillnad uttrycker Wibeck (2000, s. 127) som: *”Deltagarna både ifrågasätter varandra och förklarar sig för varandra. Därför kan en fokusgruppsdiskussion sägas vara mer än summan av separata individuella intervjuer /.../.”* Som samtalsledare och intervjuare upplevde vi att deltagarna var intresserade av ämnet. Det fanns en tillåtande och intresserad stämning under samtalen.

Efter genomförda fokusgruppintervjuer med medarbetarna kan vi konstatera att deltagarna, oberoende av befattning, sektion eller anställningstid, i det stora hela var eniga om vad som är utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur. Man skulle kunna tänka sig att en eller två fokusgruppintervjuer hade räckt för ändamålet. Vi valde att genomföra fyra stycken för att försöka få en mer nyanserad bild. Om det som blir sagt i de olika grupperna är relativt likartat kan det vara ett tecken på att vi fått fram ganska generella data och att dessa data är reella och inte ett resultat av själva grupprocessen. Att utföra fyra fokusgruppintervjuer ökar därmed tillförlitligheten till resultatet av studien.

I samtliga intervjuer med cheferna och i fokusgruppintervjuerna med medarbetarna poängterades att ett välutvecklat samarbete med förvaltningarna är grunden för att Helsingborg kontaktcenter ska kunna bedriva en framgångsrik verksamhet. De intervjuade menade att servicekultur behöver skapas över de organisatoriska gränserna. En skriftlig inbjudan om att delta i fokusgruppintervjuer om sina erfarenheter och tankar kring kontaktcenters arbete, skickades till samtliga tio förvaltningschefer och respektive förvaltningskoordinator.

En fokusgruppintervju genomfördes med tre förvaltningschefer och en med tre förvaltningskoordinatorer. Dessa två intervjuer gjordes i ett konferensrum på Campus Helsingborg, Lunds universitet och varade vardera i två timmar. I dessa fokusgruppintervjuer framkom en samsyn som visar på en hög grad av tillfredsställelse och en positiv inställning till de relationer man har med kontaktcenter. Hur väl denna bild representerar de övriga förvaltningscheferna och förvaltningskoordinatorerna kan vi inte säkert uttala oss om. Men det var utan tvekan en enig uppfattning som framkom under intervjuerna.

Samtliga sammankomster, såväl intervjuer som fokusgruppintervjuer och övriga möten, har dokumenterats med ljudinspelning (voice recorder). All ljudinspelning har skett med samtliga deltagares medgivande. Flera kontakter, möten och avstämningar mellan kontaktcenterchefen och oss forskare har också genomförts under projektets gång.

ANALYSARBETE

I analysarbetet av vårt inhämtade material har vi haft som målsättning att lyfta fram likheter såväl som skillnader vad avser innehållet i vad medarbetarna, cheferna och förvaltningsrepresentanterna har för uppfattningar om utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur. Vår analys grundar sig främst på ett abduktivt förfarande, det vill säga vi har rört oss fram och tillbaka mellan vårt material och teoretiska begrepp. Vår beskrivning av medarbetarnas, chefernas och förvaltningsrepresentanternas erfarenheter och uppfattning har uppstått ur det material som inhämtats. Vi har i detta material sedan sökt efter generella mönster (Bryman, 2011).

Analysen av materialet har skett i fyra steg. I det första steget har vi bearbetat ljudinspelningarna genom att lyssna på och göra utskrifter av intervjuerna. I det andra steget har vi försökt tolka vad deltagarna har sagt och menat. I det tredje steget har vi letat efter framträdande mönster i deltagarnas erfarenheter och uppfattningar såsom återkommande gemensamma eller avvikande ståndpunkter. I det fjärde steget har vi omformulerat de framträdande mönstren vi funnit till ett antal utmaningar. I rapporten beskrivs respektive utmaning under en egen rubrik. Till våra beskrivningar av utmaningarna valde vi ut citat som tydligt fångar in och visar de intervjuades allmänna åsikter.

Teoretiska utgångspunkter

Nedan redogör vi för de centrala utgångspunkter som hämtats från litteraturen och som används som studiens teoretiska referensram. Dessa utgångspunkter kommer från teorier om servicekultur, tjänstelogik, servicearbete och medarbetarskap. Dessa fyra områden innehåller tillsammans begrepp och modeller som används för att kunna förstå och förklara de upplevda utmaningarna i arbetet med att skapa en servicekultur som kommer fram i studien.

STUDIENS FYRA CENTRALA UTGÅNGSPUNKTER

Förutom beskrivningar om servicekultur som hämtas från service management använder vi även teoriområdet tjänstelogik. Det är en nyare teoribildning inom service management som ger både en omfattande och en konkret beskrivning av hur värdeskapande går till i organisationer, och den kan på så sätt vara passande för att förstå förutsättningar för servicekultur. Vi använder också servicearbete, ett begrepp hämtat från sociologi. Denna teori använder vi för att bättre förstå hur de villkor som alltid finns inom servicearbeten påverkar servicekulturen. Ett annat område som vi använder är medarbetarskap. Medarbetarskap är ett nytt forskningsområde och sätter fingret på den mänskliga faktorn - relationer mellan chef och medarbetare och mellan medarbetare. Det vi vet genom forskning är att ett väl utvecklat medarbetarskap ligger i linje med ett relationsorienterat ledarskap. Det finns därför goda skäl att undersöka betydelsen av medarbetarskap för att skapa en servicekultur. Studiens fyra centrala utgångspunkter kan illustreras med hjälp av figur 1.

Nedan presenterar vi och redogör kortfattat för respektive teoretiska utgångspunkter.



Figur 1: Studiens centrala teoretiska utgångspunkter.

SERVICEKULTUR

Inom området service management är begreppet organisationskultur centralt. Grunden för kultur i detta avseende, är det som de anställda gemensamt anser vara värdefullt eller ska undvikas inom organisationen (värderingar) tillsammans med de faktiska beteenden som upprepas och upprätthålls i det dagliga arbetet (normer) (se t.ex. Alvesson, 2015). Kulturen utgörs av hur anställda agerar, hur arbetet organiseras, ledarskapets genomförande med mera och hur dessa aspekter samspelar (se t.ex. Bowen & Schneider, 2014; Edvardsson & Witell, 2012). En kultur kan på så vis inte existera avskilt från det som pågår i verksamheten (se t.ex. Edvardsson & Enquist, 2002; Grönroos, 2009). I organisationer har medarbetarnas agerande stor betydelse för vad sker som i mötet med kunden (se t.ex. Echeverri & Edvardsson, 2012; Söderlund 2012).

Hur medarbetarna bemöter och behandlar kunden är väsentligt eftersom deras arbete inte bara ska fungera effektivt när det gäller att realisera resultat, utan servicen ska också realiseras på ett värdigt och korrekt sätt (se t.ex. Lovelock & Wirtz, 2011; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2012). Grönroos (2009, s. 394) uttrycker detta på följande vis: *”När det gäller tjänsteverksamheter är en stark och väletablerad kultur som förstärker medarbetarnas servicekänsla och kundmedvetenhet extremt betydelsefull.”* Det blir därmed väsentligt att all personal, såväl ledning och chefer som övriga medarbetare, dels har intresse för service, dels värdesätter att också ge god service. Eller annorlunda uttryckt, att det finns ett tydligt fokus på service i de värderingar och normer som råder. Det som krävs är en typ av organisationskultur som kallas servicekultur. Grönroos (2009, s. 395) definierar servicekultur på följande vis:

”En kultur där man värdesätter god service och där det bland alla anställda upplevs som naturligt och självklart att förse såväl interna som slutgiltiga, externa kunder med god service; där detta utgör en av de viktigaste värderingarna.”

SERVICEFOKUSERADE MEDARBETARE

I en servicekultur är medarbetarna servicefokuserade och intresset för kunderna är företagets viktigaste norm i arbetet. När det finns en servicekultur tänker och agerar medarbetarna på ett snarlikt och konsekvent sätt i samspelet med kunden. En servicekultur måste ständigt upprätthållas så att medarbetarna inte faller tillbaka i attityder, organisering och ledarskap och så vidare som inte domineras av servicefokus. Enligt Grönroos (2009, s. 398) finns det fyra allmänna förutsättningar för att åstadkomma och upprätthålla en servicekultur: (1) strategiska förutsättningar såsom rekryteringsförfarande och belöningssystem, (2) organisatoriska förutsättningar genom att organisationsutformningen är anpassad till serviceprocessen, (3) ledningsförutsättningar i form av serviceinriktat ledarskap och (4) kunskaps- och attitydförutsättningar som bland annat kan uppnås genom utbildning.

En servicekultur uppstår inte när de gemensamma värderingarna kring service bland anställda är få eller saknas helt. I en sådan organisation är medarbetarna osäkra på hur de bör agera med kunder i olika situationer eftersom det i det dagliga arbetet inte finns några tydliga normer om vad som är önskvärt att göra eller inte göra. I sådana fall saknas ett fokus på service, vilket kan göra att medarbetare och chefer riktar in sin tid och kunnskap till andra saker än service. Inte heller värderas och prioriteras service på det sätt som skulle kunna göras. Det kan med andra ord finnas en stark företagskultur i en organisation utan att det finns någon servicekultur.

SERVICEKULTUR SOM VILLKOR FÖR EN FRAMGÅNGSRIK ORGANISATION

En servicekultur kan följaktligen betraktas som villkor för en framgångsrik organisation. Att skapa en servicekultur är dessutom en omfattande process. Inom service managementlitteraturen stannar emellertid många gånger diskussioner om servicekultur på en allt för övergripande och beskrivande nivå, och en djupare problematisering kopplad till det arbete som sker i vardagen kan saknas (jfr Svingstedt, 2012). Vår utgångspunkt är därför att dels fler empiriska undersökningar behöver göras (jfr Bowen & Schneider, 2014), dels att flera teorier kan användas för att komma djupare och därmed kunna förstå ännu mer om vad som är viktiga utmaningar för att skapa och upprätthålla en servicekultur.

TJÄNSTELOGIK

Service management utgår från ett kundorienterat synsätt på hur tjänster ska utformas. Enligt detta synsätt är det kundens egen situation och användning av tjänsten som står i centrum och inte själva tjänsten i sig (Normann & Ramirez, 1993; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Det blir därmed väsentligt att se processen utifrån kundens perspektiv (Quist & Fransson, 2014), eller annorlunda uttryckt ”att vandra med kundens skor”. Den traditionella synen (som är inriktad mer mot ett producentperspektiv eller en varulogik) och där alltså fokus ligger på att det är servicegivaren som skapar och erbjuder en tjänst åt kunden har alltmer kritiserats och ifrågasatts inom service management. Istället fokuseras synsättet att det är kunden själv som skapar eller producerar sitt eget värde i tjänsteprocessen, och att medarbetarna hjälper kunden att skapa detta värde. Detta synsätt kallas för tjänstelogik (Lusch & Vargo 2014; Vargo & Lusch, 2004, 2008).

VÄRDE SKAPAS I INTERAKTIONEN MELLAN KUND OCH SERVICEGIVARE

Tjänstelogiken tar fasta på att värde skapas i interaktionen mellan kund och servicegivare. Tjänsten skapas på så sätt genom att kunden får hjälp av servicegivaren att skapa sin egen lösning - sitt värde (self-service process) (Grönroos, 2008). Detta till skillnad från tidigare sätt att betrakta det på, där medarbetarna beskrivs som de som skapar tjänsten åt kunden. Ett sådant synsätt sätter inte enbart kundens behov i fokus utan lyfter också fram att medarbetarna kan komplettera kundens egen kompetens och egna aktiviteter i värdeskapandet. Den stora utmaningen för servicegivaren blir att ta fasta på det som skapar värde för kunden och att hjälpa kunden i tjänsteprocessen. Edvardsson och Witell (2012, s. 358) uttrycker det som följande: *”Kunden blir en viktig resurs för att skapa hög tjänstekvalitet och därför bör fokus läggas på kunden, att utveckla kundens kompetens och att underlätta för kunden i tjänsteprocessen.”* Det centrala för servicegivaren är att förstå hur kunden kan få stöd i sitt värdeskapande (Persson & Westrup, 2014). Servicegivaren behöver ha kunskap om hur kundens värdeskapande går till för att kunna matcha sina och andras aktiviteter. Detta betonas av Grönroos (2008, s. 301) på följande vis: *”The process nature of services is their most distinguishing characteristic, and the aim of this process is to assist customers’ every practices.”* Det innebär att servicegivaren

måste komma i nära kontakt med kunden för att få en insikt i hur kundens vardagssituation ser ut och hur kundens unika värdeskapande går till. Baserat på en djupare kunskap om och förståelse för kundens behov och hela situation kan servicegivare sätta samman resurser som hjälper kunden i sitt värdeskapande genom att anpassa, vidareutveckla eller tillföra resurser från den egna eller från andra organisationer.

ORGANISATIONER SKAPAR MÖJLIGHETER TILL TJÄNSTER

Det som betonas i tjänstelogiken är att organisationer inte tillhandahåller tjänster utan skapar förutsättningar för tjänster, eller annorlunda uttryckt, möjligheter till tjänster. Det är kunden som skapar sitt eget värde eller betjänar sig själv med hjälp av andra. Ett sådant sätt att se på tjänster gör att det centrala blir att utveckla det rätta eller bästa för kunden för att kunna skapa sitt värde. Tjänstelogiken hjälper oss därmed att förstå att en fungerande interaktion mellan många olika resurser såsom personalresurser, tekniska resurser och system och servicemiljö krävs för att kunden ska kunna skapa sitt värde.

SERVICEARBETE

Enligt teorin om servicearbete styrs tjänsteorganisationer av två olika logiker, en byråkratisk logik och en kundorienterad logik, eller vad man med andra ord kan kalla, en effektivitetslogik och en servicelogik (Korzcynski 2002, 2009). I den byråkratiska logiken eftersträvas låga kostnader, kvantitet och effektivitet, medan det i den kundorienterade logiken eftersträvas servicekvalitet. Den byråkratiska logiken betonar vikten av rutiner, procedurer och regler i organisationen, medan den kundorienterade logiken betonar kunden. Enligt Korzcynski (2002, 2009) kan denna dubbla logik kallas för en kundorienterad byråkrati.

Vi kan finna den dubbla logiken i tjänsteorganisationer där det finns en starkt utvecklad standardisering i form av fasta rutiner och procedurer, samtidigt som medarbetarna också behöver hantera det oförutsägbara och variationer i kundens beteende. Fokusering på rationalitet och effektivitet står på så vis i kontrast till det ibland stora inslaget av individuella situationer hos kunden

som medarbetarna får möta. Även känslor (såväl egna som andras) ska hanteras enligt den kundorienterade logiken medan känslor egentligen inte alls förekommer i den byråkratiska logiken. Det ställs med andra ord höga krav på att personalen, som förutom sin direkta professionella kunskap, också ska ha en god anpassningsförmåga och kunna visa närhet och engagemang.

MOTSTRIDIGA BUDSKAP KAN SKAPA SPÄNNINGAR FÖR PERSONALEN

De två logikerna (den kundorienterade logiken, även kallad service-logiken samt den byråkratiska logiken, även kallad effektivitetslogiken) skapar med andra ord motstridiga budskap i tjänsteorganisationer och medför spänningar för medarbetarna i det dagliga servicearbetet. Den dubbla logiken innebär även spänningar i vissa situationer mellan olika funktioner i organisationen – mellan medarbetarna som arbetar direkt i mötet med kunden respektive de som arbetar i stödjande funktioner såsom chefer och administratörer. Den spänning som de två motstridiga logikerna skapar måste ledning och chefer vara medvetna om och hantera.

Korczynski (2002, 2009) diskuterar vad den kundorienterade byråkratin medför för krav på chefer och nämner bland annat att chefer kan använda sig av olika personalfrämjande insatser såsom utbildnings- och belöningsprogram. Det handlar också om insatser i samband med bemanningsplanering, schemautformning, teknisk support samt att göra det möjligt för medarbetarna att dra sig tillbaka till olika platser (exempelvis personalrum eller lunchrum) där de kan bearbeta känslor som måste hanteras i servicemötet. Att förstå begreppet servicearbete hjälper oss att se villkoren för medarbetarna i arbetet med att hjälpa kunden.

MEDARBETARSKAP

Forskning om medarbetarskap visar att en betydelsefull del i att uppnå en god arbetsplats är att chefer och medarbetare tillåter sig att påverkas av varandra i ett ömsesidigt beroende (Andersson, Liff & Tengblad, 2011). Detta ömsesidiga beroende bygger på stor delaktighet och stort engagemang och ansvarstagande hos medarbetarna samt en nära interaktion med chefen (Tengblad, Hällstén, Ackerman & Velten, 2007). Detta kan dock inte uppstå om chefen eller medarbetarna bara vill arbeta efter vad varje individ själv tror på. Chefens ledarskap behöver i stället vara inriktat på att dela med sig av befogenheter och tillsammans med medarbetarna utöva ett konstruktivt ledarskap, ett medarbetarskap (Hällstén & Tengblad, 2006).

LEDARSKAP UPPSTÅR I RELATIONEN MELLAN CHEF OCH MEDARBETARE

I medarbetarskap betonas att ledarskap snarare utgörs mer av kollektiva aktiviteter än av ledarnas eget agerande och handlingar (jfr Raelin, 2014). Enligt synsättet är ledarskap det som uppstår i relationen mellan chef och medarbetare (Tengblad 2006). Ledarskapet bygger emellertid fortfarande på att någon måste låta sig ledas, det vill säga att ledarskapet både ges och legitimeras underifrån (Tullberg, 2006). I ett medarbetarskap är medarbetarna delaktiga i beslut och tar ansvar för att gruppen lever upp till de gemensamt fattade besluten. Chefen har även ansvar för att medarbetarna involveras i diskussioner och att åsikterna påverkar beslutsfattandet. Tengblad (2006, s. 278) framhåller följande: *”Att vidmakthålla och stärka förtroende inom en arbetsplats förutsätter en öppen kommunikation samt relationer som präglas av närhet och regelbundna kontakter.”* Det innebär att medarbetarskap inte är något som kan komma på en gång eller genom beslut kan kommenderas fram, utan är något som successivt byggs upp.

I en mer vanlig mening innebär medarbetarskap att personalen på ett självständigt sätt kan agera och fatta beslut som är förenade med organisationens intresse. Detta har många gånger skapat ett avstånd mellan chef och medarbetare som i sin tur resulterat i att kommunikation och verksamhetsutveckling försvårats. Det nya sättet att se på medarbetarskap baseras inte på medar-

betarens förmåga till självstyre utan handlar snarare om gruppens betydelse, det kollektiva, och ansvaret hos medarbetarna (Andersson & Tengblad, 2009; Hällstén & Tengblad, 2006). Möjligheten att få arbeta självständigt som medarbetare och att få ta ansvar (empowerment) ska därför inte förväxlas med medarbetarskap.

Begreppen servicekultur, tjänstelogik, servicearbete och medarbetarskap utgår denna forskningsrapports teoretiska referensram. Som vi såg i Figur 1: Studiens centrala teoretiska utgångspunkter menar vi att begreppen hänger samman och sätter kontexten för varandra.

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur

I denna del av forskningsrapporten redovisar vi vad medarbetare, kontaktcenterchefer, förvaltningschefer samt förvaltningskoordinatorer¹ lyfter fram som utmaningar som är viktiga att hantera i arbetet med att skapa en servicekultur. Det är totalt åtta utmaningar som framkommer, se tabell 1.

Tabell 1: Åtta utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur.

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur
Definera service
Förstå olika tjänster
Skapa hela tjänsteprocesser
Använda relevanta mått
Säkerställa kompetens
Stödja frontarbetet
Tillvarata kunskaper
Utöva delaktighet

Nedan kommer respektive utmaning att beskrivas närmare. Upplägget är sådant att först återges medarbetarnas uppfattningar, därefter chefernas och sedan förvaltningsrepresentanternas.

¹ Förvaltningschefer och förvaltningskoordinatorer benämns även i denna rapport ofta som förvaltningsrepresentanter eller representanter från förvaltningarna.

UTMANING 1: DEFINIERA SERVICE

I fokusgrupperna påtalar medarbetarna att begreppet service inte har givits något konkret innehåll och att begreppet service därför inte har en gemensam innebörd för de som arbetar inom kontaktcenter. De beskrivningar som medarbetarna ger om vad service kan vara, skiftar. En del anser att service är en sak medan tillgänglighet och bemötande är något annat. Någon framhåller tvärtom att tillgänglighet och bemötande ingår som en del i att vara serviceinriktad. En annan lyfter fram att kvalitet ingår som en väsentlig del i servicebegreppet. En ytterligare beskrivning av begreppet är att service uppkommer, och är, när man tillhandahåller tjänster. Och för ytterligare några handlar service om följande: *"God service är att göra det som vi egentligen inte ska göra. Service är det som vi levererar utöver."* Flera av medarbetarna är emellertid inne på att service inte är vad man får, utan snarare hur man får det. Ett exempel på detta är: *"Service är det trevliga, det som sätter pricken över i:et i samtalet."*

Medarbetarna ger uttryck för att det är upp till var och en att avgöra vad service står för. De är också övertygade om att man arbetar med service på olika sätt: *"Vi kan ha väldigt olika idéer vad service är"* som en medarbetare poängterar. En annan medarbetare uttrycker sig på följande vis: *"Vi behandlar kunder olika. En del gör saker, vissa inte. Det finns inga regler."* Ytterligare ett uttryck för detta är: *"Gör för mycket ibland, blir osäkra om man gör det man ska."* Medarbetarna understryker att det finns ett uppenbart behov av att skapa en stabil plattform kring begreppet service som en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.

I intervjuerna med cheferna förklarar de att det intensiva utvecklingsarbete som har pågått med att bygga upp ett kontaktcenter har varit inriktat på och orienterat mot att hantera olika situationer för att få arbetet att fungera så väl som möjligt. Cheferna framhåller att man inte har haft tid att fundera över vad begreppet service faktiskt ska innehålla. *"Det är inte så att jag springer runt och funderar på begrepp, utan det är så mycket annat"* säger en av cheferna. En annan formulerar sig så här: *"Vi förväntas vara i full drift samtidigt som vi ska bygga driften. Vi jobbar stenhårt!"* De betonar att det har varit svårt att avsätta tid till att prioritera begreppsdefinitioner men att det är angeläget med en diskussion.

Representanterna från förvaltningarna säger sig inte heller ha fört en diskussion om vad begreppet service står för tillsammans med kontaktcenter. Begreppet service sägs mer vara ett begrepp som bara används. En av förvaltningsrepresentanterna gör följande beskrivning: *”Jag tror vi alla har olika definitioner på vad service står för. Det är möjligt att vi skulle vinna på att försöka landa i vad begreppet är. Men det är olika saker som måste ingå beroende på vilken förvaltning, men vissa saker är gemensamt för alla förvaltningar.”* En annan representant formulerar sig så här: *”Jag tycker inte att det är problematiskt att vi ska ge en god service. Problemet är att få en god bild över vad god service är.”*

Grönroos (2009) slår fast att det är väsentligt att all personal, såväl ledning, chefer och övriga medarbetare, har intresse för service och värdesätter att ge god service - och att följdaktligen ha ett servicefokus (servicefokuserade värderingar och normer). En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är sålunda att service har en gemensam innebörd för alla, och att man på så sätt kunna enas om vad det innebär att vara fokuserad på service.

UTMANING 2: FÖRSTÅ OLIKA TJÄNSTER

Det breda spektrum av olika typer av ärenden eller tjänster som kontaktcenter har uppdrag inom är något som medarbetarna återkommande lyfter fram i fokusgrupperna. Medarbetarna menar att kunskapen om vad olika typer av tjänster innebär behöver ökas för att vidga förståelsen kring vad service kan vara och hur den kan skilja sig åt mellan olika typer tjänster. En av medarbetarna säger bland annat att det är: *”Viktigt att förstå tjänsternas karaktär”*. Det finns en samsyn hos medarbetarna om att mångfalden av tjänster medför att olika krav ställs på medarbetare och på miljön där service ges. En medarbetare formulerade sig exempelvis så här: *”Olika tjänster kräver olika hantering för att kunna ge god service.”* Servicemiljön och hur centralt det är att den fungerar rent praktiskt återkommer medarbetarna flera gånger till i intervjuerna.

Medarbetarna ger tydligt uttryck för att tjänsterna inte kan anpassas till miljön, utan att miljön behöver anpassas efter tjänsterna om det ska bli bra servicemöten. Detta uttryckts på flera olika sätt. Ett är: *”Alla samtal fungerar inte i öppet landskap. De som behöver tyst, behöver egna platser.”* En annan formulering är: *”Rådgivarna behöver en lugnare miljö. Behöver sitta mer avskilt. Vissa funktioner kräver mötesrum.”* Medarbetarna framhåller att det finns en önskan

om att prata ännu mer om vad de ärenden de har hand om representerar för olika typer av tjänster, att byta erfarenheter med varandra och därefter utveckla hanteringen av ärendena.

För cheferna var ambitionen att få fler ärenden till kontaktcenter, vilket framförallt var viktig under den första tiden kontaktcenter var öppet. Cheferna beskriver att ambitionen kring att söka fler ärenden inte var lika uttalad efter det första året och att de numera är mer uppmärksamma på *”slitningar mellan kvantitet och kvalitet”*. Cheferna säger också att kunskapen om hur tjänster kan beskrivas har ökat avsevärt. Detta har skett i och med att så kallade ärendeunderlag upprättas för ett ärende som ska tas över av kontaktcenter. Ett sådant ärendeunderlag är en omfattande genomgång där respektive ärende specificeras i detalj.

Cheferna poängterar att en ny administrativ struktur har byggts upp, för att se på vad som görs inom förvaltningen när man definierar typen av tjänster, vilka ärenden som innefattas i tjänsten och vilken ärendetyp som avses. Därmed, menar cheferna, drivs en ökad kunskap om tjänster och service fram, såväl inom kontaktcenter som inom förvaltningarna. Cheferna understryker också också att man blir bättre och bättre på att se saker och ting ur kundens perspektiv och allt oftare också säkerställer detta perspektiv genom att bland annat ställa sig frågan *”Vilka glasögon har jag på mig?”*.

Representanterna för förvaltningarna påtalar också att kunskapen om tjänster har ökat tack vare dialogen som förs om ärendena och de ärendeunderlag som upprättats. Representanterna för förvaltningarna menar att de allt mer också försöker ta utgångspunkt i invånarens och företagarens situation. Ett uttryck för detta är exempelvis: *”Att ha invånarens perspektiv för ögonen. Det är skillnaden mot förr då vi pratade mycket om service på våra villkor.”*

Inom tjänstelogiken betonas att det är kunden själv som skapar eller producerar sitt eget värde i tjänsteprocessen och att medarbetarna hjälper kunden att skapa detta värde (Edvardsson & Witell, 2012; Grönroos, 2008; Lusch & Vargo, 2014). För medarbetarna handlar det om att kunna hantera tjänster på ett sådant vis så att kunden kan skapa sitt värde. En viktig utmaning med att skapa en servicekultur är därför att förstå vad som är värdeskapande i olika typer av tjänster.

UTMANING 3: SKAPA HELA TJÄNSTEPROCESSER

Medarbetarna betonar att det är angeläget att kunna arbeta direkt med medarbetarna på förvaltningarna för att hjälpa såväl invånare som företagare. Relationerna mellan förvaltningarna och medarbetarna tycks fungera bra, och medarbetarna anser att de får ett bra stöd för att kunna hantera ärendena. Medarbetarna framhåller att det dock finns organisatoriska hinder som försvårar möjligheterna att dels kunna arbeta tillsammans, och dels kunna hjälpa invånare och företagare ännu mer.

Medarbetarna påtalar att ett ärende som invånaren eller företagaren vill ha hjälp med mycket väl kan utmynna i flera andra ärenden. De påtalade att det därför är viktigt att direkt kunna ta kontakt med den person som kan hjälpa i detta nya ärende inom berörd förvaltning eller att man direkt kan hänvisa invånaren vidare till den person som kan hjälpa till med frågan eller ärendet. Medarbetarna på kontaktcenter betonar att de måste kunna ta de kontakter som behövs, men att det många gånger är svårt att kunna arbeta direkt med förvaltningarna. Exempelvis finns en diskrepans mellan förvaltningarnas telefontider och kontaktcenters öppettider. En konsekvens av denna diskrepans är bland annat att medarbetarna känner att: *"Vi kan bara ringa till andra förvaltningar på deras telefontider, fast att vi är tjänstemän."*

Att bli bättre på att kunna erbjuda hela tjänsteprocesser till såväl invånare som företagare förutsätter därför, enligt medarbetarna, att det ges tillfälle att mötas och delge varandra kunskap, erfarenheter – och inte minst för att, som någon uttryckte det: *"Lära känna varandra, att vi är kollegor."* När kontaktcenter får uppdrag från förvaltningarna och avtal skrivs om hur ett ärende ska hanteras, sker detta på chefsnivå. Medarbetarna anger att det finns mycket att vinna om de som ska utföra arbetet i praktiken också finns med redan från början. En medarbetare uttrycker följande funderingar: *"Bjud in oss låt oss sitta med medarbetare från andra förvaltningar. Behöver workshops med medarbetare från de andra förvaltningarna. Måste ner på medarbetarnivå."* Andra betonade att man behöver arbeta mer tillsammans: *"Behöver driva mer i projekt"*.

Cheferna trycker återkommande på att det är viktigt att kontaktcenter fungerar på så vis att det uppfattas som en del förvaltningarnas verksamhet och inte som någon självständig eller isolerad verksamhet. Att det finns mycket kvar att göra både internt inom kontaktcenter såväl som inom hela staden för att verksamheten ska kunna fungera så bra som möjligt, är något som cheferna påpekar och de framhåller att ett sådant utvecklingsarbete är en del av kontaktcenters uppgift.

Förvaltningsrepresentanterna betonar också att det inte rör sig om separata verksamheter. En förvaltningsrepresentant säger exempelvis: *"De är en del av oss där."* Ett annat exempel på ambitionen att tänka kring att alla inblandade organisationer och personer är delar av någonting större kommer till uttryck så här: *"Vi ska inte vara en sak och kontaktcenter en sak, utan vi ska vara samma."* Förvaltningsrepresentanterna lyfter fram att de löpande avstämningar och återkopplingar som sker enligt uppbyggda fasta rutiner och procedurer, med avseende på befintliga ärenden mellan kontaktcenter och förvaltningarna, fungerar väl.

Förvaltningsrepresentanterna poängterar även att de, utöver de inplanerade möten som finns, också har möjlighet att ta kontakt med kontaktcenter vad det än handlar om. Men, samtidigt poängterar de, att goda relationer knappast löser problematiken med olika arbetstider. Förvaltningsrepresentanterna anser att det finns ett matchningsarbete att göra. En beskrivning som ges är följande: *"Här märker vi en diskrepans. Vi jobbar åtta till fem, och vi jobbar inte på helger på vår förvaltning. Kontaktcenter öppnar klockan sju på morgonen och har öppet till sju på kvällen och på lördagar."* En annan förvaltningsrepresentant uttrycker sig så här: *"Redan här blir det en inbyggd problematik då vi har öppnat upp på ena sidan men inte säkrat upp det internt. Vi har inte riggat upp för det inom kommunen."* Förvaltningsrepresentanterna påpekar att lösningar finns men att det samtidigt inte är enkelt att göra något eftersom det påverkar arbetstider med mera.

Enligt tjänstelogiken behöver hela kedjan av aktiviteter samordnas och ledas som en sammanhängande process (Grönroos 2009; Persson & Westrup, 2014). Servicegivaren behöver föra samman olika servicegivare för att åstadkomma det som servicegivare var för sig inte kan åstadkomma till kunden

(Vargo & Lusch, 2008). En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är därmed att medarbetarna såväl inom som utom organisationen kan utforma och ta ansvar för hela tjänsteprocesser.

UTMANING 4: ANVÄNDA RELEVANTA MÅTT

I fokusgruppintervjuerna lyfter medarbetarna fram att finns flera administrativa stödsystem som hjälper till att ge en bild av hur kontaktmönster och flödet av ärenden ser ut, bland annat via ärendehanteringssystem och telefonstatistik. Det framkommer dock att man uppfattar det som att den uppföljning som nu genomförs, primärt har fokus på kvantitet, siffror, hastighet och antal. Medarbetarna lyfter fram att det ärendesystem som används inom kontaktcenter inte i sig är något problem, men att problemet är att något annat system inte också används.

Medarbetarna anser att såväl den årliga nationella uppföljning som görs av Sveriges Kommuner och Landsting, Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK²), och styrkortet för kontaktcenter prioriterar kvantitativa mått och på så sätt också bidrar till att rikta fokus på det. Medarbetarna säger sig gärna vilja ha återkoppling i kvalitativa termer på det arbete de utför. Exempelvis skulle de gärna vilja få återkoppling från medlyssning på samtal, men också genom återkoppling från invånare och företagare. En medarbetare beskriver osäkerheten de känner på detta sätt: *”... behöver stöd i arbetet. Gör jag rätt? Behöver feedback”*. Medarbetarna pekar också på att det är väsentlig att tala om hur en uppgift blivit löst och att man genom att tala om hur någonting utfördes också lär sig för framtiden.

Cheferna betonar i intervjuerna att mätningar och uppföljningar framöver bland annat kommer att fokuseras på hur invånare och företagare upplever kontaktcenter. De poängterar att annat har fått gå före i uppbyggnadsarbetet av kontaktcenter, och att kontaktcenter först behövde starta sin verksamhet och komma i ordning med arbetet för att kunna göra ett gott arbete med

² KKiK är ett nationellt samverkansprojekt som omfattar 225 kommuner. I KKiK jämförs resultat i kommuner inom fem områden. Kommunens tillgänglighet är ett av områdena.

invånare och företagare, innan man kan börja mäta kvaliteten. *”Först får vi skapa goda förutsättningar, sedan kan vi mäta och sedan använda resultatet som förbättringsförslag”*, som en chef formulerar det. Cheferna anger att balansen mellan kvalitet och kvantitet är något som alla hela tiden måste hantera.

Representanterna från förvaltningarna lyfter fram hur viktigt det är att känna av invånarens och företagarens situation. De menar att det inte alltid är bäst att hantera ärenden snabbt. En representant från förvaltningarna uttrycker sig på följande vis: *”Viktigt att tänka på tidsaspekten i service. Att man har kvalitet i samtalet. Vi har många nya invånare som undrar vad en kommun är, vad man gör och vad man inte gör. Vi har äldre, sjuka och invånare med funktionsnedsättning.”*

Enligt Grönroos (2009) kan en överdriven uppmärksamhet på kvantitativa och mätbara uppgifter om den egna organisationens prestationer tvinga chefer och medarbetare att just koncentrera sig på sådana aktiviteter, medan andra viktiga aktiviteter kommer i skymundan. Energi behöver därför läggas på att medvetet och ständigt arbeta med att finna mått som fokuserar på det värdeskapande som sker. En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är alltså att använda relevanta mått som stödjer medarbetarna i att kunna utvecklas och arbeta fokuserat på service.

UTMANING 5: SÄKERSTÄLLA KOMPETENS

Medarbetarna betonar att det är viktigt att informera om kontaktcenters verksamhet, men att man i sin kommunikation med invånare och företagare måste akta sig för att påstå att medarbetarna kan allt. *”Vi måste vara tydliga mot helsingborgarna om vad vi kan”* som en medarbetare formulerade sig. Uppfattningen hos medarbetarna är att de framöver kommer att kunna ännu mer men att det är viktigt att inte förmedla att man redan kan så mycket mer än vad som stämmer. *”I framtiden ska vi kunna mer. Dumt att säga att vi redan kan allt”* som en medarbetare formulerar sig. Ett annat uttryck är: *”Vi presenterar hur vi vill vara, inte hur vi är.”* Det markeras från medarbetarna att bilden utåt och uppåt i organisationen måste stämma med hur man som medarbetare känner sig. I annat fall blir man som medarbetare osäker: *”Osäkerhet om vad vi ska göra och inte göra. Vi kan inte allt och vi får inte göra allt.”*

Medarbetarna lyfter fram den gedigna och omfattande utbildningsinsats som inledningsvis gjordes vid kontaktcenter. De som är anställda senare har däremot inte fått en lika omfattande utbildning, och medarbetarna påtalar att denna numera består av att de lär av varandra. Ett uttryck för detta är: *"De andra lär upp de nya."* En annan beskrivning är: *"Måste lära oss att hantera möten. Vi tar hjälp av varandra."* Medarbetarna menar att det måste finnas en strategi för utbildning och att utbildningen också behöver vara omfattande för nyanställda. Ett exempel: *"Det borde vara så att när man börjar de första tre månaderna ska man ta sig runt på de andra förvaltningarna."*

Medarbetarna framhåller att det inte bara är nyanställda som behöver utvecklas och uppfattningen som råder är att det här med utbildning inom kontaktcenter har halkat efter. *"Nu lappar och lagar vi"*, som någon beskriver det. De betonar att ett sådant förhållningssätt inte är hållbart i längden eftersom det är mycket nytt som de behöver lära sig för att kunna svara på frågor och vägleda, men också att ny kunskap ger nya utmaningar. En beskrivning är: *"Utvecklingsmöjligheter är viktigt, det måste röra på sig."*

Även om medarbetarna anser att man saknar möjligheter att kompetensutvecklas i sitt arbete och att detta leder till frustration, poängteras att det på kontaktcenter finns ett mycket positivt och socialt arbetsklimat mellan chefer och chefer, medarbetare och medarbetare samt mellan chef och medarbetare. Medarbetarna lyfter fram att det finns en hög nivå av social kompetens. Detta är något som uttalas mycket tydligt och på en mängd olika vis, exempelvis: *"Det sociala klimatet är gott. All personal är trevlig."* Ett annat exempel: *"Alla trivs med varandra. Alla hör hemma här. Vi får energi av varandra."* Medarbetarna förklarar att den höga sociala kompetensnivån finns eftersom de är rekryterade på sådana grunder.

Cheferna betonar att kontaktcenter haft en stor nytta av den omfattande utbildningsinsats³ som medarbetarna genomgått när kontaktcenter startade och som skedde i samverkan med förvaltningarna. Denna stora utbildningsinsats har dock inte fortsatt. Cheferna betonar att det är angeläget att finna former för nya utbildningsinsatser för nyrekryterade. Cheferna menar att bristen på

3 Fem-nio veckor på heltid.

denna typ av utbildningsinsatser utgör ett problem idag. En av cheferna ger följande beskrivning: *"Ledningen månar om en kvalitativt god introduktion av nyanställda. En absolut målsättning. Det har inte blivit bra för de senaste anställda. Viktigt med mentor med mera. Detta har vi inte hunnit med."*

Representanterna från förvaltningarna förstärker bilden av att man inom kontaktcenter månar om kompetensnivån. De betonar att det tydligt märks att medarbetarna såväl som cheferna inom kontaktcenter har en hög kompetens. Detta formulerades av förvaltningsrepresentanterna på flera sätt, ett exempel är: *"Man märker att de vill så gärna. Det är därför de har lyckats så väl och är så duktiga. De har det här i sig, ett driv."*

En av de fyra allmänna förutsättningarna för att åstadkomma en servicekultur enligt Grönroos (2009) är de kunskaps- och attitydförutsättningar som bland annat kan åstadkommas genom utbildning. I en servicekultur införlivas nya medarbetare in i den befintliga kulturen på ett effektivt sätt. Sannolikt är det så att kontaktcenter framöver i mycket högre grad måste kunna uppvisa att organisationen själv internt förmår att skapa kompetens för att vinna förtroende och framgång och vara attraktiv som arbetsgivare. En servicekultur där man starkt värnar om kompetensnivån ger ofta upphov till en självrullande effekt. Serviceinriktad personal dras ofta till verksamheter med en sådan kultur. En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är därav att säkerställa kompetensnivån.

UTMANING 6: STÖDJA FRONTARBETET

Något som om och om igen lyfts fram av medarbetarna är att det finns ett betydande behov av stöd för att klara av att hantera det dagliga arbetet med ett stort antal servicemöten, vilket bland annat uttryckts så här: *"Måste ge service åt personalen för att den ska kunna ge service utåt."* Det man efterlyser är uppbackning av medarbetarna i deras frontarbete. *"Vi behöver en grundläggande organisation i ryggen"* som någon uttryckte det. Medarbetarna påtalar hur viktigt det är för dem att arbetsledningen är närvarande. Varje dag är det mycket som behöver organiseras för att arbetet praktiskt ska kunna flyta på,

och medarbetarna anser att arbetsledningens roll är ytterst väsentlig när det gäller detta. Detta uttrycks bland annat med orden: *"Chefen måste stötta så att verksamheten rullar på."* En annan aspekt som framkommer är att den interna kommunikationen också är en viktig del i att stödja medarbetarna. Till exempelvis när det gäller att få information om allt ifrån vem som är sjuk, vem som är på semester och frånvarande, till vad som har hänt och vad som är på gång, såsom studiebesök och annat.

Flera medarbetare använder begreppet interna kunder om sig själva som ett uttryck för att de själva behöver service om arbetet ska kunna fungera under en hel arbetsdag. Ett exempel är: *"Chefer måste leverera service till medarbetarna som är interna kunder."* Den genomgående uppfattningen är att i servicearbete innefattas att man tar rast för att återhämta sig, och därför är det en viktig arbetsledaruppgift att se till att raster kan tas och att de faktiskt tas. Ett antal beskrivningar görs, exempelvis följande: *"Cheferna måste se till att välbefinnandet finns där och att raster och luncher tas."* Medarbetarna menar att det handlar om att bygga in en trygghet i arbetet så att det finns fungerande scheman för bemanning av gruppen, ansvar för att öppna och stänga kontaktcenter, tid att ta rast samt att äta lunch. Det betonas att en sådan organisering spelar en stor roll för att verksamheten ska fungera. Men medarbetarna anser att de inte ska behöva oroa sig för detta, och de ska inte heller behöva ta tid från arbetet för att själva organisera det. Det är alltså en ledningsfråga.

En del vittnar om att stressen i arbetet emellanåt är svår att hantera och att den påverkar arbetsinsatsen negativt. *"En människa kan inte ge bra service under stress"* säger en medarbetare. En del av medarbetarna påtalar behovet av handledning som en intern service som kan bidra till att minska stressen. En beskrivning är: *"Behöver kunna prata om besvärliga samtal, om samtal som man har haft."* Andra poängterar mer möjligheten att kunna dra sig tillbaka vid behov. Detta säger man bland annat på följande vis: *"Ett tufft servicearbete. Behöver andrum. Desto fler du möter, desto sämre blir ditt leende. Du behöver kunna gå undan."*

Cheferna betonar att det är viktigt att stödja medarbetarna i det dagliga arbetet. En beskrivning som gavs av en av cheferna lyder: *"Frågan är om jag kan skapa samma mervärde för kund i mitt tvåhundra samtal som i mitt första."*

Detta måste man vara lyhörd för som chef.” Cheferna påtalar att den interna servicen till medarbetarna är viktig, en av dem säger följande: *”Hur ledningen behandlar sina anställda behandlar anställda kunderna. Detta tror jag väldigt mycket på.”* Samtidigt anger cheferna att de bara har kunnat påbörja arbetet med att finna former för att stödja medarbetarna på bästa sätt i deras dagliga arbete.

Servicearbetet på kontaktcenter innefattar såväl byråkratisk logik som kundo-orienterad logik. Inslaget av de två motstridiga logikerna behöver kunna hante-
ras (Korczynski, 2002, 2009). En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är därmed ett välutvecklat stöd till frontarbetet.

UTMANING 7: TILLVARATA KUNSKAPER

Medarbetarna framhåller att samarbetet mellan kommunvägledare, rådgivare och ombud inte har utvecklats som tänkt, vilket någon formulerar så här: *”Vi vet för lite om varandra, vi prioriterar inte samarbete.”* Det finns en stor enighet om att kommunvägledare och rådgivare behöver veta mer om varandra och dra mer nytta av varandra för att kunna ge ännu bättre service. Medarbetarna trycker på att idén med att finnas på samma arbetsplats måste vara att alla som arbetar där ska kopplas samman till en helhet. Det finns en övertygelse om att kontaktcenters verksamhet har mycket att vinna på att man arbetar mer tillsammans och detta beskrivs bland annat på följande sätt: *”Har mycket att lära av varandra. Ta hjälp av varandra för att göra saker ännu bättre.”* Ett annat exempel: *”Vi vet inte riktigt hur vi ska göra saker tillsammans även om vi fikar tillsammans varje dag. Inte jobbat tillräckligt internt.”* Ett ytterligare exempel: *”Kan sitta en kollega tio meter bort och kan svaret, eller har språkkunskapen.”* Samtidigt påtalar medarbetarna att det måste skapas tillfällen för att de ska kunna lära känna varandra och varandras kompetenser. Medarbetarna menar exempelvis att tillfällen för dialog och att kunna följa varandras arbete och gå bredvid varandra är väsentligt, men att det i dagsläget är svårt både på grund av tidsbrist och att det inte finns en prioriterad strategi för detta. Medarbetarna var noga med att poängtera att det inte är så att de inte får arbeta tillsammans, utan tvärtom, men att det i praktiken är svårt eller omöjligt att få till.

Cheferna poängterar att det finns skäl till att kontaktcenters verksamhet är samlad under ett och samma tak. Bland annat ger en av cheferna följande exempel: *"Kommunvägledarna scannar av invånarnas ärenden, vet vilka rådgivare och ombud vi har och hur deras uppdrag ser ut och kan skicka vidare invånaren så att de får kontakt."* Samtidigt anser de att potentialen med en sådan bred kompetens hos personalen inte har kunnat användas fullt ut under den första tiden, eftersom det är så mycket annat som de har behövt ta tag i för att den dagliga verksamheten ska fungera. Detta har medfört att samarbetet mellan rådgivarna, ombuden och kommunvägledarna inte har utvecklats på det sätt som var planerat. Cheferna deklarerar att dessa befattningar på längre sikt ska jobbas ihop till *"ett gäng"*, och man trycker på att detta är en förutsättning för att kunna bli ett riktigt bra kontaktcenter.

För att uppnå ett välutvecklat medarbetarskap krävs kollektiva insatser, enligt Tengblad et al. (2007). Detta förutsätter i sin tur utvecklade relationer mellan chefen och medarbetarna, men också mellan medarbetarna. Mångfalden av kunskaper är centralt för att medarbetare ska kunna utveckla fruktbara samarbeten mellan varandra och tillsammans finna kreativa och goda lösningar. En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är således att tillvarata medarbetarnas mångfald av kunskaper i arbetet.

UTMANING 8: UTÖVA DELAKTIGHET

Det framkommer att cheferna spelar en stor roll för medarbetarna. Inte bara utifrån att det är viktigt med stöd i arbetet utan även i synen på ledarskap. Medarbetarna betonar hur viktigt det är att ledningen förmår handleda och vägleda personer med hög kompetens. De är övertygade om att ledningen arbetar hårt men att det är väsentligt att ställa frågan om rätt saker görs i förhållande till vad som egentligen behöver göras. Det är något som understryks på många olika sätt: *"Ledningen har gått ner i detaljerna."* Eller som en medarbetare uttrycker det: *"Chefen måste prata med nästa chef som måste prata med nästa och så vidare."* Medarbetarna betonar att ett traditionellt ledarskap inte behövs utan det som behövs är att man kan få agera och fatta beslut i sina arbetsgrupper, som någon formulerar det: *"Vi vill inte bli arbetsledda utan nå våra mål själva."*

Att medarbetarna är högskoleutbildade återkommer medarbetarna ofta till, men det framkommer också att dessa kunskaper långt ifrån används. Detta exemplifieras bland annat på följande sätt: *"Man har satt personer som kan leda sig själva i en verksamhet där det inte behövs."* Eller som följande: *"Grupperna kan lösa mycket själva."* Det finns en stor samsyn om att det behövs skapas en betydligt högre grad av delaktighet och att det är en viktig uppgift i chefskapet. *"Vi kan utveckla mycket mer på en medarbetarnivå, detta behöver inga chefer göra."* En annan formulering: *"Vi måste få välja själva, delaktighet, påverkan, kunna ta beslut, utveckla våra roller."* Det finns en hög tilltro till kapaciteten i grupperna och att mycket kan lösas i gruppen. Medarbetarna efterlyser ett ledarskap där de får ta ett större ansvar och vara mer delaktiga i beslut, vilket en av dem uttryckte så här: *"Ge oss mer ansvar och lita på oss."*

Cheferna anser att tidspressen med att öppna kontaktcenter inom ett år både har varit bra och mindre bra för verksamheten. Enligt cheferna innebar tidspressen att kommunledningen tog beslut, skapade mandat och tilldelade resurser, vilket i sin tur gjorde att ett stort engagemang kom till. Tidspressen har samtidigt medfört att cheferna framförallt har arbetat operativt (*"doers"*) och varit inne och deltagit i det dagliga som sker för att få saker och ting på plats, och att de därför har haft lite tid för strategiska frågor. Ett uttryck för detta är: *"Olika småsaker hela tiden. Jag försöker att hissa upp mig i en helikopter, men det blir väldigt mycket operativt."* Cheferna menar att de inte har haft mycket tid att reflektera. En av cheferna formulerade sig så här: *"Vi har inte mycket tid för reflektion om vad som händer, varför och vad vi hade kunnat göra. Det är i stället mycket från det ena till det andra. Det handlar om att klara timme efter timme på bästa sätt."*

Enligt teorin om medarbetarskap utgörs ledarskap mer av kollektiva aktiviteter snarare än chefernas eget agerande och handlingar, det vill säga ledarskap är det som uppstår i relationen mellan chefen och medarbetarna (Andersson & Tengblad, 2009; Hällstén & Tengblad, 2006). Detta förutsätter att medarbetarna är delaktiga i beslut, och chefen har ansvar för att medarbetarna involveras i diskussioner och att åsikterna påverkar beslutsfattandet. Ett sådant synsätt är viktigt i ett relationsorienterat ledarskap och är även betydelsefullt för skapa en god arbetsplats. En viktig utmaning i arbetet med att skapa en servicekultur är därmed att medarbetarna kan utöva ett ledarskap tillsammans med cheferna utifrån delaktighet.

Avslutande diskussion

I avsnitten ovan har vi lyft fram de utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur som framkommit i undersökningen. Att skapa en servicekultur handlar om att flera utmaningar måste hanteras för att medarbetare och chefer ska kunna arbeta servicefokuserat och kunna behålla intresset för ett kundorienterat perspektiv. Med andra ord, det handlar om så mycket mer än enbart om vad som händer och sker i servicemötet.

Sammantaget har det framkommit åtta viktiga utmaningar i arbetet att skapa en servicekultur, och dessa utgör studiens resultat. Utmaningarna är inriktade mot olika områden, och kan utifrån analysen i första hand sägas ligga inom ramen för någon av studiens teoretiska utgångspunkter – tjänstelogik, servicearbete och medarbetarskap, se tabell 2.

Tabell 2: Studiens resultat

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur		
Tjänstelogik	Servicearbete	Medarbetarskap
Definera service	Stödja frontarbetet	Tillvara kunskaper
Förstå olika tjänster		Utöva delaktighet
Skapa hela tjänsteprocesser		
Använda relevanta mått		
Säkerställa kompetens		

Att det finns utmaningar att hantera inom kontaktcenter är inget märkligt eller konstigt i sig, snarare tvärtom. Utmaningarna är en följd av att verksamheten som sådan inte har funnits tidigare. Även om det tidigare funnits helpdesk och liknande inom några av förvaltningarna⁴ och erfarna konsulter har bistått med utvecklingsarbetet så är kontaktcenters verksamhet ändå till sin form och sitt uppdrag något nytt inom kommunen. Det är i det närmaste omöjligt att kunna förutse vad genomförandet av en ny verksamhet kommer att resultera i och vilka utmaningar som måste hanteras.

Vi har i denna forskningsrapport lyft fram ett antal viktiga utmaningar i kontaktcenters strävan mot att skapa en servicekultur. Ingen av utmaningarna har framstått som viktigare än någon annan utmaning att hantera - alla utmaningar är lika väsentliga och viktiga. Men det som utan tvekan framgår klart och tydligt är att framgången i grunden är beroende av de drivkrafter och den dynamik som skapas mellan medarbetare samt mellan medarbetare och chefer, såväl inom som utom kontaktcenter. Kort och gott - de mänskliga relationerna och de kollektiva insatserna spelar här en avgörande betydelse.

De chefer och medarbetare som vi har mött har visat ett mycket stort mått av engagemang för verksamheten och en klarhet om utmaningar. Det har också varit påtagligt att såväl chefer som medarbetare värnar och bryr sig om varandra. Under vår studie hörde vi aldrig att man talade nedlåtande om verksamheten eller om varandra utan alla arbetar för att det ska bli så bra som möjligt, men att vissa förutsättningar måste komma på plats. Vi vill inte påstå att denna höga grad av engagemang och omtanke är något unikt, men däremot vill vi påstå att det inte kommit av sig självt!

Kontaktcenter är som sagt något nytt inom Helsingborgs stad som gör att både chefer och medarbetare behöver både tänka djupare och bredare om kunder och service. Kontaktcenter har på så vis kommit att spela en viktig roll i en större strategi om service inom Helsingborgs stad. Det pågående arbetet med att få till stånd en servicepolicy inom staden har därför många kopplingar och förgreningar till kontaktcenters verksamhet.

4 Inom vård och omsorg samt på byggnadskontoret.

Vi vill avsluta denna rapport med att framföra vår förhoppning om att studiens resultat kan bidra till en ökad och fördjupad kunskap om att en servicekultur är starkt beroende av en tjänstelogik samt insikt om vad villkoren i och för ett servicearbete och ett gott medarbetarskap innebär och medför. Vi hoppas att denna kunskap kan hjälpa kontaktcenter, liksom många andra organisationer, i arbetet med att skapa en servicekultur.

Referenser

- Andersson, T., Liff, R. & Tengblad, S. (2011). *Ledarskap och medarbetrskap inom vård- och omsorgsarbete: En studie inom barn och ungdomspsykiatrin*. Vänersborg: Västra Götalandsregionen Vänersborg.
- Andersson, T. & Tengblad, S. (2009). Medledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (Red.), *Ledarskapsboken* (s. 245–268). Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultut och ledning*. Stockholm: Liber.
- Bowen, D. E. & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17, 5–22.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Echeverri, P & Edvardsson, B. (2012). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Lund: Studentlitteratur.
- Edvardsson, B & Enquist, B. (2002). 'The IKEA saga': How service culture drives service strategy. *Service Industries Journal*. 22 (4), 153–186.
- Edvardsson, B. & Witell, L. (2012), Tjänstekvalitet. I H. Jordahl (red.), *Den svenska tjänstesektorn* (s. 346–360). Lund: Studentlitteratur.
- Grönroos, C. (2008). Service-dominant logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–314.
- Grönroos, C. (2009). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.
- Hällstén, F. & Tengblad, S. (Red.). (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

- Tengblad, S. (2006). Tio vägar till myndigt medarbetarskap. I F. Hällstén & S. Tengblad (Red.), *Medarbetarskap i praktiken* (s. 243–281). Lund: Studentlitteratur.
- Korczynski, M. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Korczynski, M. (2009). Understanding the contradictory lived experience of service work: The customer-oriented bureaucracy. In M. Korczynski & C. L. Macdonald (Eds.), *Service work – critical perspectives* (pp. 73–90). New York: Routledge.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy*. (7th edition). Boston: MA: Pearson.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
- Persson, J. E. & Westrup, U. (2014). *Gränsöverskridande chefskap*. Arbete över organisatoriska gränser i människonära tjänsteverksamheter. Lund: Studentlitteratur.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5–14.
- Projektplan, Helsingborg kontaktcenter (2013–01–27). Stadsledningsförvaltningen, Helsingborgs stad.
- Quist, J. & Fransson, M. (2014). *Tjänstelogik för offentlig förvaltning: en bok för förnyelsebyråkrater*. Stockholm: Liber.

- Raelin, J. A. (2014). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, November, 1–28.
- Svingstedt, A. (2012). *Servicemöters praktik. På en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell*. Lund: Institutionen för service management vid Lunds universitet, Media-tryck.
- Söderlund, M. (2012). *Kundmötet*. Malmö: Liber.
- Tengblad, S., Hällstén, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007). *Medarbetarskap: Från ord till handling!* Malmö: Liber.
- Tullberg, M. (2006). *Med ljuset på: Ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber.
- Wibeck, Victoria. (2000). *Fokusgrupper. Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Vargo, S. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic. Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. London: Sage.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D.D. (2012). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. Boston: McGraw-Hill.

Utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur

En studie av ett kontaktcenter

I dag vet vi att en servicekultur har stor betydelse för en organisations framgång. Vi vet också att en servicekultur skapas av chefer och medarbetare i det dagliga arbetet. Det som vi emellertid inte vet så mycket om är vad, mer specifikt, medarbetare och chefer anser har betydelse för att kunna skapa en servicekultur. Denna studie har fokus på att fånga chefers och medarbetares uppfattningar på Helsingborg kontaktcenter om vad som utgör viktiga utmaningar i arbetet med att skapa en servicekultur.



LUNDS
UNIVERSITET

www.ism.lu.se/forskning
ISBN 978-91-982330-4-9 (pdf)

LUNDS UNIVERSITET
Inst för service management
och tjänstvetenskap

Besöksadress:
Universitetsplatsen 2,
Helsingborg
Tel: 042 - 35 66 20
Epost: info@ism.lu.se