

«En introduksjon til Gap-modellen»

Høgskolen i Hedmark

Ole Jørgen Ranglund

Kompendium

2014

Innholdsfortegnelse

Forord	5
Gap-modellen	7
Gap 5 – Brukergapet.....	8
Hvor kommer brukerens forventninger fra?	8
Hvordan opplever brukeren tjenesten?	9
Gap 1 – Vet ikke hva brukerne forventer	11
Hva kan forklare at gap 1 oppstår?	11
Gap 2 – feil servicestandard	12
Hva kan forklare at gap 2 oppstår?	12
Gap 3 – serviceleveransegapet.....	13
Hva kan forklare at gap 3 oppstår?	14
Gap 4 – serviceløftet innfris ikke	15
Hva kan forklare at gap 4 oppstår?	15
Avrunding	16
Litteraturliste.....	17

Forord

Dette kompendiet er først og fremst rettet mot studenter som studerer serviceledelse med vekt på offentlig sektor ved Høgskolen i Hedmark. Men andre kan også ha nytte av det. Teksten er forsøkt gjort lettfattelig, og det er lagt vekt på at det ikke skal bli for omfattende. Det innebærer at «ikke alt er med». Kompendiet er ment som støtte til annen pensumlitteratur, og er således å betrakte som «i tillegg til...», ikke «i stedet for...».

Tor Wallin Andreassen og Tormod K. Lunde sin bok *Offentlige tjenester. Prinsipper for økt brukermedvirkning* og Kristian Aasbrenns bok *Tjenester som treffer. Betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?* har framfor alt vært inspirasjonskilder i utformingen av kompendiet.

Kommentarer og/eller opplysninger om eventuelle feil, mangler eller uklarheter mottas med takk. Send e-post til: Ole.Ranglund@hihm.no

Høgskolen i Hedmark, mai 2014

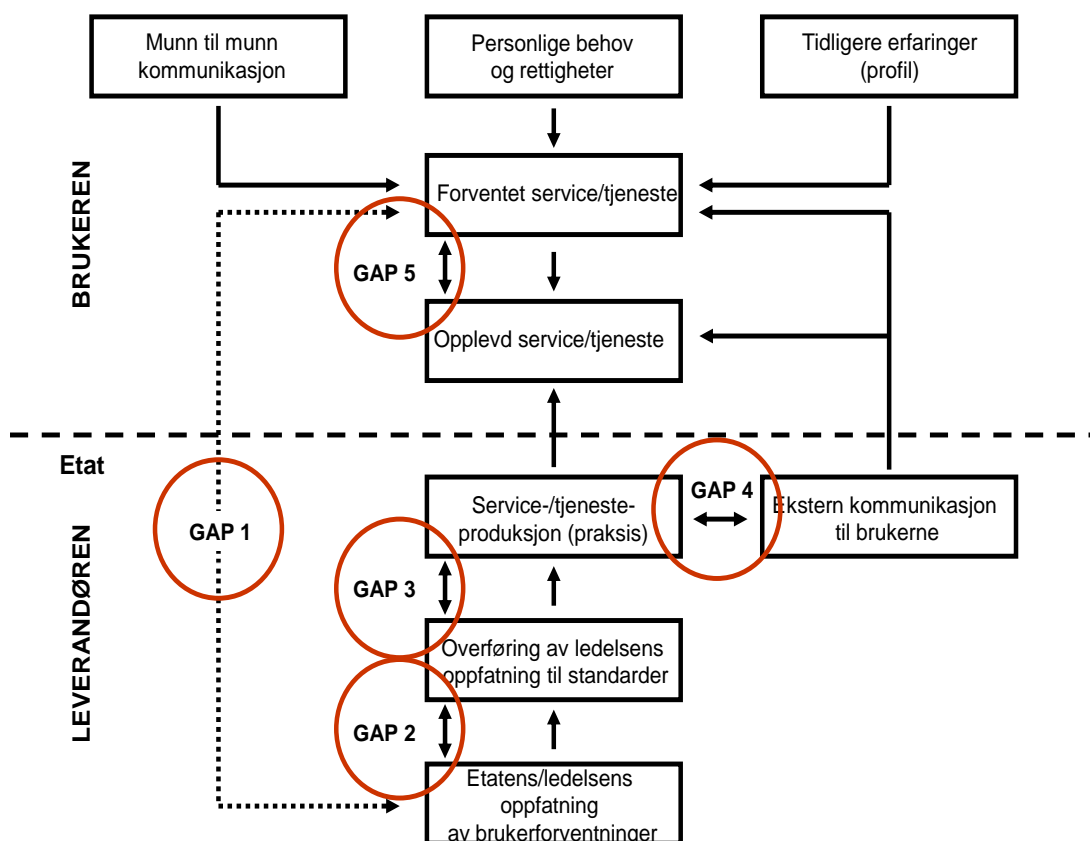
Ole Jørgen Ranglund

Gap-modellen

GAP-modellen, som er forankret i det dominerende persepsjonspsykologiske perspektivet innen tjenesteforskningen, kan ofte være et velegnet redskap til bruk i organisasjoners kvalitetsrettede arbeid. Modellen, som har blitt forandret flere ganger, ble utviklet på midten av 1980-tallet (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985). Etter at forskning på tjenester for alvor skjøt fart litt ut på 1980-tallet har Gap-modellen vært sentral, og etter hvert har modellen fått hegemoni (Lindquist og Persson 1997). Modellen er fortsatt et viktig og mye brukt analyseverktøy i, det ideelt sett fortløpende, arbeidet med forbedring av tjenestekvalitet.

Modellens bærende idé, er et kontinuerlig organisasjonsmessig fokus på å avdekke kritiske «gap» som kan føre til avvik i tjenestemøtet - «sannhetens øyeblikk» - mellom bruker og organisasjonen (sviktende brukertilfredshet), for deretter å tette «gapene» med implementering av konkrete tiltak.

Figur 1: Gap-modellen



Det første gapet i modellen, gap 1, er knyttet til organisasjonens tolkning av brukerens behov. Gap 2 er knyttet til organisasjonens definering av servicestandarder som er ment å gjenspeile brukernes behov. Gap 3 dreier seg om hvordan serviceleveransen de facto skjer. Gap 4 er knyttet til hvilke forventninger organisasjonens løfter i den eksterne kommunikasjonen danner hos nåtidige og potensielle brukere. Disse fire gapene kan vi si er organisasjonens gap («tilbyderavvik»). Gap 5 er gapet mellom brukerens forventninger og opplevelsen i tjenestemøtet («brukeravvik»). Dette gapet kalles gjerne for brukergapet.

Gap 5 – Brukergapet

Gap 5, eller «sannhetens øyeblikk», dreier seg om skillet mellom forventet og opplevd tjenestekvalitet. Det er i følge denne modellen brukerens forventningers møte med opplevelsen av tjenesteleverandørens praksis som avgjør kvaliteten (subjektiv kvalitet¹).

Gap 5 er summen av gap 1, gap 2, gap 3 og gap 4 – sett med *brukerens* øyne. Har tjenesteleverandøren klart å imøtekomme brukernes forventninger? Svaret gis i gap 5.

Hvor kommer brukerens forventninger fra?

Brukerens forventninger kan være basert på ulike forhold, for eksempel vil medieomtale være med på å forme forventningene. I gap-modellen (jf. figur 1) ser vi at samtale med andre, gjerne andre brukere, kan være med på å skape forventninger. Det vi hører fra folk i vår indre krets eller vårt sosiale nettverk har ofte stor innvirkning på forventninger og handling. For eksempel er det ikke helt uvanlig at valg av utdanning og utdanningsinstitusjon avgjøres ut i fra informasjon fra ens sosiale nettverk.

Tidligere erfaringer har stor betydning for forventningene. En bruker som er godt kjent med tjenesten («gjenganger») vet i stor grad hva som kommer til å skje, mens en som mottar tjenesten for første gang («enganger») som oftest ikke vet så mye om tjenesten og hva som kan forventes. Det er verdt å merke seg at omstendighetene i serviceleveransesituasjonen har betydning for forventningene. Dette er viktig informasjon for tjenesteleverandøren fordi det betyr at brukerne kan forandre forutsetningene i løpet av prosessen og reflektere over hva brukeren faktisk opplever i tjenesteleveranseprosessen (Andreassen og Lunde 2001:210 f).

Personlige behov influerer forventningene til en tjeneste. Hvis du for eksempel trenger beinprotese forventer du ikke å få en «standardløsning», men at protesen blir individuelt tilpasset til akkurat deg.

Den enkeltes rettigheter er utvilsomt en viktig basis for forventningene til tjenesten, spesielt i offentlig sektor. *Offentlig sektor skal ikke bare være for dem som lar seg friste av tilbudene og*

¹ En annen måte å tenke kvalitet på er «objektiv» kvalitet i form av etterlevelse av spesifiserte standarder.

har penger. Tjenestene skal nå alle. Ikke minst er det viktig å inkludere de marginale gruppene. Dette er et grunnfestet prinsipp i en norsk offentlighet bygd på tanker om menneskerettigheter, demokratiske verdier og inkluderende praksis (Aasbrenn 2010 24 f).

Uansett hvordan forventningene er formet kan vi si at: *Forventningene fungerer som en form for basislinje eller referansepunkt som opplevelsen blir målt i forhold til. Avvik fra dette referansepunktet vil skape mer eller mindre tilfredshet* (Andreassen og Lunde 2001:209).

Hvordan opplever brukeren tjenesten?

Hvordan vi tolker verden rundt oss – persepsjon² – påvirker vårt indre og i neste instans hvordan vi handler. Vi har som individer en sterk tendens til å se verden på vår måte. Mangler vi informasjon kompletterer vi bildet selv. Realiteten til et individ er mer individets egen persepsjon (fortolkning) enn en «objektiv» realitet. Figuren under kan fungere som en enkel illustrasjon på at vi ikke alltid ser verden med samme blick.

Figur 4: Vi ser ting ulikt – Hva ser du i figuren under?³



At vi tolker verden på forskjellig vis innvirker på hvordan vi opplever tjenestekvaliteten. Det er imidlertid i følge tjenesteforskerne Parasuraman, Zeithaml og Berry (1991) fem faktorer som gjennomgående vurderes som viktigst av brukerne når de skal beskrive sin opplevelse av en tjeneste:

² Persepsjon er en prosess, enten aktiv eller passiv, der individet sanser, organiserer og tolker stimuliene så det skapes et meningsfullt bilde av omverden. Sansene er vår portal til omverdenen. Uten sansen kan vi ikke orientere oss. Sansene deles inn i hørsel, lukt, smak og emosjoner.

³ Du kan se både en and og en kanin i figur 4.

- ✓ Tangibles – dette dreier seg om fremtoningen av fysiske fasiliteter, utstyr og personer
- ✓ Reliability – tjenesteleverandørens evne til å utføre den lovede tjenesten adekvat
- ✓ Responsiveness – dreier seg om viljen til å hjelpe brukerne og tilby en effektiv tjeneste
- ✓ Assurance – de ansattes kunnskap og høflighet samt deres evne til å skape/framvise tillit
- ✓ Empathy – dreier seg om evnen til å leve seg inn i den andre parts situasjon

I møtet med det offentlige vil brukerens møte med bakkebyråkraten være en subjektiv opplevelse. Brukerens opplevelse av dette møtet, som for brukeren vanligvis vil være tjenesten, det bakenforliggende for den konkrete tjenesten har brukeren som oftest ikke tilgang til, er grunnlaget for brukerens kvalitetsvurdering, både av den konkrete tjenesten og i betydelig grad også organisasjonen som helhet. Det er derfor avgjørende at «ting stemmer» i dette møtet.

For offentlige tjenestevirksomheter⁴, som i mange henseende skiller seg fra salgsrettet service, er det spesielle utfordringer knyttet til at man må ivareta velferdsstatens krav til åpenhet, inkludering, likebehandling og brukermedvirkning, rettstatens krav om myndighetsutøvelse og tvangsbruk, og politikkenes krav om måteholdenhet, som fremmes gjennom egeninnsats hos brukerne i tjenesteleveranseprosessen. Med andre ord, flere forhold taler for at andre/flere kriterier enn ene og alene brukerens opplevelse av tjenesten kan tillegges vekt i arbeidet med tjenestekvalitet i offentlig sektor (Aasbrenn 2010).

⁴ Hva er spesielt med offentlige tjenester? I følge Aasbrenn (2010:108 f) kan vi i alle fall snakke om syv viktige skiller, som har betydning for hvordan vi skal forstå og anvende kvalitetsmodeller i offentlig sektor, når opprinnelsen til kvalitetsmodellene er i litteraturen skrevet for privat sektor.

1. *Offentlig sektor er i mindre grad enn privat sektor orientert mot markedet.*
 2. *Offentlig sektor er i mindre grad enn privat sektor opptatt av å kapre og beholde brukerne.*
 3. *Offentlig sektor er i større grad enn privat sektor pålagt å betjene brukere og å gjøre tjenestene tilgjengelige for individer og grupper som ellers risikerer utestenging.*
 4. *Offentlig sektor har i mindre grad enn privat sektor anledning til å styre brukernes forventninger gjennom prising av tjenestene.*
 5. *Offentlig sektor har tilrettelegging for sjølhjelp (tilrettelegging) som overordnet strategi. Privat sektor kan i tillegg velge avlastningsstrategier når det eksisterer betalingsvilje i markedet for tjenestene.*
 6. *De delene av offentlig sektor som leverer personorienterte tjenester, leverer i større grad enn privat sektor bistandsorienterte (instrumentelle) tjenester og i mindre grad opplevelsesorienterte tjenester.*
 7. *Offentlig sektor yter tjenester ikke bare overfor spesifikke brukere (personer og bedrifter), men også overfor samfunnet som kollektiv (kollektive tjenester), og ofte i situasjoner der det å utsette de spesifikke brukerne for ytre pålegg er hovedsaken eller skal kombineres med en hjelperrolle.*
- For en nærmere utdypning av enkeltpunktene i denne listen, se Aasbrenn (2010: kapittel 6).

Gap 1 – Vet ikke hva brukerne forventer

Gap 1, det første av organisasjonens fire gap, dreier seg om i hvilken grad organisasjonen er i stand til å danne seg et riktig bilde av brukerens forventninger. Et gap her betyr at brukerens forventninger er feiltolket av organisasjonen.

Som et eksempel på en slik feiltolkning kan vi tenke oss at etat X tolker brukerne slik at fem dagers leveringstid er innenfor grensen av det akseptable. Brukerne på sin side forventer at leveringen skal skje i løpet av maksimalt to døgn. Med en slik diskrepans blir det feil siden brukernes forventninger ikke imøtekommes. Det er derfor av stor betydning at tjenesteleverandøren forstår behovet brukeren ønsker å få dekket eller etaten vil tilfredsstillе, før man utformer tjenestetilbudet⁵.

Hva kan forklare at gap 1 oppstår?

Det er flere forhold som kan tenkes å forklare eller lukke tjenesteleverandørgap 1:

- a. Utilstrekkelig brukerdialoɡ. Det kan for eksempel være ikke å gjennomføre brukerundersøkelser, ikke være nok opptatt av servicekvalitet, ikke måle servicekvalitet eller ikke å bruke informasjonen man via ulike kanaler faktisk får inn⁶.
- b. Utilstrekkelig kommunikasjon. Her kan det være snakk om mangelfull kommunikasjon mellom ledere og brukere, ledelse og førstelinja eller for mange hierarkiske nivåer mellom ledelse og førstelinja⁷.
- c. Utilstrekkelig relasjonsfokus. Det kan blant annet være at de førstelinjeansatte er mer fokusert på å få køen unna («transaksjoner»), enn å snakke med brukerne, og helst også være tilstede i samtalen med den enkelte («relasjoner»).

⁵ Tjeneste og tjenestetilbud er ikke det samme. En tjeneste forutsetter en form for interaksjon. Biblioteket er et eksempel på et tjenestetilbud. Lån av bøker er tjenesten. Sett fra brukerens ståsted har tjenestetilbudet temmelig begrenset verdi uten at det er tilgjengelig, så det er muligheter for interaksjon med tilbudet (Aasbrenn 2004:22).

⁶ Brukerundersøkelser er ofte beslutningsgrunnlag. En brukerundersøkelse skaper ikke endring i seg selv, og skal ikke være et ritual for å vise at man "gjør noe". Både ledelsen og den enkelte tjenesteyter må være åpen for å bruke informasjonen til å tilpasse tilbudet (Jacobsen 2006).

⁷ Det er ikke så uvanlig at det er for stor avstand mellom førstelinja og ledelsen (Ellingsen 2013).

Gap 2 – feil servicestandard

Gap 2 dreier seg om organisasjonens definerings av servicestandard. Standarden som bestemmes i organisasjonen er ment å reflektere brukerens behov og forventninger. Hvis dette ikke er i overensstemmelse, altså at brukernes behov og forventninger har gått organisasjonen hus forbi, blir servicestandarden mest sannsynlig gal. Tror man at brukerne synes to måneders ventetid er greit før man får vite utfallet av klagebehandlingen, og etablerer det som gjeldende servicestandard i virksomheten, når brukerne på sin side har forventninger om at det tar om lag 14 dager å få svar på klagen, er servicestandarden feil i forhold til brukernes forventninger.

Hva kan forklare at gap 2 oppstår?

Det er flere forhold som kan forklare eller lukke tjenesteleverandørgap 2:

- a. Udefinerte eller vage servicestandarder. Et eksempel kan være at man ikke har avklart hvor lenge brukerne skal vente før sakens utfall er avgjort – praksis er altså at det tar den tiden som er nødvendig for å behandle og konkludere i saken. Det er viktig å sette målbare og, ikke minst, realistiske standarder for at det skal bli fulgt opp i praksis. Det diffuse er det få som tar tak i.
- b. Usystematisk tjenesteutviklings- og tjenesteleveranseprosesser. I industrien opererer man gjerne med detaljerte prosesser og prosedyrer for å sikre effektiv produksjon med høy kvalitet. *I for eksempel bilindustrien har de omfattende tegninger av hvordan en bil skal settes sammen og hvordan de enkelte komponentene skal følge etter hverandre for å kunne produsere en bil effektivt med høy kvalitet. Tilsvarende logikk eller struktur finner man sjelden i tjenesteytende virksomheter* (Andreassen og Lunde 2001:242).
- c. Fraværende brukerfokus og/eller ingen formelle prosesser for definerings av servicekvalitetsmål, for eksempel hvor lang ventetid det skal være før brukeren får tilbakemelding på sin henvendelse hos kommunens Servicetorg. Et sentralt moment her er at organisasjonen må være villig til å stille nødvendige ressurser, for eksempel i form av personell, teknologi og utstyr, til rådighet for å kunne oppfylle målene som er satt.
- d. Opplevelseshorizontet er ikke utformet i henhold til brukernes forventninger og behov⁸. Det kan være at designet ikke imøtekommer behovene og forventningene eller at vedlikeholdet ikke har blitt tilstrekkelig prioritert. Slitte lokaler og bygninger preget av tidens tann legger utvilsomt noen føringer på brukernes opplevelse av tjenesten.

⁸ Et tankevekkende innspill, det var bl. a lett for utenforstående å se inn, med tanke på betydningen av fysiske strukturer og opplevelseshorizontet er Rolf Rønning sin artikkel fra 2005: «Den institusjonelle ydmykingen».

Gap 3 – serviceleveransegapet

Gap 3 dreier seg om hvorvidt organisasjonen faktisk har forstått og er i stand til å levere i henhold til de definerte servicestandardene. Annerledes formulert: Hvordan samsvarer leverandørens «oppskrifter» for hva som skal leveres med det som faktisk leveres?

Til tross for at brukernes behov er interpretert korrekt og tjenesteleveransen er utførlig spesifisert, kan det likevel bli feil. Det er vanskelig å standardisere tjenester, ikke minst fordi det gjerne er snakk om samhandling og kontakt mellom brukeren og tjenesteleverandørens ansatte (jf. heterogenitetsprinsippet).

Hvis det viser seg at man ikke leverer i henhold til forutsetningene, kan årsaken(e) til misnøye hos brukerne ha sammenheng med at:

- a. Forventningene hos brukerne var for høye i forhold til det som ble levert. Eksempelvis møter bakkebyråkrater⁹ til tider brukere som forventer at bakkebyråkraten skal tale deres sak inn i, og gjennom systemet. Dette kan være urealistiske forventninger. Håndteringen av slike forventninger er ikke bestandig lett, men det er viktig at virksomheten arbeider systematisk og målbevisst med forventningsstyring, for eksempel via informasjon gjennom tjenestebeskrivelser. Da er det større sjanse for at forventningene blir realistiske.
- b. Kvaliteten på det som ble levert var ikke god nok. Dette er et spørsmål om kvalitetsoppfattelse. Utfordringen med kvalitet kan blant annet være at brukerne og tjenesteleverandør kan ha ulik oppfatning av kvalitet¹⁰, og hvordan man skal måle kvaliteten. For eksempel kan kollektivselskapet vektlegge at bussen kom fram til bestemmelsesstedet i henhold til det som var oppgitt i rutetabellen, mens passasjerene mer vektlegger forhold som sjåførens humør, påkledning, opptreden og kjørestil.

Hvis tjenesteleverandøren ikke leverer i henhold til forutsetningene må en ta brukernes klager på alvor. Man skal lytte til brukerne og etablere prosedyrer for gjenoppretting som fungerer adekvat. Et viktig spørsmål med tanke på tjenesteleverandørens muligheter til å avdekke om virksomheten leverer i henhold til vedtatte standarder, er hvorvidt brukerne klager hvis de ikke er fornøyd med tjenesten. En del tror at alt er vel med virksomhetens leveranser fordi «det er jo ingen som klager!» Det er det ingen grunn til å slå seg til ro med. Studier fra privat sektor viser at de fleste misfornøyde kunder ikke klager (Andreassen 2006). Det samme har man funnet i offentlig sektor (Sletvold 2001). Imidlertid, om brukerne ikke forteller om sin misnøye til tjenesteleverandøren så er det presumptivt de forteller det til venner og familie - eller kanskje til avisen, hvis de ikke blogger om sin historie eller forteller om den på Facebook eller Twitter¹¹. Dette kan selvfølgelig influere omdømmet¹².

⁹ Begrepet bakkebyråkrat er en oversettelse av det amerikanske «street-level bureaucracy», et begrep som statsviteren Michael Lipsky (1980) har fått æren for.

¹⁰ Se f eks Aasbrenn (2010).

¹¹ Twitter gir forbrukermakt. *Manglende tilbud om vann på en flygning har ført til storm i et vannglass for SAS. På en flygning mellom Harstad og Gardermoen fikk ikke Stormberg-gründer Steinar Olsen gratis vann. Da han*

Hva kan forklare at gap 3 oppstår?

Det er flere forhold som kan forklare eller lukke tjenesteleverandørgap 3:

- a. Personalpolitikk (HRM). For det første må en sikre at ledelse og ansatte jobber i henhold til samme standard. Hvis ulik standard legges til grunn i forskjellige deler av organisasjonen er det omtrent umulig å levere i henhold til målsettingen (Ellingsen 2010).
 - Rekruttering av medarbeidere er avgjørende for å klare å levere i henhold til en høy servicestandard. Erfaring og kompetanse er sentralt i dette henseendet. Tidligere var det ikke uvanlig at nyansatte ble plassert i førstelinja – for «å lære». Nå tenker man mange steder mer i retning av å plassere erfarne folk i skranken.
 - Rolleklarhet er viktig, ikke minst hvis det oppstår kritiske situasjoner. Hvem har ansvaret og myndighet til å gripe inn i prosessen for å rette opp avvik? Her er det avgjørende at de ansatte opplever at de har den nødvendige teknologi, kompetanse, tillit og et tilstrekkelig handlingsrom til å kunne ordne opp. Problemer av typen «dette er ikke mitt ansvar» kan skape usikkerhet og irritasjon hos brukerne.
- b. Dimensjoneringsfeil i forhold til kapasitet for å håndtere etterspørselen. Dette dreier seg blant annet om utjamning av etterspørselstopper og etterspørselsbunner. Det kan være lurt å tenke igjennom bemanningssituasjonen, og oppgradere bemanningen når man vet pågangen øker, for eksempel i forbindelse med utsendelse av offentlige informasjonsbrev. Da vet man av erfaring at folk ofte ringer og spør eller henvender seg i skranken.
- c. Brukerens rolle. Serviceleveransen blir gal hvis ikke brukeren bidrar som forventet. Det vil som oftest være et visst slingringsmonn, men eksempelvis brukere som får mat levert til hjemmet som en offentlig tjeneste, skal ikke kreve for mye sosial kontakt av den som leverer maten på døren. Da tar brukeren tid fra tjenesten og andre brukere. Det er derfor viktig at tjenesteleverandøren kommuniserer tydelig hva som er innholdet i tjenesten. Da er det lettere for brukeren å forstå sin rolle i tjenesteleveransen¹³.

landet var han så misfornøyd med kundebehandlingen at han blogget om det. Ved å spre linken til bloggen via Twitter, hadde mange tusen tilgang til innlegget hans i løpet av kort tid. Dagen etter var problemet blitt så stort for SAS at kommunikasjonsdirektør Claus Sonberg i SAS så seg nødt til å svare på kritikken.

Kilde: <http://www.bdologgen.no/aktuelt/2010/02/twitter-gir-forbrukermakt/>

¹² Dessverre er det et gjennomgående fenomen at offentlige etater ikke har et spesielt godt renommé i brukerens øyne. Dette vil påvirke deres vurdering av den kontakten de har med etaten og den offentlige tjenesteyter. Det er som å gå med briller med spesielle glass som preger hva du ser og i hvilket lys du ser det (Andreassen og Lunde 2001:212).

¹³ Offentlig sektor har tilrettelegging for selvhjelp (tilrettelegging) som overordnet strategi (Aasbrenn 2010:109).

Gap 4 – serviceløftet innfris ikke

Gap 4 er knyttet til organisasjonens kommunikasjon eksternt. Et gap her betyr at det er et skille mellom det organisasjonen lover og det som faktisk leveres. Det er viktig ikke å love mer enn organisasjonen kan holde. Gjør man det har en i prinsippet bare seg selv å takke for mishaget. Likevel, til tider kan man oppleve løfter som det i praksis er så godt som umulig å innfri. Et eksempel på denne typen løfter er politikernes «valgflask»¹⁴.

Hva kan forklare at gap 4 oppstår?

Det er flere forhold som kan forklare eller lukke tjenesteleverandørgap 4:

- a. Mangelfull intern kommunikasjon. Dette er svært uheldig. De ansatte må være kjent med hva virksomheten kommuniserer eksternt. Informasjonskampanjer etc. er ikke ”isolerte størrelser”, men må være kommunisert og forankret i hele organisasjonen.
- b. Mangelfull forventningsstyring. All kommunikasjon fra virksomheten er med på å styre brukernes forventninger til tjenesten(e). Dette kan brukes bevisst med tanke på å styre brukernes forventninger, samt hva brukeren eventuelt skal bidra med i prosessen, slik at forventningene blir realistiske. Serviceerklæringer, prosessbeskrivelser og informasjonsskriv er eksempler på tiltak som bidrar til realistiske forventninger¹⁵.
- c. Organisasjonen lover for mye, bevisst eller ubevisst. Det er symptomatisk at politikere som stiller til valg lover mer enn de kan innfri. Andre kan også bli fristet til å love mer enn man kan holde¹⁶. Det kan for eksempel være for å få ansatte til å strekke seg (enda) litt lengre. Man kan tenke seg at det spekuleres i at hvis man først har fått folk til å møte opp, vil de bli tilfredse uansett. Ledelsen kan også tro at løftene faktisk kan oppfylles, mens organisasjonen i praksis ikke klarer å leve opp til dem. Det sier seg i grunn selv at det er uheldig å love for mye. Brukerne blir skuffet, og det går ut over de ansatte som må stå i og håndtere situasjoner der de ikke har mulighet til å levere serviceløftet i henhold til lovnadene.

¹⁴ ”Valgflesk” kan på den andre siden kanskje være bra for demokratiet? *Innbyggerne sine forventninger til det offentlige er ofte høyere enn hva som er mulig å innfri, og dette må igjen sees i lys av at politikk i stor grad dreier seg om å gi løfter for framtiden og dermed påvirke folks forventninger. Kanskje er det dermed et kvalitetstegn ved offentlige tjenester at forventningene er høyere enn det som innfris (Hind 2008)?* (Byrkjeflot 2010:12).

¹⁵ Man må også ta med i betraktningen at virksomhetens ”standarder”, slik de er beskrevet i serviceerklæringer, prosessbeskrivelser osv. har en dobbelt funksjon. Det styrer forventningene til brukerne, men er også til hjelp for tjenesteleverandøren ved at man vet om jobben er gjort i henhold til forutsetningene.

¹⁶ *Sett fra et brukerorientert ledelsesperspektiv er det avgjørende å jobbe med lovnadene som formidles til brukerne og som bidrar til å skape forventninger. Det er dumt å love at medarbeiderne skal kontakte brukeren innen 48 timer hvis løftet ikke er mulig å innfri i praksis. Brukeren kjenner ikke nødvendigvis ansattes arbeidshverdag, og de kan ikke lastes for sin misnøye hvis lovnaden om etablering av kontakt innen 48 timer ikke innfris. Et løfte er et løfte, så ledelsen har prinsipielt sett bare seg selv å takke for denne brukermisnøyen* (Ellingsen, Aasbrenn og Ranglund 2014)

Avrundning

Gap-modellen har fått stor innflytelse, og man bør være oppmerksom på at andre tilnærminger til feltet også er mulig (se f eks Lindquist og Persson 1997), samt at anvendelsen av modellen i offentlig sektor mangen gang ikke er direkte overførbar, samfunnsoppdraget gjør offentlige tjenester annerledes, fra privat sektor (Aasbrenn 2010). Likevel, modellen og dens bærende idé er i mange sammenhenger godt egnet i jakten på hvor årsakene til sviktende brukertilfredshet kan befinne seg. Det er mye som må klaffe for at «sannhetens øyeblikk» skal bli vellykket, og det er derfor viktig å etablere rutiner og kultur i virksomheten for kontinuerlig kvalitetsforbedring av tjenesten som leveres. Det gjelder både for private og offentlige virksomheter.

Litteraturliste

- Andreassen, Tor Wallin og Tormod K. Lunde 2001: *Offentlige tjenester. Prinsipper for økt brukermedvirkning*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Andreassen, Tor W. 2006: *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Byrkjeflot, Haldor 2010: «Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser», *Scandinavian Journal of Public Administration* 14 (1-2): 3-24.
- Ellingsen, Pål 2010: *Service kan ikke vedtas*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Ellingsen, Pål 2013: *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. Gyldendal, Oslo.
- Ellingsen, Pål, Kristian Aasbrenn og Ole Jørgen Ranglund: «Ledere trenger mot». *Stat & Styring*, nr. 1, 2014, s 32 og 33.
- Jacobsen, Dag Ingvar 2006: *Hva mener brukerne? Brukerundersøkelser – en praktisk veiledning*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Lindquist, Hans og Jan E. Persson 1997: *Kundupplevd kvalitet i tjensteverksamheter*. Doktorgradsavhandling. Lund.
- Lipsky, Michael 1980: *Street – Level Bureaucracy*. Russell Sage Foundation, New York.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry: «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research». *Journal of Marketing*, 1985 Fall, Vol. 49, s 41-50.
- Parasuraman, A., Valaire A. Zeithaml og Leonard L. Berry: «SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality». *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64, nr. 1, s 12-40.
- Parasuraman, A., Valaire A. Zeithaml og Leonard L. Berry: «Understanding Customer Expectations of Service». *Sloan Management Review*, Spring 1991; 32, 3.
- Rønning, Rolf 2005: «Den institusjonelle ydmykingen». *Nordisk sosialt arbeid*, Nr. 02 2005, s 112-121.
- Sletvold, Leif 2001: *Om klager på kommunen: en surveyundersøkelse*. Bind nr 4/01. Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring, Oslo.
- Aasbrenn, Kristian 2004: *Etter smilekursene. To tekster om leverandør- og kunderoller i en modernisert tjensteøkonomi*. Rapport nr. 21 - 2004. Høgskolen i Hedmark, Elverum.
- Aasbrenn, Kristian 2010: *Tjenester som treffer. Betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?* Universitetsforlaget, Oslo.