

Kristian Aasbrenn

Etter smilekursene

To tekster om leverandør- og kunderoller
i en modernisert tjenesteøkonomi

Høgskolen i Hedmark
Rapport nr. 21 – 2004

Online-versjon

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I rapportserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger. Dette omfatter kvalifiseringsarbeid, stoff av lokal og nasjonal interesse, oppdragsvirksomhet, foreløpig publisering før publisering i vitenskapelige tidsskrift etc.

Rapporten kan bestilles ved henvendelse til Høgskolen i Hedmark.
(<http://www.hihm.no/>)

Rapport nr. 21 – 2004
© Forfatteren/Høgskolen i Hedmark
ISBN: 82-7671-429-3
ISSN: 1501-8563



Høgskolen i Hedmark

Tittel: Etter smilekursene. To tekster om leverandør- og kunderoller i en modernisert tjenesteøkonomi

Forfatter: Kristian Aasbrenn

Nummer: 21

Utgivelsesår: 2004

Sider: 55

ISBN: 82-7671-429-3

ISSN: 1501-8563

Oppdragsgiver:

Emneord: Serviceutvikling, brukervedvirkning, leveransesystem, tjenestebeskrivelser, rutinebeskrivelser

Sammendrag:

Rapporten inneholder to frittstående tekster med felles tema: Relasjonene mellom leverandør og bruker av tjenester i en modernisert tjenesteøkonomi.

«Å by på makker» baseres på modell som illustrerer hvordan typiske tjenester blir til i en samhandlingssituasjon der leverandørens og brukerens ressurser forenes, og der leverandørens strategi ofte vil være å mobilisere brukerens ressurser og definere sin innsats som «strategisk assistanse». Digital tjenestefordling bidrar til å gjøre leverandøren mer og mer til en *tilrettelegger for sjølhjelp*, framfor å være *avlaster* (tjener).

«Har kunden alltid rett» tar utgangspunkt i at ethvert tjenestemøte i prinsippet kan betraktes som en forhandlingssituasjon mellom leverandør og bruker av tjenesten. Verktøy av typen tjeneste- og rutinebeskrivelser kan bidra til at begge parter får en felles forståelse av hva som skal leveres og på hvilke vilkår.

Tekstene er spesielt tilrettelagt for studenter som gjennomfører kurset *Serviceutvikling* som en del av *Servicestudiet* ved Høgskolen i Hedmark.



Høgskolen i Hedmark

Tittel: From servant to organizer. Two papers on provider-consumer relationships in a modernized service economy

Author: Kristian Aasbrenn

Number: 21

Year: 2004

Pages: 55

ISBN: 82-7671-429-3

ISSN: 1501-8563

Financed by:

Keywords: Service development, prosumption, providing system, Service blueprints

Summary:

This report presents two separate papers both dealing with provider-consumer relationships in a modernized service economy.

The first paper discusses how the consumer's resources could be integrated into service concepts based on elements self help combined with «strategic assistance» provided by a professional service provider. In a modern service economy a typical public provider is becoming more and more an «organizer» instead of a «servant» (digital services).

The second paper discusses how professional service providers can profit from developing service blueprints and other forms of formal routines to create a common understanding internally, and between provider and consumer, of what a specific delivery should include.

Forord

Stadig nye kull av studenter søker seg til *Servicestudiet* ved Høgskolen i Hedmark. Studiet er skreddersydd for den moderne, «myndiggjorte» front-servicemedarbeideren i offentlig sektor, kundebehandleren som ikke bare skal møte stadig mer krevende brukere, men som også skal utdannes til å bli en mer kompetent bidragsyter til utviklingsarbeidet i egen organisasjon.

Helt siden studiet startet har vi strevd med å finne god og relevant pensumlitteratur, særlig innenfor faget *Serviceutvikling*. De to tekstene som til sammen utgjør denne rapporten, som altså bærer navnet: «Etter smilekursene» er skrevet spesielt for studentene som gjennomfører *Servicestudiet* og beslektede studietilbud ved Høgskolen i Hedmark.

Jeg håper imidlertid at også lesere som ikke nødvendigvis må streve seg gjennom litteraturen for å gjøre det godt til eksamen, men tilhører den frivillige skaren av lesere, kan finne tekstene nyttige. Kommentarer, både fra lesere som er enige i betraktningmåtene og konklusjonene og lesere som har andre oppfatninger, ønskes gjerne.

En takk til kolleger ved Høgskolen i Hedmark og i Høgskolen i Lillehammer for faglige kommentarer og for oppmuntring underveis. Takken rettes først og fremst til Marit Engen, Jens Petter Madsbu og Therese Egeland Sverdrup. En spesiell takk rettes også til Anne Myrtrøen for teknisk bistand og til Ingunn Schult for korrekturlesing og nyttige, språklige råd.

Rena, desember 2004

Kristian Aasbrenn

Innhold

Forord	7
Å BY PÅ MAKKER Moderne kunder fordrer et moderne kundesyn.....	11
Prosumenten	13
Leverandøren: Fra avlasterlogikk til tilretteleggerlogikk	15
Leveransesystemer – ressursystemer i interaksjon.....	17
Interaksjon – forutsetning for servicemøtet og viktig arena for prosumpsjon.....	22
Mobilitetsressurser er ulikt fordelt	24
Å dyktiggjøre og motivere prosumenter	25
Å oppdra prosumenter. Offentlig versus privat sektor.....	28
Hensynet til de analoge	29
Avslutning	31
HAR KUNDEN ALLTID RETT? Profesjonell service – ikke grenseløs	
imøtekommenhet men grensesetting og tydelighet.....	33
Servicemøtet – en forhandlingssituasjon	35
Servicetransaksjonen: Samhandling mellom to ressursystemer.....	37
Hva er en «servicekontrakt».....	38
Servicekontakten. Hva er hensikten?	40
Kan alle tjenester kontraktfestes?.....	46
Kontraktinngåelse – hvem sitt ansvar?	47
Offentlig vs. privat sektor.....	49
Avslutning: Men noen ganger <i>har</i> kunden rett	51
Litteratur	54

Å BY PÅ MAKKER

Moderne kunder fordrer et moderne kundesyn

Å by på makker, heter det i kortspill. Man vurderer ikke bare sine egne kort når stikkene skal meldes, men byr i tillegg på kortene makkeren antas å ha på hånda. Prinsippet kan godt overføres til kundeforhold i en tjenestevirksomhet. Tjenesteproduksjon foregår i alminnelighet som samhandling mellom leverandør og bruker. Ressursene det kan spilles på i denne situasjonen er følgelig ikke bare hva leverandøren har å by på, men også brukerens yteevne. Hvilken fysisk kapasitet har han eller hun som etterspør tjenesten? Hva slags utstyr og kompetanse rår vedkommende over? Hvilke ressurser representerer det sosiale nettverket rundt brukeren? Hva er brukerens eventuelle motivasjon for å yte noe, og hvordan kan denne motivasjonen utnyttes?

I en verden der elektroniske tjenester utvikles i raskt tempo, og benyttes mer og mer av stadig flere, blir det viktigere enn noen gang å ta brukerens ressurser i betraktning når tjenester skal formidles. I mange sammenhenger opptrer ikke leverandøren lenger som tjenesteyter i ordets tradisjonelle forstand, men i stedet en som tilrettelegger for sjølhjelp. Kanskje har man ikke direkte kontakt med brukeren i det hele tatt, annet enn eventuelt på distanse.

Utviklingen av elektroniske tjenester tilrettelagt for sjølhjelp gjør det i mange tilfeller enklere å nå brukerne, og gir brukerne bedre muligheter enn før til sjøl å skreddersy innholdet, og velge tid og sted for tjenestemøtet. Men samtidig stilles krav til brukeren om å ha både utstyr og kompetanse som langt fra alle i praksis har. Det byr på spesielle utfordringer i offentlig sektor der hensynet til likebehandling og at alle skal nås med tjenestene, teller tungt.

Prosumenten

Begrepet «prosument» tillegges Alvin Toffler (Toffler 1980). Prosumenten er på samme tid både en aktiv medspiller (PROdusent) i tjenesteleveransen og bruker (konSUMENT) av tjenesten, altså en PROSUMENT. Når du som kunde svinger inn på bensinstasjonen og tanker sjøl, opptrer du som «prosument». Når du triller handlevogna rundt i butikken og plukker fram varene du trenger, når du oppsøker minibanken for å ta ut kontanter, betaler for parkering i en automat eller går inn på Internett og sjekker togtider eller bestiller en reisebillett, opptrer du som prosument.

Historiebøkene kan av og til gi inntrykk av at sjølhjelp (prosumpsjon) var noe som forsvant med det gamle samfunnet. Da produserte husholdene i egen regi det meste de trengte til hverdags. De skaffet maten sjøl. De høstet utmarksressurser, spant og vevde og sydde og strikket og vasket plaggene husholdets medlemmer trengte. De ytte omsorg for barn og gamle og sjuke, og langt på vei var de sjølhjulpne med å lære opp de unge også. Lite kjøpte de, og enda mindre fikk de fra offentlig sektor.

Det er lett å dokumentere at sjølforsyningen når det gjelder mat, klær, redskaper og andre *varer* ikke lenger er noe husholdene driver på med i særlig stort omfang. Også mange omsorgsoppgaver som tidligere var familiens ansvar, er blitt overført til markedet eller de er i større grad enn tidligere blitt et ansvar for offentlig sektor. Men ser man tjenesteproduksjonen under ett, får man øye på at husholdene og den enkelte fortsatt har ansvar eller delansvar for en rekke oppgaver. Faktisk bruker vi omtrent like mye tid på ulønnet arbeid som på inntektsbringende arbeid, og den ulønnede innsatsen er nesten i sin helhet tjenesteproduksjon rettet mot egne og husholdsmedlemmenes behov (Statistisk sentralbyrå 2002; Aasbrenn 2004).

Noen har forsøkt å tolke det store omfanget av egenproduksjon av tjenester som en *rest* av fortidens sjølforsyningssamfunn, og følgelig noe som vil forsvinne mer og mer, etter hvert som folk får mer å kjøpe for (Bell 1973). Slik gikk det jo med vareproduksjonen. På noen områder kan en slik tolkning

muligens ha noe for seg. Får folk mer penger, går mange av dem erfaringsmessig til å kjøpe tjenester, også tjenester de i prinsippet godt kunne ha produsert i egen regi, som renhold, vedlikeholdsoppgaver og barnepass. Men dette er ikke hele historien. På en rekke områder er *forutsetningene* for å drive lønnsom tjenesteproduksjon i sjølforsynings-øyemed endret. Det har med teknologiutvikling å gjøre.

Omkring 1980 presenterte Gershuny (1978) en rekke artikler og bøker der han påviste en interessant trend. Særlig innenfor husarbeid og underholdning fant han at hushold drev sjølforsyning i stort, og ofte økende omfang. I stedet for å kjøpe *tjenester* kjøpte husholdene *sjølhjelpsutstyr* og produserte tjenester til eget bruk. For Norges del påviste Lysestøl (1992) et tilsvarende mønster. Det lønte seg slik. Mens tjenester over tid er blitt dyrere og dyrere, har ikke sjølhjelpsutstyr av typen hvitevarer, brunevarer og hjemmeelektronikk hatt samme prisutvikling. Ofte har de gått ned i pris, og er samtidig blitt mer og mer effektive. Husholdene kunne med andre ord oppnå forholdsvis store besparelser og samtidig få det lettvinere ved å kjøpe utstyr og produsere tjenester til eget bruk.

Av en eller annen grunn er ikke Gershuny særlig opptatt av den varianten av «sjølhjelpsteknologi» som kanskje har hatt aller mest å si for husholdenes egenproduksjon av tjenester de siste tiårene: privatbilen. Den nasjonale reisevaneundersøkelsen (Denstadli, Hjorthol 2002) viser at to av tre kilometer vi reiser i løpet av et år, foregår med privat bil, i gjennomsnitt over 25 kilometer hver eneste dag. Bare en av ti reiser foregår med kollektiv transport, som «kjøpt» transporttjeneste.

Heller ikke mobiltelefon, hjemme-PC og Internett og andre former for informasjons- og kommunikasjonsteknologi brukt til tjenesteproduksjon- og formidling, gis stor oppmerksomhet i Gershunys tidlige arbeider. Det har naturligvis sammenheng med at denne utviklingen i hovedsak er kommet *etter* 1980. Til gjengjeld har utviklingen store konsekvenser både når det gjelder omfanget av sjølhjelp og når det gjelder sjølhjelpsaktivitetens innhold. Et uttrykk for det: Hver dag bruker over 40 prosent av den norske befolkningen mellom 9 og 80 år Internett, og prosenten er, som vi skal komme tilbake til, raskt stigende (Statistisk sentralbyrå 2004).

Mens sjølforsyning av *varer* mer og mer er forsvunnet, er altså produksjon av *tjenester* til eget forbruk fortsatt viktig. Denne «prosumpsjonen» av tjenester framstår ikke bare som en «rest» av noe som en gang var større og ventes å forsvinne, men er et felt der det skjer fornyelse og i visse tilfeller vekst. Teknologitvillingen stimulerer til det. Noe av denne «tjenesteprosumpsjonen» skjer uten andre tilkninger til den formelle delen av økonomien¹ enn at husholdene kjøper sjølhjelpsteknologi og tjenestene som eventuelt behøves for drift og vedlikehold. Bilen trenger bensin og service, PC'en trenger strøm og programvare osv. I tillegg har husholdene og hver enkelt av oss sentrale oppgaver i forbindelse med leveranser av tjenester fra formelle leverandører (markedstilbud og offentlige tilbud), og i forbindelse med ordinære servicemøter. Knappt en eneste tjeneste som leveres av private tjenestevirksomheter eller offentlige aktører produseres og distribueres uten at brukerne sjøl medvirker aktivt på en eller annen måte i tjenestemøtet. Det er først og fremst denne medvirkerrollen, og følgelig samspillet mellom den formelle leverandøren og brukeren sjøl, resten av denne teksten skal handle om. Det som sorterer under paraplyen *elektronisk tjenesteforidling* er en viktig del av temaet, men moderne prosumpsjon er som vi skal se *mer* enn å sitte ved hjemme-PC'en og være koplet til Internett². Men mye av det mest spennende handler i praksis om IKT og elektroniske tjenester.

Leverandøren: Fra avlasterlogikk til tilretteleggerlogikk

Ikke bare har utviklingen av elektroniske tjenester betydd mye for husholdenes muligheter til å opptre som «prosumenter». Den rivende utviklingen innen alt som har med digitalt basert informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) å gjøre, har i minst like stor grad revolusjonert *leverandørens* hverdag.

1 Den «formelle» økonomien står her for privat sektor (næringslivet) og offentlig sektor, altså de delene av økonomien der inntektsbringende arbeid foregår.

2 For en nærmere gjennomgang av ulike «prosumenterroller», se Normann (2000, kapittel 8).

Normann (2000) skiller mellom det han kaller tjenesteleveranser som sett fra leverandørens side er basert på *avlasterlogikk* og leveranser som er basert på *tilretteleggerlogikk*. I *avlasterrollen* utfører leverandøren tjenester som brukeren i prinsippet kunne ha utført sjøl. Man utfører tjenesten *i stedet for* brukeren; rengjør andres hus, passer andres barn, bærer andres koffert eller informerer om noe som brukeren i prinsippet kunne ha skaffet seg kunnskap om ved å oppsøke en nettside eller en oppslagstavle. Annerledes er det med *tilretteleggerrollen*. Når leverandøren opptrer som tilrettelegger, legger man forutsetningene til rette for at brukeren sjøl kan utføre tjenesten eller deler av den i egen regi. Man *tilrettelegger for prosumpsjon*. Mye av det offentlig sektor holder på med, ikke minst innenfor teknisk sektor, kan forstås nettopp som tilrettelegging for prosumpsjon, blant annet tilrettelegging for egenproduksjon av transporttjenester.

Når man skal beskrive tilretteleggingslogikk, er det nærliggende å hente eksempler fra situasjoner der teknisk infrastruktur eller ulike varianter av utstyr bidrar til å gjøre brukeren mer sjølforsynt. Vedlikehold av veier bidrar til at brukerne kan drive egenproduksjon av transport. Tilrettelegging av en bolig for en funksjonshemmet beboer kan bidra til økt mestringsevne og dermed mindre behov for bistand fra andre. Tilrettelegging for nettløsninger gjør brukeren mer sjølhjulpen blant annet når det gjelder å søke informasjon, betale regninger, bestille varer og tjenester og sende brev og beskjeder.³

Et moderne syn på tjenester er å oppfatte ytelsen som en form for *strategisk bistand*. Som tjenesteleverandør spiller man aktivt på brukerens ressurser og setter inn innsatsen der leverandørens og brukerens ressurser utfyller hverandre. *Jeg* – i rollen som leverandør – yter tjenester *du* – i

3 I mange tilfeller kan også tjenester som isolert sett fungerer som avlastning, for eksempel hjemmehjelp, i en større sammenheng fungere som tilrettelegging for sjølhjelp. Hjemmehjelpen yter tjenester som funksjonsfriske brukere svært ofte kunne ha utført på egen hånd, men som svært ofte er akkurat det den aktuelle brukeren trenger for å kunne bo hjemme og klare seg uten ekstern bistand på andre områder. «Avlastingen» på ett område mobiliserer sjølhjelpsevne på andre områder.

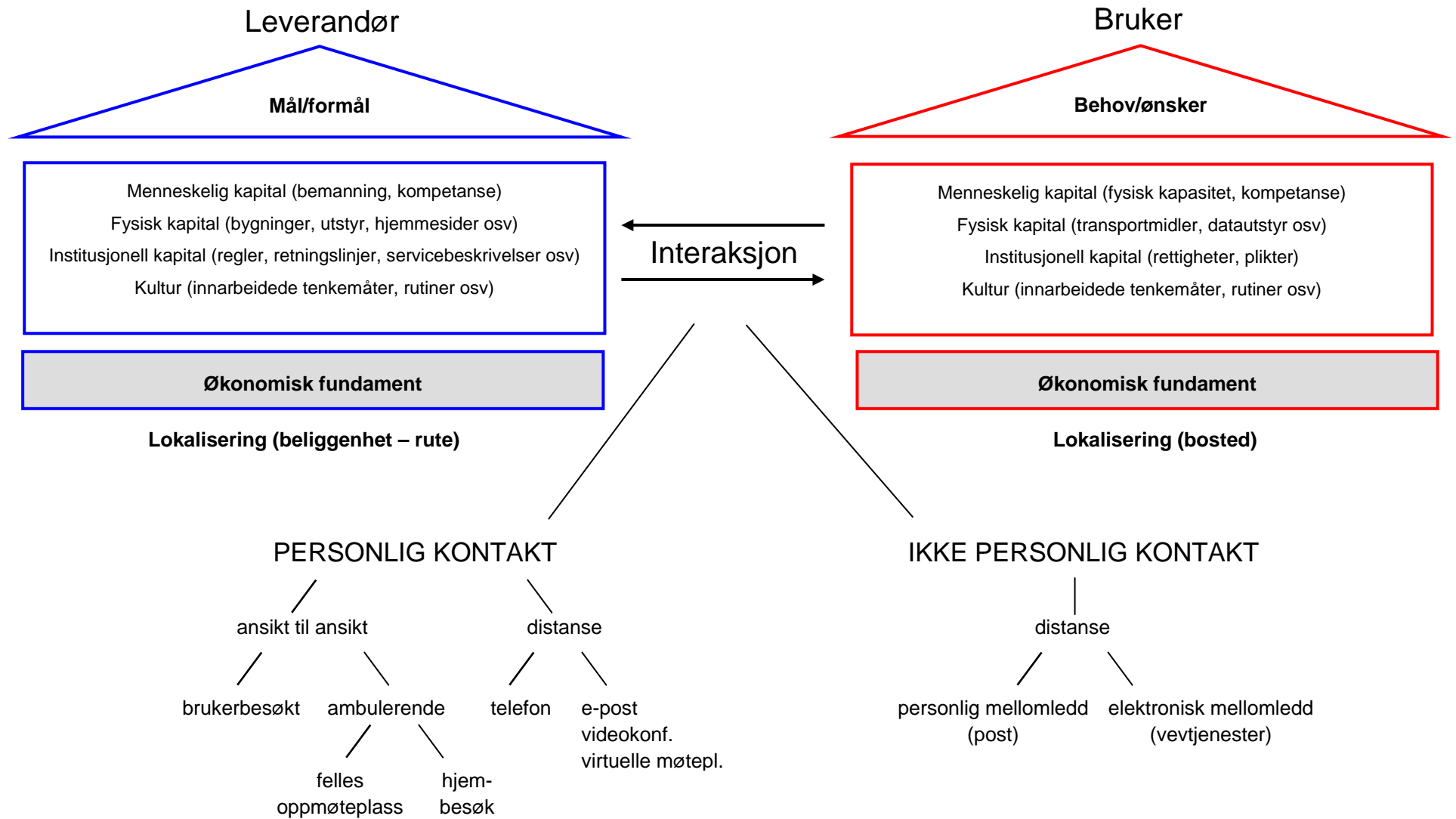
rollen som bruker – ikke kan, eller ikke finner det ønskelig å yte sjøl, men samtidig på en måte som mobiliserer *dine* ressurser.

Et eksempel: Går du til en møbelbutikk, er det vanligvis gjort en tilretteleggerjobb med utstillinger og informasjon, slik at du i ro og mak kan studere varene, sjekke priser, materialvalg og leveringsbetingelser. Men trenger du tilleggsopplysninger, eller du bestemmer deg for å kjøpe en vare, fins det som regel en «Help Desk», et betjent kundesenter du kan henvende deg til. Der får du den «strategiske bistanden» du behøver for å gjøre handelen. Livet i en møbelbutikk kan tjene som modell for mange andre tjenesteområder. En lærer yter strategisk bistand til elever som forutsettes å gjøre grovarbeidet i læringsprosessen sjøl, en lege stiller diagnose, skriver ut resept og gir råd, men overlater i alminnelighet de øvrige oppgavene til pasienten sjøl. En medarbeider ved et offentlig servicekontor gjør mye av det samme, og «byr på makker» hver eneste dag.

Leveransesystemer – ressurssystemer i interaksjon

I dagligspråket snakkes det ofte nokså upresist om «tjenestetilbud». Dagligvarebutikken er et tjenestetilbud, skolen er et tjenestetilbud, trygdekantoret er et tjenestetilbud, slik også minibanken, og opplysningstjenesten for telefonnummer på Internett er det. Hva er egentlig et tjenestetilbud? Hva har ulike «tjenestetilbud» til felles, og hvordan kan de beskrives i mer generelle former?

Normann (2000), for øvrig også han uten å være spesielt presis, snakker om «tjenesteleveransesystemer» som en parallell til det som innenfor vareproduksjon gjerne kalles *produksjons- og distribusjonssystemet*. I den grad produksjon og distribusjon av tjenester kan skilles fra hverandre, dekker beskrivelsen grovt sett det som i dagligspråket kalles et *tjenestetilbud*: En institusjon beskrevet gjennom svarene på disse spørsmålene: Hva tilbys, hvordan tilbys det og på hvilke vilkår? La oss, med utgangspunkt i Normanns grove beskrivelse av et «leveransesystem», forsøke å beskrive et slikt system mer i detalj og på prinsipielt grunnlag (figur 1).



Figur 1. Tjenesteleveransesystem. Prinsippskisse.

I utgangspunktet kan vi se på en hver tjenestetransaksjon⁴ som to ressurs-systemer i en samhandlingssituasjon, i *interaksjon* med hverandre; leverandørens ressurser og brukerens ressurser forenes.

Mål: Begge aktørene, både leverandør og bruker, har sine mer eller mindre klart uttalte *mål* eller *formål*. Et av brukerens mål – foruten å få dekket et konkret tjenestebehov – kan være å slippe fra det rimeligst mulig. Leverandøren vil gjerne også ha et mål om lønnsomhet (kommersielle tilbud) eller i det minste «økonomisk forsvarlig drift» (offentlige tilbud). I tillegg vil offentlige tilbud i de fleste tilfeller være underlagt et krav om å dekke lov-pålagte oppgaver, og er for en stor del uavhengig av brukernes betalings-evne og økonomiske fundament.

Økonomisk fundament: Begge aktørene, både leverandør og bruker, har et *økonomisk fundament* de må ta hensyn til. Brukeren må ta hensyn til sin betalingsevne, den offentlige tjenesteyteren har budsjettet å ta hensyn til og den private tjenesteyteren må komme i mål med et resultat som tilfreds-stiller eierne og sikrer framtidig drift.

Lokalisering: Begge aktørene, både leverandør og bruker, har en fysisk lokalisering. Brukeren har et *bosted* eller et *oppholdssted*. Tilbudet har en konkret *beliggenhet* eller følger en bestemt *route*, dersom det er snakk om et transporttilbud eller en ambulerende tjeneste. Fordi det nesten bestandig er et behov for å overvinne avstand i forbindelse med en tjenestetransaksjon, vil interaksjonen mellom de to aktørene også innebære avstandsovervinnelse. Sett fra brukerens side kan derfor nærhet til tilbudet oppfattes som en ressurs, et gode. Tilsvarende vil nærhet til markedet gjerne bli betraktet som et gode sett fra leverandørens side.

4 Transaksjon betyr overføring. Ordet «servicetransaksjon» står i denne teksten for alt som skjer mellom leverandør og kunde før, under og etter et servicemøte, fra et behov identifiseres og kontakt etableres, til ærendet er avsluttet og oppgjøret unna-gjort. En «servicetransaksjon» inkluderer i mange tilfeller flere «servicemøter» = kontaktsituasjoner. I praksis kan kontaktsituasjonene som hører sammen i en servicetransaksjon kategoriseres etter om de er en del av et «forspill» (tilkoplings-fase), inngår i situasjonen der den «egentlige» tjenesten overføres (kjernekonsump-sjonsfase), eller er en del av et «etterspill» (frakoplingsfase). Se også Aasbrenn (2004).

Menneskelig kapital: De fleste tjenestetilbud er bemannet, om ikke annet med medarbeidere som har tilretteleggerfunksjoner uten nødvendigvis å treffe brukerne personlig. Ressursene aktive mennesker er bærere av, som fysisk kapasitet, kompetanse og kreativitet, utgjør en svært viktig ressurs i praktisk talt all tjenesteproduksjon. Bemanningssituasjonen er i stor grad med å på å bestemme hva en leverandør er i stand til å yte, og kvaliteten på det man yter. Tilsvarende på brukersiden: Hvilke menneskelige ressurser den enkelte har, eller er i stand til å hente ut av sitt nære nettverk, er i stor grad med på å bestemme hva man kan yte som «prosumert» og hva man trenger av assistanse til fra andre hold. Sjøl om utstyr og teknologi får en stadig mer sentral rolle i tjenesteproduksjonen, er det fortsatt grunnlag for å si at tjenesteproduksjon i alminnelighet er «arbeidskraftintensiv» produksjon sammenliknet med vareproduksjon.

Fysisk kapital: Begge aktørene, både leverandør og bruker har, i tillegg til den menneskelige kapitalen, en stor eller liten *fysisk kapital* som en del av sitt ressursgrunnlag. På leverandørsiden kan det være en konkret bygning (butikken, sjukehuset, trygdekontoret), datamaskiner og annet elektronisk utstyr, tradisjonelle og elektroniske arkiver, transportmidler osv. Tilsvarende er det på brukersiden. Vi har allerede omtalt bilen som en viktig utstyrsfaktor for prosumpsjon. PC og Internett-tilkobling bør nevnes i samme slengen. Tjenester etter «hjelp til sjølhjelp-prinsippet» kan ofte være å utstyre brukeren med strategisk viktig utstyr, eksempelvis skreddersydde hjelpemidler på bad og kjøkken for en funksjonshemmet person, eller kanskje en trygghetsalarm.

Institusjonell kapital. Kjøreregler: Å institusjonalisere betyr «å få inn i faste former». Slik begrepet *institusjonell kapital* benyttes her, er det ment å skulle fange opp de formelle (= skrevne) reglene som gjelder for en virksomhet eller et hushold, inkludert regelverket som regulerer forholdet mellom bruker og leverandør. Når en leverandør utarbeider en tjenesteerklæring, en tjeneste- eller prosessbeskrivelse, eller gjør et vedtak om når et lokale skal være åpent og for hvem, er det lagt en ny byggesten til virksomhetens institusjonelle kapital. En driftshåndbok, der en slik eksisterer, rommer i praksis mye av virksomhetens institusjonelle kapital. *Standard* er et nært beslektet ord. En virksomhets standard definerer i siste

instans hva slags tilbud det er snakk om, om vi går bak fasaden og skiltet der det står «Dagligvarebutikk», «Tannlege» eller «Trygdekontor». Regler for rollefordeling, hvem som gjør hva i en virksomhet, hvem som har formell myndighet til å ta beslutninger osv, hører også med til det institusjonelle.

Hva slags institusjonell kapital kan en *bruker* ha? Serviceerklæringer, driftshåndbøker og bestemmelser om åpentider hører som regel ikke privatsfæren til. Mange har sikkert utarbeidet – eller er blitt konfrontert med – husregler for hvem som skal lage middag, vaske opp og støvsuge til ulike tider, hvem som skal stå for henting i barnehagen og når, men få familier går like langt i å utarbeide skrevne standarder som profesjonelle tjenestevirksomheter gjør. Derimot vil alle individer og hushold være underlagt institusjonelle forhold som er gitt eller pålagt av myndighetene. Som bruker har du konkrete *rettigheter* og du har et sett av *plikter*. Sertifikatet gir deg rett til å kjøre bil, men bare innenfor de rammer som trafikkreglene bestemmer. Du har krav på trygdeytelser når visse vilkår er oppfylt, men har som trygdebruker også et sett av regler du må forholde seg til. Mange av kjørereglene som gjelder for bruker-leverandørforhold i offentlig tjenesteproduksjon er definert gjennom generelle lover og forskrifter. I tillegg utarbeider de enkelte virksomhetene supplerende kjøreregler, som skriftliggjøres og inngår i den institusjonelle kapitalen som styrer virksomhetens indre liv og forholdet til brukerne.

Kultur: «Kjøreregler» kan være av to slag. De kan være nedfelt i skrevne dokumenter eller dataprogrammer og slik inngå i det som her er kalt den *institusjonelle kapitalen* til en virksomhet. Men de kan også eksistere som en del av *virksomhetskulturen*: «Det er slik vi gjør det her hos oss». Det er slik vi gjør det når noen banker på døra etter stengt tid, det er slik vi gjør det når det hopper seg opp foran skranken og ingen riktig vet hvem sin tur det er, det er slik vi gjør det når en bruker har glemt å fylle ut alle rubrikkene i søknaden sin. I noen tilfeller er «kulturen» en erstatning for kjøreregler som ikke er (men ofte burde vært) skrevet ned og «institusjonalisert». I andre tilfeller supplerer kjørereglene som er nedfelt i virksomhetskulturen det formelle regelverket, og bidrar til å gi virksomheten den fleksibiliteten og det menneskelige ansiktet som kjenner seg ut som et profesjonelt tjenestevirksomhet.

Interaksjon – forutsetning for servicemøtet og viktig arena for prosumpsjon

Sett fra brukerens side er summen av leverandørens ressurser, det som utgjør venstre halvdel av figur 1, det som i dagligtalen gjerne kalles et «tjenestetilbud». Dette tjenestetilbudet ligger et bestemt sted, det dukker opp til bestemte tidspunkter eller følger en bestemt rute, det har en bemanning, en utstyrskapital og følger skrevne og uskrevne kjøreregler om hva man tilbyr og ikke tilbyr, om når man har åpent og når man har lukket, om hvordan man ordner køer, om hvordan man behandler ulike typer brukere og om hvilke krav som stilles til brukerens egeninnsats osv.

Sett fra brukerens side er tilbudet lite verd uten at det også er *tilgjengelig*. Det må foreligge muligheter for *interaksjon* (kontakt, samhandling) med tilbudet.

De fleste som forsøker å beskrive hva en tjeneste er, legger vekt på at den er forskjellig fra en vare. Varer er gjenstander som kan produseres for lager, sendes ut på et marked og omsettes til ukjente brukere, eller bare bli liggende. De er varer uansett. Tjenester blir til i et møte mellom leverandør og bruker, et servicemøte. Det kan fortone seg som en kortvarig hendelse, et sannhetens øyeblikk (Normann 2000) eller ha lenger varighet. Men uten en eller annen form for interaksjon, kontakt mellom leverandør og bruker, blir det ingen tjeneste. Den blir til der og da.

En tjeneste er en aktivitet eller en serie aktiviteter av mer eller mindre immateriell natur som normalt, men ikke nødvendigvis, finner sted i interaksjoner mellom kunden og serviceleverandørens medarbeidere og/eller fysiske ressurser eller produkter og/eller systemer, som framskaffes som løsninger på problemer kunden har.

(Grönroos 1997, s. 35)

Sjøl om det i typiske tilfeller gjerne er brukeren som oppsøker leverandøren og servicemøtet skjer ansikt til ansikt, er dette langt fra bestandig tilfellet (se figur 1). Møtet kan skje hos brukeren, de to partene kan møtes et sted på halvveien eller det kan opprettes kontakt pr. telefon, pr. post eller elektronisk. I det siste tilfellet kan servicemøtet skje uten at leverandøren stiller opp på annen måte enn i en rendyrket tilretteleggerrolle, gjennom klargjøring og vedlikehold av teknologien som må til for at elektroniske tjenestemøter skal

kunne finne sted (jf. Grönroos sin definisjon ovenfor: «interaksjoner mellom kunden og (...) fysiske ressurser og/eller systemer»).

I noen tilfeller, som når det er snakk ambulerende service som skjer etter hjemmehjelp-prinsippet, har leverandøren hovedansvaret for avstandsovervinnelsen. Ofte er det imidlertid brukeren som tar ansvaret for at kontakt oppstår, og bærer hoveddelen av kostnadene for transport, enten det handler om personer som skal forflytte seg, varer som skal forflytte seg, eller informasjon som skal strømme gjennom kabler eller eteren. Avstands-overvinnelse er med andre en viktig arena for prosumpsjon. Bilen, da den fra 1960 og utover gjorde sitt massive inntog i norsk husholdsøkonomi, skapte nye forutsetninger for aktiv brukermedvirkning. Det samme har PC og Internett gjort fra nittitallet og utover.

I dag har tre av fire tilgang til bil, i betydningen både bil og førerkort. Bare ti prosent har ingen av delene, verken bil eller førerkort (Denstadli, Hjorthol 2002). 50 prosent har hjemme-PC med tilknytning til Internett, og tar vi også med alle som har anledning til å bruke Internett på jobb eller på skole, øker tallet vesentlig. I 2003 oppgav hele 75 prosent at de hadde brukt Internett i løpet av de siste 3 månedene. Ca 40 prosent definerte seg som «daglige brukere»⁵. For unge og middelaldrende personer lå tallene vesentlig høyere, og alt tyder på at de vil fortsette å stige for alle grupper av befolkningen. Taket er ikke på noen måte nådd.

Utviklingen av tjenestetilbudet på Internett skjer i rivende utvikling. Det snakkes om en «logistisk revolusjon» som kan vise seg å bli av minst like stor praktisk betydning som privatbilen, og på mange måter mer djuptgripende fordi det ikke bare handler om av avstander kan overvinnes på en langt enklere måte enn tidligere, men fordi det samtidig utvikles tjenester med et nytt innhold, og med muligheter for en annen oppgavefordeling mellom leverandør og bruker enn vi har vært vant til å forholde oss til. På mange måter bidrar nettløsninger og elektroniske tjenester til å gi begrepet «prosumpsjon» et nytt innhold, og gir brukeren tilgang til en flora av tjenester og tjenestetilbydere som var helt utenkelig før «informasjonssamfunnet».

⁵ Gjelder personer 16–74 år (Se Statistisk sentralbyrå 2004).

Mobilitetsressurser er ulikt fordelt

Sjøl om vi er blitt vant til å tenke på bilen som allemannseie – og etter hvert mer eller mindre også alle kvinners eie, er det fortsatt betydelige forskjeller befolkningsgruppene imellom. I reisevaneundersøkelsen (Denstadli og Hjorthol 2002) svarte 72 prosent av mennene og 56 prosent av kvinnene at de «alltid har adgang til bil». Ser vi på gruppen 18–24 år sier bare 42 prosent det samme, og i aldergruppen over 75 år, enda færre, 37 prosent. Ellers er mønsteret: Jo bedre lønn, desto større sjanser for å ha bil, jo høyere utdanning, desto større sjanser for å ha bil.

Tilgang til og bruk av Internett følger i mangt og mye det samme mønsteret (tabell 1). Menn bruker Internett mer enn kvinner, høyt utdannede personer og de med høy lønn skårer også høyere enn de andre. På to områder er det imidlertid forskjeller. Mens de unge i mindre grad enn foreldrene har tilgang til bil, er det omvendt med Internett. Gruppen som bruker Internett aller hyppigst, er personer i alderen 16–24 år, og mens bilen er mer utbredt utenfor storbyene enn i storbyene, og aller mest i distriktene, er det omvendt med Internett. Jo mer sentralt du bor, desto større er sannsynligheten for å bruke Internett jevnlig. Og ser vi på hvor mange som har tilgang til bredbånd, er forskjellen enda tydeligere. Det er i og ved storbyene bredbånd har størst utbredelse. Følgelig er det i sentrale strøk mulighetene til å bruke hele spekteret av nettbaserte tjenester er størst.

Tabell 1. Andel som brukte Internett en gjennomsnittsdag etter kjønn, alder og utdanning

	1997	2000	2003
Hele befolkningen 9–79 år	7	27	42
Menn	10	33	49
Kvinner	3	21	34
9–15 år	4	23	37
16–24 år	10	38	58
25–44 år	9	34	54
45–66 år	5	21	35
67–79 år	0	4	4
Ungdomsskole	3	15	26
Videregående skole	5	22	37
Universitet/høgskole I	11	34	61
Universitet/høgskole II+	14	43	62

(Kilde: Statistisk sentralbyrå 2004)

Å dyktiggjøre og motivere prosumenter

Leverandører flest har interesse av å bli mer *kostnadseffektive*. Det er svært ofte det avgjørende argumentet for å «by på makker»; å legge til rette for at også brukerens ressurser mobiliseres i forbindelse med en tjenestetransaksjon. Men det er også et mål å ha *tilfredse* brukere. Det kan være et argument for tilbakeholdenhet med å pålegge brukeren ytelser som han eller hun ikke er *motivert* for. Derfor bør en leverandør som ønsker å utnytte brukerens prosumpsjonskapasitet – i tillegg til å ha overblikk over hvilke ressurser brukeren rår over – være i stand til å vurdere, og forholde seg til, brukerens mulige motiver for å ta i bruk *sine* ressurser i leveransen.

Informasjon og opplæringstiltak kan være nødvendig, men som regel ikke tilstrekkelig for å påvirke brukerens vilje og evne til å yte en egeninnsats. Regulære *pålegg* kan av og til fungere, men skaper ofte misnøye. Det kan slå dramatisk tilbake på leverandøren, særlig i tilfeller der man er utsatt for konkurranse og dermed risikerer å miste kunder. Skal brukeren være motivert for å ta i bruk egne ressurser i leveransen, og særlig i tilfeller der det er snakk om å ta i bruk flere ressurser enn man tidligere har vært vant til, må det kunne fristes med en eller annen *gevinst*, et gode som oppleves som en kompensasjon for merytelsen. Det skal svare seg å være prosument.

Følgelig: Brukeren må gjerne oppfatte sin egeninnsats, eller *økningen* i egeninnsatsen som en kostnad. Det trenger ikke å fjerne motivasjonen. Men han eller hun må oppleve å få et gode i bytte, enten i form av *kostnadsbesparelser* eller i form av *kvalitetshevning*. Derfor er det to viktige spørsmål leverandøren må stille om en ønsker å by (mer) på makker:

- Hvordan påvirkes brukerens kostnader, i kroner og øre og målt i total ressursbruk?
- Hvordan påvirkes brukerens opplevelse av tjenestens kvalitet?

Kostnadsreduksjon som virkemiddel: I mange bransjer, særlig i privat sektor, ser vi ofte eksempler på at brukeren får anledning til å velge mellom konsepter der leverandøren har en klar avlasterolle og tar seg betalt for det, og konsepter der brukeren i stedet tar på seg mer ansvar og større egeninnsats mot at prisen er lavere. Kundene styres aktivt mot sjølhjelpsløsninger med prissetting som virkemiddel. Bankene gjør det gjerne slik. Oppsøker du skranken slipper du ansvaret for oppkoplingen og tastetrykkene, men må punge ut for det i form av «gebyr». Bruker du nettbanken er tjenesten lavere priset, kanskje gratis. Skal du bestille en reise, kan du oppleve at prisen for reisebilletten er én dersom du henvender seg til et betjent billettutvalg, en annen og lavere dersom du ordner bestillingen og betaler for billetten over Internett. Leverandøren kan i visse tilfeller også lokke med andre former for besparelser enn regulære prisavslag, eksempelvis at brukeren sparer reisekostnader ved at tjenstemøtet skjer via hjemme-PC, eller sparer tid og irriterende køståing. Da beveger vi oss gradvis over fra det som fra brukerens side framstår som «besparelse» til det som har med «kvalitetsgevinst» å gjøre.

Kvalitetsgevinst som virkemiddel: Hva får brukeren til å oppleve en tjeneste som bedre enn en annen? Kvalitetsbegrepet gis ikke nøyaktig samme innhold innenfor alle grener av tjenestet teorien, men framstillingen som gis av Christian Grönroos (Grönroos 1997) deles med mange: Enhver tjeneste kan sies å ha et *teknisk* element (hva man får) og et *funksjonelt* element (hvordan man får det). Særlig det funksjonelle elementet vil ofte bli påvirket av brukerens egeninnsats, både av hva slags innhold og hva slags omfang ytelsene har.

Det kan ikke forventes å være en opplagt og entydig sammenheng mellom *type og omfang av egeninnsats* på den ene siden og *brukertilfredshet* på den andre. I utgangspunktet forutsettes ofte at brukere flest forholder seg til en eller annen variant av et «least effort-prinsipp», en bedagelighetsbegrunnelse for handling som sier at du som bruker i utgangspunktet ønsker å yte *minst* mulig av egne ressurser for å oppnå et gitt gode. En slik forutsetning er ikke alltid gyldig. Enkelte brukere gir uttrykk for at det å være sjølhjulpen er et gode i seg sjøl, og at den fleksibiliteten det innebærer å kunne styre mer av prosessen sjøl, kan kompensere for merytelsen med god margin. Skal du benytte bankens skranketilbud, må du henvende deg i åpningstiden. Skal du konsultere en rådgiver av kjøtt og blod i trygdeetaten, gjelder det samme, og du må ofte utlevere deg på en annen måte enn når du henter tilsvarende informasjon fra en digital rådgiver-tjeneste. Kanskje får du i tillegg ventetid og du må tåle å stå i kø. Det å sjøl kunne velge tid og sted for tjenestemøtet, følge sitt eget tempo og operere i en atmosfære preget av absolutt diskresjon, oppfattes av mange som betydelige goder, uavhengig av om man sparer penger på egeninnsatsen eller ei.

Noen ganger skjer prosumpsjonen uten tilstedeværelse av en personlig leverandør (nettbank). Andre ganger ytes egeninnsatsen i tilknytning til et tjenestemøte ansikt til ansikt, og gjerne i leverandørens lokaler. Også i slike tilfeller vil egeninnsats i mange tilfeller kunne oppleves som et kvalitetsskapende element, særlig dersom egeninnsatsen fører med seg tidsbesparelser og/eller gir brukeren en sterkere følelse av ha kontroll over situasjonen.

Å oppdra prosumenter. Offentlig versus privat sektor

Offentlig og privat sektor har i utgangspunktet samme interesse av å mobilisere brukernes ressurser og oppnå effektivitetsgevinster og eventuelt kvalitetsgevinster gjennom å overlate roller og oppgaver til brukeren sjøl. Virkemidlene man har å spille på, er også grovt sett de samme. Det handler i utgangspunktet som annen oppdragelse om:

- Informasjon, opplæring og veiledning
- Konsekvenser i form av belønning og straff

At oppdragelsesprinsippene er de samme, betyr ikke at handlingsrommet for å bruke ulike virkemidler er de samme i offentlig og privat sektor. Når det gjelder informasjons- og opplæringstiltak, er ikke forskjellene nødvendigvis så store. Annerledes når det gjelder mulighetene til å benytte *pris* som styringsverktøy. Når en tjeneste, slik det ofte forholder seg i offentlig sektor, ikke koster noe, er det heller ikke noe prisavslag å gi som belønning for brukere som yter en ekstrainsats. Da må man eventuelt ty til straffegebyr for dem som sluntrer unna, som ikke sorterer søpla si eller lar være å levere en pålagt ytelse i tide.

Også for tjenester som prises, er det ofte svært begrenset handlingsrom for forskjellsbehandling av brukere. Motivasjonen gjennom belønning må helst være av indirekte karakter, at egeninnsatsen gir andre former for besparelser enn slike som kan måles i penger, eksempelvis tidsbesparelser, eller at brukeren opplever at egeninnsatsen gir en kvalitetsgevinst. Toprissystemet, en pris for dem som hjelper seg sjøl og en for andre, som man ofte ser i privat sektor, vil ikke alltid bli oppfattet som en legitim løsning i en offentlig sektor. Varheten for forskjellsbehandling er stor. Prinsipielt er det imidlertid ingen ting i veien for å operere med et toprissystem også når det gjelder offentlige tjenester, særlig ikke når det kan synliggjøres at den som betaler mest, betaler for en ytelse andre kjøper seg fri fra gjennom en større egeninnsats. Problemet er imidlertid at det ikke nødvendigvis er bedagelighet, men redusert funksjonsnivå som er hovedårsaken til at noen trenger mer bistand fra leverandøren enn andre. Da oppstår fort en oppfatning av at merutgiftene er en form for skattelegging av funksjonshemming. Det blir det ikke tilfredse brukere av.

Spesielt for offentlig sektor er at tjenestene ofte har karakter av *myndighetsutøvelse* og *kontroll*. Utgangspunktet for at man blir bruker av tjenesten er et *pålegg*. Det er ikke noe som skjer frivillig og på eget initiativ. Å måtte levere selvangivelse framstår ikke som et opplagt gode. Heller ikke å måtte gjennomføre EU-kontroll av bilen eller sortere avfall og bringe det til en oppsamlingsplass. Da må man fra offentlig side i praksis spille mer på trusler om negative sanksjoner: tilleggsskatt, avskilting eller kanskje anmeldelse og straffeforfølgning. Det kan være svært virkningsfullt i den betydning at man får fart på brukeren. Men utfordringene er på mange måter større, når straff er konsekvensen av å ta lett på prosumentoppgavene, og mulighetene til andre former for premiering enn «fravær av straff» er begrensede. Når brukerens utgangspunkt ikke er basert på eget initiativ, men et pålegg om å bli bruker, stilles det gjerne også større krav til informasjon og veiledning. Brukeren har lavere terskel for å stritte mot, og må ventes å være mindre motivert for å aktivt søke informasjon og læring. Fortsatt kan imidlertid leverandøren spille aktivt på bedageligheten. Må man så må man, men vil helst slippe billigst og enklest fra det. Når flertallet av skattebetalerne etter hvert leverer selvangivelsen på nett eller SMS, tyder det på at det er grobunn for en slik tankegang.

Hensynet til de analoge

Egeninnsatsens innhold kan variere mye fra tjeneste til tjeneste. «Avstandsovervinnelse» er, som omtalt ovenfor, en spesielt viktig arena for prosumpsjon. Ovenfor er denne påstanden belagt med statistikk som viser noe av omfanget av *bilbruk* og *Internettbruk*. I begge tilfellene legger vi merke til store variasjoner brukergrupper imellom. En stor andel av befolkningen har *ikke* bil og/eller anledning til å bruke den, og en enda større gruppe mangler mulighetene til å nyttiggjøre seg nettbaserte tjenester, særlig slike som krever stor overføringskapasitet og følgelig bredbåndstilknytning.

Det foregår en diskusjon om de store ulikhetene vi i dag ser når det gjelder om tilgang til Internett og elektroniske tjenester er av varig eller forbigående karakter. Teknologien er fortsatt i en spredningsfase, og vil – om trendene forlenges – nå langt flere om noen år enn den gjør i dag. Inntil

videre er det de tradisjonelt mest ressurssterke som har best tilgang og som bruker nettet mest. Svært mange, særlig blant de eldre, står på sidelinjen. I den grad erfaringene med spredning av privatbil, som vi har en mye lengre historie på, skal tjene som modell, kan vi ikke forvente en situasjon der «alle er på nett» med det aller første. Tilgangen til privatbil er fortsatt svært ulikt fordelt befolkningsgrupper imellom, og følger, som nevnt ovenfor, mye av det samme spredningsmønsteret som PC og Internett.

Som tjenesteleverandør har man i prinsippet to strategier å møte en situasjon der noen, men ikke alle, kan nås via nettet:

- Akseptere forskjellene
- Initiere og iverksette tiltak for å utjevne forskjellene

Når det gjelder de *ikke* lovpålagte tjenestene, som blant annet en del av de offentlige informasjonstjenestene, ser det ut til at den først nevnte strategien: «å akseptere forskjellene» gjerne velges. Det skaper ikke nødvendigvis så mye støy. Brukere som har gjort de nødvendige investeringer i utstyr og kompetanse og er motivert for å utnytte mulighetene, skal få høste av det han eller hun har sådd. De andre får heller bli motivert av det, og ellers greie seg uten det aktuelle godet. Alle har jo tilbudet.

Annerledes er det med lovpålagte tjenester, slike som i prinsippet skal nå alle rettighetshavere og uten at noen påføres vesentlig flere utlegg og ytelser enn andre. Med dette utgangspunktet vil presset mot offentlige tjenesteleverandører om å komme «de analoge» i møte, være mye større. Noen steder oppmuntres det til nettbruk ved å tilrettelegge infrastruktur. Modalen kommune i Hordaland har fått mye oppmerksomhet for å være den første kommunen i landet som har sørget for bredbåndstilknytning for alle innbyggerne. Det arrangeres kurs og det informeres. Like fullt ser man at visse grupper av brukere uansett blir stående utenfor det digitale fellesskapet. Å yte direkte hjelp til å bruke elektroniske tjenester er også en kjent løsning. Eksempelvis blir dette gjort ved enkelte offentlige servicekontorer, og ikke nødvendigvis bare for at de som hjelpes skal nå offentlige tjenester, men også bank og e-handelstilbud.

Inntil videre ser det imidlertid ut til at man ikke kommer utenom en løsning der man som leverandør må opprettholde *både* betjente *og* elektroniske løsninger. Slik er det i prinsippet også med bilen. Den som skal besøke et offentlig helsetilbud i et område med dårlig utbygd kollektivtransport, benytter svært ofte egen bil, eller blir kjørt av noen av sine nærmeste. Men for brukere som ikke har slike muligheter, tilbys en legeskysstordning betalt eller iallfall delvis betalt av det offentlige.

Avslutning

Når vi ser bort fra rendyrkede sjølhjelpssituasjoner, situasjoner der brukeren ordner alt uten noen form for assistanse fra annet hold, må to forutsetninger være til stede for at han eller hun skal få dekket sine tjenestebehov:

- Eksistensen av en leverandør; et «tilbud» som har den aktuelle tjenesten på repertoaret
- Evnen til å forsere de barrierer som må overvinnes for å komme i brukerposisjon

Barrierene som må overvinnes kan være av mange slag. Sett fra brukerens ståsted kan de være betinget av geografi, det vil si ha med *avstanden* mellom bosted og stedet der tjenesten tilbys. Tilsvarende kan *prisen* være en barriere. Brukeren mangler den økonomiske evnen som behøves for å komme i brukerposisjon. Forklaringen kan også ligge i mangel på fysisk kapasitet, kunnskap og kompetanse (*menneskelige ressurser*), eller mangel på utstyr (*fysiske ressurser*). *Rettighetssituasjonen* (institusjonelle forhold) eller kanskje *sosiokulturelle forhold* som språk og tradisjoner kan også fungere som barrierer (se figur 1).

Når målet er å nå konkrete brukere, må leverandøren både ha evnen til å vurdere brukernes motivasjonsgrunnlag, ha evnen til å vurdere barrierene de står overfor, og på dette grunnlaget ha en mening om hvilket rom det er for egeninnsats fra brukerens side når tjenesten skal leveres. Det skal bys på makker, men ikke mer enn makker kan og vil.

I offentlig sektor fins en rekke virkemidler for å redusere betydningen av ulike barrierer og slik komme brukeren i møte. Man kan gjøre noe med prisen på tjenesten og dermed senke de økonomiske barrierene, og man kan drive informasjonsvirksomhet og sette i verk opplæringstiltak for å opplyse brukerne og heve deres kompetanse. Man kan også vedta juridiske særordninger og jobbe med språkopplæring og holdningsskapende tiltak. Ikke minst kan man redusere betydningen av geografisk avstand ved å komme brukeren i møte i bokstavlig forstand – gjennom desentralisering av tilbud og ambulerende tjenester, ved å bruke post og telefon, ved å ta i bruk e-post og videokonferansemuligheter, eller ved å gjøre informasjonstjenester og andre tjenester som lar seg digitalisere tilgjengelig på nett.

En av de store utfordringene i offentlig sektor er å utnytte brukernes ressurser på en måte som både effektiviserer tjenesteproduksjonen og ideelt sett også bidrar til at tjenestene blir bedre – men samtidig uten å by *for* mye på makker. Utvikling av elektroniske tjenester byr på spesielle utfordringer i så måte. De skaper nye og interessante arenaer for «prosumpsjon», men også en del dilemmaer som må møtes med årvåkenhet og konkrete tiltak. På samme tid som elektroniske tjenester er en måte å nå personer på, uten at barrierer som bosted og funksjonsnivå trenger å spille noen rolle, er det også en stor risiko for marginalisering av bestemte brukergrupper.

HAR KUNDEN ALLTID RETT?

Profesjonell service – ikke grenseløs
imøtekommenhet
men grensesetting og tydelighet

Ordet service kommer fra latin «servus» som betyr slave. Det gir assosiasjoner i en retning der tjenestemøter framstår som møter mellom to ulikeverdige aktører, en overordnet (kunden) og en underordnet (tjenesteyteren/leverandøren). Det gir også assosiasjoner til frasen om at «kunden har alltid rett»: Jo mer grenseløst imøtekommende leverandøren opptrer, jo mer servil man er, desto bedre service yter man. Smilekursene, som var så populære for en del år tilbake, bidrog i noen grad til å underbygge en slik oppfatning.

En mer moderne oppfatning sier at «god service» slett ikke handler om å være grenseløs, men tvert om grensesettende. Det handler om å ha kjøreregler og å følge dem. Man skal være tydelig og framfor alt forutsigbar. Dette skal komme til uttrykk i det enkelte servicemøtet. Innstillingen må i tillegg være forankret i virksomhetens regler og rutiner, enten disse er skrevet ned og eksisterer som prislister, tjenesteerklæringer, tjenestebeskrivelser eller prosessbeskrivelser, eller de bare er en del av virksomhetskulturen.

Profesjonell tjenesteyting forutsetter med andre ord ikke bare at den enkelte kundebehandler gjør en god jobb, men at virksomheten som helhet har etablert gode rutiner og fører en løpende dialog med brukeren, slik at begge parter i servicemøtet – allerede før møtet finner sted – er innforstått med kjørereglene, har en klar formening om hva slags «kontrakt» som gjelder, og er forberedt på å oppfylle den. Når slik gjensidig forutsigbarhet er etablert, blir det også lettere å fastslå når kunden har rett, og når kunden har feil. Begge deler er mulig.

Alt kan overdrives. Kunsten er å balansere mellom på den ene siden: Prinsippet om at servicemøter skal være forutsigbare, og på den andre siden: Behovene som alltid oppstår for å kunne vise fleksibilitet og evne til improvisasjon.

Servicemøtet – en forhandlingssituasjon

Utgangspunktet for et servicemøte kan godt ses på som en *forhandlings-situasjon*. Forhandlingspartene er de to hovedaktørene i servicemøtet, leverandøren og brukeren. «Forhandlingsspørsmålene» er mange: Hvilken standard skal tjenesten ha, og hva skal den koste? Hvor og hvordan skal tjenestemøtet finne sted, hvilke arbeidsoppgaver skal løses av leverandøren, hvilke arbeidsoppgaver som skal løses av brukeren sjøl eller brukerens pårørende?

«Forhandling» betyr ikke alltid åpenlys tautrekking, ikke en gang at de aktuelle «forhandlingsspørsmålene» er tema når leverandør og bruker møtes. En av grunnene til at så mange servicemøter aldri framstår som kjøpslåingssituasjoner, er nettopp at «forhandlingsresultatet» i mange tilfeller er klart *før* servicemøtet finner sted.

Om du ønsker å bli student ved en høgskole, er det allerede fastsatt hvilke søknadsfrister og opptakskrav som gjelder. Spørsmålet om hvilke arenaer student og lærer skal møtes, er som regel også det. Hva man må betale for å gjennomføre studiet er i de fleste tilfellene også bestemt på forhånd. Lærestedets serviceerklæring forteller i grove trekk hvilke ytelser studenten kan forvente seg fra utdanningsinstitusjonen, og hva som kreves av studenten. Studenthåndboka forteller hvilke krav som stilles for å få gå opp til eksamen i konkrete fag, og det fins retningslinjer for hva som kreves for å få en gitt karakter i vitnemålet, for hvor lenge studenten skal finne seg i å vente på eksamensresultatet, osv. Det eksisterer også bestemmelser for hvor eksamensresultatene skal kunngjøres, og hva studenten må foreta seg for å gjøre seg kjent med resultatet. Det finns bestemmelser for klagefrister og gangen i en klagesak. Studieplanen forteller hva slags pensum studenten forventes å lese, hva slags undervisning som skal foregå, når og hvor, og oppslag i huset, kanskje også på nettsidene, forteller når bibliotek, pc-rom og lesesaler er tilgjengelige.

I andre tilfeller er det ikke like enkelt å lage kjøreregler eller å kommunisere dem. Kjenner noen seg igjen i denne situasjonen: Du skal gå ut å

spise sammen med noen. Spørsmålene dukker opp: Kan du ringe først, for å bestille bord, eller eksisterer ingen slik ordning? Når du kommer til stedet, skal du gå rett til et ledig bord, eller vente på å bli anvist plass? Henter du maten sjøl, fra en buffé, eller blir du servert? Hvem sitt ansvar er det å bringe bestikk og servietter til bordet, den som spiser, eller en servitør? Hvem sitt ansvar er det å bringe maten, og hvor går grensen mellom rimelig lang og urimelig lang ventetid? Hvem sitt ansvar er det å bringe brukt bestikk til oppsamlingsstedet for oppvask? Er den «egentlige» prisen den som står på regningen, eller skal servitøren få lommepenger i tillegg? Når er man kledd for anledningen? Hvor høyt er det tillatt å snakke eller le uten å bryte husreglene? Hvordan takler de ulike partene en situasjon der gjestene på nabobordet klager over støynivået?

De fleste servicemøter har litt av hvert i seg. På den ene siden: Elementer der det meste er avklart på forhånd, kjent og godtatt av begge parter, og beskrevet i formelle dokumenter og på en måte som gjør at det meste kan gå på skinner. På den andre siden: Elementer der reglene er uklare eller kanskje bare nedfelt i en kultur der noen er kjent med kjørereglene, andre ikke. Alle samhandlingssituasjoner er heller ikke så enkle å forutsi gangen i, at kjøreregler som tar høyde for alle eventualiteter *kan* lages på forhånd.

Enkelt eller vanskelig? Det kan være verd strevet å forsøke å utvikle kjøreregler også for situasjoner der det er nødvendig å bruke skjønn i tillegg. Så lenge begge partene i samhandlingssituasjonen kjenner reglene, og holder seg til dem, oppstår ikke åpenlyse forhandlingssituasjoner. Samhandlingen kan foregå i trygge og gemyttlige former og uten konflikter eller unødig fomling og bruk av tid.

Budskapet i denne teksten er enkelt: Jo mer ferdigforhandlet en samhandlingssituasjon er *før* et servicemøte finner sted, desto bedre. Klare kjøreregler bidrar til å skape trygghet for begge parter og legger grunnlaget for effektiv kundebehandling. En tjenesteleverandør som arbeider målrettet for å bli en mer profesjonell aktør, bør med andre ord legge ned en betydelig innsats i en *brukerdialog* der hensikten blant annet, og ikke minst, er å utvikle prinsipielle kjøreregler som er akseptable for og kjent av begge parter. Men sjøl i tilfeller der denne jobben er tatt på alvor, vil det

stadig kunne oppstå tvilstilfeller. Ikke alt som skjer i en tjenestevirksomhet kan forutsies eller bygges inn i detaljerte retningslinjer. Man vil dessuten stadig møte kunder som ikke kjenner kjørereglene eller kanskje ikke aksepterer dem. Kanskje er heller ikke alle medarbeiderne på leverandørsiden godt nok inne i rutinene eller like påpasselige med å følge dem? Også innad i egen virksomhet er det oftest en jobb å gjøre.

Mange av de daglige problemene som oppstår i en tjenestevirksomhet oppstår fordi det ikke er gjort godt nok forarbeid, og at forhandlingstema som burde vært avklart på forhånd i stedet blir tema under servicemøtet – ofte med misfornøyde kunder og unødig bruk av ressurser som resultat.

Service-transaksjonen: Samhandling mellom to ressurssystemer

Service-transaksjonen kan beskrives som en samhandlingssituasjon der to ressurssystemer deltar (figur 1)⁶. Ressursene hver av partene stiller til «forhandlingsbordet» med, sorteres under overskriftene: *Menneskelig kapital*, *fysisk kapital*, *institusjonell kapital* og *kultur*. Hvilken av de to aktørene, leverandør eller bruker, som skal yte hvilke ressurser og mot hvilke gjensytelser, er ikke alltid klart for begge parter og på forhånd. Det er disse avklaringene som hører hjemme i en «servicekontrakt» – her i anførsel, fordi det bare i noen tilfeller er snakk om å utforme konkrete og fullstendige avtaler, gjeldende for hver enkelt transaksjon.

Legg merke til at «institusjonell kapital» beskrives som en «ressurs». Å institusjonalisere betyr «å få inn i faste former». På leverandørsiden er det snakk om dokumenter som serviceerklæringer, servicebeskrivelser, prosessbeskrivelser osv. På brukersiden gjelder det ikke minst de rettigheter (og plikter) som er bygd inn i lovverket eller som kontraktelementer i mer spesifikke avtaler med leverandøren. Som vi skal komme tilbake til, vil det ofte eksistere en gråsoner mellom det institusjonaliserte, altså det som er brakt inn i faste former som *dokumenter* av ulike slag, og det som bare er innarbeidede mønstre, nedfelt i kulturen.

⁶ For en utdyping, se s. 18–.

Hva er en «servicekontrakt»

Når ordet «kontrakt» dukker opp i denne teksten, og i forbindelse med dagligdagse servicetransaksjoner, er det viktig å understreke at det i alminnelighet ikke er snakk om en kontrakt i juridisk forstand. Som regel er det heller ikke snakk om et signert dokument, men uttrykk for en situasjon der begge parter i servicemøtet, både leverandør og bruker, har utviklet en felles oppfatning av hvilke grunnleggende kjøreregler som gjelder, og hva som eventuelt er brudd på disse reglene.

«Kontrakten», eller deler av den, er ofte nedfelt i ett eller flere dokumenter. Skriftlighet er imidlertid ikke nødvendigvis det viktigste, men at begge parter har felles forståelse av hva man går til: Hva som etter forutsetningene skal være tjenestens tekniske innhold og hvordan den skal leveres, hvilke roller ulike aktører skal ha, hvilke konsekvenser det har om noe av «kontraktens» innhold ikke oppfylles av den ene eller den andre av partene, osv.

I mange tilfeller er mesteparten av en slik «kontrakt» utviklet gjennom *sedvane* eller basert på hva som anses å være alminnelig folkeskikk innenfor en gitt kultur. Særlig for kunderelasjoner som hører dagliglivet til, og når kunderelasjoner er varige, vet begge parter stort sett hva de går til. Når jobben er gjort, har de nokså klare oppfatninger av om «kontraktens» vilkår er oppfylt – eller *ikke* oppfylt, uten at det er skrevet et ord. Slike kulturelt forankrede kontrakter fins det mange av, og nesten alle «kontrakter», også de som har juridiske og skriftlige elementer i seg, inneholder gjerne en god porsjon kultur. Betydningen av de uskrevne reglene kommer imidlertid ikke alltid til uttrykk, iallfall ikke før de eventuelt brytes. Som når en kunde i en dagligvarebutikk henter brød og pålegg ut av hyllene, og uten å gå til kassa setter i gang og tilbereder frokosten sin i butikklokalet. Eller når psykologen i stedet for å ha fokus på pasientens problemer, begynner å spørre den som skal behandles om råd for sitt eget privatliv. Mange sketsjer og andre underholdningsinnslag har nettopp kulturelle overtramp og uventende vendinger i tjenestemøter som utgangspunkt. Tenker du deg om, husker du sikkert noen eksempler. Å bli presentert for overraskelseelementet i slike konstruerte møter får oss til å le, og gir oss

samtidig anledning til å reflektere over hvor mye av det som skjer i vår hverdag og som vi ser på som noe sjølsagt, i realiteten er basert på «taus kunnskap» om hvordan man ter seg og ikke ter seg i den kulturen man er en del av.

Skriftlige elementer i en servicekontrakt kan være en prislapp eller prisliste, en tjenesteerklæring, en tjenestebeskrivelse, kanskje en mer omfattende prosessbeskrivelse som ikke bare sier noe om *hva* som skal skje, men om *hvem* som har ansvaret. Vanlige, skriftlige elementer er oppslag om åpentider, om priser for ulike ytelser og kanskje plakater som forteller kundene hvordan de skal forholde seg når de kommer inn i lokalet, om de skal henvende seg i skranken, trekke en kølapp eller foreta seg andre ting som forutsettes å være en del av tjenestemøtet. I noen virksomheter opererer man med en omfattende driftshåndbok. En student ved en utdanningsinstitusjon må man forholde seg til en studenthåndbok som forteller hvordan et konkret studium skal gjennomføres, hva som er pensum, hva slags undervisning man har krav på og hvordan evalueringen skjer. I tillegg beskrives gjerne hvilke krav som stilles til studentene, eksempelvis hva de må levere av oppgaver og hvilke innleveringsfrister og oppmeldingsfrister som gjelder for å få gå opp til en avsluttende eksamen.

En typisk «servicekontrakt» baserer seg med andre ord gjerne på en eller flere *skriftlige* elementer, og en *underforstått* del basert på hva som betraktes som normalt og naturlig.

I noen tilfeller er kontrakten ikke bare en overenskomst mellom to aktører, en leverandør og en bruker, men involverer også en tredje part: Har du et barn i barnehagen, sier «kontrakten» at de pårørende har ansvaret for å bringe barnet til barnehagen ved dagens begynnelse, og hjem ved dagens slutt. Har du et barn i skolepliktig alder, og avstanden til skolen overskrider en viss distanse, er det en del av «kontrakten» at kommunen skaffer skole-skyss.

Servicekontakten. Hva er hensikten?

En «servicekontrakt» har minst fire formål. Den skal:

- forenkle servicemøtet
- redusere leverandørens sårbarhet i en situasjon der medarbeidere skiftes ut
- legge et grunnlag for at brukeren blir tilfreds (servicekvalitet)
- skape trygghet og opplevelse av kontroll blant medarbeiderne på leverandørsiden

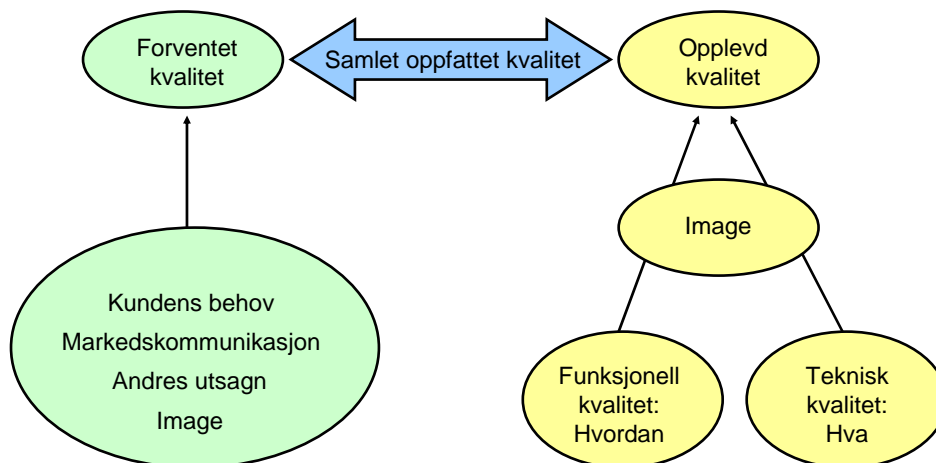
Forenkling: For det første vil en «kontrakt» som inneholder det begge parter oppfatter som de sentrale elementene i tjenestetransaksjonen forenkle samhandlingen mellom de to, og slik bidra til *effektiv kundebehandling*. Når en inngått «kontrakt» eksisterer, enten den er skriftlig, sedvanebestemt eller en kombinasjon, trenger en ikke å bruke tid og energi på kjøpslåing og andre diskusjoner om hva som skal skje i sjølve tjenstemøtet. Man kan komme raskt til saken. Sannsynligheten for klager, og dermed sannsynligheten for å måtte bruke tid og andre ressurser på klagebehandling og eventuelt gjenoppretting, blir også mindre når vilkårene er avklart på forhånd.

Redusere sårbarhet: Godt spesifiserte kontrakter, særlig når de inneholder en eller annen form for rutine- eller prosessbeskrivelse, bidrar til at tjenestevirksomheten blir *mindre sårbar*. Kunnskap som bare én eller et fåtall medarbeidere i virksomheten bærer på, og som ikke er dokumentert noe sted der den lar seg spore opp, er lite verd den dagen personen som sitter på kunnskapen blir syk eller slutter.

Kvalitet: For å begrunne hvordan en godt spesifisert «kontrakt» kan bidra til *bedre tjenestekvalitet*, er det nødvendig å si litt mer om tjenestekvalitetsbegrepet.

Begrepet *servicekvalitet* er sammensatt, og ikke alle som skriver om kvalitet uttrykker seg på nøyaktig samme måte. De fleste synes likevel å dele oppfatningen om at kundens kvalitetsopplevelse har med *oppfyllelse av forventninger* å gjøre. Berry m.fl. (1988) spissformulerer dette synet gjennom utsagnet at god service er «conformance to specifications», altså «etterlevelse av gitte spesifikasjoner eller standarder». Grönroos (1997) ut-

dyper også et slikt syn (figur 2 nedenfor). Han betrakter tjenesten som bestående av hovedsakelig to grunnkomponenter, en *teknisk* del (hva man får) og en *funksjonell* del (hvordan man får det). Inntrykkene filtreres gjennom brukerens oppfatning av leverandørens *omdømme* (image) og møter dommeren i form av forventningene kunden bærer på når servicemøtet innledes. Forventningene på sin side, er skapt av hvilke behov kunden har, hva han eller hun har opplevd tidligere, hva andre, herunder pressen, sier og skriver, og av informasjonen virksomheten sjøl formidler gjennom ulike kanaler (markedskommunikasjon).



Figur 2. Samlet oppfattet kvalitet (etter Grönroos 1997, s. 41)

Når oppfyllelse av forventninger er viktig for kvalitetsopplevelsen, blir følgelig spørsmålene om hvordan forventninger skapes viktige. Den profesjonelle leverandøren vil være opptatt av ikke bare hvordan tjenestene skal ytes på en slik måte at forventningene i størst mulig grad blir tilfredsstillt, men også hvordan man sjøl kan bidra til at det skapes *realistiske forventninger*. Ved «undersalg» risikerer man at kundene aldri kommer, ved «oversalg» at kundene kommer – men går misfornøyde ut og kommuniserer sin misnøye til andre.

Ingen leverandør kan ha full kontroll over hvordan forventninger skapes, men alle vil se at det å arbeide bevisst med både å utvikle standarder og ulike former for «spesifikasjoner», fortrinnsvis i dialog med kundene, og å kommunisere disse med kundene, er sentrale virkemidler. «Servicekontrakter», gjerne også i den bokstavelige formen, er viktige i denne sammenhengen. Et eksempel: Den såkalte kvalitetsreformen for universitets- og høyskolesektoren fra 2003 pålegger utdanningsinstitusjonene å opprette «utdanningsavtaler» med hver enkelt student, og spesifiserer begge partenes plikter og rettigheter i dette dokumentet. Hensikten er opplagt. Kunden (studenten) skal ha spesifiserte rettigheter og en kjøreplan å forholde seg til, men skal også forpliktes til å yte *sin* del før kontrakten er oppfylt.

Det er ikke bare hensynet til kundene eller brukerne, som begrunner «kontraktinngåelser» Også hensynet til leverandøren og leverandørens medarbeidere er viktig.

Å vite når jobben er gjort: En servicearbeidsplass som ikke er beskyttet av «kontrakter» med brukerne, vil i mange tilfeller ikke bare produsere utilfredse brukere (fordi de kom til servicemøtet med urealistisk høye forventninger). I tillegg har slike situasjoner en tendens til å produsere frustrasjon og dårlig samvittighet på leverandørsiden. Slik vil det være når det ikke er satt grenser for ytelsene. Alle som har hatt ansvaret for egne barn vil sannsynligvis kjenne seg igjen i rollebeskrivelsen. Det er *alltid* noe man kunne ha gjort mer av, eller lagt mer sjel i. For den som har anlegg for dårlig samvittighet og følelse av utilstrekkelighet, er det hele tiden noe å henge seg opp i. Slik er det også i tjenestemøter, enten man møter studenter, sosialklienter, arbeidssøkere eller personer som trenger informasjon om byggeforskrifter. Det er alltid rom for å yte mer.

Med en «kontrakt» som regulerer forholdet mellom leverandør og kunde, enten den er formell eller uformell, blir det også lettere for leverandøren å vite når jobben er gjort. Derfor utretter man ikke bare noe for kundene ved å ta «kontrakter» på alvor. «Kontraktene» beskytter også medarbeiderne og styrker arbeidsmiljøet i tillegg. Eksempel: En kan si mye om tjenesteerklæringer og andre «kontraktelelementer» som beskriver eksempelvis enkelte kommuners hjemmetjenester. Man kan spørre om de alltid treffer

brukernes behov, og om brukerne i tilstrekkelig grad får anledning til å si hva *de* vil ha. Men en ting er sikkert. Uten slike «kontrakter» ville hjemmehjelpyrket bli enda mer krevende, og det ville stille enda større krav enn det nå gjør til å være grensesettende. Og med en «kontrakt» som utgangspunkt, har brukeren og brukerens pårørende i det minste et konkret utgangspunkt for å forhandle fram en overenskomst med et annet og mer brukertilpasset innhold.

Eksemplet med hjemmetjenester kan også illustrere et annet poeng. Hva skjer når en hjemmehjelp ikke har en eller annen kontrakt som regulerer innsatsen? For det første at man strever hver dag med å sette grenser, og må bruke energi på å forklare hvorfor grenser må eksistere. For det andre at man hver eneste dag strekker seg lenger enn meningen var, for å unngå å bruke energi der og da på grensesetting. Og hva blir resultatet av det? Jo, som regel at kundene gradvis venner seg til å få «litt mer». Det er ikke bare barn og hunder som har en tendens til å ta i bruk det nye territoriet som diffuse grenser gir dem. Det har individer flest, ikke minst i rollen som «kunde». Slike *forventingsforskyvninger* slår ikke bare tilbake på en sjøl og kollegaene. Det slår også tilbake på virksomheten som helhet. Kravene til ytelsene er blitt regulert opp et hakk, og er enda vanskeligere å leve opp til enn før. Det langsiktige resultatet blir ikke *mer* tilfredse kunder, men heller det motsatte.

- og samtidig opptre fleksibelt...

Så langt kan alle argumentene synes å peke i en retning: Vær grensesettende og tydelig. Det er i det lange løp til fordel for både leverandør og kunde. Det skaper forutsigbarhet for begge parter, mer tilfredse kunder og en mer levelig situasjon for kundebehandleren. Samtidig blir tjenesteproduksjonen mer effektiv og tjenestevirksomheten mindre sårbar.

Et annet ord for å være «kontraktorientert» er å være «firkantet». Er *det* god service? Ovenfor er Grönroos sitt syn på tjenestekvalitet, og hans skille mellom teknisk, funksjonell og imagerelatert kvalitet, viet omtale. En

del av Grönroos sitt budskap summeres opp i seks kategorier av kvalitetsdeterminanter.

kompetanse og faglig utførelse
holdninger og atferd
tilgjengelighet og fleksibilitet
pålitelighet og trygghet
gjenoppretting
renommé og troverdighet

Det første punktet: *Kompetanse og faglig utførelse*, sorterer under «teknisk kvalitet» (hva man får). De fire neste punktene: *Holdninger og atferd, tilgjengelig og fleksibilitet, pålitelighet og trygghet*, og evne til *gjenopp- retting*, sorterer under «funksjonell kvalitet» (hvordan man får det). Det siste punktet, *renommé og troverdighet* har med «imagerelatert kvalitet» å gjøre.

Vi stopper opp ved punkt 3, kvalitetsdeterminanten *tilgjengelighet og fleksibilitet*. Står vi foran et uløselig dilemma? På den ene siden skal man være grensesettende, tydelig og forutsigbar av hensynet til å skape realistiske forventninger og unngå at det å gå ut over «kontraktens» vilkår i én situasjon skaper forventninger om at det vil bli slik også neste gang. På den andre siden skal man altså være tilgjengelig og fleksibel. Det kan høres ut som det motsatte av å være grensesettende. Hvordan kan noen få dette til å henge sammen?

Grönroos utdyper ikke poenget direkte, men både han, og også andre sentrale bidragsytere til servicelitteraturen, eksempelvis Normann (2000), diskuterer situasjoner der fleksibilitet og evne til improvisasjon er viktig. Om vi supplerer med litt egenerfaring kan vi iallfall navngi minst tre situasjonstyper der det å opptre fleksibelt i alminnelighet vil være påkrevd.

Eksempel 1: Kunden har ikke fått det kontrakten lover. Noe er gjort feil, og feilen ligger altså på leverandørens side. Det kan skyldes en *men- neskelig svikt*, det kan være snakk om en datamaskin som har brutt sammen, altså en uforutsett *teknisk svikt*, eller det kan være en *systemsvikt* som ligger bak, eksempelvis at planleggingen har vært for dårlig og en frist som var satt, ikke holdes. I slike tilfeller vil en form for *kompensasjon* i

form av en ekstraytelse til kunden være på sin plass. Noen slike kompensasjonsløsninger kan godt være bygd inn i «kontrakten»: Blir ventetiden over 60 minutter, får du pengene tilbake. Andre ganger kan en kopp kaffe i ventetida eller andre ekstraytelser fra leverandørens side være det som behøves. Eksemplet med å ha en kontrakt- eller avtalefestet rett til å få pengene tilbake dersom ventetiden blir for lang, eller resultatet av andre grunner ikke står i stil med det kunden hadde grunn til å vente seg, viser at det å yte noe ekstra ikke *alltid* trenger å bety at man «skjemmer bort» kunder. Det unngår man ved å være påpasselig med å spesifisere under hvilke omstendigheter kunden har krav på noe ekstra.

Eksempel 2: Asymmetrisk kontraktforståelse. Kunden har fått det han eller hun har krav på – etter leverandørens mening – men er ikke tilfreds likevel. Leverandøren klandres for å ha forsømt seg med å spesifisere eller kommunisere «kontraktens» innhold. Man merker altså at man står overfor en kunde som har misforstått eller på andre måter har skaffet seg urealistiske forventninger til tjenestemøtet. Hva gjør man da? Av og til *kan* sikkert det klokeste valget uansett være å la kunden bli skuffet og for den saks skyld forbannet. Man får vurdere konsekvensene av et slikt resultat opp mot kostnadene på kort og lang sikt av å være «fleksibel». Men episoder av denne typen *kan* uten tvil være situasjoner der man tøyer grensene og yter noe ekstra – og samtidig gjør en ekstra innsats for i framtida å bli flinkere til å spesifisere og kommunisere. En kopp kaffe til kunden, eller en annen ekstraytelse i tilsvarende klasse i en slik situasjon, trenger ikke å kommunisere at her er det alltid kaffe å få, men like gjerne at «her tar vi kundene på alvor, og våre forsømmelser skal ikke gå ut over kundene våre. Dette er vår måte å be om unnskyldning på». Å spesifisere unntakstilfeller, kan som nevnt også være en del av en «kontraktsinngåelse», og kan bidra til å tone ned bildet av at man er «byråkratisk» og «regelstyrt» i stedet for å forholde seg til brukernes hverdag og virkelighet. Problemene oppstår i det øyeblikk man vedvarende kommuniserer at regler er en ting, men praksis noe annet, at «egentlig» skulle vi ha gjort det slik eller sånn, men her er vi ikke så nøye på det. Det står på døra at vi stenger halv fire, men «egentlig» stenger vi cirka kvart på fire, her er det «egentlig» 18-årsgrense, men i og med at du er sytten og et halvt, får det passere. Ordet «egentlig» skal ikke brukes i utide.

Eksempel 3: De uforutsette episodene. Noen ganger oppstår det situasjoner som man av ulike grunner ikke har kjørerregler for, enten fordi de er så spesielle at de sjelden oppstår, eller at de er av så ny dato at man ikke har rukket å lage regler og rutiner ennå. Et eksempel på det siste: Studenter har lenge hatt anledning til å ha med seg egen kalkulator som hjelpemiddel ved eksamen i visse fag. Når kalkulatoren etter hvert ble så avanserte at de kunne romme en hel database, oppstod det plutselig en ny situasjon. Kalkulatoren var ikke lenger bare en regnemaskin, men et allsidig hjelpemiddel. Hvordan man handler i øyeblikket i en slik situasjon er det vanskelig å si så mye prinsipielt om. På lengre sikt er rådet mer entydig: Bygg de nye forutsetningene inn i alle nye «kontrakter», ta brukerne med på råd, og påse at alle involverte parter er kjent med innholdet.

Kan alle tjenester kontraktfestes?

Noen tjenester er svært vanskelige å kontraktfeste. Det *må* være rom for improvisasjon. Særlig gjelder det for såkalt *personintensive* tjenester. Slike er det ganske mange av, særlig i offentlig sektor. Hver bruker har sine helt spesielle behov og må behandles ut fra sine personlige forutsetninger. Ikke to kundeforhold er helt like. Saara Isaksson problematiserer i sin bok *Processbeskrivning genom tjänstekartan* nettopp disse spørsmålene. Hennes konklusjon er at sjøl om mye vil variere fra kundeforhold til kundeforhold, er det nesten bestandig en del grunnleggende prosedyrer som kan knyttes til prosessbeskrivelser, og underforstått «kontraktfestes», og det er utviklet teknikker for å gjøre det (Isaksson 2001).

At vesentlige deler av et kundeforhold er beskrevet i en rutinebeskrivelse eller et flytdiagram, og eventuelt eksplisitt gjort til en del av «kontrakten» mellom leverandøren og brukeren, betyr imidlertid ikke at den profesjonelle kundebehandleren skal opptre som robot. Et slikt dokument skal verken begrense leverandørens muligheter til å ta individuelle hensyn, eller fritta kundebehandleren fra kravet om å være vennlig, imøtekommende og tjenestevillig. Det kan fortsatt eksistere grenser. En ekspeditør i en forretning for herreklær uttrykte det slik:

Jeg forsøker å hjelpe kunden til å finne fram til en løsning han vil bli fornøyd med. Henter én dress fra stativet, lar ham prøve. Henter en til som han også prøver, kanskje en tredje og en fjerde, og det er likevel ikke sikkert at det blir noen handel. Det betyr ikke at jeg slutter å være imøtekommende. Da hadde jeg ikke gjort jobben min. Men dersom den samme kunden sier: Oi. Jeg har visst glemt å slippe penger på parkometeret. Her har du en tier. Kan du løpe og ordne det for meg? Da sier jeg «nei, det er ikke min jobb».

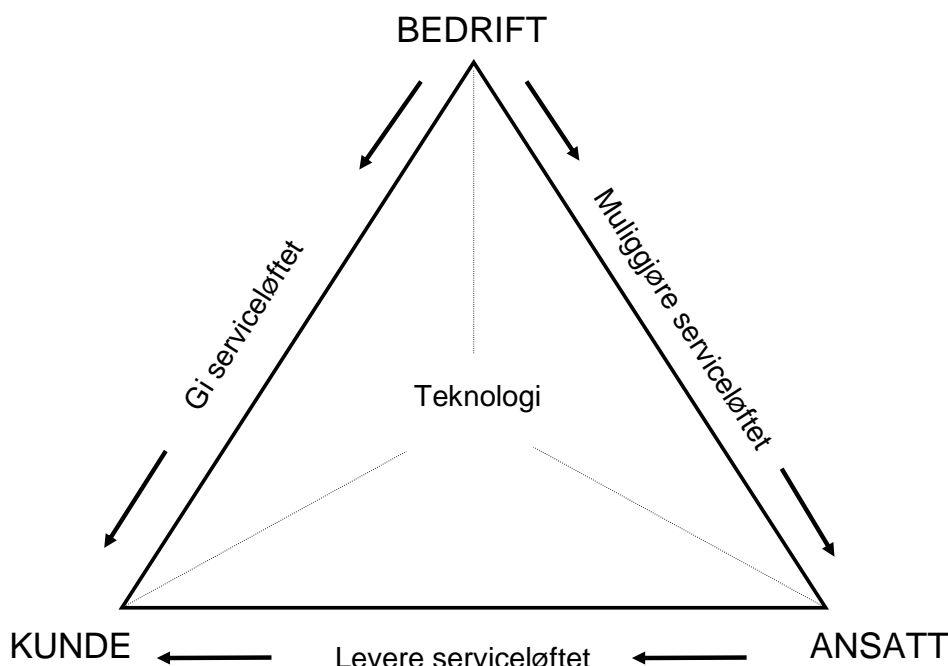
Nok en gang gjelder den gamle kunsten, å unngå å slå barnet ut med badevannet. Man skal være imøtekommende, men ikke uten grenser. God service kan kalles *profesjonell folkeskikk*. Å behandle alle med respekt, å være imøtekommende og alminnelig hyggelig er en del av folkeskikken, men det er uprofesjonelt å være *grenseløst* imøtekommende.

Evnen til grensesetting kan i noen grad nærmest se ut til å være medfødt, iallfall lært på et tidlig tidspunkt. Noen har lett for det, andre trenger mer trening. Det er viktig at medarbeiderne har utviklet evnen til grensesetting som en personlig ferdighet, men det er ikke *tilstrekkelig* for å kunne yte profesjonell service. I tillegg trenger man støtte i egen organisasjon, både i virksomhetskulturen og i dokumenter som definerer kjørereglene. Ansvar for at organisasjonens praksis preges av «profesjonell folkeskikk» og ikke bare folkeskikk, forutsetter med andre ord at alle ledd i organisasjonen spiller på lag.

Kontraktinngåelse – hvem sitt ansvar?

Andreassen (2003) snakker ikke om «servicekontrakter» men i stedet om «serviceløfter» (se figur 3). I denne sammenhengen betyr de to ordene det samme, men her foretrekkes betegnelsen «kontrakt» framfor «løfte». Dette fordi vi ønsker å framheve at utfallet av «forhandlingene» som regel innebærer forpliktelser for *begge* parter, både leverandøren og kunden, eller «prosumenten» som den aktivt medvirkende kunden gjerne kalles (Toffler 1980; Aasbrenn 2004).

Figur 3. Servicepyramiden. Etter Andreassen (2003).



Andreassen (samme kilde som ovenfor) er opptatt av rollefordelingen i en servicevirksomhet (figur 3). Han understreker at det er bedriftens (ledelsens) ansvar å gi «serviceløftet» (les: *inngå* «kontrakten» med kunden). Det er også bedriftens (ledelsens) ansvar å *muliggjøre* oppfyllelsen av «serviceløftet», det vil si legge til rette forholdene til rette for at «kontrakten» vilkår kan oppfylles, at de nødvendige institusjonelle og økonomiske osv. rammebetingelsene er til stede for å klare det.

I offentlig sektor er det vanlig at sentrale myndigheter, ikke den lokale ledelsen, fastsetter de grunnleggende vilkårene i «kontrakten», dels gjennom forventninger skapt av politiske løfter, dels av bindende vedtak og lovformuleringer. Særlig gjelder dette statlig, offentlig sektor. Slingringsmonnet kan være større i kommunal enn i statlig virksomhet, men også her vil mye være styrt av lovverket og vedtak fattet på høyere nivå enn kommunen. Tilsvarende situasjon vil gjelde private virksomheter som har preg av å fungere som filialer, og særlig når de inngår i en kjede der franchiseprinsippet gjelder, prinsippet om at alle filialene leverer samme produkt og på samme måte, med basis i en lisensavtale.

Jf. figur 3, er det i praksis den enkelte ansatte, (les: kundebehandleren) som i siste instans har ansvaret for at «kontraktens» vilkår *oppfylles* (= levere «serviceløftet»). Fordi mange av transaksjonens elementer kan være vanskelig å forutse eller beskrive, og dermed vanskelig å kontraktfeste *før* møtet med den enkelte kunden, og uavhengig av forhold som gjelder for nettopp denne kunden, blir også kundebehandleren involvert i «kontraktsinngåelsen». Sjøl om ledelsen sitter med et overordnet ansvar for «forhandling» og «kontraktinngåelse» blir derfor også kundebehandleren en part, ikke bare som leverandør av et «løfte», men i noen grad også som en aktør med ansvar for å «forhandle» fram og å inngå «kontrakter».

Offentlig vs. privat sektor

Denne teksten kan oppfattes som en sammenhengende argumentasjon for at man skal inngå «kontrakter» med kundene, og deretter forholde seg punktlig til «kontraktens» innhold og passe på at man ikke bli grenseløst imøtekommende.

Noen vil spørre: Jeg arbeider i offentlig sektor. I økende grad opplever vi konkurranse. Vi erfarer at våre brukere har fått valgmuligheter de ikke hadde tidligere. De kan opptre som myndiggjorte «kunder» i et landskap der det er fritt skolevalg, fritt sjukehusvalg osv, og der også private tilbydere i mange tilfeller kan ta opp konkurransen med de offentlige. For å hevde oss i denne konkurransen, er det ikke da gode grunner til å yte litt ekstra og å tøye strikken litt lenger? Sier ikke servicelæra at nettopp ekstraytelser er noe vi kan bruke bevisst for å skape positive kundeopplevelser, underforstått kundeopplevelser der forventningene overoppfylles, og til å bygge opp et image der vi har ordet på oss for å være de beste?

Noe fasitsvar eksisterer ikke. Verden har mange eksempler på at konkrete markedsaktører har kapret kunder ved å bygge inn ekstraytelser i sine tjenestepakker. Flyselskapene har forsøkt å overgå hverandre med serveringstilbud og andre tilleggstjenester til flypassasjerene. Bilforhandlere har bygd inn omfattende serviceavtaler i sine salgskontrakter, og dagligvarebutikkene forsøker å kapre kunder fra hverandre ved å tøye åpningstidene.

Erfaringen er at noen ganger kan det være regningsvarende å strekke seg lenger, andre ganger ikke. Men fellesnevneren for alle eksemplene ovenfor er at tilleggsytelsene i alminnelighet ikke er noe som kommer i tillegg til «kontrakten». De er *en del av «kontrakten»*. Følgelig er de ikke improviserte grenseoverskridelser, men kalkulerte svar på en forhandlingssituasjon der det i visse tilfeller også er slik at kunden kan få velge sjøl: En påkostet løsning til en gitt pris, eller en strippet løsning, eksempelvis en flyreise uten servering om bord, til en lavere pris. Kontraktfestede ekstraytelser er ikke skumle på samme måten som de improviserte, særlig ikke når kunden betaler for det lille ekstra. Rådet må være: Legg gjerne inn ekstraytelser i pakken, men ha en mening med det. Meningen kan være å redde en situasjon som har oppstått ved en feil, den kan være å finne en skreddersydd løsning for en konkret bruker som ellers ville bli påført urimelige kostnader eller opplagt ende opp som en misfornøyd kunde og en dårlig ambassadør for virksomheten. Eller formålet kan være å utvikle en konkurransedyktig tjenestepakke. Men det skal være en hensikt bak, og ekstraytelsen skal bidra til å oppfylle hensikten.

Enkelte vil si: I offentlig sektor *bør* man strekke seg langt, ikke først og fremst fordi man skal hevde seg i konkurransen, men tvert om: Fordi man IKKE har konkurrenter. Man er monopolist, og dermed i en spesiell maktposisjon. Økende konkurranse til tross: Fortsatt opptrer mange offentlige virksomheter som eneste tilbyder på sitt felt. Brukerne har ikke reelle valgmuligheter. Ofte velger de ikke en gang sjøl å bli brukere, men de pålegges å bli det. De skal bøtelegges. De skal skattlegges. De skal kontrolleres.

Som leverandør av monopoliserte, offentlige tjenester står man ofte overfor brukere som er spesielt på vakt for å bli «dårlig behandlet», «urettferdig behandlet» eller å bli utsatt for «dumskap» og «paragrafrytteri». Opplever du som kunde at en skobutikk gir deg «dårlig behandling» kan du gå til konkurrenten. Det kan du også gjøre dersom du er misfornøyd med høgskolen du er student ved, eller får tilbud om innleggelse ved et sjukehus du har dårlig erfaring med. Du kan *velge bort* den aktuelle leverandøren. Opplever du derimot i møtet med utrykningspolitiet, tollmyndighetene eller trygdeetaten at du får dårlig behandling, kan du ikke på samme måte straffe den andre parten ved å avslutte kundeforholdet. Dermed er du som

bruker ekstra sårbar, og slik blir også leverandøren ekstra sårbar. Man løper ikke til avvisspaltene hver gang man er misfornøyd etter et besøk i en skobutikk. Men i møtet med en offentlig etat som er enerådende på sitt felt, og som kanskje i tillegg pålegger deg å bli bruker, og likevel ikke behandler deg ordentlig, kan veien til misnøye være kort.

At man som leverandør av offentlige tjenester ofte står overfor brukere som ikke sjøl har bedt om å komme i brukerposisjon, eller som ikke har anledning til å gå til en konkurrent, betyr verken at man kan behandle kundene som man vil – fordi man ikke risikerer å miste dem – eller at man må opptre grenseløst – fordi man i motsatt fall risikerer å lese om det i avisen. Det betyr heller at godt spesifiserte «kontrakter» er *ekstra* viktig. Skobutikken kan gi en kunde et godt kjøp uten at andre kunder nødvendigvis føler seg urettferdig behandlet. Politiet derimot, kan ikke gi bøterabatt, og den trygdeansatte kan ikke plusse på noen kroner ekstra på trygden til en bruker man ønsker å belønne, uten at det blir rabalder. Ingen butikker er så nøye med å overholde stengetiden som Vinmonopolet. Det er ikke fordi polet driver «dårlig service» eller fordi de ansatte der, mer enn medarbeiderne i skobutikken ved siden av, ønsker seg hjem til hus og familie. Det skyldes først og fremst at man i tillegg til «service» i mer tradisjonell forstand også skal kontrollere alkoholomsetningen på nasjonens vegne, med andre ord bedrive «myndighetsutøvelse». Slike innslag vil det være i de fleste offentlige sektorer, og jo større disse innslagene er, desto mer regel- og «kontrakt»orientert vil man i alminnelighet ha behov for å være.

Avslutning: Men noen ganger *har* kunden rett

Når «god service» defineres som brukerens opplevelse av tjenesten satt opp mot forventningene (jf. figur 3 ovenfor), er det lett å overse et viktig ledd i resonnementet: At forventningene, slik de er definert her, ikke bare fanger opp hva brukeren *tror* leverandøren står for, men også at *behovene* til brukeren skal imøtekommes på en profesjonell måte. Underforstått: For at tjenesten skal være god, må både det tekniske innholdet i tjenesten (hva man får) og det funksjonelle innholdet (hvordan man får det) være svar på kundens/brukerens opplevde behov. En frisør som ikke evner å håndtere

saks og kam, og derfor leverer tjenester med dårlig teknisk kvalitet, kan ikke sies å levere gode tjenester, sjøl om kundene aldri så mye vet det, forventer at de skal bli skamklipt og blir det. Denne type oppfyllelse av forventninger gir ikke gode tjenester, og det er grenser for hvor mye funksjonell kvalitet i form av korte køer, kaffe og småkaker, levende lys og påkostet atmosfære kan veie opp for irritasjonen over en skjev pannelugg eller et bloddryppende øre. Det samme dersom tilbudets beliggenhet, åpningstider eller tilgjengelighet ikke er tilpasset den enkelte brukers forutsetninger. Det har ingen ting med grenseløshet å gjøre dersom en leverandør i et forsøk på møte kundens behov holder åpent på kveldstid, tilbyr ekstra assistanse til brukere med spesielle behov, møter brukerne med et smil og ønsker dem en fortsatt god dag når de går. Det kan tvert om være en profesjonell måte å forholde seg til brukerne på når det blir gjort på en bevisst måte og med basis i en praksis. Det er ingen motsetning mellom det å tilrettelegge tjenester på en «brukervennlig» måte og å være grensesettende og tydelig. Tvert om. God service forutsetter at man er i stand til begge deler. Men, skal man være i stand til begge deler, gjøres det enklest med basis i en «kontrakt». Det er et hovedbudskap i denne teksten. I tillegg argumenteres det for at de fleste tjenestevirksomheter vil være tjent med å utvikle «kontrakter» som skriftliggjør flere av elementer i leveransen – på bekostning av «kontraktelementer» som utelukkende er kulturrelt forankret. Utlagt: Å utarbeide dokumenter som tjenesteerklæringer, tjenestebeskrivelser, rutine- og prosessbeskrivelser er en viktig del av arbeidet for å bli en profesjonell og kvalitetsorientert tjenesteleverandør. Men slike dokumenter skaper ikke kvalitet i seg sjøl. Det gjør de først når de fanger opp brukernes behov, innretter seg etter brukernes forventninger og forutsetninger og er i stand til å skreddersy løsninger etter behov.

Den kvalitetsskapende brukerdialogen må følgelig være en toveis prosess. Brukernes behov, oppfatninger og vurderinger må få anledning til å komme til uttrykk gjennom ulike kanaler. Å gjennomføre behovs- og tilfredshetsundersøkelser er måter virksomheten sjøl kan stimulere denne informasjonsflyten på. På den andre siden må virksomheten i egen regi sørge for å kommunisere til brukerne hva de står for, hva de yter og hvilke vilkår som gjelder.

Så gjenstår den avgjørende prøven: Å leve opp til kontraktens vilkår. Dersom «kontrakten» er utformet i dialog med brukeren og tilpasset brukerens situasjon, dersom den er tydelig nok og godt nok kommunisert, vet man bedre når kunden har rett og når kunden tar feil. Av og til og faktisk ganske ofte, har kunden feil. Da er det viktig å ha dokumentasjonen som behøves for å klargjøre det, og være forsikret om at «kontrakten» ikke bare er tydelig nok, men også kjent for begge parter. Men har leverandøren slurvet med å ta initiativet til at det opprettes en «kontrakt», laget en «kontrakt» som ikke er tydelig nok, eller som ikke fanger opp kundens behov, eller kanskje tatt for lett på at innholdet i den skal kommuniseres og være kjent for begge parter, har kunden rett til ha innvendinger. Og når leverandøren ikke oppfyller sin del av «kontrakten», og kunden påpeker det, er saken klar: *Da* har kunden alltid har rett!

Man skal alltid være lydhør overfor brukere som gir uttrykk for at «kontrakten» skulle ha hatt et annet innhold enn den faktisk har, også når det skjer i servicemøtet, i en situasjon da alle punktene i «kontrakten» ideelt sett skal være avklart forlengst. Det blir som å være lydhør overfor barn som etter hvert som de blir eldre synes det er urimelig å legge seg til gjeldende sengetid. Av og til må vilkårene justeres. Men i slike situasjoner er det sjelden klokt å forkaste prinsippet om «kontraktfesting». Da er det som regel bedre å erstatte en gammel ordning med en ny, enten gjennom klart definerte unntaksbestemmelser, eller en ny og reforhandlet «kontrakt». Slike tilpasninger må helst være et kontinuerlig arbeid. Den profesjonelle tjenesteleverandøren er alltid på vakt og stiller spørsmål om alle punkter i inngåtte «kontrakter» er utformet og kommunisert slik de burde. Alternativet til en etablert «kontrakt» skal ikke være anarki, men en oppdatert «kontrakt».

Litteratur

- Andreassen, Tor Wallin (2003) *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 4. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.
- Bell, Daniel (1973) *The coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. London, Heineman.
- Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml & A. Parasuraman (1988) Quality Counts in Services, Too. In *Managing Services. Marketing, Operations, and Human Resources*, Christopher H Lovelock, pp. 216–225. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Denstadli, Jon Martin og Randi Hjorthol (2002) *Den nasjonale reisevaneundersøkelsen 2001: nøkkelrapport*. Oslo, Transportøkonomisk institutt.
- Gershuny, Jonathan (1978) *After Industrial Society: the emerging Self-service Economy*. London, Macmillan.
- Grönroos, Christian (1997) *Markedsføring av tjenester*. Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Isaksson, Saara (2001) *Processbeskrivning genom tjänstekartan. Möjligheter och begränsningar i personintensiva tjänster*. Lic.oppsett, Karlstad, Universitetet.
- Lysetøl, Peder Martin (1992) *Husholdets politiske økonomi*. Oslo, Universitetsforl.
- Normann, Richard (2000) *Service Management*. 3. utg. Oslo, Cappelen akademisk forl.
- Statistisk sentralbyrå (2004) *Norsk mediebarometer 2003*. Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ssb.no/vis/emner/07/02/30/medie/sa63/art-2004-03-26-01.html>>
[lest 2004-12-15]

Statistisk sentralbyrå (2003) Statistikk ordnet etter emne – statistikkområder.
Tilgjengelig fra: <<http://www.ssb.no/emner>> [lest 2004-12-15]

Statistisk sentralbyrå (2002) *Til alle døgnetts tider: tidsbruk 1971-2000*.
Oslo, Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra:
<<http://www.ssb.no/emner/00/02/20/sa52/>> [lest 2004-12-15]

Toffler, Alvin (1980) *The Third Wave*. New York, William Morrow.
(Svensk oversettelse: (1982) *Tredje Vågen*. Nacka, Esselte Info.)

Aasbrenn, Kristian (2004) *Tjenesteutvikling i offentlig sektor. Å nå alle med tjenestene – mer enn et spørsmål om desentraliserte tilbud*.
Elverum, Høgskolen i Hedmark.