

Jeg er vred, så hør på mig!

– Om et uudnyttet potentiale i kundekontakten

af ph.d., kommunikationsforsker og -rådgiver
Anne Katrine Lund, akl@aklkommunikation.dk

Kontakten til vrede kunder er svær. Det er meget vigtige ambassadører at få omvendt fra kilder til megen negativ omtale til tilfredse eller måske ligefrem positive ambassadører for organisationen.

Mange organisationer, både private og offentlige, spiller ressourcer på at have ineffektive reklimations eller customer relationsafdelinger, der forsøger at tage sig af de utilfredse kunder. Man forsøger at forklare eller måske lige frem sende erkendtligheder som "plaster på såret". Indsatsen er ofte ikke alene spildt, men lige frem med til at gøre kunden endnu mere vred, for det er svært at kommunikere med vrede kunder. I SAS har man draget nytte af erfaringerne fra dansk retorikforskning og gjort kundekontakten bedre. Det har krævet en stor indsats med analyse, idealafklaring og kompetenceudvikling. Men nu begynder resultaterne at vise sig ...

1. Gemt bag vrede og brok

Ros og brok

At klagende kunder skal tages endog meget alvorligt er en gammel sandhed. McDonalds har i en menneskealder haft som læresætning, at en tilfreds kunde fortæller det til én – mens en utilfreds kunde taler med mindst ti. En læresætning der skal appellere til at yde den ypperste service, men som især dækker fænomenet ros/brok. Yderligere alvorligt skal de kunder tages, der ligefrem kontakter organisationen med en anke. Det er som regel udtryk for både en større utilfreds-

hed og en form for loyalitet: kunden vil gerne ændre forholdene. Men naturligvis er der også en del kunder, der klager for at opnå fordele. Uanset det dybereliggende motiv føler kunderne altid, at de har ydet noget ved at klage – og de forventer at blive taget alvorligt.

Lære af fejl

Antallet af klager vokser og vokser i både offentligt og privat regi i disse år, og de fleste steder har organisationerne ikke kunnet følge med. Klagerne bliver langt fra alle steder prioriteret så højt som de burde, det går ud over både organisationens egen udvikling; hvis man ikke lærer af sine fejl, bliver man sjældent bedre – og omdømmet hos kunderne; svarene er så dårlige, at de gør ondt værre og kunderne får en endnu værre historie at fortælle alle omgivelserne. I SAS har man altid taget klagerne alvorligt, men frustrationerne ulmede, for klagehåndteringen virkede ikke optimal på hverken medarbejdere eller ledere. Derfor besluttede man at analysere kvaliteten, effekten og produktionen af klagerne for at optimere alle tre. Inspirationen var hentet direkte fra forskningen. I den første ph.d.-afhandling i retorik herhjemme var den målrettede kommunikations kvalitet og produktion analyseret med klare indikationer af alvorlige problemer i danske organisationer (Lund, 2000). Det arbejde besluttede SAS i samarbejde med mig at fortsætte – erfaringerne beskrives på de følgende sider hele vejen fra erkendelse til forandring.

Scandinavian Airlines har i store tal 1000 flyvninger, 100.000 passagerer og ca. 300 formelle klager på en dag. Customer Relations funktionen fik via reference direkte til den daværende koncernchef Jan Stenberg opgaven og mandatet til dels at fokusere på at vende utilfredse kunder til tilfredse, dels at fungere som kundens ombudsmand internt i virksomheden. Til denne opgave har Customer Relations Department 21 kontorer rundt i hele verden med store kontorer i Stockholm, Oslo, København, New York, London og Helsinki. Der er ca. 80 medarbejdere ansat til at håndtere kundernes henvendelser

2. At analysere klagekommunikation konstruktivt

Analysen af klagekommunikation foregår ofte i fokusgrupper, hvor allerede utilfredse kunder meget let får gejlet hinanden op til yderligere raserianfald mod organisationen og får bekræftet hinanden i, at de i hvert fald ikke er til falds for en ydmyg beklagelse og tre flasker vin. Resultaterne er ofte nedslående læsning for organisationerne, der får endnu

sværere ved at leve op til al den kritik. Og ikke mindst ofte savner konstruktive input, der reelt kan hjælpe arbejdet med at blive bedre.

Den umiddelbare reaktion

For at undgå denne faldgruppe nøjedes vi ikke med at høre en efterrationaliseret vurdering fra en gruppe kunder, men besøgte kunderne enkeltvis med de friske breve i hånden og var så at sige med til at opleve deres umiddelbare reaktion ord for ord. Denne såkaldte protokolanalyse har sin rod hos kognitionspsykologer og retorikere, der interesserer sig for tekstproduktion (eksempelvis Ericsson & Simon 1993, Flower et al. 1994 og har bl.a. været afprøvet i forbindelse med Lund, 2000.)

Deltagerobservation

Udover disse konstruktive input fra modtagerne af teksterne, var det mindst lige så afgørende at få indblik i omstændighederne i forbindelse med produktionen af brevene til kunderne. Hvordan arbejdede skribenterne? Hvad styrede deres valg? Hvad var de i tvivl om undervejs? Hvordan forløb arbejdsprocessen? Disse indblik kan heller ikke blot indsamles ved at bede medarbejdere og ledere i interview sætte lyd på, hvordan *kommunikationskulturen* er, men kræver deltagerobservationer, så man kan få et reelt indblik i de ofte usagte styringsmekanismer i en kommunikationskultur (Lund, 2000); hvem viser man sine udkast til? Hvordan fungerer arbejdsgangene i praksis? Etc. Tilgangen har været ægte "scheinsk", som han udtrykker det i dette citat:

"Den grundlæggende model (...) kan bedst beskrives som et iterativt (gentagende, o.a.) klinisk interview, dvs. en række af møder og fælles opdagelser mellem undersøgeren og forskellige motiverede informanter, der lever i organisationen og er bærere af dens kultur. Min antagelse er, at kun en fælles indsats mellem en insider og en outsider kan tyde de væsentligste antagelser og deres mønster af indbyrdes relationer" (Schein, 1994, p. 161).

Målet var at få et solidt indblik i kommunikationskulturen for her at kunne finde en del af forklaringer på, hvorfor brevene så ud, som de gjorde og samtidig kunne skaffe grundlaget for effektiviseringer og forbedringer af såvel arbejdsgange som tekster. Dette omfattende analytiske arbejde blev for en stor dels vedkommende gennemført af Elisabeth Hoff-Clausen og Helle Petersen.

Kommunikationskultur**3. Velkendte udfordringer for danske organisationer**

Analysen afdækkede en lang række udfordringer for kvalitet og i kommunikationskulturen, der ikke kom bag på os. Problemstillingerne er langt fra kun velkendte fra SAS, men fra de fleste danske organisationer. Forholdet til kommunikation er endnu de fleste steder meget overfladisk, når det drejer sig om det, man kunne kalde rutinekommunikationen. Kun de glittede brochurer, hjemmesiderne og til nød salgsbrevene arbejdes der bevidst strategisk med, hvilket efterlader en afgrund af dårlig kommunikation og ikke mindst ressourcespild og unødige frustrationer i mange danske organisationer. Tænk eksempelvis på, hvor mange ressourcer der kunne spares i de fleste forsikringselskaber og pensionskasser ved, at man skrev så klart, så kunderne ikke behøvede at ringe ind.

Oftest er forholdet til kommunikationens kvalitet og produktion præget af en naiv tiltro til en konsensus, der oftest er ikke eksisterende. Kvaliteten styres langt fra altid af veldefinerede sluser; en kontorchef skriver under og tjekker, en sekretær læser igennem, en kollega plejer at kaste et kritisk blik, eller måske støtter man sig til en kommunikationspolitik, der angiver de overordnede linier for åbenhed og ærlighed uden at få synderlig konstruktiv skrivehjælp fra den kant.

Standardsvar

Hos SAS var udfordringerne da også i tråd med disse generelle erfaringer fra danske organisationer. Kunderne følte sig ikke hørt og oplevede ofte, at de fik "standardsvar", nogle gange blev de ligefrem yderlige irriterede over svaret fra Customer Relations. Samtidig brugte medarbejderne lang tid på at være i tvivl om, hvad de egentlig skulle gøre og havde en langt fra hensigtsmæssig arbejdsproces. Udfordringerne konkretiseres yderligere i de næste afsnit – for hvor gjorde det mest ondt kvalitetsmæssigt i kundekontakten? Og hvorfor?

4. Så læs dog, hvad jeg skriver – den individuelle behandling af kunder

SAS er ikke i tvivl: hver kunde skal behandles individuelt. Derfor eksisterer eksempelvis de standardbreve, der huserer i de fleste andre organisationer ikke hos det skandinaviske

luftfartsselskab. Men det ændrer ikke ved, at kunder ofte oplever, at de ikke er blevet behandlet individuelt.

Eksempel

NN udfyldte i lufthavnen en såkaldt claim report, hvor hun fortalte om en forsinkelse på et Lufthansa-fly fra Budapest, der sendte hende på en forgæves løbetur gennem lufthavnen i Frankfurt for at nå sit fly videre til Skandinavien. Hun nåede frem få minutter før, men kom ikke med, da hun fik at vide, at flyet var fyldt. Hendes klage var arrig. I returbrevet beklagede SAS-medarbejderen ulejligheden og forklarede, hvor stor vægt SAS og partnere lægger på punktlighed, og at man derfor ikke kunne lade hende boarde på det sene tidspunkt.

Det svar fandt NN utilfredsstillende. Da det jo netop var pga. af en forsinkelse hos Lufthansa, at hun ikke nåede det næste fly, kunne hun jo med rette føle sig misforstået og skidt behandlet ved at få, hvad der kan opleves som en reprimande om punktlighed. Intet sted i brevet tog SAS og partnere ansvaret og undskyldte den flyforsinkelse, der i første omgang var skyld i, at hun kom for sent til næste fly. Ligesom hun ikke fik nogen forklaring på, hvorfor hun så fik at vide, at flyet var fuldt, hvis det handlede om punktlighed.

Mangelfuld læsning

Sådan mangelfuld læsning gav kunderne indtryk af, at de havde fået et standardsvar, da den problemstilling, som returbrevet behandlede, ikke var den, som kunden mente at have henvendt sig med. Den mangelfulde læsning skyldtes ikke, at medarbejderne ikke var bevidste om, at alt står og falder med, at de forstår kunden. Den konsensus var delt af alle, men det ser i analysen af kommunikationskulturen ud til, at medarbejderne var for hurtige til at danne sig et indtryk af kundens klage uden at nærlæse brevet.

En anden desværre klassisk fejl i klagekommunikationen er manglen på reel beklagelse, som også SAS havde problemer med. Meget ofte kommer medarbejdere i reklamationsafdelinger til for hurtigt at gå i forsvarsposition, og der er en generel uvilje de fleste steder mod at indrømme fejl. Dette buldrer naturligvis mod kundernes ofte store ønske om netop at få en undskyldning. Således også hos SAS, mange kunder henvender sig jo netop, fordi de synes, at SAS har gjort en fejl, og de ikke vil lade SAS dø i synden. Dette motiv forsømte medarbejderne ofte at tage tilstrækkeligt hensyn til, da de læste og besvarede kundernes breve. Kundeudtalelsen her er karakteristisk:

Jag hade väntat att de bett mig om ursäkt, att jag skulle få upprättelse, få bekräftat att jag blivit illa behandlad.

Ordene er som taget ud af de fleste klagendes mund. De fleste danske organisationer er fedtede med oprigtige undskyldninger og beklagelser af andet end hul karakter. Så udsagnet fra denne arrige dansker kan gælde for de fleste private og offentlige organisationer herhjemme:

*Det er det sædvanlige – SAS siger: "Vi gør ikke noget galt".
Sig dog for fanden: 'Vi har trådt i spinaten', end of story.*

Indrømme fejl

Indrømmelse af fejl behøver ikke betyde, at kunden skal have medhold. I eksemplet ville det fx ikke ændre sagens afgørelse, at man havde inkluderet en indrømmelse af – og undskyldning for, at det var Lufthansa, der var skyld i, at hun kom for sent til sit næste fly. At en indrømmelse nødvendigvis må føre til medhold og kompensation kan være en antagelse, der afholder medarbejdere fra eksplicit at indrømme visse 'fejl'. En kunde talte netop om den problemstilling:

Hvis man i det mindst bare anerkender, at man har trådt i spinaten, så har man allerede taget meget af brodden. Måske gør de det ikke, fordi de er bange for, at folk så vil forlange kompensationer. Det bedste svar ville have været: 'Ja, vi har lavet et goof!'. Anerkend det! Jeg tror næsten, at jeg så bare ville have sagt, okay, don't do it again.

Et beslægtet problem afledt af den hastige og derved mangelfulde læsning var, at kunderne nogle gange følte, at SAS smøg sig uden om at svare på nogle af deres spørgsmål. Kunden kan for eksempel direkte have formuleret en række spørgsmål, hvoraf kun nogle besvares eller kunden kan blot have bragt forskellige aspekter af sagen frem, hvoraf kun nogle adresseres.

Eksempel:

En kunde henvendte sig, fordi en ordning om en ledsagerrejse blev lavet om, så det det ikke blev muligt at komme med på de mest travle afgang om fredagen og søndagen. Ønskede man det, skulle man betale 200 kr. ekstra. Kunden berettede i brevet om, at det gav familien økonomiske problemer. Hun udbad sig en forklaring og understregede, at de var meget loyale kunder, der havde brugt ordningen hver tredje uge i over fem år.

Returbrevet var langt og omhyggeligt. Medarbejderen forklarede venligt, at man på de travle afgange af økonomiske årsager havde valgt at prioritere Business Class-kunderne, der betaler dobbelt så meget for deres billet. Men medarbejderen undlod at uddybe, hvorfor man så kunne komme med for 200 kr. mere.

Kunden følte sig glemt i svaret og ikke anerkendt:

De blæser også højt og flot på, at vi bruger SAS hver tredje uge. Jeg skriver selv, at vi føler, vi har været trofaste kunder, men det nævner de slet ikke i brevet – de tager ikke noget af det personlige i mit brev over i deres, det ville måske have hjulpet lidt, så jeg havde følt, at det var mit brev, de svarede på, i stedet for en mere generel opremsning af reglerne. Lidt mere personligt måtte det godt have været, lidt mere at jeg får svar på de spørgsmål jeg stiller, i stedet for at det bliver en opremsning af fakta i deres returbrev.

Kunderne oplevede med andre ord den gang ofte, at SAS' breve netop ikke var individuelle eller som en anden kunde meget kritisk udtrykte det:

Hvis jeg skal være helt ærlig, får jeg sådan et avissælgeragtigt indtryk af den, der har skrevet brevet – én, der sidder inde på Berlingeren og ringer op til folk og går frem efter et skema, hvor der er seks forskellige muligheder, for hvert svar, man giver dem. Min henvendelse har så ikke passet ind i de normale svarmuligheder, SAS har haft, og så har jeg fået et svar, der ikke passede på mig, men det var efter skemaet. Det er indtrykket, jeg får, fordi de ikke svarer på det, jeg henvender mig om.

Abstrakte svar

Det skyldtes ofte også abstraktionsgraden i svarene til kunderne. Mens kundens klagepunkt altid er meget konkret, da den jo skyldes egne oplevelser, så var returbrevene i deres formuleringer ofte meget generelle. Det var formuleringer, som kunne være svar på en lang række spørgsmål, i stedet for at være svar rettet specifikt mod den enkelte kundes konkrete situation eller spørgsmål. Ofte var der tale om, at medarbejderne ikke sprogligt tog udgangspunkt i og henvisste til kundens brev, når besvarelsen blev skrevet. Eksempelvis som da en kunde klagede over, at der ikke længere serveredes kaffe på den korte flyvetur, han plejer at tage, og fik et svar, der handlede om de generelle nye vinde i flybranchens i dag, der har betydet forandringer i måltidskoncepterne. Svaret var jo ikke forkert, men hvordan kaffe kan blive til generelle nedgangstider kræver en hel del mellem-

regninger fra kundens side. At kaffe ikke blot handler om bøtter, men også om en hel del personale i midtergangen, skal han eksempelvis selv slutte sig til.

Problemerne var ofte, at der ikke bygges bro mellem kundens henvendelse og returbrevet. Returbrevene er pr. definition svar på kundernes henvendelser, og derfor forventer kunden naturligvis også, at returbrevet vil stå i tæt forbindelse med deres eget brev. En af forklaringerne på dette problem viser netop nytten af studier i kommunikationskulturen. Det var nemlig meget fremherskende, at medarbejderne havde indtrykket af, at det var vigtigt at være meget fakta-baseret i sin kommunikation. Uden mere håndgribelige retningslinier tolkes idealet umiddelbart af medarbejderne som et krav om at være objektiv og saglig, der i praksis førte til, at kommunikationen ofte blev generel og distanceret.

Afsenderbaserede svar

Men nogen uklarhed og utilfredshed bunder også i, at den skrivende medarbejder tog udgangspunkt i sin egen virkelighedsopfattelse frem for kundens og dermed ikke fik målrettet sin kommunikation godt nok. Medarbejderen benyttede eksempelvis ord, som betyder ét for hende selv, men noget andet for kunden. Forklaringerne blev dermed afsenderbaserede frem for at tage udgangspunkt i modtagerens forudsætninger.

Eksempel

To kunder henvendte med et krav om at få refunderet en hotelovernatning. De skulle til bryllup i en landsby i Frankrig, men nåede pga. en række flyforsinkelser på ruten Oslo-København-Nice, så sent frem til Nice, at de måtte overnatte der. Formelt set er der ingen tvivl. De er nået frem til flyrejsens bestemmelsessted og som alle andre flyselskaber kan SAS aldrig garantere et bestemt ankomsttidspunkt. Medarbejderen afviste derfor kundernes krav om kompensasjon, men fik gjort det lidt klodset:

Ved forsinkelser under reisen som medfører ekstra overnatning for passasjeren er det vanlig at SAS dekker kostnadene til dette. Hadde det i dette tilfellet blitt nødvendig med overnatning i København mellom 21. og 22. august ville flyselskabet dekket dette. Slik det fremgår av tilsendt bankutdrag gjelder dette en overnatning i Nice etter endt reise, og vi har derfor ikke anledning til å dekke kostnaden.

Ved protokolanalysen uttrykte kunderne, at det var en dårlig forklaring på, hvorfor de ikke kan få refunderet hotellet – de forstod ikke riktig, hvorfor det ikke kunne lade seg gjøre. Forklaringen var her ikke målrettet kunden, bl.a. henvises til

'reisen', hvilket for SAS-medarbejderen betyder fly-rejsen med SAS, mens det for kunderne naturligvis betyder hele den rejse, de er ude på, inklusiv deres videre tur fra Nice til landsbyen. De blev derfor forvirrede af, at der først står, at SAS normalt dækker omkostningerne til overnatning ved forsinkelser 'under reisen'; Aha, det er inkluderet ... For siden i brevet at erfare, at SAS ikke refunderer denne overnatning, da den er efter 'endt reise'.

Analysen viste bl.a. også problemer med stilblanding, sproglige uklarhed og fejl mv. For os var der dog ingen tvivl om, at det vigtigste i første omgang ikke var den sproglige finpudsning, men et strategisk orienteret projekt, der tog fat i de dybereliggende problemer analysen havde afsløret i kvalitet og arbejdsprocesser.

5. Hvad du ønsker ...

At efterleve værdier

Det er jo desværre langt fra alle ønsker, der går i opfyldelse ved at blive formuleret, men ikke desto mindre betyder formuleringen ofte et nødvendigt første skridt i realiseringen. Analysen havde vist megen uklarhed hos medarbejderne om, hvad de egentlig skulle. Ligesom breve og kunder havde vidnet om svingende stil og kvalitet. Derfor blev første skridt mod forbedring en nødvendig afdækning af, hvad et godt brev overhovedet skulle rumme. Det blev til mange lange diskussioner med ledelsen, med medarbejdere og på tværs i SAS, vi slog os ikke til tåls med de generelle formuleringer af værdier i SAS, men tog udgangspunkt heri i et omfattende arbejde med at konkretisere det, så medarbejderne ikke kun skulle pejle efter abstrakte udsagn, men også fik et reelt indblik i, hvordan disse værdier efterleves. Det betød, at idealerne blev ledsaget af en omfattende kommunikationshåndbog, der udover at rumme idealer for kommunikationen; hvordan vil vi gerne opfattes, hvad er et godt brev osv. også rummede spilleregler for samspillet om kommunikationen i afdelingerne og skitserede en hensigtsmæssig arbejdsproces hele vejen fra kundens klage dukker op, til svarbrevet frankeres.

Operationalisere iagttagelser

Grundtanken var at operationalisere alle iagttagelserne til konstruktive råd og arbejdsredskaber, der skulle gøre vejen fra idealer til virkelighed så konkret og realistisk som muligt. Eksempelvis ledte analysen af den mangelfulde læsning til udvikling af et noteringsark til udfyldning under

læsningen, og derudover introducerede vi en opdeling af klagerne i tre kategorier; klager, faktasager og kritik. Målet med denne opdeling var at skærpe medarbejdernes opmærksomhed på de bagvedliggende motiver hos kunderne. I grove træk dækker typerne over:

Klager: Kundens motiv: at søge oprejsning

Klager er den type henvendelser, hvor kundens grundlæggende motiv for at henvende sig er *at søge oprejsning*. Klager handler oftest om *ubehagelige enkeltbegivenheder*, som kunden har været udsat for – typisk en ydmygelse, en ødelagt oplevelse eller en stor ulempe, hvor kunden er blevet personligt eller erhvervsmæssigt ramt.

Kritik: Kundens motiv: at bidrage til ændringer

Kritik er den type henvendelser, hvor kundens grundlæggende motiv er *at bidrage til ændringer*. Konstruktiv kritik handler primært om *gentagne uheldige oplevelser eller gængse SAS-procedurer*, mens den positive kritik oftest angår en enkeltbegivenhed.

Fakta-sager: Kundens motiv: at få orden i sagerne

Fakta-sager er den type henvendelser, hvor kundens grundlæggende motiv er *at få orden i sagerne*. Fakta-sager handler primært om *regler, kundeordninger, billetter, udgifter og bagage*. Fakta er der naturligvis i alle henvendelser – også i klagerne og kritikken. Men fakta-sager handler oftest mere om fakta end om følelser.

Ofte findes brevene i blandingsformer men ved at skærpe medarbejdernes blik for motiverne, kunne vi enklere arbejde med det strategiske i brevene.

På trods af dette arbejde med at konkretisere idealerne i en omfattende kommunikationshåndbog stolede vi ikke på, at ord alene ville gøre en forskel, men introducerede det i forbindelse med kompetenceudvikling af samtlige sagsbehandlere i Skandinavien.

6. Fra ord til forandring

Kommunikationshåndbog

Kommunikationshåndbogen var blot et nødvendigt udgangspunkt for forandringsprocessen af brevene fra SAS. De skandinaviske ledere skulle beslutte sig for samlede idealer, medarbejderne skulle kunne finde støtte og vejledning et konkret sted, og nye medarbejdere skulle enkelt kunne sluses direkte ind og straks stræbe efter den rette kvalitet i

stedet for at blive fanget i falsk mesterlære. Men papir forandrer sjældent meget. Derfor satte vi samtidig en omfattende intervention i gang. Målene var enkle: at få medarbejderne til at fokusere på det strategiske i kommunikation, sikre effektive individuelle arbejdsprocesser og bedre kommunikationskulturen som sådan.

Vejen var og er belagt med mange forhindringer, men resultaterne er for længst begyndt at vise sig. Det er for omfattende i denne sammenhæng at beskrive alle indsatser og barrierer, men i grove træk har vi sat ind på tre niveauer: centralt, lokalt og individuelt.

Centralt

Fra *centralt* hold har dels kommunikationshåndbogen, dels et markant ledelsesfokus vist medarbejderne, at det ikke var en midlertidig grille, men et seriøst, konkret arbejde mod bedre kommunikation, der var i gang. Ledelsen gik eksempelvis også selv først på kursus.

Lokalt

Lokalt har de enkelte landekontorer arbejdet meget bevidst med deres kommunikationskulturer katalyseret af processen. Eksempelvis har man på afdelingsmøderne løbende taget centrale problemstillinger op både de større linier som fx brevtyperne eller arbejdsprocessen og de mindre problemstillinger, som hvad er en god begyndelse. Hvert land har holdt kommunikationskurser, hvor håndbogen er blevet introduceret, og medarbejderne har arbejdet med redskaberne og haft lejlighed til at diskutere en lang række cases.

Individuelt

Individuelt er hver medarbejder blevet coachet ud fra en analyse af, hvor han/hun stod kvalitetsmæssigt, og hvor der skulle sættes ind. Denne coaching stod jeg for som ekstern analytiker med et friskt, apolitisk blik på tekster og skribent, og den er fulgt op hvert halve år på baggrund af nye stikprøver. Samtidig har den lokale gruppeleder fulgt løbende op på anbefalingerne, og det er eksempelvis en integreret del af medarbejderudviklingssamtalerne.

Barriererne har ikke været få. Et kommunikationskulturskifte er ikke enkelt og mange medarbejdere har haft stærke modstandsreaktioner på forandringerne. For nogle var det eksempelvis grænseoverskridende at skulle vise egne tekster frem, mens andre havde svært ved at slippe et traditionelt fokus på, om der var formelle fejl, og så derfor ikke det strategiske i teksterne. Andre igen skulle lige lære at arbejde på den nye måde og oplevede en midlertidig forlængelse af sagsbehandlingstiden, hvilket stressede en del medarbejdere undervejs. Den turbulente virkelighed for SAS har hel-

ler ikke just gjort arbejdet de seneste tre år lettere; kartelsag, ulykke i Milano, nye priskoncepter mv. har alt sammen lagt et enormt arbejdspress på netop Customer Relationsafdelingerne. Men både medarbejdere og ledelse har holdt fast, og hver medarbejder har bevæget sig i sin egen takt frem mod bedre breve. Ikke alle er perfekte, men langt de fleste har i dag en meget høj kvalitet. Eksempelvis fik en norsk medarbejder for nylig dette takkebrev fra en kunde, der havde bedt om refusion for udlæg i forbindelse med forsinket bagage og havde fået et svar, der levede op til alle de nye idealer. Hans reaktion vakte jubel på gangene:

Kjære xxx

Mange takk for helt uvanlig hurtig og positivt svar – om du ikke har noe imot det jeg vil gjerne få vise ditt brev til ledergruppen vår her i xxx som et eksempel på fremragende kunde- og servicebehandling både i tid, innhold og resultat.

Jeg tillater meg å sende kopi til din konsernsjef (og min kjenning) som bør glede seg over medarbeidere som dette.

Med vennlig hilsen

Adm. direktør og stadig fornøyd SAS-kunde

Brevet han reagerer så positivt på rummer såmænd ikke nogle fantastiske nyheder eller store gaver. Han får blot refunderet sit udlæg, får at vide hvad spillereglerne er en anden gang og får det med et personligt glimt i øjet, der gør indtryk.

Det er langt fra alle klagere, det lykkes at omvende på denne måde, men flere og flere føler sig godt behandlet og bliver på den måde omvendt fra negative til positive ambassadører. Kunderne vil gerne tilgive fejl, men de vil behandles ordentligt og opleve, at SAS arbejder på at blive bedre. Medarbejderne er blevet meget bedre til at bruge hinanden på kryds og tværs, og langt de fleste giver udtryk for, at det er blevet meget sjovere at gå på arbejde. Så historien om det uudnyttede potentiale i kundekontakten tegner lyst, men den er langt fra slut ... kvaliteten skal holdes høj, nye medarbejdere skal læres op, og frem for alt skal SAS jo blive endnu bedre til at lære af alle de fejl, som Customer Relations opsnapper i brevene fra kunderne

7. Litteratur

Ericsson, A. K., Simon, H. A. (1993). *Protocol Analysis – Verbal Reports as Data*. USA, Massachusetts Institute of Technology: The MIT Press.

Flower L. & Ackerman J. (1994). *Writers at Work*, Fort Worth: Hartcourt Brace & Company.

Lund, A.K. & Petersen H. (1999a). *Det sku' vær' så godt*. København: Samfundslitteratur.

Lund, A.K. (1999b). Kommunikation – det klarer stavekontrollen. *Retorikmagasinet*. 34, pp.12-16.

Lund, A.K. (2000): Brevet i brug. Fjernkommunikative gener i retorisk perspektiv. Ph.d.afhandling forsvaret ved Københavns Universitet

Lund, A.K. (2003): Den forsømte kommunikation. Brevet i organisationshverdagen. Samfundslitteratur.

Schein, E. (1986/1994). *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Forlaget Valmuen.

7.13.

Jeg er vred, så hør på mig!
