



Hansens fornemmelse for service

- om gammel og ny service

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Serviceerhvervene i bred forstand, eller det vi med et forældet udtryk kalder de tertiære erhverv, har i mange år været i vækst. Og vil efter alt at dømme fortsat vokse. Det drejer sig om forbrugs- og erhvervsservice som f.eks. telekommunikation, detail- og engroshandel, finansvirksomhed, turist-erhverv, forsikring, hotel, restauration, konsulent- og rådgivningsvirksomhed, offentlige tjenester, undervisning, sundhed, forlystelser, kultur og meget andet.

I et samfund, hvor serviceerhvervene i virkeligheden er de primære erhverv i den forstand, at det er de erhverv, hvor det største antal medarbejdere og den største bruttoværditilvækst findes – over 70 pct., kunne man godt forvente en stor optagethed af service. Det ser ikke ud til at være tilfældet. Tvært imod synes jeg, at der er en overraskende ringe optagethed og forståelse af service i Danmark. Og jeg synes, at serviceniveauet og serviceforståelsen mange steder i Danmark er imponerende ringe. Mange steder er det den yngste, den mindst uddannede, den sidst ansatte, personen med den ringeste erfaring, der står tættest på og kommer først i forbindelse med kunden. I nogle typer erhverv er det deltids-medarbejdere, skoleelever, helt unge, studerende, afløsere, jeg havde nær sagt, daglejere, som man sætter til at betjene kunderne. Andre steder er det uddannede og trænede mennesker, men ofte med ringe fornemmelse for serviceelementet i deres job. Det siger vel sig selv, at betjeningen, servicen og ydelsen bliver derefter. Der er altid gode grunde – også til dette, men er det alligevel det, man vil? Der er også gode grunde til, at de mennesker i serviceerhvervene, der véd mest, har størst erfa-

ring, får de højeste lønninger, har været mest rundt i verden, osv., er de mennesker, der aldrig eller yderst sjældent er i kontakt med kunder. De laver noget andet. Og det skal de nok også? Men! Men alligevel vil jeg gerne problematisere nogle af disse forestillinger en anelse.

Den tidligere amerikanske handelsminister Robert B. Reich taler i sin betydningsfulde bog, *The Work of Nations*, om tre former for service: rutine-service, person-til-person service og symbolanalytikere. Det er en sontring, der bl.a. går på graden af rutine i arbejdet og karakteren af den personafhængighed, der er tale om. Spørgsmålet er bl.a., hvad værdien af den pågældende service er en funktion af. Er værditilvæksten alene en funktion af den tid, som servicemedarbejderen bruger på jobbet eller er værditilvæksten afhængig af helt andre faktorer som f.eks. kreativitet, indsigt, erfaring m.m. Eller af kombinationer af tid og andre dimensioner? Eller sagt på en anden måde: Hvad er det, man som kunde betaler for? Hvad ønsker man som kunde, og hvad vil man gerne betale for? Og hvordan udvikler dette sig, i forskellige brancher, produktområder, bruger- og klientgrupper m.m.? Hvad sker der f.eks. inden for ældreplejen, folkeskolen og sygehusområdet i disse år med hensyn til, hvad der udbydes og hvad der efterspørges?

Når jeg tænker på disse spørgsmål, går mine tanker engang imellem tilbage til mine drengeår i Himmerland i 1950'erne. Da kunne telefonen ringe til den personbetjente landtelefoncentral i mit område, og følgende samtale kunne finde sted: Goddag, jeg vil gerne bede om Rold nr. 26. Det var mine forældres telefonnummer. Hertil kunne centralbestyrer Hansen svare: De er ikke hjemme, for jeg har lige set, at de er gået ind i Brugsen. Ring om en halv time, så er de hjemme igen! Ifølge reglementet kunne Hansen blot have sagt: Svarer ikke, men Hansen havde en fornemmelse for det, vi i dag kalder service. Han havde, hvad jeg vil kalde en udvidet og nuanceret opfattelse af sin funktion, som formentlig er én af forudsætningerne for god service. Telefonselskabet, som havde ansvaret for den personbetjente landcentral, hed Jydsk Telefon. I dag hedder det, som alle véd, Tele Danmark, det ejes af amerikanere og i aviserne kan man læse, at dets fremtid ligger uden for Danmark. Der er sikkert tusinder af medarbejdere i selskabet i dag, der ikke har oplevet en personbetjent central. De har måske set billeder, og det er helt fint. Den personbetjente landcentral hører en svunden fortid til – eller hvad?

Da Jydsk Telefon nedlagde de personbetjente centraler, blev Hansen overflødig. Det kunne han

ikke leve med – som vi siger i dag, og derfor gik Hansen op på loftet i sit lille hus i Rold og hængte sig i et reb. Ved en stille højtidelighed blev Hansen begravet og med ham forsvandt en generation – af service? Vi andre levede videre med de såkaldt digitaliserede centraler og alt, hvad der fulgte efter. Én af de synlige og for brugeren meget mærkbare ændringer var jo, at vi fik trykknapp-telefonen. Og nu, i de seneste år, kommer stemmen tilbage. Vi begynder så langsomt at kunne tale til apparatet: "Sig: Ring op!" Det er ikke småting, der er sket, siden Hansen tog sit liv i fortvivelse over den ubarmhjertige teknologiske udvikling. En udvikling, som man kan sige meget godt og interessant om og også meget dårligt om. Og vi kan nu se, hvorledes store televirksomheder byder hundreder af milliarder kroner, eller er det DM, blot for at få lov til at være med som udbydere på f.eks. det britiske og tyske marked for næste generation af mobiltelefoni. Det er vist det, man kalder UMTS-licenser. Jeg ved ikke, hvad Hansen ville have sagt. Jeg synes, det er spændende. Det indebærer enorme muligheder og ricisi.

Der er bagsider ved enhver udvikling. Én er, at man undertiden i dag som såkaldt kunde slet ikke kan komme i kontakt med en person dér, hvor man tror, man er kunde. Det gælder også selvste Tele Danmark, for de har en automatisk telefonsvarer, der engang imellem siger: Goddag. Det er Tele Danmark. Alle vore servicemedarbejdere er optaget. Ring senere. Undskyld ulejligheden. Det er den værste besked, man kan få, når man ringer op til et telefonnummer og har et bestemt formål med at ringe op – og det har man jo. Jeg kender da heller ikke andre, der har en så afvisende besked. Man bliver simpelthen hægtet af. Man får end ikke lov at stille sig i en kø. Så vil jeg trods alt hellere have Århus Taxa, der siger: Århus Taxa: Vent venligst. Eller DSB: Venligst vent. Hvis jeg havde tid, ville jeg gennemføre et lille studium af de telefonbeskeder, som man kan blive udsat for i de mest forskellige typer af danske virksomheder. Det er helt utroligt, hvilken opfindsomhed og uopfindsomhed, der udvises.

Hvis man f.eks. ringer til SAS Europe Bonus Member Service, så får man en kaskade af muligheder, som virkelig kræver, at man holder fast og husker, hvad der bliver sagt, og gør sig klart, hvad man vil have. Og det er vel også et rimeligt krav at stille til en kunde: At kunden præcist véd, hvad hun vil, hvordan, hvornår m.m.? Hvis man f.eks. ringer til Molslinien, så får man en venlig stemme, der siger: Velkommen til Molslinien. Ønsker De at foretage en normal reservation: Tast 1., Ønsker De at foretage en rabatreservation: Tast 2, osv., indtil man endelig som sidste mulighed får den

personlige betjening, for det er den mulighed, som selskabet ønsker, at færrest mulige vælger. Og selvfølgelig véd man da som såkaldt almindelig kunde, hvad en normal reservation er, hvad en rabatreservation er osv. - eller hvad?

Forleden skulle jeg i kontakt med et Internet-firma. Det er ét af den slags helt unge firmaer, hvor der står uåbnede flyttekasser rundt omkring, og hvor der er rod og stor aktivitet, for enten er man lige flyttet ind et sted eller også er man ved at flytte ud. Jeg havde ringet én gang tidligere og kunne huske, at hvis jeg sprang alle instruktionerne over og trykkede på 2, så kom der et menneske. Og jeg har det ofte sådan, når jeg ringer til store eller såkaldt professionelle virksomheder, at jeg tænker: Så lad mig dog for pokker få et menneske at tale med. Jeg trykkede 2 og havde forventet Patricia, for hun var der sidst. Men nu kom der en stemme, der sagde: Hej, det er Morten. Goddag. Hej Steen! Nå, hvad så, hvad kan jeg hjælpe dig med? Jeg var lettet og glad. Et menneske, der ville tale med mig! Jeg begyndte en, synes jeg selv, rimelig forklaring på, hvad jeg gerne ville. Da jeg havde talt nogle få sekunder, brød Morten ind, Morten, som jeg lige var blevet så glad for: Du Steen, sagde han så, jeg tror ærligt talt, at det er bedre, hvis du går ind på vores hjemmeside, og så går ind på Quick bestilling. Det er meget lettere. Hej! Det var endnu værre, end Tele Danmarks 'Ring senere'. Hvis der fortsat er noget, der hedder afbrudt samleje, så vil jeg tro, at denne oplevelse med Morten hører til i denne oplevelseskategori. Just som jeg troede, at jeg havde en ordentlig kontakt, så gad han ikke høre på mig mere. Han blev simpelthen træt af at høre på mig! Kunden! Så jeg måtte over på firmaets hjemmeside. På vej over til nettet blev jeg ringet op af en person, der sagde: Goddag, det er fra Aschehoughs Forlag. Har De et enkelt minut? Mit svar var og er: Nej, det har jeg ikke, og jeg har meget svært ved at acceptere at blive forstyrret af den slags....sælgere, der er ude på at sælge alle mulige ting. Jeg skal nok selv ringe, hvis jeg vil købe noget - hvis jeg altså kan komme igennem! Hvis det så havde været en begavet opringning, en kvalificeret og begrundet opringning, f.eks.: Vi ser, at De har købt...., eller er blevet...., eller har foretaget...., eller hvad véd jeg. Vi har lige udgivet en bog.... så ville jeg respektere det. Men dette platte og plumpe a la typen: Goddaw do, vil du købe en bog. Nej, jeg har en! Det burde være forbudt.

Så tastede jeg mig ind på en hjemmeside. Hvilken hjemmeside! Ordre, reklamer, spørgsmål, søgefelter, tilbud, rubrikker, hvor man bare lige ...osv. Det er altså i virkeligheden Mortens og min kommunikation, der fortsætter her. Også disse hjem-

mesider er et studium værd. Argumenterne for de automatiske telefonsvarere, for hjemmesiderne m.v. er jo lige til. Det sparer tid; det er mere effektivt; det forenkler nogle ting m.m. Her sidder man så ved sin computer med sine helt specifikke spørgsmål, ønsker, håb, forestillinger, og med sin tilsvarende specifikke viden, erfaring, indsigt og holdninger til hjemmesider, telefonsvarere m.m. Man har sine blokeringer, vaner, angst, irritation osv. med, og med det konfronterer man nu en helt kold hjemmeside, der, hvis alt fungerer, alene reagerer på logiske og præcise ordrer, eller rette sagte: Den reagerer på den logik, den retorik og præcision, som den er programmeret til at forstå, og der er ingen slinger i valsen. Et 1-tal er et 1-tal. Et . er et . osv. Og samtidig er det tydeligt, at der lige bag ved denne tilsyneladende objektive, næsten naturgivne, præcision er mennesker med forestillinger, mentale billeder og emotioner. Det skal man så vænne sig til og finde sig til rette i. Også det har masser af fordele for mig.

Service-begrebet er indeholdt i disse hjemmesider, telefonsvarere, valgmuligheder på den ene side og på den anden side i de forbrugere, købere m.m., der ringer op eller taster sig ind og har ideer og forventninger. Hvad er det for en service, der lever og kommer til udtryk her? Hvilke behov har køberne og hvilke behov og ønsker har udbydere? Hvor kommer Hansen ind i billedet? Er der i alt dette ved at ske nogle ændringer, der gør, at alle de teknologiske, højteknologiske, muligheder og potentialer for at fuldautomatisere og elektronificere mødet mellem køber og sælger, skal kombineres med, skal kobles sammen med, mennesker på nye måder eller på måder, der rummer nogle af kvalitetene fra Hansens tid?

Er vi i disse år på vej igennem en nybyggeragtig pioner-periode, et klondike, der er præget af nybyggerens vildskab, ensidige eller manglende kompetencer, dårlige opdragelse og grove manerer, mangelfulde måder at udnytte teknologier, værktøjer og redskaber på, en søgende, uregerlig, udisciplineret, ukultiveret og unuanceret adfærd, som er præget af fuld fart, speederen i bund, stor risikovillighed, kortsigtet optimering m.m.? Og vil der på den anden side af denne vilde periode udvikle sig nogle meget mere forfinede og kultiverede måder, hvorpå man kan kombinere de nye teknologier med menneskelig indsigt, indlevelse, nuancering, indfølelse, evne til at sondre, til fordybelse, til individualisering m.m.? Min arbejdsplads, som jeg ellers kun har godt at sige om, har f.eks. givet mig en hjemmeside med adressen: http://www.hha.dk/eok/org/staff/shi_form.htm. Det er da ikke særlig kultiveret, og det var bl.a. det,

Morten skulle hjælpe mig med at få lavet om, så jeg kunne få en mere civiliseret hjemmeside-adresse, f.eks. www.steenhildebrandt.dk Er det et urimeligt ønske? Morten og jeg arbejder på sagen.

Telefonselskabet, banken, hospitalet, forsikrings-selskabet, bogforlaget, boghandleren, trafikvirksomheden, hvad enten det er fly, busser, tog, taxa, rejseselskaber – alle disse steder sker der i disse år en udvikling, der i meget høj grad er præget af teknologi, herunder informations- og kommunikationsteknologi. Og der finder en udvikling sted på det menneskelige plan, på forventnings- og holdningsplanet hos brugere, klienter, købere, der stiller krav om nye og ændrede service- og ydelsesopfattelser. Det er en udvikling, der på det teknologiske plan formentlig endnu er karakteriseret ved, at vi kun er ved den spæde begyndelse; alt, hvad vi ser, er en begyndelse, er indledende øvelser, er meget primitive og i virkeligheden enkle og ret gennemskuelige skridt på vejen til... På vejen til noget meget mere indviklet, hurtigt, omfattende, integreret. Og dette integrerede vil omfatte Hansen og mennesker af hans slags, mennesker med menneskeindsigt, mennesker med indfølelse, mennesker, der kan integrere mennesker og teknologi, mennesker med sociale kompetencer, mennesker, der har fornemmelser for netværk, mennesker, der har forstand på god og fundamental service.