

EK 214 E

Servicekvalitet i NAV

En kvalitativ studie om hvordan servicekvaliteten er mellom

NAV og bruker

av

Tina Tednes Jacobsen

og

Stine-Aileen Olsen

Abstract

This paper tries to describe the relationship between a service provider and its costumers. The finance crisis in Norway started in august 2007, and the consequences of that is people being unemployed. NAV is the Norwegian Labour and Welfare Service, and plays a big role in the world of work and society, and contributes to financial security to the population of Norway.

We have chosen to look at the relationship between NAV and its users to find out if there is a gap between what the users expects from NAV, and the perceived quality. We have interviewed two employees from the Labour Market Service in Bodø, and used a user survey that NAV made in 2008 to help us answer our question. We discussed the expectations and perceived quality and found different gaps. As a last part of the paper we came up with ideas that NAV could use to close the gaps, if we thought it was possible.

Forord

Bacheloroppgaven er en obligatorisk avsluttende oppgave som foregår siste semester av totalt tre år, ved Handelshøgskolen i Bodø. Studiens akademiske omfang er på 15 studiepoeng. Arbeidet med denne studien har primært vært gjort siste semester, men vi tar utgangspunkt i profileringen som i dette tilfellet er relasjonsmarkedsføring og ledelse. Denne profileringen foregår første semester på tredje året. Interessen for temaet fikk vi gjennom forelesningen i valgt profilering, og ønsket dermed å se nærmere på emnet.

I denne studien har vi sett på hvordan servicekvaliteten for en tjenesteytende produksjon mellom NAV og bruker er. Studien tar sikte på å belyse flere ulike sider innen temaet. Dette har gitt oss god kunnskap innen emnet. Arbeidet med oppgaven har med dette vært svært lærerik, og vi har fått en større forståelse av hvordan ting foregår i næringslivet. Vi håper med denne studien, at den kan bidra til økt engasjement rundt servicekvalitet i en tjenesteytende produksjon.

Vi vil takke de to saksbehandlerne ved NAV som stilte opp på intervju, og hjalp oss med å besvare spørsmål, og som ga oss innsikt i hvordan NAV fungerer. Til sist vil vi takke veilederen vår, Alf-Håvard Dahl, for veiledning og støtte under studien.

Bodø 20. mai 2009

Stine-Aileen Olsen

Tina Tednes Jacobsen

Sammendrag

De siste årene har Norge vært preget av en økonomisk endring. Finanskrisen kom til Norge i august 2007, og førte med seg mange ringvirkninger i det norske samfunnet. En av ringvirkningene er arbeidsledighet og permitteringer. Det har blitt iverksatt mange tiltak for å dempe denne krisen. Konkurs er en av innvirkningene denne krisen har fått. Konsekvensen av dette er permitteringer. NAV er et statlig forvaltningsorgan som er hjelpsom mot de menneskene som blir rammet av dette.

Problemstillingen vår bygger på hvordan servicekvaliteten er mellom NAV og brukerne. Vi har bygget opp studien vår etter GAP-modellen, og har hentet inn ulike teorier for å avspeile om det finnes et gap mellom det brukerne forventer og opplever i møtet med NAV. Vi vil presentere ulike teorier om servicekvalitet, kommunikasjon, forventninger og tillit.

Vi valgte kvalitativ metode for å besvare problemstillingen. Dette ble gjort ved dybdeintervju av to medarbeidere i NAV. I tillegg er studien basert på en brukerundersøkelse gjort av NAV i 2008.

Vi drøftet funnene våre sammen med teori, og fant et gap mellom det brukerne forventet i teorien og det de opplevde i praksis. De største forskjellene fantes mellom brukernes forventninger og opplevelser når det kom til tilgjengelighet og kunnskaper om lover og regelverk. Brukerne har ulike forventninger når de kommer til NAV, og disse kan deles opp i uklare, klare og underforståtte forventninger. NAV har omformet mange oppfatninger av forventninger i servicespesifikasjoner. Hjemmesidene til NAV, www.nav.no er jevnlig oppdatert med mange ulike funksjoner, som de mener møter brukernes forventninger og behov - noe som brukerne også synes. Andre kommunikasjonskanaler som NAV bruker, er telefon, e-post, SMS og brev, i tillegg til de fysiske møtene de har med brukerne. 70 % av 7400 respondenter var fornøyd med kvaliteten til NAV helhetlig sett, noe som ble gjenspeilet i analysen vår.

I konklusjonen fant vi at brukerne vil si at gapet skyldes serviceleveransen fra NAV, mens NAV vil si det skyldes forventningene til brukerne og leveransen de selv gir. Vi kom med forslag om hva vi syntes NAV kunne forbedre, slik som å gi de ansatte bedre opplæring i lover og regelverk, samt å redusere ventetiden på telefon. Brukerne vil aldri bli 100 % fornøyde, uansett hva NAV gjør for å i møtekomme realistiske forventninger. En mulig årsak kan være fordi det alltid vil eksistere urealistiske forventninger. Vi skrev om hva NAV gjorde bra, slik som nettsidene og kommunikasjon. Til slutt fortalte vi hva vi syntes om NAV som en serviceorganisasjon i det norske samfunnet. NAV er et bra tilbud for den norske befolkningen, og vi burde være heldige som bor i et land med en slik tjeneste.

Innholdsfortegnelse

Abstract	II
Forord	III
Sammendrag	IV
Innholdsfortegnelse	VI
Figuroversikt	X
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Avgrensning	3
1.4 Rapportens oppbygging.....	4
1.5 Begrepsavklaring.....	4
2. Teori	5
2.1 Innledning.....	5
2.2 Gap-modellen	6
2.2.1 Kvalitet	8
2.2.3 Syv kriterier for god oppfattet servicekvalitet.....	9
2.3 Kundepsykologi	11
2.3.1 Søkerfasen	11
2.3.2 Etterkjøps-fasen.....	13
2.4 Kundetilfredshet	14
2.5 Kommunikasjon	15
2.5.1 Kommunikasjonskanaler	16
2.5.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon	18
2.5.3 Dialog	20
2.5.4 Tillit	21

2.6 Forventningsteori	21
2.6.1 Likhetsteorien.....	24
2.6.2 Forventninger	24
2.6.3 Problemer med forventninger/erfaringer, mål og sammenligninger.....	26
2.7 Maslows motivasjonsteori.....	27
2.8 Oppsummering	29
3. Studiens fremgangsmåte	30
3.1 Begrepet metode.....	30
3.1.1 Kvantitativ metode	31
3.1.2 Kvalitativ metode	31
3.1.3 Casestudie.....	32
3.2 Forskningsdesign.....	34
3.3 Utvalgskriterier.....	35
3.4 Datainnsamling.....	37
3.4.1 Primærdata	37
3.4.2 Sekundærdata	37
3.5 Analyse.....	38
3.6 Validitet og reliabilitet	38
3.6.1 Validitet.....	38
3.6.2 Reliabilitet	39
4. Empiri.....	40
4.1 Intervju med NAV.....	40
4.1.2 Oppfatning av kundenes forventinger	40
4.1.3 Omforming av oppfatninger i servicespesifikasjoner.	41
4.1.4 Ekstern kommunikasjon til kundene	43
4.1.5 Serviceleveranse.....	44
4.2 Brukernes opplevelse av NAV i 2008.....	45

4.2.2 Munn-til-munn-kommunikasjon	45
4.2.3 Vurdering av veileder/saksbehandler	45
4.3 Forventet service	46
4.4 Opplevd service.....	47
4.4.1 Totalinntrykket av NAV arbeid/trygd	47
4.4.2 Andelen fornøyd med service helhetlig sett fordelt etter brukergruppe.....	48
4.4.3 Vurdering av tilgjengelighet og nav.no	49
4.4.4 Tillit.....	50
4.5 Oppsummering	50
5. Analyse.....	52
5.1 Servicekvalitet.....	52
5.2 Kundepsykologi	54
5.3 Kundetilfredshet hos NAV	55
5.4 Kommunikasjon mellom NAV og brukerne	55
5.4.1 Kommunikasjonskanaler	56
5.4.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon	56
5.4.3 Tillit.....	57
5.5 Forventninger	58
5.5.1 Problemer med forventninger.....	59
5.5.2 Likhetsteorien.....	59
5.6 Maslows motivasjonsteori.....	60
5.7 Oppsummering	60
6. Konklusjon	62
6.1 Konklusjon	62
6.2 Videre forskning.....	64
Referanseliste	65
Bokkilder.....	65

Nettkilder.....	66
Vedlegg	67
Intervju av NAV-medarbeider	67

Figuroversikt

Figur 1: <i>Gapmodellen</i> . (Andreassen: 1993: 64).....	7
Figur 2: <i>Forenklet modell av sosial kommunikasjon</i> (Kaufmann & Kaufmann:1998: 319)....	16
Figur 3: <i>Grad av nøyaktighet i verbal kommunikasjon</i> (Kaufmann & Kaufmann:1998: 322)	19
Figur 4: <i>Sentrale elementer i forventingsteori</i> . (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 242).	22
Figur 5: <i>Motivasjonsformelen i forventingsteori</i> . (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 244).....	23
Figur 6: <i>Maslows fem grunnleggende behov</i> . (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 232).....	27
Figur 7: <i>Veien inn til NAV</i> (www.nav.no).....	43
Figur 8: <i>Vurdering av veileder/saksbehandler</i> (www.nav.no).....	46
Figur 9: <i>Andelen som opplever å bli møtt med respekt ved NAV lokalt</i> (www.nav.no).....	47
Figur 10: <i>Total inntrykket av NAV arbeid/trygd</i> (www.nav.no)	48
Figur 11: <i>Andelen som er fornøyd med service</i> (www.nav.no).....	49
Figur 12: <i>Vurdering av tilgjengelighet og "nav.no"</i> (www.nav.no)	49

1. Innledning

Denne studien starter med en redegjøring av hvilket problem som skal belyses, og hvilken teori vi finner relevant. Etter at dette er klargjort, presenterer vi problemstillingen som skal løses. Deretter redegjøres det for hvilken videre oppbygging studien skal ha, og hva slags avgrensninger det er tatt hensyn til.

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Finanskrisen regnes å ha startet for fullt i Norge i august 2007. Renten skjøt i været, og de små- og mellomstore bedriftene som hadde mye kortsiktig gjeld eller lav egenkapital, begynte å slite. Etter at finanskrisen tiltrådte, måtte enkelte bedrifter nedbemanne for å senke driftskostnadene for å unngå konkurs. Særlig innen industrisektoren og bygg- og anleggsbransjen merket bedriftene at oppdragene ble færre enn det de hadde vært de siste årene. Varsel om permitteringer ble dagligdags en periode, noe som resulterte i nedbemanning. Det viser seg senere at det er unge menn som har vært den mest utsatte permitteringsgruppen, eller som har blitt oppsagt på grunn av finanskrisen. Det er når de blir arbeidsledige eller permitterte på lang sikt, at NAV kommer inn i bildet.

NAV er et statlig forvaltningsorgan som har mange lover og regler de må forholde seg til. Dette gjør at organisasjonen blir litt annerledes enn en privat bedrift. I 2006 fikk NAV en ny reform, som til sammen utgjorde sosialtjenesten i kommunene, arbeids- og velferdsforvaltningen. Dette ble gjort for å øke kvaliteten hos NAV. Tjenesteinnholdet varierer fra kontor til kontor, avhengig av størrelsen. Alle kontorene får økonomisk sosialhjelp fra kommunen, og hele det statlige tjenestespektret er fra den tidligere trygdeetaten og Aetat. Arbeids- og velferdsetaten består i dag av om lag 14 000 medarbeidere på landsbasis, og hele det norske folk regnes som brukere. Etaten forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom arbeidsledighetstrygd, attføring, barnetrygd, kontantstøtte og pensjon.

Arbeids- og velferdsetaten har to organisatoriske hovedlinjer: Det er NAV Fylke og NAV Spesialenheter. Formålet med den nye reformen er å få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad. Den skal også gjøre det enklere for brukerne, og tilpasse forvaltningen til brukernes behov. Den skal også få en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning.

Et annet formål med denne loven, er å legge til rette for en effektiv arbeids- og velferdsforvaltning, tilpasset den enkeltes og arbeidslivets behov. Da basert på en helhetlig og samordnet anvendelse av arbeidsmarkedsloven, folketrygdlover, sosialtjenesteloven og andre lover som forvaltes av NAV. (www.nav.no)

Det har i de senere år vært mye fokus på kundetilfredshet, og hvordan servicekvaliteten er i organisasjoner. Tidligere Aetat og trygdekontoret utgjør nå en del av NAV. NAV har de senere år fokusert på brukernes kundetilfredshet og kvaliteten på arbeidet til NAV. De har gjennomgått en radikal endring for å kunne effektivisere arbeidet hos NAV, slik at behandlingstiden på søknadene kunne skje raskere. Denne sammenslåingen er et tiltak for at effektiviseringen skal bli bedre, slik at brukerne bare trenger å forholde seg til et kontor som behandler mange ulike offentlige tjenester. NAV har høstet mye kritikk i media på bakgrunn av finanskrisen med lange behandlingstider, og at enkelte som er arbeidsledige ikke får dagpenger, samt henvises til å søke sosialhjelp på bakgrunn av dette. (tv2nyhetene.no)

1.2 Problemstilling

For organisasjoner som driver med tjenesteproduksjon, er det viktig å se på hvor tilfredse kundene er, og hvilken kvalitet tjenesten gir. Dette gjelder også innen andre organisasjoner som selger produkter. Men da denne studien bare dreier seg om tjenesteproduksjon, fokuseres det bare på dette. En utfordring kundene har, er at de har individuelle oppfatninger av hvilken mottakelse de får, og hvilke inntrykk de sitter igjen med etter møtet. Det er flere faktorer som spiller inn for at servicekvaliteten skal bli best mulig. Kommunikasjon er sentralt i denne settingen; den er avgjørende for at produsent og konsument forstår hverandre. En kundebehandler må kunne få frem et budskap slik at det er forståelig for konsumenten. God dialog er også viktig. Det er noe som er avgjørende for at begge parter skal komme til enighet.

Interessen for samarbeid må være til stede. Da spiller tillit en sentral rolle. Hvis kunden har tillit til kundebehandleren - og motsatt - kan det oppnås kvalitet og tilfredshet. Forventningen man har til hverandre kan variere, da det er individuell oppfattning av saken. Disse teoriene bygges opp i oppgaven gjennom en GAP-modell. Denne modellen illustreres i kapittel 2 i studien.

Vi ønsker med denne studien å finne ut:

Hvordan servicekvaliteten er i tjenesteproduksjonen mellom NAV og bruker.

Ved bruk av GAP-modellen satt opp i mot teorier knyttet til kommunikasjon, dialog, forventning, tillit, tilfredshet, psykologi og kvalitet, skal vi på best mulig måte besvare studiens problemstilling.

1.3 Avgrensning

I denne studien ser vi på servicekvaliteten mellom NAV og bruker. Vi har valgt å nedskjære det til NAV arbeid avdeling Bodø, og brukerne i dette distriktet når vi har intervjuet saksbehandlerne i den kvalitative delen. Vi har valgt å avgrense oppgaven vår ned til dette fordi det ville vært for tidskrevende og omfattende om vi skulle ha intervjuet saksbehandlere over hele landet, samt undersøkt hvor god kundetilfredsheten er på landsbasis. Den kvantitative undersøkelsen er landsbasert, og inneholder respondenter som har brukt NAV arbeid og NAV trygd i noen tilfeller, og NAV generelt i andre tilfeller. Denne studien er også avgrenset ned til GAP-modellen. Studien bygges opp etter denne. Bakgrunnen for dette er å finne ut om det i sannhetens øyeblikk er mulighet for et gap mellom serviceleveransen og opplevd service.

1.4 Rapportens oppbygging

Rapporten er delt inn i seks kapitler. Kapittel 2 tar for seg litteraturen som finnes på området. Denne teorien tas utgangspunkt i når redegjørelsen starter i empirien. Teorien tar for seg teoriene GAP-modellen, servicekvalitet, kundepsykologi, kundetilfredshet, kommunikasjon, tillit, forventningsteori, likhetsteori og motivasjonsteori. Kapittel 3 tar for seg den metoden vi har brukt for å samle inn, analysere og evaluere dataene vi fant. I kapittel 4 blir funnene presentert og analysert. Deretter tar vi i kapittel 5 utgangspunkt i teoriene fra kapittel 2, og drøfter funnene vi kom frem til. Dette er studiens analysekapittel. Tilslutt vil vi i kapittel 6 konkludere hovedpoengene fra vår undersøkelse ut fra problemstillingen, samt kommentere interessante funn og komme med forslag til videre forskning.

1.5 Begrepsavklaring

I denne studien er det noen begreper som er brukt om hverandre. Dette gjelder kunde og bruker. Innenfor litteraturen er det kunde som er mest brukt, mens NAV selv benytter begrepet bruker. Teori og litteratur er også begreper som anvendes om hverandre. Dette fordi det noen ganger er bedre å bruke det ene kontra det andre.

2. Teori

Litteraturkapitlet i denne studien omhandler relevant litteratur, som på den måten skal besvare studiens problemstilling på best mulig måte. Følgende presenteres utvalgt teorier.

2.1 Innledning

Litteraturkapittel blir følgende presentert. Studien er oppbygd etter GAP-modellen, hvor vi ser på servicekvaliteten sett fra tjenesteyters og brukers ståsted. GAP-modellen tar for seg flere sentrale faktorer som er interessant å se nærmere på i denne sammenhengen. Innenfor dette emnet eksisterer det mye litteratur, så utfordringen var å plukke ut de mest relevante for studien. Sett fra begge sidene er kommunikasjon alfa omega for å få denne beste opplevelsen av servicekvalitet. Derfor er kommunikasjon en sentral del av dette kapitlet. Dialog er også noe studien ser litt på. Bakgrunn for dette valget er at dialog er med på å skape flyt i kommunikasjonen. Videre følger forventningsteori. Begrunnelsen for at dette er sentralt både fra tjenesteyters og brukers ståsted, er at begge partene har forventninger til hverandre. Da særlig hvis det arrangeres møter dem i mellom. Tillit spiller en stor rolle innen denne formen for servicekvalitet. Dette fordi det ofte er sensitiv informasjon brukeren kommer med, og dermed må det være en viss tillit blant tjenesteyter og bruker. For å få en forståelse av denne litteraturen i sammenheng med vår problemstilling, er det viktig å få innsikt i hva litteraturen har å si.

I de senere år har bedrifter sett på kvalitet som en viktig inntektskilde i organisasjonene. De har sett at lønnsomheten er blitt bedre ved å høyne kvaliteten på produktene og tjenestene som tilbys. Konkurransen har blitt betraktelig høyere de senere år, og produktene har gått fra å bare være et produkt, til å bli en ”pakke” bestående av selve produktet og service. Dette er et tiltak som til slutt skal bedre kundetilfredsheten i organisasjonen. Det er med andre ord ikke tilstrekkelig bare å tilby ett produkt i dagens samfunn. Kundene krever god service, de vil ha hele ”pakken”. Derfor har bedriftene gjennomgått en radikal endring hvis vi ser tilbake til etter-krigsårene. Kundene krever oppfølging før, under og etter kjøpet. Ser da på NAV, som er en tjenesteytende organisasjon, og kundene. Kunden forventer at NAV skal være

tilgjengelig og behjelpelig straks det er behov for det. Kundene forventer også at NAV skal hjelpe under prosessen, slik at han får utbetalt arbeidsledighetstrygd. Deretter forventes det fra kunden at NAV betaler pengene ut i rimelig tid. Ser vi det fra NAV sin side, forventer de at kunden tar kontakt helt i startfasen, er behjelpelig med all informasjonen som trengs, og er tilfreds med den tjenesten den får. Dette er en balansegang som kan være vanskelig å gjennomføre, der hvor begge parter blir tilfreds. Hver teori blir presentert med en liten innledning, hvor det blir forklart hvorfor akkurat denne er valgt i studien.

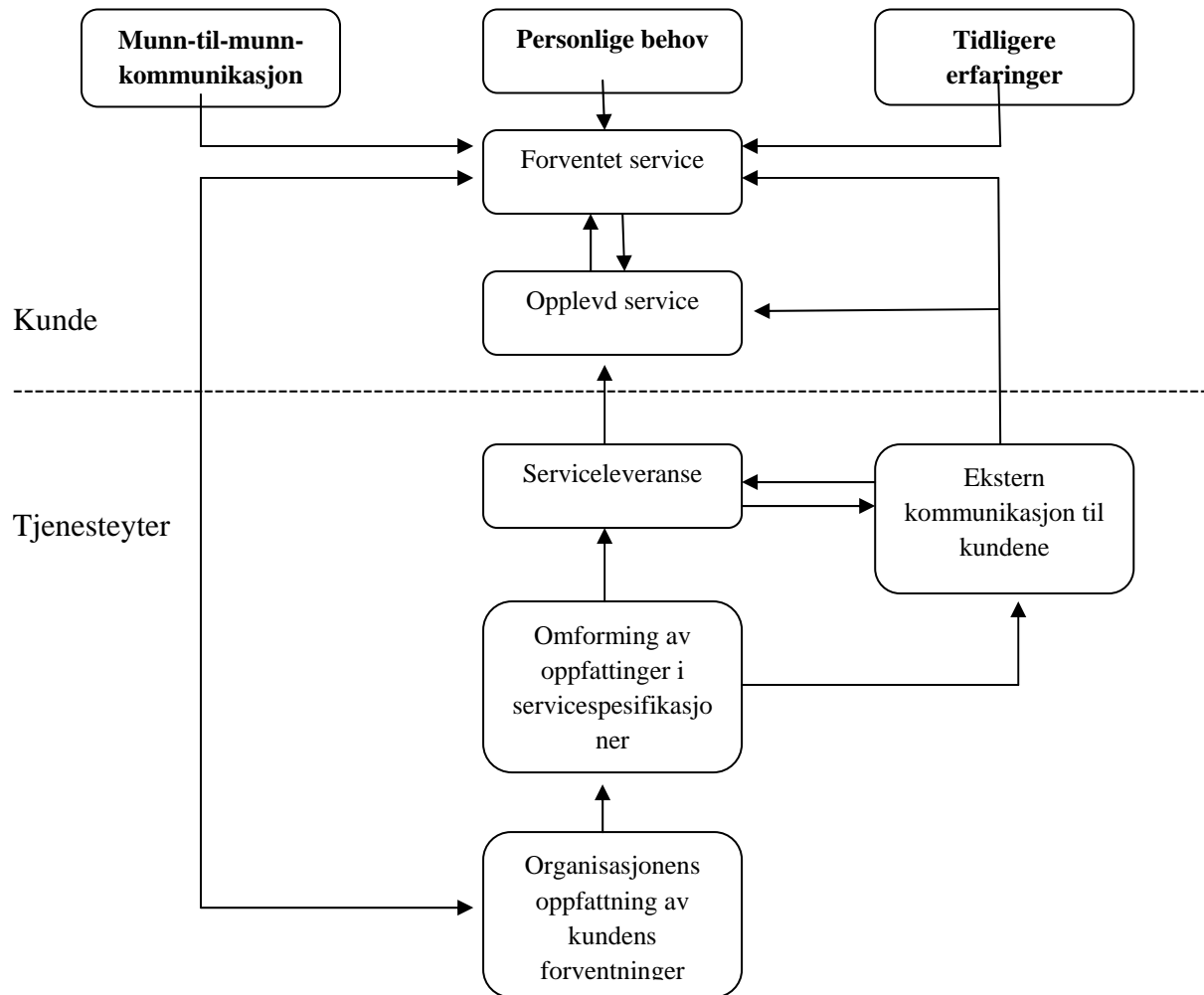
2.2 Gap-modellen

Følgende presenteres ulike teorier som har betydning for vår studie. Studien er bygd opp etter GAP-modellen. Nedenfor har vi valgt ut en rekke teorier som vi mener har tilknytning og betydning for å besvare problemstillingen. Ledd for ledd fremkommer det hva som skal tas hensyn til for å finne svar på hvor avvikene oppstår og hva som er årsaken til det. Med dette ser studien videre på hvordan kunden selv oppfatter opplevelsen.

Vi ser av denne modellen forholdet mellom kunden og tjenesteyteren, og hvordan gangen i denne er. Hovedpoenget med modellen er å få frem relasjonskvaliteten i sannhetens øyeblikk, som er å finne ut av hvordan kunden oppfatter den gitte tjenesten, og motsatt. Det er forskjellige faktorer som spiller inn, og vi skal gå igjennom punkt for punkt hva som bør tas hensyn til i studien.

Da studien i hovedsak bygges opp etter GAP-modellen, blir denne presentert først. Dette fordi den tar for seg alle de sentrale delene som er viktig for å besvare studiens problemstilling. Som vi ser av figuren, tar den for seg faktorer både fra tjenesteyters og brukers ståsted. Den er bygd på en slik måte at den er delt i to deler, men som til sammen blir en enhet. Ingen av delene kunne vært foruten den andre, derfor er det en sammenheng. All servicekvalitet omhandler personlige behov. Kommunikasjon er også noe som gjenspeiler seg hos begge partene. Ser en på forventning og opplevd service, er det også noe som gjelder begge partene, men i hovedsak sees det på fra brukernes ståsted. Fra tjenesteyters ståsted er det serviceleveranse og oppfatninger av kundens servicespesifikasjoner og kundenes forventninger som er sentrale. Her fokuseres det også på den eksterne kommunikasjonen til

kundene. Tilslutt går alle disse begrepene sammen til serviceleveranse og oppfattet service. Det er derfor aktuell å se på denne modellen og knytte den opp mot relevant teori. All produksjonen skjer her, som igjen danner sannhetens øyeblikk. Sagt på en annen måte, kvalitet skjer når bruker møter tjenestemannen. Her er det sjans for et gap mellom faktorene, og vi ønsker å finne ut om det eksisterer et slikt gap i organisasjonen NAV.



Figur 1: Gapmodellen. (Andreassen: 1993: 64).

2.2.1 Kvalitet

Ser nå på hvordan kundens opplevelse er i forhold til kundetilfredshet, kvalitet og kundepsykologi. Dette fordi det er viktig å vite hva kvalitet er, og hvordan man på best mulig måte får formidlet denne kvaliteten ut til kunden. Avsnittet tar for seg hvilke kvaliteter som er viktige å ta hensyn til i en tjenesteytende organisasjon.

I følge International Organization for Standardization (ISO) er kvalitet definert som:

”Helhet av egenskaper og kjennetegn et produkt eller tjeneste har, som vedrører dets evne til å tilfredsstille fastsatte krav eller behov som er antydnet”, (Andreassen: s. 60, 1999).

Denne definisjonen er ikke så ulik den som American National Standards Institute (ANSI) har, og definerer kvalitet som:

”The totality of features and characteristics of a product or service bears on its ability to satisfy given needs” (Andreassen 2006 s.176)

Begge definisjonene inneholder poenget med evnen til å finne karakteristiske og særpreg av produktet eller tjenesten som tilfredsstiller kundens behov.

Selv om opplevelsen til brukerne ikke er hva de forventet, betyr det ikke at der ikke finnes kvalitet. Samhandlingsprosessen mellom NAV og brukerne er regulert av mange lover og regler som er fastsatt.

Konsumenten føler de mottar kvalitet når de er fornøyde med den tjenesten eller produktet de blir tilbytt. Leverandøren er derimot fornøyd når han har klart å gjøre konsumenten tilfreds. Kvalitet er derfor en noe som er bra for begge parter, men i en tjenesteytende organisasjon er det best når de har gjort konsumenten fornøyd. Noen mener at kvalitet er en helhetsvurdering av hver enkel tjeneste som blir tilbytt. Kvalitet er også en subjektiv vurdering som kunden danner seg på bakgrunn av en rekke opplevelser knyttet til produksjonsprosessen. Hvis kunden har mye kunnskap, er han i stand til å vurdere situasjonen og opplevelsene på en helt annen måte enn en som ikke sitter med denne kunnskapen.

Det viser seg at pålitelighet er en viktig faktor for kundens vurdering av tjenestene. Eksempler på pålitelighet kan være å ha jevnlig kontakt med kunden. Hvis kunden venter på en leveranse eller en avtale, må den holdes oppdatert; gjennom for eksempel rutetabeller ved en flystasjon, eller en rådgiver som retter opp ting uoppfordret fra kunden. Pålitelighet kan også være en følelse kunden har av at personellet er opptatt av å ivareta dens interesser på best mulig måte. Pålitelighet kan videre være en form for tillit, eller en forventning om at leverandøren gjør det den skal. (Andreassen, 1999).

2.2.3 Syv kriterier for god oppfattet servicekvalitet.

Det finnes syv kriterier for god oppfattet servicekvalitet. Kriteriene for god oppfattet servicekvalitet kan bli sett på som retningslinjer basert på erfaring og forskning. Listen er ikke fullstendig, men kan sees på som nyttig guide for ledere og medarbeidere når de arbeider for å forbedre servicen. I forskjellige typer bransjer og markeder kan enkelte kriterier være viktigere enn andre, og i spesielle situasjoner kan det være andre faktorer enn de som er nevnt nedenfor som er viktige. Hvordan servicekvalitet blir oppfattet, har vært studert og forsket mye på de siste to tiår. De fleste studier er basert på at kvalitet blir oppfattet gjennom en sammenligning mellom erfaring og forventninger.

Det første som forklares er kriteriet om profesjonalitet og egenskaper. Det tar for seg kundens oppfatning om organisasjonen, medarbeiderne og fysiske ressurser. Problemet med dette blir mangel på kunnskap og utforming fra kundens ståsted. Men dette er noe som kan løses profesjonelt. En bedrift med gode fagkunnskaper, en stabil organisasjon og et godt utformet lokale, påvirker kundens perspektiv på bedriften og på servicekvaliteten.

Videre følger oppførsel og holdninger. Kundene føler at medarbeiderne (kontaktpersonen) bryr seg om dem, og er interessert i å løse problemet deres på en vennlig og hurtig måte. Hvordan medarbeideren behandler kunden, er viktig for hvordan en kunde oppfatter service.

Tilgjengelighet og fleksibilitet er det tredje kriteriet som må oppfylles for god servicekvalitet. Kundene føler at servicetilbyderen, dens beliggenhet, åpningstider, ansatte og operative system er designet og fungerer slik at det er lett å få tilgang til servicen. Medarbeiderne må også være forberedt på å imøtekomme kravene og ønskene til kunden på en fleksibel måte. En nettside som er tilgjengelig 24 timer i døgnet, året rundt er et moment som en kunde kan sette pris på.

Følgende presenteres det fjerde kriteriet som omhandler pålitelighet og troverdighet. Kundene burde med dette vite hva som foregår, eller hva som har blitt avtalt. Med dette kan kundene stole på at servicetilbyderen, medarbeideren og systemer holder på løftene og utfører dette i beste mening overfor deres interesser.

Det femte kriteriet er service berging. Kundene innser her at når noe går galt - eller noe uforesett skjer. Servicetilbyderen vil umiddelbart ta tak i problemet, og ta kontrollen over situasjonen inntil de finner en ny og akseptabel løsning.

Nå beskrives det sjette kriteriet, nemlig serviscapen. Kundene føler at de fysiske omgivelsene, og andre aspekter av miljøet på serviceplassen, bidrar til en positiv opplevelse av serviceprosessen. Det fysiske lokale kan ha mye å si for hvordan en kunde føler seg mottatt. Et lokale der belysning, møbler og støynivået er lavt, kan ha en annen effekt på velvære enn et stort, åpent lokale med kaldt interiør og bråket atmosfære.

Det aller siste kriteriet som må oppfylles ved god servicekvalitet er rykte og troverdighet. Kundene tror at servicetilbyderens foretninger er til å stole på, samt gir en passelig verdi for pengene, og at den står for god utførelse og verdier som kan deles mellom kundene og servicetilbyderen.

2.3 Kundepsykologi

Det kreves en viss forståelse av de forskjellige kundegruppene en møter daglig for å oppfatte kundens behov. Oppgaven skal nå ta for seg hvorfor kundetilfredshet og kundelojalitet er viktige faktorer i en tjenesteytende organisasjon. Det er viktig at tjenesteyter legger til rette for kunden på en slik måte at det ikke skaper noen misforståelser. Holdninger, verdier og tro spiller en stor rolle i kundepsykologi, og da dette er noe en tjenesteyter bør ta hensyn til i servicekvaliteten er denne teorien dermed valgt i studien. Dette kommer frem i GAP-modellen under serviceleveranse og opplevd service, sannhetens øyeblikk.

Forbrukeratferd er som kjent en del av markedsføringsteorien. Den er med på å finne motiver, behov, ønsker og atferd i målgruppen som gir grunnlag for tjenesteutviklingen innad i organisasjonen.

Det finnes en rekke modeller som tar for seg atferdsprosessen hos kundene. Vi har valgt å se på EKM-modellen. Den er utviklet av James F. Engel, Roger D. Blackwell og Paul W. Miniard.

”Den modellen forsøker på en oversiktlig måte å illustrere alle relevante forhold som direkte og indirekte påvirker en forbrukers atferd frem til endelig valg, kjøp og etterkjøpsopplevelse”, (Andreassen: s. 69, 1999).

Den fokuserer på input, informasjonsbehandling, beslutningsprosessen og hvilke variabler som har innvirkning på beslutningen. Det blir gjort en forenkling av denne modellen ned til to faser, nemlig søkerfasen og konsum- og etterkjøpsfasen.

2.3.1 Søkerfasen

Ser først på søkerfasen som inkluderer de oppfattede aktivitetene. Dette er informasjonsinnsamling, evaluering og avveining som konsumenten foretar før endelig valg

av produkt eller tjeneste. Her kommer forhold som tro, holdninger, intensjoner, verdier, motiver, kultur og gruppepåvirkning inn. Det er dette som er med på å avgjøre hvilken avgjørelse konsumenten tar til slutt, og som dekker dens behov på best mulig måte. Kunden forventer å finne det alternativet som tilsvarende deres forventninger bedre enn andre tjenester. Pris, lokaler eller beliggenhet er variabler som kunden setter høyt når de skal velge tjeneste. Dette er svært ofte en forsikring på kvalitet og behovstilfredshet. Et eksempel kan være en restaurant. Hvis en konsument er på utkikk etter en plass og spise, så velger en som regel den restauranten som har flest gjester. Dette er en form for kvalitetssikring for kunden, da de ofte tenker; siden det er så mange gjester her, så må jo maten være god og servicen bra.

Konsulentvirksomheter benytter seg ofte av surrogater for sin profesjonalitet, kvalitet og dyktighet. De har som regel kleskoder for at de skal være presentable overfor kunden. Kontorlokaler, visittkort, konvolutter, konsulentens utdannelse, erfaring, talemåte og presentasjonsform er alle viktige metaforer for kunnskap og innsikt på området. Men kunden vet ikke om dette er bra eller ikke før oppdraget er gjennomført. Det er ofte slik at kunden ikke kan teste ut ting - eller erfare noe før møtet med tjenesteyteren er over. Det er her beslutningen om hvilke formeninger kunden sitter igjen med blir dannet. Virkningen av slike elementer er at det usynlige blir synliggjort, og at det immaterielle blir materialisert. Dette er for å gi kunden en følelse av trygghet før den eventuelle tjenesten blir kjøpt. Kunden benytter seg ofte av flere ulike informasjonskilder for vurderingen av kvaliteten.

Det finnes et rammeverk for å skille mellom forskjeller i søkerfasen, og mellom ulike varer og tjenester. Det er klassifisering av kvalitet, som igjen skiller mellom søkekvalitet som er kvalitet som fastlegges forut for kjøp., og erfaringskvalitet som er kvalitet som fastsettes etter kjøp og konsum. Enkelte varer er lettere å vurdere enn andre. For eksempel er det lettere å vurdere kvaliteten på et klesplagg, hvor vi ser på passform, utseende og lignende. Mens hvis vi ser på den andre siden hvor vi skal vurdere kvaliteten på en tjeneste, er ikke det alltid like enkelt. Her gjør konsulentene så godt han kan, og prøver å innrette seg så godt som mulig etter den problemstillingen som han står overfor. Klientene er ikke alltid like fornøyd så lenge resultatet ikke er til deres fordel.

Det er også en tredje kvalitetsdimensjon. Denne kalles tillitskvalitet. Dimensjonen er nesten umulig for kunden å vurdere, selv etter erfaringen. Eksempler vi finner her er juridisk rådgivning eller medisinsk rådgivning. Da dette er ikke allmenn kunnskap, er det vanskelig

for konsumenten å komme fram til en konklusjon som er forsvarlig. Konsumentene har i disse tilfellene stor tillit til den sakkyndige.

I søkerfasen vil kunden innhente informasjon om den aktuelle tjenesten på to måter: Personlige og ikke- personlige kilder blir lagt til grunn. I den senere tid har bruk av internett som informasjonskilde økt betraktelig. Dette fordi det er lettvinnt, og man får som regel all den informasjonen man er ute etter. I følge Andreassen tyder mye på at konsumentene opplever kjøp av tjenester som mer risikable enn kjøp av varer. Det er her de personlige informasjonskildene kommer inn, og de er mer avgjørende enn de ikke-personlige kildene i en slik fase. I en beslutningsfase vil kunden ha færre konkrete holdepunkter som grunnlag for valg av endelig tjenesteleverandør. Beslutningen om kundens endelige valg og kjøp er hovedsakelig basert på løfter om behovstilfredsstillelse, tjenesteleverandørens renommé i markedet, egen inntrykk i søkerfasen, og andres erfaringer. (1999).

Med dette fremkommer det at kommunikasjonen konsumentene i mellom er meget viktig. Kundene vil heller ha kilder basert på personlige opplevelser, kontra ikke-personlige opplevelser. Alt i alt kan vi se på konsumentens involvering og grundighet som en funksjon av følt risiko som er knyttet opp mot kjøpsbeslutningen.

Konsumentene har ulike involveringer i en kjøpsprosess. Tjenesteleverandøren må fokusere på konsumentens søkerfase. Det kan for eksempel være med å posisjonere seg blant de evaluerte leverandørene, eller håndtere prosessen ved å være i kontakt eller omgås konsumentene.

2.3.2 Etterkjøps-fasen

Skal nå se på fasen etter at kjøpet er gjennomført. Vi fant ut at søkerfasen er et resultat av et valg konsumentene har gjort. Men hvorfor tok han akkurat det valget og ikke et annet? En variabel som kan være avgjørende for valget, kan være emballasjen til produktet. Denne fasen kalles konsum- og etterkjøpsfasen. Kundene har både positive og negative opplevelser i en fase hvor man skal kjøpe en vare eller tjeneste. Den positive opplevelsen til kunden tar for seg behovstilfredsstillelse, mens en negativ opplevelse ser på forventningsbristen til kunden. Denne forventningsbristen vil kunden huske, og den vil ha direkte innvirkning på senere valg

av tjenester. Også når kunden velger samme tjeneste flere ganger har han forventninger basert på tidligere erfaringer. Her sier vi at kunden har forventninger til tjenestekategorien. Her regner man med at kundene får noen lunde samme opplevelse som andre kunder. Dersom dette viser seg å være tilfellet, snakker vi om en bekreftelse av forventninger til leveransen i mengde, tid og kvalitet. Dette blir til kundetilfredshet.

Forventningen fanger opp kundens nåværende holdninger og oppfatninger som inngår i leveransene av leverandøren. Vi sier at forventningene forteller oss noe om fremtidige leveranser - disse kalles prediktive. Dette gjør at kundens forventninger fungerer som en standard måte å evaluere og måle tilfredshet på. (Andreassen, 1999).

2.4 Kundetilfredshet

”Kundetilfredshet indikerer oppfattet kvalitet i tjenesteproduksjon og leveransen”. (Andreassen: 1999. s. 86).

Ved å frembringe noe, eller anskaffe noen som er etterspurt, når behovet er dekket, oppnås tilfredshet. Kundene får bekreftet deres forventninger, som i de fleste tilfeller er passive forventninger. Kundetilfredsheten måles ved oppnådd og oppfattet kvalitet. En får en diskonfirmasjon hvis sammenholdningen av den forventede faktiske opplevelsen ikke oppnås. Vi har flere tilfredshetsteorier som inngår under dette.

Første eksemplet på dette er *glede-tilfredshet*. (Andreassen:1999:87). Dette fås når forventningene gjør kunden glad. Det kan være den glede kunden får når NAV godkjenner kundenes søknad om arbeidsledighetstrygd, og pengene er på kundenes konti. Grunnlaget for en slik tilfredshet er at kundenes forventninger blir mer enn innfridd. Hvis kundene blir positivt overrasket over at for eksempel behandlingstiden var så kort, slik at søknaden blir ferdigstilt tidligere enn forventet, oppnås det en gledetilfredshet.

Deretter har vi *befrielses-tilfredshet*. (Andreassen:1999:87). Befrielsen oppnås hos kunden når en negativ tilstand fjernes. Et eksempel på dette er når kunden oppdager hvor mye hjelp

en kan få hos tjenesteyter i en prosess hvor en har blitt oppsagt, og når kunden føler det kan være vanskelig å fokusere på det positive. Dette kan også oppnås hvis en har opplevd noe negativt, og at dette har blitt snudd til noe positivt.

Den neste teorien vi skal ta for oss er *nyhets-tilfredshet*. (Andreassen:1999:87). Med dette menes det når kunden har liten eller ingen erfaring fra situasjonen. Et eksempel på dette kan være når kunden skal møte sin saksbehandler for første gang. Man har ingenting å sammenligne med, og vet heller ikke utfallet av sammenkomsten.

Overraskelses-tilfredshet er den siste teorien vi skal snakke om. (Andreassen:1999:87). Den oppnås når tjenesten fungerer eller blir levert overfor det kunden forventer. Konsumenten leser reklame eller kampanjer bedriften har i aviser og lignende. Disse er med på å øke forventningene til kundene. Men kundene kan både bli skuffet og positivt overrasket av slike kampanjer. Det er enkelte situasjoner som kan være positive, men helhetsinntrykket kan fort bli negativt hvis kunden opplever en liten negativt ting. Det er ofte det som blir samtaleemnet ved videre snakk om hendelsen. Kundelojaliteten kan med dette få et fall, og dette kan få økonomiske konsekvenser på sikt.

2.5 Kommunikasjon

Kommunikasjon er viktig i servicekvalitet fordi en god kommunikasjon og dialog mellom bruker og tjenesteyter er med på å skape tillit. Redegjørelse av hva kommunikasjonen er, og hvilke funksjoner den har i organisasjoner, blir presentert i dette underkapitlet.

Kommunikasjon er viktig i alle organisasjoner fordi det skaper tillit, og det blir en god dialog mellom aktørene. Sjansen er dermed mindre for misforståelser.

For at to aktører skal overføre eller motta informasjon, må det være opprettet en form for kommunikasjon. Denne formen for kommunikasjon gir partene mulighet for interaksjon, og dette kalles dialog.

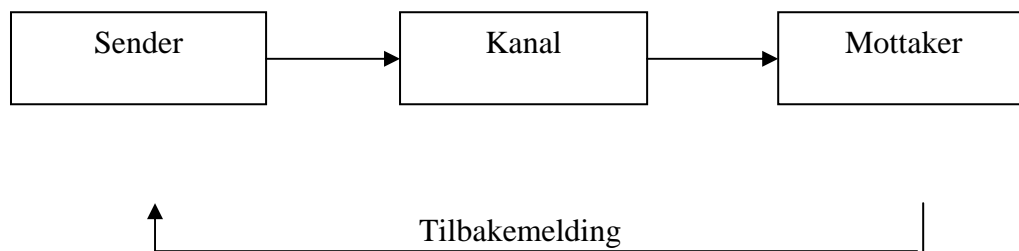
Definisjonen på kommunikasjon er i følge Kaufmann & Kaufmann:

”En overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem. Mer presist kan vi kanskje si at kommunikasjon er den prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), der mottaker (ne) får en viss forståelse av budskapet”.(1998 s. 318).

Eksempler på dette kan være muntlige utvekslinger ansikt til ansikt, rapportlesing, e-post, telefonsamtaler eller brev. Taushet inngår også her. Det kan være at en viser motstand, er uenig eller velger å holde seg på avstand ved å være stille.

2.5.1 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon består av tre trinn: en sender, en kanal og en mottaker. Mottakeren gir deretter tilbakemelding til sender. (Kaufmann & Kaufmann: 1998).



Figur 2: *Forenklet modell av sosial kommunikasjon* (Kaufmann & Kaufmann: 1998: 319).

Dette kalles enveiskommunikasjon, hvor budskapet formidles av sender gjennom et medium til en mottaker. Kommunikasjonsprosessen vil imidlertid fremstå som mer komplisert, da man tar utgangspunkt i det enkelte individs psykologi og samspill. I praksis er kommunikasjonsprosessen mer en to-veisprosess enn en en-veisprosess. For å få en god kommunikasjon innad i organisasjonen, er det viktig at sender tenker gjennom hvilke budskap

en ønsker å formidle. Det kan da være greit å stille seg selv noen basisspørsmål: hva er det senderen ønsker å formidle, hva inneholder budskapet, hvilke signaler sendes til mottaker, og hvilken mening gir dette mottaker? (Kaufmann & Kaufmann: 1998).

Kommunikasjon består av fire komponenter. Vi skal nå gå inn på hvert enkelt av disse komponentene. Den første er innkoding. Her ser man på hva slags hensikt en person har for å formidle dette til en annen person. Det kan for eksempel være at en person vil videreformidle en idé eller en tanke han har om tjenesten organisasjonen tilbyr. Ved valg av språk, da skriftlig eller muntlig, går personen over fra innkodingen til en kanal eller et medium. Dersom det stilles store krav til presis formidling av budskapet, vil personens koding være en særdeles viktig fase.

Innkodingsproblemer kan forekomme. Med dette menes at mottaker ikke registrerer viktig informasjon (perseptuelle fordreninger som stimulusreduksjon), feilfokusering (stimulusorganisering), mottaker tolker informasjonen galt, eller at mottaker legger til informasjon som ikke skal være med. Et eksempel på dette er: "en fjær blir til fem høns". Informasjonsbehandlingen går her så fort, slik at mottakeren ikke får tilgang til disse kodingsprosessene. Vi får med dette en illusorisk opplevelse av at vi bare formidler ting slik som de er. (Kaufmann & Kaufmann: 1998).

Vi skal nå snakke om komponent nr. to, nemlig kommunikasjonskanalen. Med dette menes konkrete formidlingsveier, som kan være en muntlig samtale ansikt til ansikt, en telefonsamtale, e-post eller faks. Man kan også motta informasjon gjennom det visuelle. Det vil si gjennom bilder, fjernsyn eller tidsskrifter.

Uansett hvilken kanal sender velger, vil målet alltid være å formidle budskapet så nøyaktig som mulig. Det er også ikke-verbale kommunikasjonsformer. Med dette menes det gestikulering og ansiktsuttrykk som delvis kan brukes for å gi tilleggsinformasjon, eller utrykke hva som er viktig eller rett og slett påvirke mottakeren til å akseptere budskapet som har blitt formidlet. (Kaufmann & Kaufmann: 1998).

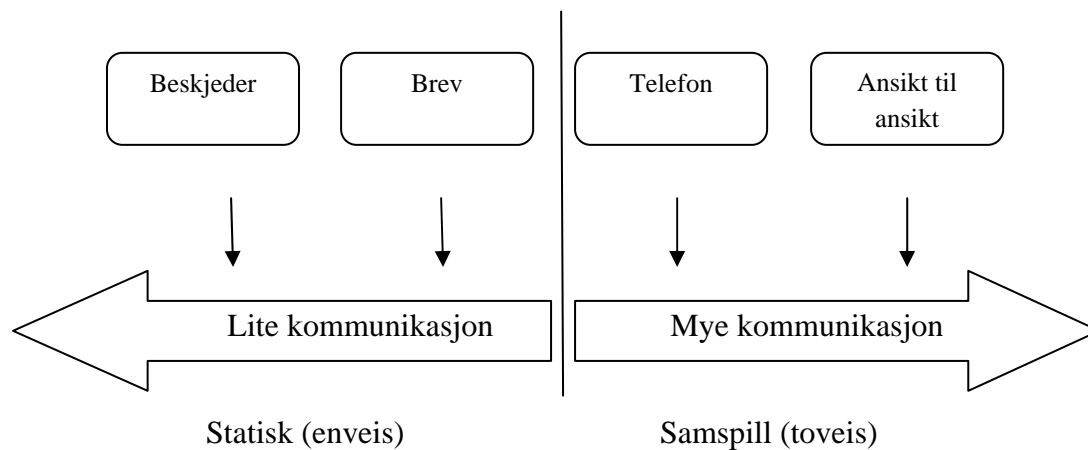
Komponent nr. tre i kommunikasjonsprosessen er avkoding. Mottakeren tolker her budskapet som har blitt sendt på sin egen måte - da for å forstå informasjonen. Det er her det er fare for misforståelser. Vi kan dele denne prosessen inn i flere deler. Først må mottakeren forstå både skriftlige og muntlige ord, i tillegg til de mer subtile ikke-verbale holdepunktene som smil, gestikulering osv. Her må mottaker lese det som står i linjene, men også det som står mellom linjene.

Den fjerde og siste komponenten i kommunikasjonsprosessen er tilbakemeldingen, også kalt *feedback*. Her forutsettes det at mottakeren overfører et nytt budskap til den opprinnelige senderen. Denne prosessen gir den opprinnelige senderen muligheten til å korrigere. Med dette oppnår man et sosialt samspill, hvor budskapet sendes frem og tilbake til begge parter har forstått hva budskapet var. (Kaufmann & Kaufmann:1998).

Dette var en fremstilling av kommunikasjon, som for noen virker veldig enkel. Men det finnes også fallgruver som en absolutt må unngå. En av disse er ”støy”. Støy kan være flere ting. Som for eksempel støy i bokstavelig forstand, distraherende elementer som reduserer kvaliteten i kommunikasjonsprosessen. Det kan være at partene har forskjellig språk eller har ulik måte å formidle budskapene sine på - for eksempel ved at den ene parten er verbal mens den andre er parten er visuell orientert i informasjonsformidlingen. Det kan være konsentrasjonssvikt, eller andre psykologiske årsaker til fallgruvene. (Kaufmann & Kaufmann:1998).

2.5.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon

Grovt sett kan vi skille mellom verbal- og ikke-verbal kommunikasjon. Hver av disse formene har ulike fortrinn og svakheter. Vi skal først ta for oss verbal kommunikasjon. I følge Lengel og Daft vil ”*de verbale uttrykksformene ha meget varierende funksjonsegenskaper i overføringen*” (Kaufmann & Kaufmann: 1998 s322).



Figur 3: *Grad av nøyaktighet i verbal kommunikasjon.* (Kaufmann & Kaufmann: 1998: 322).

Samtaler kan forekomme ansikt til ansikt (muntlig), og det antas at dette er en god måte å kommunisere på. Situasjonen blir her personlig, som for eksempel i en telefonsamtale. Begge parter kan få mye informasjon, som gir mulighet for rask tilbakemelding. Det er her snakk om toveiskommunikasjon, og oppmerksomheten er rettet fullt og helt på budskapet en ønsker å formidle. I organisasjonene er det ikke all kommunikasjon som fremkommer toveis. Det blir også sendt brev, og man får informasjon gjennom aviser. Dette blir også ansett for å være gode kommunikasjonskanaler, men toveiskommunikasjon er en mer nøyaktig kanal. (Kaufmann & Kaufmann: 1998).

Vi skal nå ta for oss ikke-verbal kommunikasjon. Ikke-verbal kommunikasjon kan være gestikuleringer, bevegelser, bruk av ikke-språklige verdier osv. Disse kan både gi positive og negative meninger ved kommunikasjon. Informasjonen man får kan være positiv, men man kan i større grad tolke budskapet. Dette er ikke alltid like heldig, da mennesker ofte har en tendens til å forhåndsdomme. Tolkningen kan da bli feil, og det oppstår dermed en misforståelse.

Det sies også at venting er en ikke-verbal kommunikasjonsmåte. Et eksempel på dette er når en jobbsøker må vente ekstra lenge for å komme inn til intervju på en stilling som har mye høyere status enn en selv. Dette kalles ikke-verbal symbolmekanisme som benyttes av

høystatuspersoner for å presisere sin egen status i en organisasjon. Denne teknikken kan også benyttes strategisk for å få en bedre posisjon og større innflytelse over andre mennesker.

Det skilles mellom to hovedtyper ikke-verbale holdepunkter: prosessinformasjon og innholdsinformasjon. Den informasjonen hvor vi strukturerer samspillet mellom sender og mottaker kalles prosessinformasjon. Å vise tegn når den andre parten gjør noe bra er et eksempel på dette. Hvis en av partene har en arrogant holdning ved for eksempel å stirre på mottaker, eller innta en fysisk posisjon som formidler arroganse, er dette innholdsinformasjon. Innholdsinformasjonen kan også innebære følelsesmessige tilstander som angst, sinne, fortvilelse og glede. (Kaufmann & Kaufmann: 1998).

2.5.3 Dialog

Dialogen kommer frem når kommunikasjonen stemmer. Er den på plass, kan man på best mulig måte oppnå en god dialog mellom tjenesteyter og kunde. Servicekvalitet blir ofte oppfattet som noe positivt hvis dialogen er samstemt mellom partene. Valg av denne litteraturen var derfor sentral i denne studien.

Spurkeland definerer begrepet dialog på følgende måte:

”Måten en snakker sammen på, har en avgjørende betydning for hvordan jobben man skal utføre blir utført og for kvaliteten på de produktene man skal levere”. (2004: 50).

Det vil si at måten kunden blir møtt på, og hvordan kundebehandleren fremlegger saken, er avgjørende for at det skal bli en god dialog dem i mellom. Spurkeland definerer sammenhengen med kommunikasjon og dialog slik:

”dialogen skal avgrenses til samtalen som den muntlige kommunikasjonen mellom to eller flere personer”. (2004: 84).

I en relasjon eller et samarbeid vil det være viktig med god dialog. Dette fordi en ønsker å unngå missforståelser på et tidlig stadium. Siden det er her tilliten skal bygges, er det ikke rom for misforståelser.

2.5.4 Tillit

Tillit er viktig i servicekvalitet fordi i en situasjon hvor kunden møter tjenesteyter, fremkommer det ofte sensitiv informasjon som kunden ellers ikke ville nevnt til hvem som helst. Derfor er det viktig med gjensidig tillit, slik at man kommer frem til det beste resultatet sammen.

Tillit kan beskrives som den ene parts forventninger til at den andre part skal oppføre seg på en spesiell måte i en gitt situasjon.

Generell tillit er når kunden forventer at servicetilbyderen leverer den samme servicen i fremtiden som den har i dag.

System tillit avhenger av lover, industri reguleringer og kontrakter, men også profesjonaliteten til den andre parten. Hvis en kunde for eksempel har inngått en langvarig kontrakt med en tilbyder, så vil kunden stole på at tilbyderen innfrir forventningene.

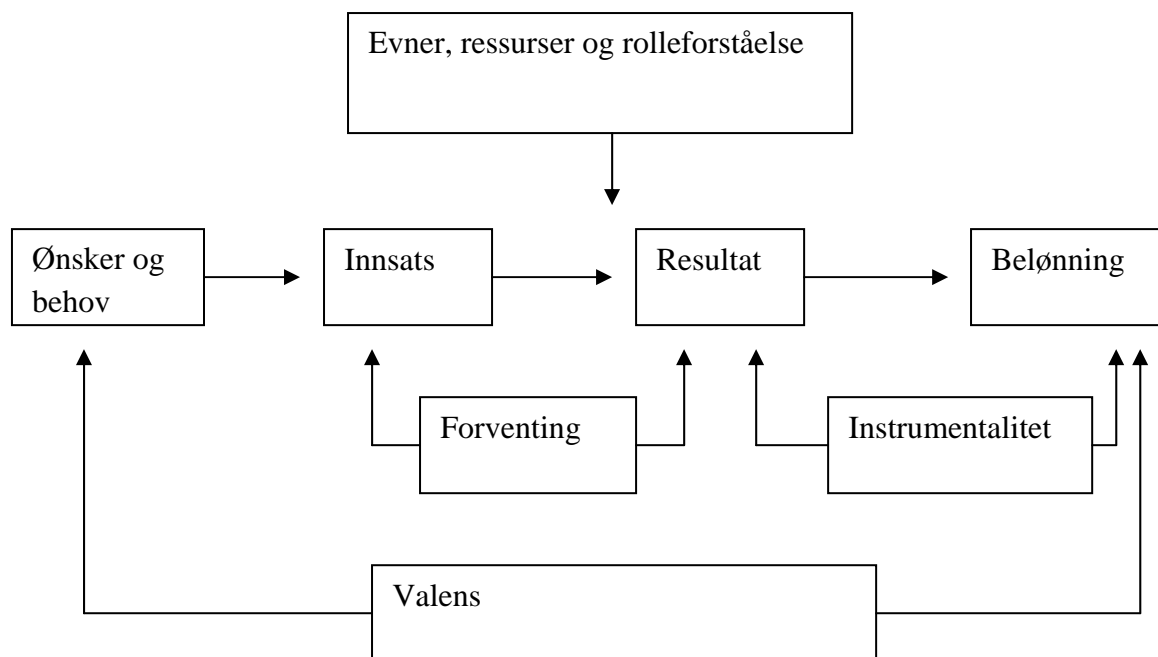
Personlighetsbasert tillit er basert på den menneskelige tendensen til å stole på en annen person, og til å oppføre seg på en spesiell måte. (Grönroos, 2000).

2.6 Forventningsteori

Valget av denne teorien er på bakgrunn av hva kundene forventer før møtet med tjenesteyter. Forventningen kundene sitter med er individuelle, og baseres ofte på tidligere erfaringer. Under forventningsteori kommer flere sentrale faktorer inn. Dette er ønsker og behov, innsats, resultat og belønning, noe som fremkommer i modellen nedenfor.

”Tanken bak bruk av belønningssystemer er at mennesker spores til å yte noe ekstra når de blir forespeilet belønninger de ønsker. Men gjør de det? For å kunne svare på dette må vi ta for oss det som ofte kalles ”forventningsteori”. (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 242).

Belønningen man ønsker seg, må knyttes opp til et spesielt resultat. Man må tro at en økt innsats fører til økt resultat. Dette kalles forventningsteori. Følgende representeres ytre belønningssystemer. Det er belønninger som omfatter det som hver enkelt mottar fra organisasjonen. Lønn og frynsegoder er eksempler på dette.



Figur 4: Sentrale elementer i forventningsteori. (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 242).

Det er flere sentrale elementer som forklares i denne modellen. For det første må det man ønsker å oppnå være noe man ønsker seg sterkt. Vi kan med dette si at belønningen bidrar til å dekke det behovet man har. Begrepet valens er ofte brukt i forventningsteorien. Her beskrives styrken i personens ønske eller verdsetting av belønninger som følge av det bestemte resultatet.

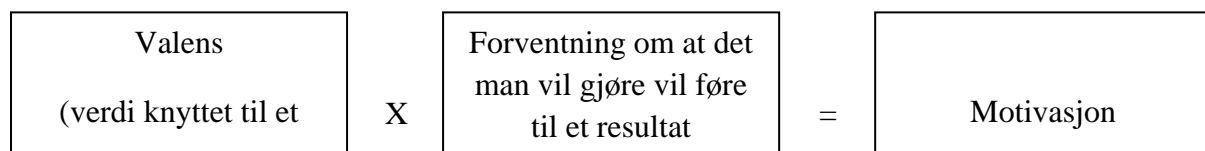
Deretter må brukeren tro på sammenhengen mellom innsatsen man yter, og det faktiske resultatet som leder til belønningen. Dette blir kalt forventningen som brukeren har, og det er

flere forhold som spiller inn. Her kan en se på de forventningene brukeren har til seg selv. Hvis en ikke har troen på oppnåelse av belønningen, oppnås den heller ikke. Ytre roller spiller også inn her. Hvis det er forhold utenfra som er avgjørende for at brukeren skal oppnå det resultatet som er satt, må en også se på rollene og forventningene. Det kan være en gitt situasjon fra privatlivet eller vennekretsen som er avgjørende for hva slags resultat som oppnås.

Et tredje element som blir forklart er at en person må ha troen på å oppnå det resultatet som fører til belønningen. Dette kalles instrumentaltitet. Et eksempel her er bonusordninger i organisasjoner. For at en arbeidstaker skal yte maksimalt, kan det være lurt å inngå en bonusavtale. Formålet med denne ordningen er at arbeidstakerens prestasjoner direkte blir knyttet opp mot deres prestasjoner. Med dette kan de yte mer, noe som er positivt for organisasjonen - og motsatt. Hvis resultatet arbeidstaker leverer ikke oppnås sett i forhold til de forventningene arbeidsgiver har, kan dette føre til null bonusutbetaling. Og i verste fall få negativ valens.

”Forventningsteori bygger på en enkel motivasjonsformel, at valens, forventningen og instrumentalitet står i et multiplikativt forhold til hverandre”. (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 243).

Hvis resultatet er lik null eller at valensen er lik null, vil hele produktet bli lik null. Dette hvis en tar for seg forventningene. Arbeidstakeren er ikke motivert nok til å oppnå det resultatet som er satt. Dette illustreres i figuren nedenfor.



Figur 5: *Motivasjonsformelen i forventningsteori.* (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 244).

2.6.1 Likhets teorien

Likhets teorien går ut på at mennesker ønsker å bli behandlet likt, og opplevd ulikhet vil føre til at menneskene blir motivert til å strebe etter likhet og redusere ulikhet. Det viktige her er ikke hva belønningen er, men at egen innsats og utbytte skal samsvare med det vedkommende yter og mottar. Dette er en utvidelse av forventningsteorien. Ser vi på en annen side av saken, oppstår ulikhet når det ikke eksisterer likhet mellom utbytte og bonuser i forhold til andre. Grunnlaget for dette er at mennesker ønsker å bli behandlet likt i den store sammenhengen. Interessekonflikt kan oppstå hvis mennesker føler seg urettferdig behandlet. (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Generelt sett skulle vi anta at mennesker ville yte mye hvis: a) de ble forespeilet belønninger de ønsker strekt, b) det var klart hvilke resultater man måtte oppnå for å få en belønning, og at disse resultatene kunne måles på en klar og entydig måte, c) det var en klar sammenheng mellom oppnådd resultat og belønning. (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 244).

2.6.2 Forventninger

Kundene kan ha ulike forventninger til hva servicetilbyderen skal gjøre. Noen kunder har klarere ideer til hvordan de kan løse situasjonen sin enn andre. Kunnskap om systemet og tidligere erfaringer er forskjellige fra kunde til kunde. Noen har vært i denne situasjonen før, kjenner andre som har det, eller er i samme situasjon, mens andre aldri har vært i den problemstillingen før. Der fins tre ulike typer forventninger i følge Jukka Ojasalo (Grönroos:2000: 89).

Uklare forventninger: eksisterer når kunden forventer at servicetilbyderen skal løse problemet, men har ikke et klart bilde av hva som skal bli gjort for å gjøre det. Det er essensielt for en servicetilbyder å forstå hvilke uklare forventninger kunden kan ha, fordi selv om kunden ikke kan bevisst formulere forventningene, så har de fremdeles et bilde om at de skal bli fornøyde. Kunden kan føle at det er et behov for service eller endring av den

nåværende situasjonen generelt, men de vet ikke hva som må gjøres for å oppfylle behovet eller forandringen. Hvis servicetilbyderen ikke oppfyller de uklare forventningene, så blir kunden skuffet. De føler at noe mangler, og de forstår ikke hvorfor de er utilfredstilt. Uklare forventninger forblir uklare. Servicetilbyderen bør være bevisst på at slike forventninger eksisterer, og prøve å få dem til overflaten i form av innlysende forventninger. Bare da kan det være sikkert at en tilfredstilt service er levert. Ellers kan service organisasjonen bli møtt av ulykkelige og frustrerte kunder. Eksistensen av uklare forventninger har vært kjent lenge i profesjonelle servicemiljøer.

Klare forventninger: Når det er klart i kundens tanker hva som skal gjøres i forkant av serviceprosessen. De kan bli delt inn i realistiske og urealistiske forventninger. Det er viktig at servicetilbyderen prøver å hjelpe kundene å justere ned urealistiske forventninger til realistiske. Hvis dette blir gjort, er det mer sannsynlig at den servicen som blir levert vil ha høyere kvalitet, og kunden vil være mer fornøyd når prosessen er over. I begynnelsen av et kundeforhold, og når det forsetter, så bør servicetilbyderen være forsiktig med løftene den gir. Jo mer vage løftene er, jo større er risikoen for at kundene vil få urealistiske innlysende forventninger.

Underforståtte forventninger: refererer til serviceelementene som er så opplagte for kunden at de ikke bevisst tenker på dem, men tar dem for gitt. Fordi kunden ikke uttrykker forventningene sine klart til servicetilbyderen, så kan servicetilbyderen forsømme dem, og ikke inkludere elementer som trengs for å oppfylle slike forventninger i serviceprosessen. Ofte så tenker ikke kunden på slike forventninger når de blir oppfylt. Imidlertid, eksistensen av slike forventninger kommer klart frem når de ikke blir oppfylt, og i den situasjonen der misnøye forekommer.

Uklare og underforståtte forventninger burde gjøres om til klare forventninger. Uklare forventninger blir mindre uklare hvis servicetilbyderen fokuserer på dem. Etter hvert som forholdet forsetter, vil serviceorganisasjonen vite hva den bør gjøre, og kunden vil lære hva den bør forvente. Underforståtte forventninger blir klare hvis de ikke blir oppfylt.

2.6.3 Problemer med forventninger/erfaringer, mål og sammenligninger.

Der har vært en stor mengde av debatter angående hvilken type forventninger de ekte forventningene en gitt service skal bli sammenlignet med. I den originale SERVQUAL instrumentet, ble kundene spurt om hva de forventet fra servicen de hadde fått, deretter om forventningene og erfaringene som var relatert til den samme servicen. Senere ble måleenheten endret, slik at kundene ble spurt hva de forventet fra en god eller utmerket service i den samme kategorien som de hadde fått. Problemene kan summeres i følgende tre punkter:

- 1) Hvis forventningene er målt etter serviceopplevelsen eller samtidig som servicen foregår, noe som av praktiske årsaker ofte forekommer, så er det som blir målt ikke egentlig forventninger, men noe som er basert på erfaringer.
- 2) Det gir ikke nødvendigvis mening å måle forventningene før serviceopplevelsen heller, pga forventningene kunden har før er kanskje ikke forventningene de vil sammenligne erfaringene med. Kundens erfaringer av serviceprosessen kan forandre forventningene, og forandret forventninger er de som erfaringene burde bli sammenlignet med for å fastslå den faktiske kvalitetsoppfatningen til kunden.
- 3) Å måle forventninger er ikke en sunn måte å gå frem på i noe tilfelle, fordi erfaringer er oppfatninger av virkeligheten, og innbakt i disse oppfatningene er tidligere forventninger. Forventninger er målt, og så er erfaringene målt, og så blir forventningene målt en gang til. (Grönroos: 2000: 78)

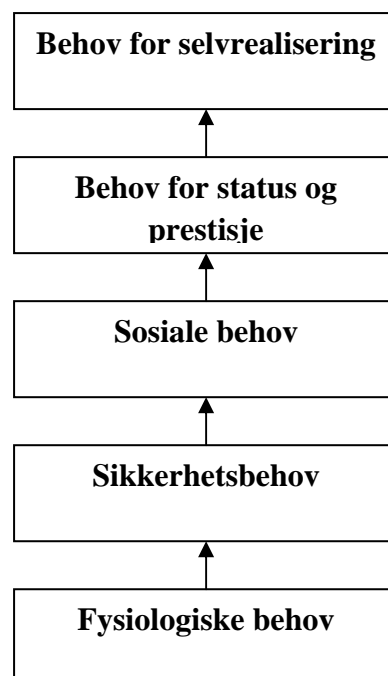
Når en måler oppfattet servicekvalitet, så er problemene som er beskrevet ovenfor lette å løse. Teoretisk sett gir en sammenligning av erfaringer og forventninger mening, fordi forventninger har en klar innflytelse på oppfattet servicekvalitet. (Grönroos:2000)

2.7 Maslows motivasjonsteori.

Da denne studien bygges opp etter GAP-modellen, var det naturlig å se på Maslows motivasjonsteori. Bakgrunnen for dette er at både tjenesteyter og bruker må være motivert for at de på best mulig måte skal få klarhet i problemet de skal løse. Modellen tar for seg sentrale elementer som er viktig i en prosess hvor man trenger motivasjon. Det skildres flere typer behov som for begge partene kan være nyttig å se på. Dette er behov for selvrealisering, behov for status og prestisje, sosiale behov, sikkerhetsbehov og fysiologiske behov. Hvordan disse begrepene knyttes opp mot våre funn, fremkommer i analysekapittelet.

”Maslows motivasjonsteori er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne typen teori, og er blant de mest refererte og gjennomdiskuterte i organisasjonslitteraturen”. (Jacobsen & Thorsvik 2005: 232).

I følge Maslow er det fem grunnleggende behov som påvirker motivasjonen til individene.



Figur 6: *Maslows fem grunnleggende behov.* (Jacobsen & Thorsvik: 2005: 232).

Det første det er snakk om er fysiologiske behov. Det er behov som sult, tørst og søvn. Noe alle mennesker må ha slik at de fungerer i hverdagen. Dette er behov som ikke er motiverende i seg selv for å gjennomføre en gitt arbeidsoppgave, når de er tilfredsstilt.

Sikkerhetsbehov omfatter både de fysiske og den følelsesmessige sikkerheten. Maslow mener at dette behovet uttrykkes klarest når barn blir observert. I et samfunn har de fleste voksne et normalt forhold til sikkerhet, og deres behov er tilfredsstilt. Men denne sikkerheten er ikke ferdig utviklet hos barn.

Det tredje behovet omfatter de sosiale behov. Det er behovet for tilhørighet og vennskap i grupper. Dette gir igjen følelsesmessige bånd til medmenneskene. Maslow sier at mangel på sosiale behov er en av de vanligste årsakene til dårlig tilpassning i samfunnet. Men når det sosiale behovet er tilfredsstilt, er det ikke lengre nok å bare være medlem av gruppen.

Maslow mener det er viktig å se på behovet for status og prestisje, både for å få anerkjennelse fra andre, og fordi den enkelte verdsetter og vurderer seg selv og sine egne prestasjoner høyere. Den enkeltes selvtillit øker når en får tilfredsstilt sitt behov for status og prestisje. Men det kan også gå motsatt. Hvis en ikke får tilfredsstilt behovet for status og prestisje, kan man raskt føle seg svak og tafatt.

Det siste og femte grunnleggende behovet, er behovet for selvrealisering. Dette behovet ligger på toppen av behovshierarkiet, og omfatter hvorvidt det enkelte individet får utnyttet evnene sine, samt realisert sine mål. Maslow mener dette vil variere fra person til person hvordan behovet for selvrealisering uttrykkes. Dette fordi mennesker har forskjellige forutsetninger og ønsker om hva som skal bli det endelige målet i vår jobbsammenheng. Hovedpoenget med dette, er at det endelige målet ikke skal ha noen innvirkning på atferden vår før de andre behovene er tilfredsstilt. Maslow avslutter med at det er svært få personer som lykkes i å realisere seg selv, fordi forutsetningene for selvrealisering bare i begrenset grad er til stede for de fleste av oss.

2.8 Oppsummering

I vår studie vil vi i hovedsak se på hvordan servicekvaliteten i en tjenesteproduksjon er mellom NAV og bruker, men vi har også valgt å se på tilfredsheten; hvor fornøyde brukerne og NAV er med hensyn til hverandre. Dette fremkommer i teorien ovenfor, hvor vi redegjør for hvilken teori som bør tas hensyn til. Vi har plukket ut de teoriene som har relevans til det vi ønsket å forske på.

Da vår studie omfatter servicekvalitet i en tjenesteproduksjon, er kommunikasjon, tilfredshet, kvalitet, motivasjons- og forventningsteori sentrale teorier som bør tas med. Dette fordi det er viktig for å oppnå tilfredse kunder, ha en god kommunikasjon, være motivert, gi kvalitet og ha positive forventninger til hvert møte. Kunde psykologi er også viktig, da en bør ha en viss forståelse av hva motparten tenker eller forventer av seg selv.

Litteraturkapitlet har sin hovedvekt på servicekvalitet, men der fra er det mange teorier som kommer som underpunkter. Videre kommer kommunikasjon, noe som er viktig for at dialogen skal være optimal for begge parter. Deretter følges litteraturen opp med det som er relevant overfor GAP-modellen. Dette er den røde tråden i oppgaven.

3. Studiens fremgangsmåte

Følgende presenteres ulike valgmuligheter som kan benyttes ved datainnsamling av studier. Kapitlet startes med en beskrivelse av begrepet metode, og ulike baner innenfor området. Det fremkommer valg av metode, og hva som er lagt til grunn for dette valget. Avslutningsvis blir det gjort en evaluering av validitet og reliabilitet med hensyn på de data som er samlet inn. Dette er avgjørende for tilliten til studiens resultater.

3.1 Begrepet metode

Johannessen, Kristoffersen og Tufte definerer begrepet metode på følgende måte:

”Samfunnsvitenskaplig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning.” (2004: 32: 33).

Det er snakk om hvilken fremgangsmåte som legges til grunn for gjennomføringen av en studie. For at man skal kunne løse en slik studie, er informasjonsinnsamling en nødvendighet. I forhold til informasjon kan metode også defineres som:

”Læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon” (Halvorsen: 2003: 12).

Informasjonshenting innebærer at man skal samle inn data, og dataene kalles empiri. (Halvorsen: 2003). Empiri er det som kommer av erfaring eller opplevd praksis. Metode er ikke bare måten en utfører undersøkelser på, men hele prosessen med behandling av den

dataen som blir samlet inn. Innefor samfunnsvitenskaplig metode er det to klassiske skiller: kvalitativ og kvantitativ metode. (Mehmetoglu: 2004).

I samfunnsvitenskaplig metode er det flere måter å samle inn data på. Den skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder. Følgende presenteres kvantitativ metode.

3.1.1 Kvantitativ metode

Den vanligste formen for datainnsamling i denne retningen, er spørreskjema. Dette er skjema med ulike målte skalaer som skal krysses av, som gjør at alle respondentene har like svaralternativ. Det er vanlig å benytte utvalg med ulik størrelse av tilfeldige respondenter som skal være et gjennomsnitt av målgruppen. Formålet med en slik studie er å få resultater som er generaliserbare.

Respondentene som deltar i en slik prosess har liten nærhet med forskeren. Spørreskjemaene blir som regel sendt ut per post eller e-post, derfor dannes det ingen dialog mellom respondenten og forskeren. Dersom disse møtes, er det likevel liten dialog da begge partene forholder seg til det som står i spørreskjemaet.

3.1.2 Kvalitativ metode

Det er stor forskjell på fra kvantitative metoder til kvalitative metoder, og benyttes gjerne ved to helt ulike typer forskningsspørsmål. Kvalitativ metode skiller seg ut på flere områder, spesielt med tanke på hensikten med resultatet. Det blir ikke gjort noen forsøk på å generalisere resultatet for hele populasjonen i dette tilfellet. Forskeren forsøker heller å gå mer i dybden på forskningsspørsmålet, og finne interessante kunngjøringer.

Ved bruk av kvalitative metoder, benytter man en form for mer dyptgående forskningsstrategi hvor temaet blir grundig studert. Det finnes flere ulike kjennetegn ved denne type metode. For

eksempel er det høy grad av nærhet til respondentene. Dette er med på å skape en nær relasjon til intervjuobjektet, og muligheten til å få mer utdypende svar er til stede. Hvis en får svar på noe som kunne vært interessant og sett litt nærmere på, så er dette fullt mulig. Kjentegnet ved bruk av denne type metode, er at det er små forhåndsbestemte utvalg som blir valgt fordi man tror man får best besvarelse av forskningsspørsmålet.

Innen kvalitative metoder skiller det hovedsakelig mellom fire hovedgrupper. Det er dybdeintervju, fokusgrupper, projektive teknikker og casestudier. Betydningene av disse gruppene blir forklart hver for seg nedenfor.

Dybdeintervju er ustrukturerte intervjuer hvor det benyttes enkeltpersoner til å svare på forskningsspørsmålet. Hjelpemidler man kan benytte seg av her er en intervjuguide som kan være med på å styre samtalen.

Samtaler med en gruppe respondenter som er sammensatt på forhånd, og hvor gruppe medlemmene har samme bakgrunn, kalles fokusgrupper. Dette kan for eksempel benyttes hvis en gruppe studenter studerer samme tema, og ønsker svar på samme spørsmål. Ved bruk av spesielle fremgangsmåter hvor det avdekkes holdninger og motiver uten at respondenten direkte blir spurt om emnet, blir kalt projektive teknikker.

Casestudier er den siste delen av hovedgruppene i kvalitative metoder. En slik studie består av en mer omfattende og dyptgående undersøkelse av et eller flere tilfeller, hvor case som oftest er en organisasjon eller en bedrift.

3.1.3 Casestudie

Undersøkelser som har et begrenset system, eller over tid samler inn detaljert og mangesidig data, er en casestudie. Han beskriver videre at denne formen for design er begrenset innenfor tid og rom. Bakgrunnen for valg av dette designet er forskerens interesse for temaet, en hypotese eller en konkret sak. (Mehmetoglu: 2004).

Johannessen, Kristoffersen og Tufte definerer casesdesign på følgende måte:

”Casesdesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert, og omfattende datainnsamling”. (2004: 84).

Denne type design benyttes hvis en har undersøkelser som er eksplorativ, beskrivende, forklarende, forstående eller vurderende.

I følge Robert K. Yin (1994) egner casesdesign seg best til ”hvordan” og ”hvorfor” spørsmål. Denne spørreformen benyttes for å avdekke årsaks- og virkningssammenhenger. Dette er en studie som benyttes når forskeren har liten kontroll over undersøkelsen. Designet er mest brukt ved studier av en bestemt bedrift eller organisasjon, hvor en går dypere inn i enkeltsituasjoner. Men det er viktig og understreke at den også benyttes ved studier av fenomen og personer. Både intervju og observasjon, primærdata og sekundærdata benyttes som datainnsamlingen. Innsamlingen foregår til forskeren selv mener han har mottatt tilstrekkelig med informasjon. (Johannessen, Kristoffersen Og Tufte: 2004: 84).

Det skilles mellom teoritestning og teoribygging. Ved bruk av kvalitativ metode skal det utvikles en ny teori etter at forskningsspørsmålet er ”besvart”. Forskeren skal ha sett lite teori i forkant for ikke å bli påvirket til å utvikle ny teori. Men det skal likevel foreligge litteratur til grunn for slike undersøkelser. Hvis forskeren velger å benytte seg av empiri for besvarelse av spørsmålet er casestudier godt egnet. (Mehmetolgu: 2004).

I denne undersøkelsen valgte vi å gjennomføre en casestudie gjennom tidsrommet januar til april 2009, hvor vi skulle se på hvordan servicekvaliteten i en tjenesteproduksjon er mellom bruker og NAV. Dette fordi det de senere årene har foregått en finanskrisen på verdensbasis, som har påvirket både bedrifter og privatpersoner. I Norge har et av utfallene av denne krisen blitt at flere har blitt permittert fra jobbene sine, og da har NAV blitt et naturlig sted å søke råd og støtte. Dette fordi NAV er den eneste organisasjonen nasjonalt sett som praktiserer slike ordninger med stønader og lignende. Årsaken til at casestudie ble valgt, er at den gir oss

muligheten til å gå i dybden på problemstillingen. Dette medfører en mer konkret analyse, hvor vi setter den utvalgte teorien opp i mot funnene.

3.2 Forskningsdesign

Dette perspektivet er avgjørende for hva og hvem man ønsket å undersøke, og hvordan dette skal utføres. I litteraturen blir denne måten å samle inn data på, beskrevet som et forskningsdesign.

Definisjonen på forskningsdesign defineres i litteraturen på flere forskjellige måter, men Johannessen, Kristoffersen og Tufte definerer det påfølgende:

Hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet skal kunne besvares, fra idé, utforming av forskningsspørsmål, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat. (2004: 397).

Med andre ord spiller valget av problemstillingen en stor rolle for hvilke design forskeren velger å benytte. Litteraturen skiller mellom tre ulike forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Johannessen, Kristoffersen & Tufte: 2004).

Det eksplorerende forskningsdesignet brukes når forskningsspørsmålet er uklart. Ved bruk av dette designet kan man på en smidig måte løse problemet. Med andre ord så tilpasser man forskningen ut fra hvilke data som blir innsamlet hvis man ikke helt har fått tak på hovedlinjene i problemet. Dette forskningsdesignet er fleksibelt, slik at man underveis kan tilpasse seg i forskningsprosessen.

I problemstillinger hvor man vet hva som forskes på, og hvilke sammenhenger det er mellom årsakene og gjeldende dilemmaer, benytter man seg av beskrivende forskningsdesign. Det er her variablene eller sammenhengen mellom disse skal kartlegges. Dette designet krever at en er forholdsvis strukturert, og med dette oppnår mest mulig nøyaktige svar.

Den siste forskningsdesignen som skildres i litteraturen er kausale forskningsdesign, og blir brukt når man ønsker å forske på et årsaks- virkningsforhold. Man ser her på sammenhengen mellom årsakene og det dominerende problemet. Bruker man denne type design, må man ha god kunnskap om temaet man ønsker å forske på, og analysene og innsamling av dataene er på forhånd gjort av andre.

Det eksisterer forskjeller mellom deskriptivt og eksplorativt forskningsdesign. Læringen skjer ofte etter at datainnsamlingene er ferdig ved deskriptivt forskningsdesign, mens det ved bruk av eksplorativt forskningsdesign skjer læringen underveis gjennom hele prosessen.

I denne oppgaven blir eksplorativt forskningsdesign brukt. Dette fordi vi ønsket et fleksibelt design som kunne justeres underveis i forskningsprosessen. Vår studie ser på hvordan servicekvaliteten i en tjenesteproduksjon er mellom bruker og NAV.

De første månedene brukte vi til å finne relevant litteratur til vår problemstilling, og problemstillingen ble med dette utarbeidet på en bedre måte. Videre utviklet vi en intervjuguide som ble brukt under intervju av to medarbeidere hos NAV. Da dette var gjort ble dataene analysert og satt sammen med den utvalgte teorien. Ved bruk av intervju har forskeren mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål underveis som er med på å klargjøre påstander som er litt usikre. Dette gjør dette designet ideelt for vår studie.

Gangen i prosessen var for vår del veldig frem og tilbake. Vi gikk hele tiden tilbake for å se om analysen, designet og metoden i oppgaven ga svar på forskningsspørsmålet på best mulig måte, for deretter å gå framover å fortsette forskningsprosessen.

3.3 Utvalgskriterier

Utvelgelse er sentralt i all forskning, da det er den som avhenger hvor stor innflytelse prosessen har overfor analysen av dataene. Da det i denne studien blir brukt kvalitativ metode, er formålet å komme så nært inn på målgruppen som mulig. Neste steg i forskningsprosessen

var å finne ut hvem vi ønsket å intervju, og hvem som var mest relevant, slik at vi på best mulig måte kunne besvare vår problemstilling.

Litteraturen skiller mellom sannsynlighetsutvalg og ikke- sannsynlighetsutvalg. Sannsynlighetsutvalg er et utvalg som er tilfeldig trukket, og hvor forskeren kjenner til sannsynligheten for at hver gruppe skal bli trukket ut (Johannessen et al., 2004). Ikke-sannsynlighetsutvalg er i kontrast til dette et utvalg som består av respondenter hvor forskeren har en klar oppfatning om hvem som skal delta i undersøkelsen. Ikke- sannsynlighetsutvalg betyr at man ikke kan generalisere funnene utover det utvalget man har tatt. (Halvorsen: 2008). Vår studie kommer inn under ikke-sannsynlighetsutvalg. Dette fordi det under denne studien ikke er noen tilfeldig trekking av respondenter.

Det skildres mellom flere former for ikke- sannsynlighetsutvalg: skjønnsmessig utvalg, utvalg av selvseleksjon, sluppmessig utvalg og kvoteutvelging. På bakgrunn av at undersøkelsen vår består av et skjønnsmessig utvalg er det bare den som blir beskrevet her. Skjønnsmessig utvalg kjennetegnes ved at forskeren på forhånd bestemmer målgruppen han ønsker skal delta i undersøkelsen (Halvorsen, 2008). I denne undersøkelsen velges enhetene ut fra hva som på best mulig måte gir svar på problemstillingen. Faren med denne formen for utvalg er at forskeren - bevisst eller ubevisst, velger respondenter som samstemmer med forskerens sansninger (Halvorsen, 2008). Derimot er dette å foretrekke når utvalget er lite, samtidig som det er tids- og kostnadsbesparende i motsetning til sannsynlighetsutvalg. I tillegg unngår vi bortfall fra undersøkelsen. Respondentene svarer på alle spørsmålene som blir stilt, og det oppstår gjerne flere oppfølgingsspørsmål underveis.

I vår studie valgte vi å intervju en avdelingsleder ved NAV Bodø, og en medarbeider som jobbet tett opp mot avdelingslederen. De har direkte kontakt med kundene, og sitter med kunnskap om hvordan en tjenesteytende organisasjon skal behandle brukerne. I tillegg valgte vi disse respondentene for å få kunnskap både fra saksbehandler og fra brukers synspunkter.

3.4 Datainnsamling

Ved bruk av casestudier er muligheten for innsamling av data stor. Med dette kan man ikke bare støtte seg bare på intervjuguiden. Andre måter å hente inn informasjon på er vesentlig for at studien skal ha troverdighet. Mehmetoglu mener det finnes seks forskjellige måter å innhente data på: nemlig gjennom dokumenter, arkiver, intervjuer, direkte observasjon, deltakende observasjon og fysiske gjenstander. (2004:44). Litteraturen skiller mellom primærdata og sekundærdata. Følgende blir begge presentert. Studien her har tatt for seg begge disse formene for innsamling. Dette fordi ved bruk av bare en av metodene kan gi en mangelfull oppfatning av problemstillingen, slik at studien ikke blir troverdig.

3.4.1 Primærdata

Ved primærdata menes når forskeren selv henter inn data til studien sin. Primærdata i denne studien består av to respondenter. NAV avdeling Bodø ble kontaktet, og vi avtalte et møte med avdelingslederen, samt en medarbeider som jobbet tett opp mot avdelingsleder. Denne studien gjennomførte semi-strukturert intervju. Dette er intervju hvor intervjuguiden er overordnet, men spørsmålene, temaet og rekkefølgen kan variere noe. Henviser til intervjuguiden som er å finne som vedlegg. Det ble stilt noen oppfølgingsspørsmål underveis dersom noe var uklart. Med dette greide man å skape en drøfting om temaet som igjen ble nyttig for denne studien. Åpenhet er sentralt for å oppnå best mulig resultat. Spørsmålene ble forandret på underveis, og hvis det oppsto uklarheter ble de straks rettet opp i.

3.4.2 Sekundærdata

Sekundærdata brukes når forskeren tar for seg data som allerede finnes og er tilgjengelige. Denne studiens sekundærdata er en brukerundersøkelse om kundetilfredsheten i NAV. I tillegg til dette består disse dataene av avisoppslag og dokumenter om fysisk utforming av NAV-kontorer. Sekundærdata er mye brukt i denne studien. Dette for å få et klarere bilde av

brukernes ståsted. Da undersøkelsen som benyttes ble gjennomført i 2008, er det relativt ferske tall vi ser på. Dette er positivt, da studien på denne måten blir mer presentabel.

3.5 Analyse

Lydbåndopptaker ble vurdert under intervjuene. Da dette kan være en hindring for respondenten i å åpne seg, slo vi dette fra oss. På bakgrunn av dette, valgte vi å benytte oss av notater. Det negative ved å ikke benytte seg av lydbåndopptaker, er at informasjonen som blir gitt kan bli glemt av forskeren, slik at viktig informasjon uteblir. Etter intervjuene renskrev vi svarene vi mottok, og benyttet oss av disse i empirien og i analysen. Dette fordi den ferske informasjonen som vi satt med ikke skulle bli glemt. Når det gjelder sekundærdata, har disse blitt grundig gjennomgått, for deretter å blitt benyttet hovedsakelig i empirien, men også i analysen.

3.6 Validitet og reliabilitet

For å vurdere en studie må man i hovedsak ta hensyn til to kriterier. Disse er validitet og reliabilitet. Med validitet menes hvor godt/relevant dataene i undersøkelsen representerer det studien har til hensikt å undersøke. Reliabilitet handler om hvor pålitelig dataene i undersøkelsen er. (Johannessen et al.,2004).

3.6.1 Validitet

Mehmetoglu(2004) deler validitet i to kategorier: intern og ekstern. Intern validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsens konklusjoner er troverdige. Ekstern validitet omhandler hvorvidt forskningen en kan generalisere fra utvalget til populasjonen. Johannessen et al.(2004) presenterer en tredje validitet, begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler sammenhengen mellom den generelle fenomenet som studeres og de konkrete dataene. For denne studien vil det være mest relevant å se nærmere på begrepsvaliditet og intern validitet.

Begrepsvaliditet blir sett på fordi studien ser på en sammenheng mellom saksbehandler og bruker, hovedsakelig på forventinger og tilfredshet. Det var ikke noe problem å få respondenter til dybdeintervjuene i studien. Undersøkelsen som blir brukt er offentlig, slik at den også kunne benyttes.

For at studien skulle kunne sikre begrepsvaliditet, ble dybdeintervjuene bygget opp på bakgrunn av teorikapittelet. Under intervjuene ble noen spørsmål tatt bort. Dette fordi vi fant det irrelevant for studien. Intervjuene ble utført med to intervjuere. Den ene tok notater, og fikk med seg det viktigste respondentene sa. Den andre stilte spørsmålene. Etter denne prosessen snakket intervjuerne sammen, slik at de på best mulig måte fikk med seg hva som ble sagt. Selve intervjuet ble gjennomført i mars 2009.

3.6.2 Reliabilitet

Tradisjonelt sett blir reliabilitet målt statistisk i kvantitative undersøkelser. Men som Johannessen et al.(2004) hevder, kan en også måle reliabiliteten i kvalitative undersøkelser ved å beskrive konteksten i form av casebeskrivelser, eller gjennom en åpen fremstilling av fremgangsmåten av undersøkelsen.

Studien har hatt en åpen fremstilling av fremgangsmåten, slik at det ble lettere for respondentene å snakke fritt, og med dette blir dataene mer troverdig. Men det er noe som heter at en arbeidstaker skal være lojal mot sin arbeidsgiver. Da noen av spørsmålene gikk på deres oppfatning av hvordan møtene ble gjennomført, og hvordan brukerne blir tatt hånd om, kan sjansen være tilstede for at saksbehandleren ikke svarte helt oppriktig.

Når det gjelder brukerundersøkelsen som, benyttes i studien, må vi anta at brukerne har svart etter beste evne. Da det er 7400 respondenter, og det tidligere har blitt tatt en forutsetning om at alle de spurte svarte på spørsmålene, antar vi at undersøkelsen er representativ. Det styrker studien da den ser på begge sidene av saken, bruker og tjenesteyter. Her får man frem synspunktene fra to sider, slik at det overordnede bildet blir bedre.

4. Empiri

I dette kapitlet skal vi presentere alle dataene vi har hentet inn, både fra de intervjuene vi har gjort, og fra brukerundersøkelsen til NAV. Undersøkelsen som NAV selv har gjort, ble utført i 2008, og omfatter både NAV arbeid og NAV trygd, samt NAV som en total enhet. Vi har delt inn empirien i to hoveddeler, slik at oppgaven blir mer strukturert og for å skille mellom primær og sekundærdata.

4.1 Intervju med NAV

Følgende presenteres funnene vi fant da vi intervjuet to saksbehandlere fra NAV arbeid, Bodø, samt et utdrag fra et dokument som er laget av Det Nye Kontor. Vi kategoriserer funnene våre ut fra GAP-modellen, som blir presentert i kapittel to. Funnene som er relatert i henhold til tjenesteyterdelen blir herved presentert. Intervjuspørsmålene ligger som vedlegg.

4.1.2 Oppfatning av kundenes forventinger

De to saksbehandlerne i NAV arbeid, Bodø fortalte oss at de har fokus på å ha respekt ovenfor brukerne. Brukerne kommer fra ulike sosiale klasser, og ingen skal bli forhåndsdømt på grunn av dette. Å vise toleranse og aksept ovenfor brukerne, er viktig for å skape en bra kommunikasjonsprosess, og saksbehandlerne forventer det samme fra brukerne.

Brukerne forventer at NAV ordner opp i problemene de har. De som er arbeidsledige forventer ofte når de kommer til NAV-kontorene, at saksbehandlerne skal ordne en jobb som er relevant i forhold til utdanning og erfaring - helst i morgen. Dette er selvsagt ingen lett oppgave, og saksbehandlerne klarer ikke alltid å gjennomføre dette i praksis, noe som brukerne også forstår. Mye avhenger av hvordan arbeidsmarkedet er i den aktuelle perioden, og hva slags kvalifikasjoner brukeren har. For noen brukere er det lettere å finne arbeid til enn

andre. I første halvdel av 2009 er det spesielt bygg og anleggsbransjen som sliter med arbeidsledighet og permitteringer.

At NAV bruker kort tid på å behandle søknadene, og at prosessen går hurtig, er et inntrykk saksbehandlerne har. Mange av brukerne forventer at saksbehandlingen ikke skal ta for lang tid, noe som er forståelig siden trygd ofte er en meget viktig del av det økonomiske fundamentet i den private husholdningen når arbeidsforhold uteblir.

Brukerne forventer at NAV setter av nok tid til dem, slik at de føler de får sagt det de har på hjertet før samtaletiden er over.

En annen ting NAV tror at brukerne forventer, er at det er enkelt å ta kontakt med kontorene. Tilgjengeligheten er viktig, og muligheten til å ta kontakt utenom de normale åpningstidene står sterkt hos mange. I dag har mange forventninger om at NAV tilpasser seg dagens teknologi, slik som nettsider med mange ulike funksjoner hvor der de kan ta kontakt og sende inn skjemaer. Ventetiden på telefonen skal være liten, og e-post henvendelser skal besvares hurtig.

Brukerne forventer at de kan stole på NAV, og at det de forteller ikke kommer videre til noen andre, forteller den ene saksbehandleren. Mange av brukerne til NAV er opptatt av å være anonym når de kommer på kontorene, de vil ikke at alle skal se at de går på arbeidskontoret. Det er mange som ikke er åpne i sin omgangskrets om hvordan den personlige situasjonen er, og vil gjerne forsette med å holde dette for seg selv.

4.1.3 Omforming av oppfattninger i servicespesifikasjoner.

Mange brukere forventer å kunne gjøre ting mer elektronisk, slik som å fylle ut skjema og ta kontakt på andre måter enn personlig oppmøte. For å imøtekomme dette, har NAV utviklet en

god og nyttig webside med muligheter for å ta kontakt på e-post gjennom nettsidene. På nettsidene www.nav.no kan brukerne legge inn meldekortet sitt hver 14. dag istedenfor å levere det personlig på et NAV-kontor eller å sende det i posten. Denne løsningen er billig og tidsparende både for brukerne og medarbeiderne i NAV.

For å møte brukernes forventning om rask behandling, har NAV satt et mål om at alle søknadene skal være behandlet innen 21 dager, forteller den ene saksbehandleren. Målet er satt slik at medarbeiderne skal ha en deadline på sakene. Sakene hoper seg med dette ikke opp, og er med på å effektivisere medarbeiderne.

For at brukerne skal få tiden de trenger til å snakke med en veileder, er det satt opp et bestemt antall minutter. Det finnes grenser på hvor langt et møte kan vare, og dersom vi ikke får snakket ferdig før neste avtale begynner, avtaler vi et nytt møte, forteller den ene saksbehandleren,

Møtet mellom saksbehandleren og brukeren er bak lukkede dører, slik at ingen utenforstående kan høre samtalen som foregår. Det utelukker også støy utenifra, og en får en mer fokusert kommunikasjonsprosess mellom partene.

NAV skal i følge ”Fysisk utforming av NAV kontor, retningslinjer, anbefalinger og erfaringer” som er laget av Program Nye Kontor for NAV og godkjent av styringsgruppen til NAV i juni 2006, ha et kontor som skal være lett tilgjengelige for brukerne, selv om de har et handikapp. Videre står følgende anbefalinger om den fysiske utformingen av lokalene:

- Brukeren skal oppleve en sammenheng mellom selvbetjeningsløsningene og kontorenes tjenesteproduksjon.
- NAV kontoret skal være lett synlig for brukeren og bør ha en kort vei til offentlig transport.
- Brukernes behov for skjerming og diskresjon i henhold til personvernlovgivningen.
- Brukernes situasjon skal settes i fokus for utformingen av lokalene.

- Brukerne skal kunne orientere seg om tjenestetilbud og foreta valg om bruk av selvbetjeningsfunksjoner, kjoordner, veiledning fra verter, etc.
- Inngangspartiet skal bidra til å rettlede bruker til rett tjenestetilbud på en raskest mulig måte.

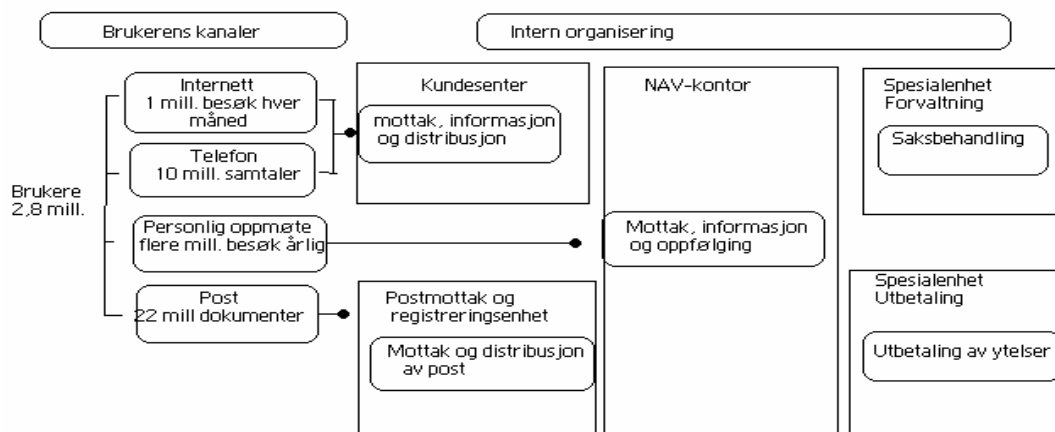
Inngangspartiet skal bidra til å redusere bruk av tid – både for brukere og ansatte, og må derfor være oversiktlig. (nav.no)

4.1.4 Ekstern kommunikasjon til kundene

Saksbehandlerne forteller at de bruker ulike kanaler for å nå ut til brukerne, avhengig av hvilken type informasjon de ønsker å formidle. SMS blir brukt når de skal gi korte, konkrete beskjeder, slik som for eksempel møteavtaler. De forteller at denne type kommunikasjon blir positivt mottatt av brukerne. På bakgrunn av dette blir det mye brukt.

Saksbehandlerne sender ut brev når det er konfidensiell eller følsom informasjon som skal formidles. NAV ønsker foreløpig ikke å sende slik informasjon på e-post eller over telefon. Dette fordi muligheten for at informasjonen kan havne i gale hender er tilstede.

Når brukerne henvender seg på e-post og telefon, svarer saksbehandlerne på spørsmålene brukerne har. Blir spørsmålene for omfattende, kaller de inn til møte. Den eksterne kommunikasjonen til kundene er en viktig del av hverdagen til NAV og de bruker mye tid på dette for å yte best mulig service.



Figur 7: Veien inn til NAV (www.nav.no)

Slik vi kan se av figuren ovenfor, så fremgår kommunikasjonen mellom NAV og brukerne gjennom post, telefon, internettbesøk og personlig oppmøte.

4.1.5 Serviceleveranse

Hver bruker er unik og har individuelle behov i NAV systemet. NAV sine hjemmesider har en brukerfunksjon hvor brukerne kan logge seg inn og benytte seg av ulike tjenester, slik at de slipper å oppsøke et NAV kontor så ofte. Brukerens profil blir jevnlig oppdatert, slik at brukeren kan følge hele prosessen jevnlig. På nettsidene kan de blant annet legge inn meldekortet, finne ledige jobber og legge ut sin CV.

NAV skal ha direkte kontakt med brukerne hver 3 måned, men det finnes unntak. Hvor lang tid det tar før brukerne får en avtale, avhenger av kapasiteten til kontoret. Brukerne må melde inn sitt behov før de kan få en avtale. De kan få det på dagen dersom det er kapasitet. Saksbehandlerne er villige til å strekke seg langt for å møte brukerens behov, og for å få en raskere og enklere prosess. Saksbehandlerne føler at det er satt av nok tid til hver enkelt bruker. Noen har større behov for veiledning enn andre, og dermed kan det brukes lengre tid. Det finnes grenser på hvor langt et møte kan vare for at det er konstruktivt. Trekker møtet utover avsatt tid, avtales et nytt møte.

NAV har som mål å behandle alle sakene sine innen 2-3 uker, og hos NAV arbeid i Bodø er 80 % av alle sakene behandlet innen 3 uker. De saksbehandlerne vi intervjuet, sa de var godt fornøyde med dette resultatet, men jobbet mot 100 % innen 3 uker.

Saksbehandlerne sammenligner sakene, og tar med seg erfaringene for å gjøre prosessene lettere. Det kan være vanskelig å nullstille seg fra en bruker til en annen, fordi de kan sitte igjen med inntrykk. NAV har taushetsplikt ovenfor brukerne. Ingen av sakene kommer utenfor kontoret, men noen av sakene blir diskutert internt for å avklare en situasjon, eller for å få en raskere prosess.

4.2 Brukernes opplevelse av NAV i 2008

Videre presenteres en brukerundersøkelse gjort av NAV i 2008. Den omhandler hvorvidt kundene er tilfreds med NAV som organisasjon eller ikke. I tillegg presenteres et utdrag fra en nettavvis i siste underkapitel.

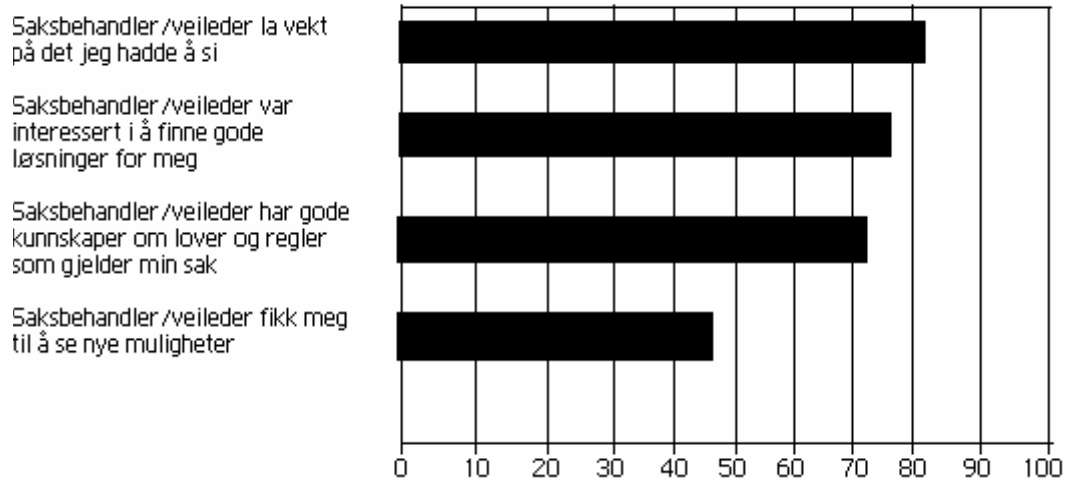
Undersøkelsen ble utført i mars 2008, hvor 7400 respondenter deltok. Respondentene er plukket ut ifra hvilket fylke de kom fra, og det er cirka 400 respondenter fra hvert fylke. Nedenfor kommer punktene fra GAP-modellen som går på kundedelen.

4.2.2 Munn-til-munn-kommunikasjon

Det fysiske møtet mellom NAV og bruker skjer som oftest gjennom saksbehandler på et lokalt NAV-kontor. Her møtes de ansikt til ansikt og snakker sammen om situasjonen til brukeren, og prøver å løse problemet i fellesskap. Dialogen mellom saksbehandleren og brukeren er avhengig av begge parter for at det skal fungere, men det er brukeren som står i fokus.

4.2.3 Vurdering av veileder/saksbehandler

Denne figuren er basert på vurderingen til de av respondentene som har hatt en samtale med en saksbehandler på NAV arbeid/NAV trygd i løpet av de siste 6 månedene når undersøkelsen ble gjennomført. Andelen som svarer 4-6 på en skala fra 1-6 blir følgelig vist.



N=7400

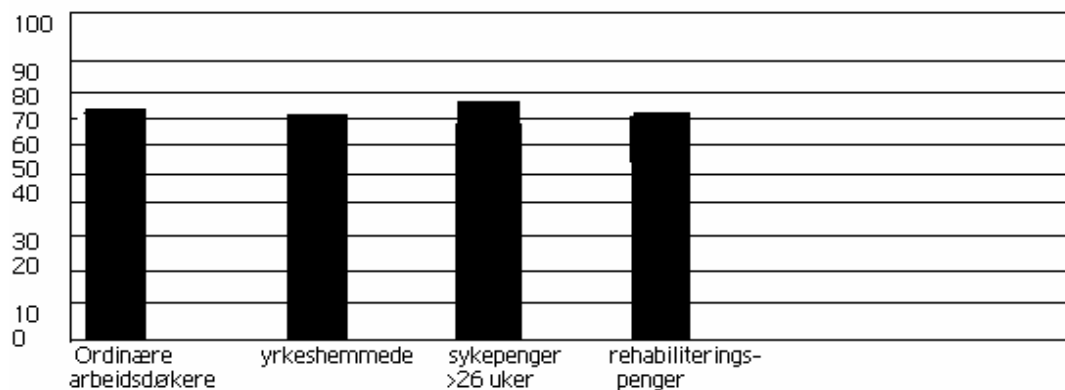
Figur 8: *Vurdering av veileder/saksbehandler (nav.no)*

Figuren viser at brukerne følte at saksbehandlerne hørte på dem, og prøvde å finne gode løsninger for deres situasjon. Saksbehandlerne ga inntrykk for at de kunne regelverket i relativt stor grad, mens mindre enn halvparten av brukerne så nye muligheter.

4.3 Forventet service

Her har vi valgt å ta med en figur som viser om brukerne føler de blir møtt med respekt av saksbehandlerne. Vi går ut i fra at brukerne forventer respekt når de møter NAV, siden det er laget en undersøkelse om dette. Brukerne er delt opp i forskjellige brukergrupper etter hvorfor de søker støtte fra NAV.

Nedenfor er en figur der andelen som opplever å bli møtt med respekt (4-6) på en skala 1-6 ved NAV lokalt, fordelt etter brukergrupper i NAVs register.



Et utdrag av en figur der N=7400

Figur 9: *Andelen som opplever å bli møtt med respekt ved NAV lokalt (www.nav.no)*

Andelen som opplever å bli møtt med respekt på kontorene til NAV er litt over 70 % for alle de aktuelle brukergruppene, noe som sier oss at brukerne stort sett er tilfredse med møtet.

4.4 Opplevd service

Nedenfor presenteres figurer som er relevante i forhold til opplevd service fra brukerne. Figurene beskriver brukernes totalinntrykk og vurdering av tilgjengeligheten hos NAV.

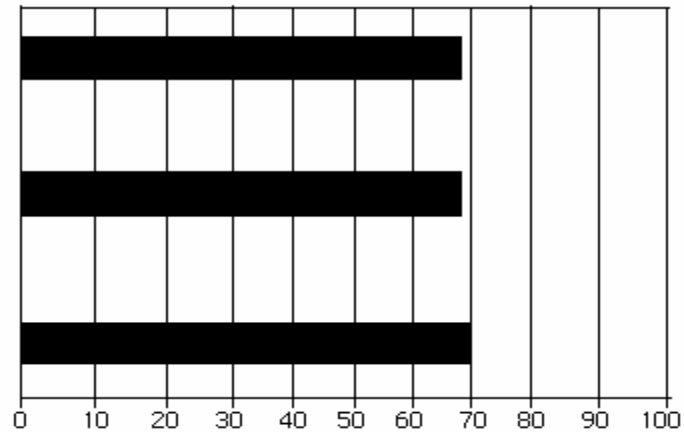
4.4.1 Totalinntrykket av NAV arbeid/trygd

Nedenfor er en figur som viser hvor stor andel som svarte 4-6 på en skala fra 1-6 på et spørreskjema om totalinntrykket av NAV arbeid/trygd.

Hvor stor tillit har til NAVs arbeid i sin helhet?

I hvilken grad opplever du at NAV innfrir dine forventinger?

Hvor misfornøyd eller fornøyd er du med den service du har fått hos NAV helhetlig sett?



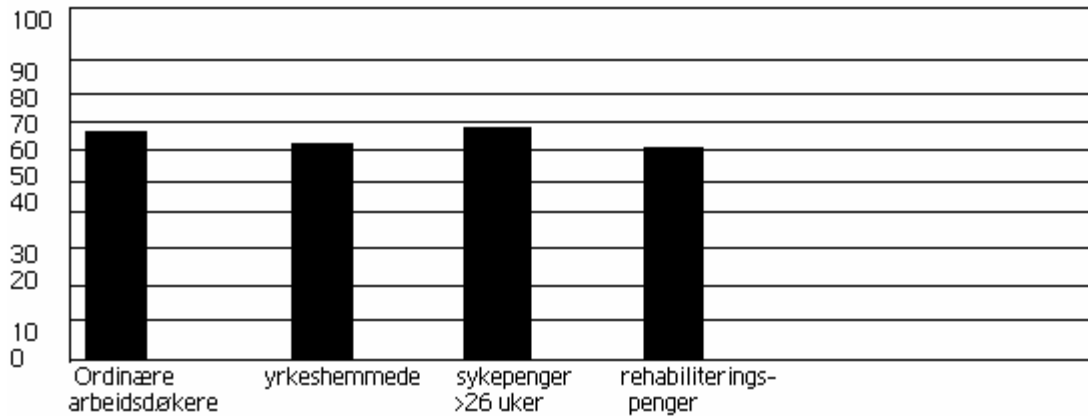
N= 7400

Figur 10: Total inntrykket av NAV arbeid/trygd (www.nav.no)

Hovedfunnet i disse spørsmålene er at 7 av 10 brukere er fornøyd med servicen fra NAV arbeid/trygd i 2008, helhetlig sett. Nesten 70 % av brukerne har tillit til NAV, og opplever at NAV innfrir deres forventninger. 70 % av respondentene svarte at de er fornøyd med servicen de har fått fra NAV.

4.4.2 Andelen fornøyd med service helhetlig sett fordelt etter brukergruppe

Figuren viser andelen som er fornøyd med den service de har fått hos NAV helhetlig sett (4-6) ved NAV lokalt fordelt etter brukergruppe i NAV sitt register. Her er det respondenter fra alle typer brukergrupper i NAV systemet.



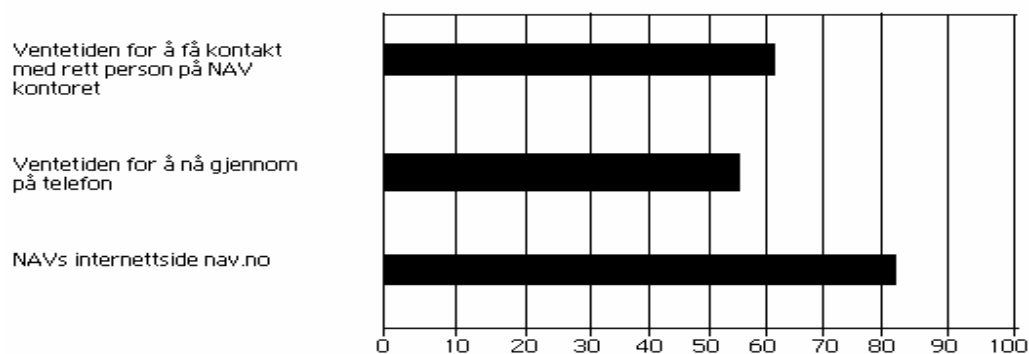
Et utdrag fra en figur der N=7400

Figur 11: *Andelen som er fornøyd med service* (www.nav.no)

Figuren forteller oss at de ordinære arbeidssøkerne, og de som mottar sykepenger i mindre enn 26 uker, er litt mer fornøyd med servicen enn de som er yrkeshemmede, og de som mottar rehabiliteringspenger.

4.4.3 Vurdering av tilgjengelighet og nav.no

Figuren viser andelen fornøyd (4-6) på en skala fra 1 til 6 på NAV arbeid/NAV trygd.



N=7400

Figur 12: *Vurdering av tilgjengelighet og "nav.no"* (www.nav.no)

Figuren viser at brukerne er veldig fornøyd med nettsidene til NAV, der nesten 85 % av brukerne sa de var fornøyd med nettsidene. Litt over 60 % av brukerne er fornøyd med

ventetiden for å få tak i rett person, mens bare litt over 50 % av brukerne er fornøyd med ventetiden.

4.4.4 Tillit

NAV hadde i begynnelsen av 2009 store medieoppslag i forbindelse med mangel på gode rutiner innad i systemet. Sensitiv informasjon om brukerne ble lagt ut på NAV sine hjemmesider, og datatilsynet så alvorlig på dette. Opplysningene dukket opp i forbindelse med kursopplæring av NAV ansatte, og dokumentene som ble brukt på kurset, ble lagt ut i sin helhet på NAV sine hjemmesider. Navnene til brukerne som var brukt som eksempler, var sladdet, men i følge Klassekampen, var sladden enkel å fjerne etter en hadde lastet ned dokumentet. I følge fungerende kommunikasjonsdirektør Andrea Kilen i NAV, så ble dette raskt rettet opp i når feilen ble oppdaget. (tv2nyhetene.no)

4.5 Oppsummering

Intervjuene med saksbehandlerne som jobber ved NAV arbeid i Bodø, og brukerundersøkelsen som NAV gjennomførte i 2008, ga oss mye data som vi har presentert i dette kapitlet. NAV sine oppfatninger om hva kundene forventer - slik som respekt, effektivitet, hjelpsomhet, tillit og tilgjengelighet, ble nevnt. NAV har lagt til rette for å møte disse forventningene med en nettside, samt utforming av sine lokaler. I tillegg har de interne retningslinjer om hvor raskt søknadene skal behandles, og hvor mye de kan si om hver enkelt sak.

Det kom frem at den eksterne kommunikasjonen mellom brukerne og NAV foregikk med personlig møte, telefonsamtaler, brevpost og gjennom internett, mens serviceleveransen gikk for det meste ut på å behandle brukeren som et individ istedenfor som et tall i en statistikk. Serviceleveransen er også vedlikeholdt og oppdatert av nettsidene til NAV.

På kundedelen av modellen, presenterte vi en figur med brukernes vurdering av saksbehandler/veileder for å illustrere hvordan munn-til-munn kommunikasjonen fungerer. Den forventete servicen kundene hadde, er å bli møtt med respekt, og den opplevde servicen ble vurdert etter ulike kriterier i en figur. Deretter ble flere figurer presentert som går på den opplevde servicen, med fokus på den totale serviceopplevelsen og tilgjengeligheten. Til slutt kom en del om tillit der vi presenterte et utdrag fra en artikkel om systemsvikt hos NAV.

5. Analyse

Drøftingen av studiens empiri opp mot det teoretiske rammeverket i foregående kapitler presenteres her. Studien skal avdekke om det er noe gap i møtet mellom tjenesteyter og bruker, i sannhetens øyeblikk.

5.1 Servicekvalitet

Den standardiserte kvalitetsdefinisjonen bruker denne formuleringen på beskrivelsen av kvalitet:

”Helhet av egenskaper og kjennetegn et produkt eller en tjeneste har, som vedrører dets evne til å tilfredsstille fastsatte krav eller behov som er antydnet” (Andreassen, 1998, s. 68)

NAV fokuserer på å gi respekt, god kommunikasjon og kunnskap til brukerne. Slik det kom frem i intervjuene, blir brukerne tildelt én saksbehandler. Kvaliteten øker dermed hos NAV.

NAV gjennomførte en brukerundersøkelse om servicekvalitet i 2008. De viser med dette et initiativ til å kartlegge servicekvaliteten, og ser hvor i organisasjonen forbedringer kan gjennomføres. Om de gjør noe med funnene av undersøkelsen eller ikke, er et annet spørsmål.

NAV ønsker å finne ut om saksbehandlerne har gode kunnskaper om lover og regler når de møter brukerne. Henviser til kapittel 2.2.3 hvor Grönroos forklarer syv kriterier som fører til god oppfattet servicekvalitet, der et av punktene er at brukerne må oppfatte at organisasjonen har kunnskap om lover og regelverk for å bli fornøyd, (2000). Litt over 70 % av respondentene mente saksbehandlerne hadde den kunnskapen om lover og regler som trengtes når det gjaldt deres sak. Undersøkelsen ble gjennomført på NAV arbeid og NAV trygd, som enda ikke hadde blitt slått sammen til ett kontor. Medarbeiderne der jobbet kun med et fagfelt, og burde dermed ha gode kunnskaper om lover og regler. Selv om en tar hensyn til nyansatte

som ikke har lært seg jobben skikkelig enda, er tallet enda for høyt til at det kan være tilfredsstillende.

Hvordan en ansatt behandler kunden er vesentlig viktig for hvordan en kunde oppfatter service i følge de syv kriteriene til Grönroos (2000). Andelen som opplever å bli møtt med respekt ved NAV lokalt for de ulike brukergruppene, er mellom 70 % og 80 %. Dette er grupper som hører til under NAV arbeid og NAV trygd, og som ofte er i en sårbar situasjon. Disse gruppene går ofte gjennom en tøff tid, og mange er avhengig av NAV for å få endene til å møtes økonomisk. Det å møte en saksbehandler som ikke stigmatiserer dem, og ser på dem som ”normale” mennesker, er viktig for dem. Respekt er noe alle mennesker forventer av hverandre, så tallet kunne ha vært høyere for NAV sin del.

Empirien hevder at brukerne synes ventetiden for å komme gjennom på telefon og få kontakt med rett person på NAV, er for lang. Litt over 60 % av brukerne er fornøyd med tiden det tar for å komme i kontakt med rett person, mens bare så vidt over 50 % synes at ventetiden på telefon er akseptabel. I de syv kriteriene for god oppfattet service er det et punkt som beskriver at kunden må føle det er lett å få tilgang til servicen på en enkel måte. Her er det et stort gap mellom hva kundene ønsker i teorien, til det vi fant i empirien. På en annen side er over 80 % av brukerne til NAV fornøyd med nettsidene nav.no, noe som kan sies er et tilfredsstillendes tall.

Når det gjelder punkt seks angående de fysiske omgivelsene, i Grönroos (2000) sine syv kriterier, så har empirien fortalt oss at NAV har tatt hensyn til hva de tror brukerne forventer av de fysiske omgivelser når de har utformet rommene der saksbehandlingen foregår. Dette blir også nevnt i empirien hvilke anbefalinger Program Nye Kontor gir for fysisk utforming. Om brukerne er fornøyd med dette, blir vanskelig å ta stilling til, men NAV har forsøkt å tenke på behovene til brukerne når de har designet de nye kontorene.

Det siste punktet i de syv kriteriene (Grönroos, 2000), punkt 7, går på rykte og troverdighet. Med den mediestormen som har vært rundt NAV etter den nye reformen, så er det vel ikke noe tvil om at NAV kunne ha hatt et bedre rykte blant den norske befolkningen.

Hvorfor skriver ikke media mer om den positive delen av NAV, er et spørsmål vi sitter igjen med. Media er en sentral kanal som omtaler næringslivet daglig, både i aviser, på TV og via hjemmesider på internett. En av årsakene til at media ofte ikke kommer med positive omtaler om NAV, kan være at når alt fungerer som det skal, fenger det ikke leserne slik det ellers ville gjort dersom saken omhandlet noe negativt.

5.2 Kundepsykologi

Brukerne kan innhente informasjon om NAV på to ulike måter i følge Andreassen (1999). De kan spørre venner og bekjente - som er personlige kilder, eller de kan hente inn ikke-personlige kilder. Eksempel på ikke-personlige kilder for brukerne av NAV, er internett og media. Her kan de finne informasjon om tjenestene til NAV, finne satser, utbetalingsdatoer samt skjemaer som de kan fylle ut.

NAV er i en ganske enestående posisjon i søkerfasen. De er en organisasjon som den norske stat styrer, og har få konkurrenter utad. Men en kan si at NAV har konkurrenter på arbeidsmarkedet. Jobzone og Manpower er bedrifter som tilbyr arbeidsplasser til personer som søker arbeid. De har færre jobber å tilby enn det NAV har, men dersom en bruker er misfornøyd med arbeidsformidlingen til NAV, så er det et alternativ. Et annet alternativ til NAV er private pensjons og forsikringsavtaler.

Andreassen (1999) hevder brukerne etter hvert som de har benyttet seg av NAV flere ganger, så vil forventningene gå over til kundetilfredshet. Forventningene de hadde tidligere, sammen med opplevelsene de har fått av NAV, fører til justering av forventningene til neste besøk. Dette kan både være oppjustering og nedjustering av forventningene.

5.3 Kundetilfredshet hos NAV

NAV ønsker å finne gode løsninger for brukeren i saksbehandlingsprosessen.

(Andreassen:1999:86) mener: ”*Kundetilfredshet indikerer oppfattet kvalitet i tjenesteproduksjon og leveransen*”

I brukerundersøkelsen var 75 % av respondentene enig i at saksbehandlerne prøvde å finne gode løsningen for brukerne. Det kan tolkes som om saksbehandlerne yter det lille ekstra som skal til for å oppnå kundetilfredshet i dette tilfellet. Andreassen (1999) skriver om ulike typer kundetilfredshet. Den ene er overraskelses-tilfredshet som oppnås når tjenesten fungerer, eller blir levert overfor det kunden forventer.

I NAVs brukerundersøkelse svarte 45 % av respondentene at de så nye muligheter i forbindelse med saken sin etter møte med saksbehandler. Brukeren kan ha liten erfaring fra en liknende situasjon fra før, og kan bli positivt overrasket under et møte med saksbehandler. Å oppsøke et NAV kontor kan være en sjeldenhet i manges liv, og en gang må være den første for alle brukerne. Brukerundersøkelsen ble gjennomført i mars 2008 - litt over et halvt år etter finanskrisen satte inn for fullt i Norge, der mange arbeidstakere ble permitterte og arbeidsledige. De av brukerne som er en del av de 45 prosentene, kan vite at de har krav på å få utbetalt penger for sin situasjon, men kan bli positivt overrasket hvis det viser seg at de for eksempel kan søke på andre støtteordninger.

5.4 Kommunikasjon mellom NAV og brukerne

For at to aktører skal overføre eller motta informasjon, må det være opprettet en form for kommunikasjon i følge Kaufmann og Kaufmann (1998)

NAV har ulike måter å kommunisere på overfor brukerne. De benytter kanaler som e-post, telefon, møter, internett og brev. NAV ønsker å finne gode løsninger for

kommunikasjonsprosessen med brukerne, og har tatt i bruk SMS som kontaktform. Denne tjenesten har blitt godt mottatt blant brukerne, og NAV vil fortsette å bruke denne kanalen. NAV arbeider jevnlig med å utforme nettsidene sine for å gjøre de mer brukervennlige og oversiktlige for brukerne.

5.4.1 Kommunikasjonskanaler

Kaufmann og Kaufmann (1998) mener inkodingsproblemer kan forekomme under en dialog. Saksbehandlerne kan tolke informasjonen de får fra brukerne galt. Noen ganger kan det være vanskelig å registrere alt som blir sagt, eller de kan legge til informasjon som ikke skal være med. Litt over 80 % av respondentene følte at saksbehandlerne la vekt på det de hadde å si under et møte. Dette er en høy score når en tenker på situasjonen til saksbehandlerne. En årsak til at det finnes nesten 20 % som synes saksbehandlerne ikke la vekt på det brukeren hadde å si, er konsentrasjonsvikt mener Kaufmann og Kaufmann (1998). En saksbehandler er som alle andre mennesker, og kan ha dårlige dager. Kanskje kom en av brukerne - som er misfornøyd med kommunikasjonen - på en dag der saksbehandleren har mange andre ting å tenke på.. Det kan være andre saker, personlige ting eller sykdom som opptar saksbehandleren akkurat denne dagen.

En mulig årsak kan være det Kaufmann og Kaufmann (1998) skriver om at partene kan ha forskjellige språk, og kan ha ulike måter å formidle budskapene sine på som mulige fallgruver til kommunikasjonsprosessen. I Norge i dag er det mange av befolkningen som har et annet morsmål enn norsk. En antakelse vi har, er at brukerne til NAV er fra andre nasjoner. Dette kan være en av grunnene til en sviktende kommunikasjonsprosess.

5.4.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon

Bare litt over 50 % av respondentene i brukerundersøkelsen var fornøyd med ventetiden på telefon. Venting er en ikke-verbalkommunikasjonsmåte mener Kaufmann og Kaufmann

(1998) Lang ventetid på telefon kan gjøre brukerne misfornøyde, og utålmodige når de endelig kommer igjennom til sentralbordet. Dette kan føre til en dårlig kommunikasjon mellom bruker og NAV, siden brukerne er følelsesmessig påvirket av ventetiden det tok for å komme igjennom.

”Måten en snakker sammen på har en avgjørende betydning for hvordan jobben man skal utføre blir utført og for kvaliteten på de produktene man skal levere”

hevder Spurkeland (2004, s.50), noe som kan forsvare påstanden om at venting kan føre til en dårlig kommunikasjonsprosess.

E-post kan sammenliknes med brev når det gjelder kanaler, og i følge Kaufmann og Kaufmann (1998, s.322) sin figur, så er brev en liten grad av kommunikasjon (figur nr. 3). E-post blir sett på som en god kommunikasjonskanal, men toveis (ansikt til ansikt) er en bedre kanal, og gir mindre rom for misforståelser. De NAV ansatte fortalte de svarte så godt de kunne på henvendelsene de fikk over telefon og e-post, men hvis det ble for omfattende, så ville de kalle inn til et møte. Dette gjorde de for at det ikke skulle bli så mye rom for misforståelser, samt for å få en så ryddig og organisert prosess som mulig for brukeren.

5.4.3 Tillit

I kapittel 2.4.4 står det forklart hvilke ulike typer tillit som finnes. Alle de tre ulike formene for tillit som er beskrevet, er relevante i forholdet mellom NAV og brukerne når en tenker på samspillet de to partene har mellom seg. Tillit er viktig for brukeren, fordi en bruker gir mye sensitiv informasjon til NAV, og brukeren må derfor ha tillit til at NAV behandler denne informasjonen riktig, og ikke lar den gå videre til personer som kan misbruke denne. NAV på sin side hevder at de har gode rutiner for dette, men vi vet av medieoppslag som var nevnt i empirien, at rutinesvikt kan forekomme. Nesten 70 % av 7400 respondenter svarte at de har stor tillit til NAV arbeid - trygds arbeid. At dette tallet ikke er høyere, kan blant annet komme av medieoppslag som er nevnt ovenfor.

Tilliten brukerne har til NAV, kan gå på at de stoler på at de gjør en god jobb, og at de følger lover og regelverket. I kapittel 2.1.3 om syv kriterier for god oppfattet servicekvalitet, er det et krav for en kunde at ryktet til bedriften skal være god. De kan stole på at bedriften holder sine løfter, og utfører dem etter beste evne. En kan ikke si at ved å lekke ut sensitiv informasjon er etter beste evne overfor kunden, så her er det et gap mellom det brukerne forventer og hva NAV utfører.

5.5 Forventninger

Jacobsen og Thorsvik (2005, s.242) forklarer at innsats fører til belønning i modellen *Sentrale elementer i forventningsteori*. Brukerne må levere inn et meldekort hver fjortende dag til NAV for å få dagpenger. Dette kan sees på som en motivasjonsfaktor for brukerne, og NAV får en kontroll over hvem som er i arbeid og ikke.

Brukerne har forskjellige forventninger, hevdet saksbehandlerne i empirien. En kan dele de ulike brukernes forventninger i tre deler i følge Jukka Ojasalo (s. 89 i Grönroos 2000).

De uklare forventningene eksisterer når brukerne vet at de har en sak, men usikker på hvordan de skal løse den. De forventer at NAV skal løse problemet, men klarer ikke bevisst å formulere forventningene sine. Saksbehandlerne behandler mange saker, og vet hvilke løsninger som skal til i de fleste tilfellene. Hvis brukerne klarer å fremme et behov, så kan saksbehandlerne ta frem tidligere erfaringer fra liknende saker og presentere løsninger til kunden. Dermed prøver de å gjøre uklare forventninger til klare forventninger.

Klare forventninger er når brukerne kommer inn på NAV kontoret og vet hvilke forventninger de har til NAV. Det finnes både realistiske og urealistiske forventninger. Saksbehandlerne fortalte at noen brukere forventet en jobb nærmest på dagen, en jobb som var relevant i forhold til både arbeidserfaring og utdanning. Dette er en urealistisk forventning i de fleste tilfeller, så saksbehandlerne prøver å få forventningene mer realistiske ved å forklare om hvorfor det er vanskelig å gjennomføre det i praksis. NAV prøver å få flest mulig arbeidssøkere ut i arbeid, men i de fleste tilfellene så blir ikke dette gjort over natten. Hvis saksbehandlerne klarer å få brukernes urealistiske forventninger til å bli realistiske, så er det mer sannsynlig at den servicen som blir gitt, får en høyere kvalitet i form av en bedre tilpasset jobb for brukerne.

De underforståtte forventningene oppstår når brukerne tar det for gitt at NAV løser saken. Brukerne uttrykker ikke forventningene sine klart til saksbehandlerne, fordi de mener de er innlysende. Saksbehandlerne kan da forsømme forventningene fordi de ikke er klar over at forventningene finnes. For å få de underforståtte forventningene til å bli klare, kan saksbehandlerne fortelle brukerne om mulighetene som finnes for brukernes situasjon. Hvis saksbehandlerne ikke gjør dette, kan brukerne bli reagere negativt når de finner ut at de ikke har fått utbetalt det de trodde de skulle få.

I brukerundersøkelsen til NAV kom det frem at nærmere 70 % av respondentene følte at NAV innfridde deres forventninger. At tallet ikke er høyere kan komme av brukernes uklare, urealistiske eller underforståtte forventninger som er beskrevet ovenfor.

5.5.1 Problemer med forventninger.

Forventningene måles etter serviceopplevelsen, eller den måles samtidig som servicen foregår. Med det er ikke forventningene som måles, men erfaringene, hevder Grönroos (2000).

Når NAV gjennomførte brukerundersøkelsen i 2008, målte de blant annet om NAV innfridde forventningene til brukerne. Om det var forventningene som ble målt, er dermed usikkert.

5.5.2 Likhetsteorien

Likhetsteorien går ut på at personer ønsker å bli behandlet likt som andre personer de sammenlikner seg med (Jacobsen og Thorsvik 2005). NAV belønner alle brukerne med de samme forutsetningene; likt når det kommer til utbetalinger. Saksbehandlerne hos NAV har klare retningslinjer om hvor mye som skal utbetales i pensjon, trygd og lignende i lov og regelverk som er felles for hele landet. Hvis en bruker ikke får like mye som en annen bruker

han sammenlikner seg med får utbetalt, kan det oppstå en interessekonflikt. Brukeren vil sannsynligvis oppsøke NAV for å kreve å få lik utbetaling. Ulikheten av utbetalingen vil mest sannsynlig ligge i en saksbehandlingsfeil, eller så har den brukeren som fikk mest utbetalt andre forutsetninger til å få mer utbetalt i systemet.

5.6 Maslows motivasjonsteori

Maslow hevder at mennesker har fem grunnleggende behov som påvirker motivasjonen. Det første behovet som er beskrevet, er det fysiologiske behovet som innebærer blant annet mat, drikke og søvn (Jacobsen & Thorsvik, 2005). For å få tak i mat og husly i Norge må en ha penger eller eiendom. Vinteren er for kald her til lands for å overnatte ute, og der er lite mat å hente i naturen. Hvis et menneske ikke har penger eller eiendom, så er det avhengig av andre for å overleve. Om mennesket faller utenfor arbeidssystemet og ikke har familie eller venner som forsørget det, er NAV en løsning. Hos NAV kan mennesket få utbetalt en sum penger som dekker det fysiologiske behovet.

I brukerundersøkelsen til NAV svarte 70 % av respondentene at de var fornøyd med servicen de hadde fått av NAV totalt sett. Dette tallet stemmer ganske godt overens med det som kommer frem i analysen ovenfor, og gir et riktig bilde av hva brukerne synes om NAV. De kunne hatt bedre score enn 70 % hvis en tenker på erfaringen de har, og viljen de påstår de har til å yte service.

5.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi funnet ut hvordan NAV prøver å øke kvaliteten på tjenestene sine ved å gjennomføre en brukerundersøkelse. Vi drøftet også hvordan NAV tilfredsstilte fire ulike krav fra Grönroos sine syv kriterier for god oppfattet servicekvalitet. Det kom frem at saksbehandlerne hadde en grei kunnskap om lover og regelverk, brukerne kunne ha blitt møtt med mer respekt enn det de gjør i dag, og at ventetiden på telefon var for lang, samt ikke var i

samsvar med brukernes forventninger. De fysiske omgivelsene som passer til brukernes behov er godt gjennomtenkt av NAV, mens ryktet og troverdigheten til NAV kunne ha vært bedre.

NAV bruker ulike kontaktformer når de kommuniserer med brukerne. Telefon, internett, sms, personlige møte og brev som de bruker jevnlig. Saksbehandlerne hørte på brukerne i stor grad og ventetiden på telefon kunne få negative konsekvenser. Det ble sagt at tillit var viktig, og brukernes tillit til NAV kunne ha vært bedre enn det brukerundersøkelsen viste.

Hvordan brukerne brukte internett, venner og bekjente for å finne informasjon, ble skrevet om i kapitlet ovenfor, samt hvordan NAV økte kundetilfredsheten ved å få noen brukere til å se nye løsninger for saken sin. Likhets teorien stemte overens med likhetsbehandlingen av brukerne med de samme forutsetningene når det kom til utbetalinger.

Brukernes forventninger kunne deles inn i tre ulike deler, klare, uklare og underforståtte. NAV hadde brukere som passet inn i alle de tre ulike delene, i tillegg til urealistiske forventninger. NAV sin brukerundersøkelse ble sett kritisk på i forhold til hva Grönroos mener er problemer med forventninger, med måling av forventninger. Hvordan brukernes fysiologiske behov ble dekket av NAV hvis de falt utenfor arbeidslivet ble vist. Helt til slutt ble det fortalt hvordan brukernes helhetsvurdering av NAV stemte overens med det som var blitt drøftet i kapitlet.

6. Konklusjon

Det siste kapitlet vårt inneholder en kort oppsummering av de mest interessante funnene i studien. Det kommer også et forslag til videre forskning som kunne vært interessant og sett nærmere på.

6.1 Konklusjon

Studiens problemstilling tar utgangspunkt i hvordan servicekvaliteten mellom tjenesteyter NAV og bruker er. GAP-modellen blir brukt som et hjelpemiddel for å besvare studiens problemstilling.

Vi har sett i analysen at det finnes et gap mellom serviceleveransen og brukernes opplevelser. Brukerne vil si at gapet skyldes serviceleveransen fra NAV, mens NAV vil si det skyldes brukernes forventninger og leveransen de selv gir.

NAV har et klart forbedringspotensial når det gjelder ventetiden på telefon, og bør ta tak i dette. Andre ting de kan bli bedre på, er opplæring i lover og regelverk for medarbeiderne. Det ble vist at det var et gap om hva brukerne forventet av saksbehandlerne når det gjaldt kunnskapen om lover og regler, og hva de opplevde. Vi ga også uttrykk for at etter vår oppfatning kunne NAV med fordel fokusere mer på dette i analysen.

Respekt og tillit er to ting vi mener er viktig i en serviceorganisasjon som NAV er. De er etablert for å gi en service til det norske folk, som betales for gjennom skatter og avgifter. Selve servicen er gratis, men vi mener at det ikke betyr at servicen skal være deretter. Det minste en kan forvente av en serviceorganisasjon, er respekt. Å bli respektert som et menneske er viktig, og gir grunnlag for alle typer forhold, enten det er snakk om ekteskap eller kundeforhold. Tillit er elementært for å skape gode kundeforhold. Hvis ikke brukerne har tillit til NAV, så gir det ikke en mening å ha organisasjonen. NAV har ingen inntekter foruten

overføringer fra den norske stat, og skal ikke gå med noen form for overskudd. Blir ikke tjenesten til NAV brukt, legges den derfor ned

NAV viser et bra initiativ når de lager en så god nettside som de har gjort. Vi er imponert hvor god siden er i forhold til mange private bedrifter. Siden har mange ulike funksjoner, og er lett å navigere seg frem. Brukerne til NAV deler vår mening, da 80 % av respondentene svarte at de var fornøyde med nettsidene. Å få en særlig høyere score enn dette er vanskelig i en spørreundersøkelse med så mange respondenter. NAV bør absolutt forsette å ha fokus på dette, og videreutvikle sidene til å bli enda bedre.

Kommunikasjonen mellom brukerne og NAV fungerte greit på saksbehandlingsnivå. Å få 100 % perfekt saksbehandling for samtlige brukere er så å si umulig. NAV har totalt 2.8 millioner brukere i sitt system, og det er en ganske stor del av Norges befolkning. Alle brukerne er ikke like aktiv på saksbehandlingsfronten, fordi menneskene er i forskjellige faser i livet hvor det ikke er behov for NAV. Men det er vist at NAV har flere millioner personlige oppmøter årlig. Der vil alltid forekomme mindre misforståelser og problemer, selv om det er mulig med en perfekt i dialog i teorien. Akkurat derfor er det bra vi har teori som viser dette, slik at vi har noe å strekke oss etter.

Forventningene til brukerne kan være urealistiske ble det vist i analysen. NAV prøver å få de urealistiske forventningene til å bli til realistiske, men lykkes kanskje ikke alltid med dette. En bedrift kan ikke alltid møte alle forventningene til en kunde, fordi forventningene vil øke i takt med serviceleveransen. Jo høyere kvalitet serviceleveransen får, jo høyere vil forventningene bli. NAV oppfylder kravene til likhetsteorien når det gjelder utbetalinger, fordi de har et godt regelverk, samt lover de må følge. Uten et klart regelverk og lover, ville denne oppgaven ha vært vanskelig å utføre i praksis over hele landet.

Selv om NAV ikke møter alle forventningene til brukerne, men brukerne blir likevel behandlet likt. Dette synes vi er bra fordi vi mener det skal være rettferdighet. Norge er bygget opp på en sosialistisk modell, og vi har i dag en venstreorientert regjering ved makten. Fellesskap og ansvar for de svake i samfunnet har alltid stått sterkt. Norge er kjent over hele

verden for sin velferdsstat, og mange ser til oss for inspirasjon. Det at alle norske statsborgere blir tatt vare på uansett hvilke valg de tar i livet, er godt å vite. Det gir nordmenn mulighet til å våge å satse i livet, og ikke bare tenke på sikkerhet.

6.2 Videre forskning

Eventuell videre forskning kan være å gå dypere inn på hva brukernes forventninger egentlig er. Brukernes forventninger vil variere individuelt ut i fra hvilken bruker du spør, og det ville ha vært interessant og funnet ut hvilke forventninger de har. Forventer brukerne i Nord-Norge det samme som i Sør-Norge? Er det forskjeller på mann og kvinne? Forventer alle brukerne det samme? Denne type forskning ville kunne gitt NAV en pekepinn på hvordan organisasjonen kunne ha blitt videreutviklet, sammen med kvantitative brukerundersøkelser.

Referanseliste

Bokkilder

Andreassen, Tor Wallin ”*Serviceledelse*” Ad Notam Gyldendal AS, 3. utgave, 1999

Andreassen, Tor Wallin ”*Serviceledelse, planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*” Gyldendal Norsk Forlag AS 2006, 5. utgave, 1. opplag, 2006

Grimsø, Rigmor E ”*Personaladministrasjon*”, teori og praksis. Gyldendal Norsk Forlag AS, 4. utgave 2005

Grönroos, Christian ” *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*”. Chichester, UK: John Wiley & Co, 2000

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan ”*Hvordan organisasjoner fungerer*” Fagbokforlaget, 2. utgave 2005

Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan ”*Hvordan organisasjoner fungerer*” Fagbokforlaget, 3. utgave, 2007

Johannessen, Asbjørn, Kristoffersen, Line og Tufte, Per. A ”*Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*” Abstrakt forlag 2004, 2. utgave

Halvorsen, Knut ”*Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskaplig metode*”

Abstrakt Forlag, 5. utgave, 2008

Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*” Fagbokforlaget, 2. utgave, 1998

Mehmetolgu, Mehmet ”*Kvalitativ metode for merkantile fag*”, Alta: Fagbokforlaget, 1. utgave, 2004.

Spurkeland, Jan ”*Relasjonsledelse*” Universitetsforlaget, 2. utgave, 2004

Nettkilder

<http://www.nav.no/page?id=1073743081> Lastet ned 16.04.2009

<http://www.nav.no/page?id=1073743201&queryparameter=brukerundersøkelse&offset=10&navigatort=&sortfield=>

Hentet den 29. april 2009

<http://www.tv2nyhetene.no/tabloid/article2574545.ece>

Hentet den 10. Mai 2009

<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/article2498149.ece>

Hentet 13. Mai 2009

http://209.85.129.132/search?q=cache:1A_JGifjK7AJ:www.nav.no/binary%3Fid%3D805343752%26download%3Dtrue+nav+stavanger+%C3%A5pen+l%C3%B8sning&cd=5&hl=no&ct=clnk&gl=no Hentet den 13. Mai 2009

Vedlegg

Intervju av NAV-medarbeider

Problemstilling:

Hvordan servicekvaliteten tjenesteproduksjonen er mellom Nav og bruker.

Hvilke forventninger har du til kundene?

Hvordan formidler dere informasjonen til kundene?

Er kunden hele tiden oppdatert gjennom prosessen?

Hvor ofte har dere kontakt med kunden?

Hvilke kanaler bruker dere for å holde kontakten med kunden?

Hvordan er samspeilet mellom kunden og deg som konsulent?

Følger dere opp kunden gjennom hele prosessen?

Hvilke tiltak benyttes under en slik prosess?

Er tiltakene individuelle?

Hvordan fungerer det sentralt? Lett å videreformidle/gjennomføre beslutninger?

Hvilke inntrykk sitter dere igjen med etter en kundebehandling?

Hvor lang er gjennomsnittlig behandlingstid?

Hvor lang tid tar det før en kunde får en avtale?

Føler du det er satt av nok tid til hver enkelt kunde?

Er der én, eller flere saksbehandlere for den enkelte kunden?

Har dere taushetsplikt om saken, eller kan dere diskutere det internt/eksternt?

- Nevner navn, eller bare saken generelt?

Sammenligner dere sakene, tar med erfaringer fra tidligere?

