

Förlåt!

■ **Retoriska ursäkter.** Klagomål är en gåva! När kunder klagat får företagen chans att förbättra både produkter och image – men kan också förstöra en bra relation med sina kunder om man inte är medveten om vad kunden förväntar sig. RetorikMagasinet ser närmare på vad som krävs för att ge en bra ursäkt till en upprörd kund.

av Cathrine Westerberg

Nära 70 procent av de kunder som klagat kommer att fortsätta göra affärer med företaget, om deras klagomål blir lösta. Om klagomålen dessutom blir lösta snabbt eller direkt på plats kommer 95 procent av kunderna att komma tillbaka.

En missnöjd kund är den sämsta reklam en organisation kan få, och en missnöjd kund pratar med andra potentiella kunder. Genomsnittskunden som har haft en negativ upplevelse med en organisation, kommer att berätta det för upp till tio personer – dessa kommer i sin tur att berätta det för tre till fem personer. Vad som alltså i värsta fall kan hända är att en missnöjd kund kan komma att påverka upp till femtio potentiella kunder.

Det kan därför ses som en näst intill paradoxal ansats att ta emot klagomål med öppna armar, men som Cartwright & Green's *Golden Rules for Customer Care* säger:

Välkomnar vi klagomål så ger det oss chansen att rätta till problemet, klagomål kan, om de hanteras rätt, förvandla en katastrof till triumf.

Organisationen kan förbättra och fördjupa sin relation med kunden om de finner effektiva sätt att hantera klagomål på.



Pudet – "Jag blygs". Ein alphabet rhetorischer gesten. John Bulwer, *Chirologia*, 1644.

En missnöjd kund som inte klagat är till mindre nytta för en organisation än en kund som gör det; "man kan inte laga något om man inte vet att det är trasigt".

Får företaget en invändning från en kund har de fått chansen att rätta till det. Kunder som klagat skall bli tackade av organisationen för att de har tagit sig tid och ork att säga sin

mening och för att företaget får chansen att behålla henne som kund.

Klagomål i praktiken

Det är lätt för ett företag att använda sig av tjugiga termer (så som "kundfokuserad organisation", "total kundservice" osv.) men hur hanteras klagomålen i praktiken?

Jag har i en uppsats analyserat skriftliga klagomål som kommit in till en större rederikoncern i Sverige, för att titta på hur de svarar sina missnöjda kunder och se hur de kommunicerar med dem för att återvinna deras förtroende. Här har jag även lagt vikt vid problematiken med den "skriftliga dialogen" och även frågan om hur långt man skall gå för att tillfredsställa sina kunder; tappar man i ethos om man inte alltid ger kunden rätt?

Syftet var dels att titta på hur företaget hanterar sitt ethos men även hur de löser den problematiska situation att klagomålen inte har en naturlig kontext kring sig. Avsaknaden av muntlig och visuell dialog gör att det råder total brist på kroppsspråk, minspel och röstlägen, detta kan leda till missförstånd och gör att de skriftliga svaren blir extra intressanta.

Rabatt och en hövlig ursäkt

Janelle Barlow och Claus Møller har skrivit boken *Klagomålet är en gåva!* där de bland annat tar upp vad det är kunden egentligen vill ha när hon klagat. De säger att de flesta kunder egentligen bara vill ha det som de blivit lovade och en hövlig ursäkt. Om företaget gör detta och dessutom ger dem lite utöver det som de har förväntat sig så kommer de troligen att vilja återgälda detta genom att stanna kvar som kund och tala väl om företaget.

Kunder vars klagomål hanteras på ett effektivt sätt bli mer lojala mot företaget än om problemet aldrig hade uppstått. Barlow och Møller ger följande alternativ för att kunden skall få känslan att vilja återgälda, genom att ge:

- Σ · Rabatterat pris – eller kanske kostnadsfri ersättning
- Σ · En hövligt framförd ursäkt
- Σ · Ett tillgodokvitto för senare användning
- Σ · En upplysning om att rutinerna nu har ändrats och en försäkran om att samma sak aldrig kommer att upprepas

Alla klagomål som ett företag får in är inte alltid sådant som de kan göra någonting åt: parkeringssvårigheter, räkningens bestämmelser eller ett dåligt läge kan en restaurang inte göra så mycket åt. Barlow och Møller menar att kunder som klagat på sådant som inte kan ordnas upp, antagligen inte har någon avsikt att bli stamgäster hos restaurangen, därav kan ersättning till sådana kunder ses som onödig. Men det går att tänka sig att de har familj eller vänner som skulle kunna lockas till restaurangen och då kan det löna sig att ge någon slags gratiskupong som ursäkt.

Barlow och Møller menar vidare att det är viktigt att dela in klagomålen i olika kategorier för att bestämma hur kompensationen skall ske. Kunderna har olika önskemål beroende på vad som har inträffat, de föreslår därför dessa två grupperingar:

- Σ Klagomål över sådant som kunden vill ha åtgärdat
- Σ Klagomål över situationer som inte kan åtgärdas – men kunderna vill ändå föra fram sina synpunkter och känna att man lyssnar på dem

Har jag köpt en kopieringsapparat som inte fungerar så vill jag ha en ny som gör det. Jag är antagligen inte speciellt intresserad av hur felet har uppstått och det är viktigt att företagets personal bemöter mig hövligt men det viktigaste för mig är att problemet löses, jag vill ha en ny kopiator. Andra situationer går inte att lösa på samma sätt, har jag missat ett flyg eller mitt tåg för att företagets personal har gett mig felaktig information, så kan jag aldrig komma med planet jag missade. Här behöver kunden en ordentlig ursäkt, kunden skall bli emotionellt kompenserad. Kunderna brukar även reagera med förståelse om de får en förklaring till det som har skett. Att avisa kunden för att företaget inte kan hjälpa henne eller ännu värre implicera att det är kundens fel att situationen har uppkommit, är ett stort misstag. Kunden vill se företaget anstränga sig för hennes skull.

När kunden skriver brev

Skriftliga klagomål är en egen kategori, med egna speciella regler.

När kunderna tagit sig tid till att skriva och klaga kan man hissa ”röd flagga”. Företaget kan då vara säkert på att minst ett av följande skäl ligger bakom:

Kunden är förgärd – Det krävs en viss ansträngning för att ta sig tid till att skriva, många människor säger att de skall skriva och klaga men gör det inte.

Kunden är missnöjd med resultatet av sitt klagomål – För många människor sker det skriftliga klagomålet först efter det att de provat andra metoder för att lösa problemet.

Kunden vill med brevet få underlag för rättsliga åtgärder – Om något allvarligt har hänt och kunden tänker vidta rättsliga åtgärder behöver de bevis för att de har gett företaget möjlighet att lösa problemet på ett annat sätt.

Kunden kunde inte finna någon att vända sig till – Om det inte går att få kontakt med en servicerepresentant eller om kunderna inte vet vem de skall vända sig till, kan de välja att skriva ett brev.

Kunden tycker det är obehagligt att klaga ansikte mot ansikte.

Kunden kan ha personliga skäl till varför hon inte kan eller vill klaga direkt – Kunden kan ha haft bråttom eller problem med att uttrycka sig, många kunder blir besvärade av att det står folk runtomkring och lyssnar.

Kunden kan ha uppmuntrats att skriva ett brev med sitt klagomål – företagets medarbetare kan be kunderna att framföra klagomål skriftligt då detta kan ses som det enda sättet



Konsten att be om ursäkt så det syns... Ursäkt till Aboriginer, Sydney 2000. (Foto: T.Peni/Austral Int/Sygma/SCANPIX)

att få klagomålen behandlade. Åter gäller det att ett skriftligt klagomål innebär en extra ansträngning från kundens sida och om hon inte är mycket irriterad över det inträffade så blir det sannolikt inget brev.

Att svara skriftligen

Det finns även enligt Barlow och Möller viktiga principer på hur man skall svara på just skriftliga klagomål:

Tacka kunden – Uttryck uppskattning för att kunden tagit sig tid och be om ursäkt.

Låt kunden få veta vad ni har gjort – Har företaget låtit ändra på sina rutiner pga. klagomålet?

Medge att kunden har rätt – Det är sällan värt att vinna en diskussion men förlora en kund. Visa medkänsla och omsorg, om kundens synpunkter måste ifrågasättas i något avseende, så gör detta med en väldigt försiktig formulering.

Var personlig – Undvik standardbrev och färdiga mallar, det märks!

Uttryck dig enkelt men tydligt – Undvik jargong, tekniska termer eller ”interna” uttryck som ni på företaget förstår, men inte kunderna. Svara just på det som brevskrivaren klagat på eller undrar över, att svaret blir långt gör inget, undersökningar visar att mottagarna av svarsbrev reagerar gynnsamare på längre brev. Vidare har man genom undersökningar fastställt att brev undertecknade av personer i företagets högsta ledning uppskattas mer än brev undertecknade av representanter för kundservice.

Gå längre än vad kunden har väntat sig – Om det passar bör man göra något extra för sina kunder, en present eller en rabattkupong som ersättning för besväret.

Kontrollera att kunden är nöjd – Om särskilda åtgärder varit tvungna att vidtas, gäller det att man följer upp för att kontrollera att kunden har blivit nöjd med hanteringen av klagomålet.

Skall vi knyta detta till den retoriska teorins ethos, logos och pathos så är det naturligtvis viktigt att vi har en balans av dessa när vi svarar på klagomål. Ethos är ju vår trovärdighet,

den bild vi vill ge till allmänheten och den bild de har av oss. Pathos är de känslor vi väcker hos åhörarna (eller de känslor vi visar dom). Logos, som är logiken eller den sakliga informationen i vårt meddelande.

Att vi börjar med att tacka kunden, bör väcka välvilja och visa företagets ethos, att vi bryr oss om kundens upplevelse och att klagomålet tas på allvar. Likaså är att vara personlig ett bra sätt att väcka känslor. Att berätta för kunden vad som görs för att komma till rätta med problemet är det logiska i hanteringen. Går man längre och säger att man personligen skall se till så att rutinerna ändras till följd av klagomålet, vinner man ethos, men även pathos då det är personligt.

Att man inte skall ge för korta skriftliga svar kan bero på att det känns "förminskande" för kunden som kanske skrivit ett längre brev för att beskriva turerna i det som hänt. Det bör således stärka ett företags ethos om svaren inte är för korta, då detta signalerar att vi tagit oss tid att svara utförligt och på så sätt tagit klagomålet på allvar. Att gå längre än kunden väntat sig kommer självklart att påverka kundens känslor för företaget, att företaget inte bara skickar tillbaka ett standardsvar utan ett personligt skrivet brev och kanske en kompensation i form av en gåva, kan göra att företaget ses som mer seriöst då kunden känner att hon tas på allvar.

Att skydda och återupprätta företagets ethos

William L. Benoit tar i sin bok *Accounts, Excuses and Apologies* upp olika strategier för att försvara sig och återuppbygga sin image och sitt rykte. Benoits bok är den mest utförliga inom den retoriska litteraturen och har skapat en utförlig sammanställning av olika teorier kring ämnen som "orsaker", "förlåtelse" och "förklaringar".

Benoit menar att den kommunikation som sker när vi vill skydda vårt rykte och be om ursäkt är vardaglig, det sker hela tiden, både i vårt privata liv och genom arbetet. Även Benoit betonar vikten av att be om ursäkt när vi har begått handlingar eller om saker har hänt som gjort människor upprörda. En väl framförd ursäkt, där vi försöker att kompensera den utsatta, skall minska skuldbördan och öka förlåtelsen och förståelsen mer än en mindre utvecklade ursäkt. Om den som begått misstaget även visar ånger så skall förlåtelsen lättare tas emot och den utsatte kommer även att känna att handlingen inte kommer att upprepas.

Benoits teori utgår från två huvudantaganden. Det första är att *all kommunikation ses som en målinriktad aktivitet* och det andra är att *upprätthållandet av ett positivt rykte är ett av de centrala målen med kommunikation*.

Att kommunikation alltid är målinriktad ger Aristoteles exempel på i sin *Retorik*, de tre retoriska genrererna som beskrivs är direkt knutna till talarens mål. I politisk retorik

handlar det om att bestämma om en viss policy skall tillämpas, juridisk retorik handlar om rättvisa och slutligen handlar den etiska retoriken om ifall vi skall hylla eller beskylla en person. Att kommunikation som sker inte skulle ha något mål i sig är svårt att föreställa sig, men det kan även vara så att kommunikationen har flera mål i sig och målen behöver inte alltid främja varandra. Om en persons mål ter sig som vaga och dåligt formulerade ändå, så kommer talaren ha försökt att uttrycka sig på bästa sätt för att nå målet/målen, men det kan även vara så att hon försöker vilseleda andra i fråga om vad det är hon vill ha ut av kommunikationen.

Klagomål är naturligt

Det andra huvudantagandet i teorierna om hur man återuppbygger sin image, är att man vill ha ett fördelaktigt rykte.

Att vi behöver teorier för samtal som återuppbygger vårt rykte är för att vi är människor, och människor kommer alltid att hamna i situationer där våra handlingar kommer att riskera att bli kritiserade. Då vår värld består av begränsade resurser så kommer det bara att finnas en viss mängd tid, pengar, medarbetare, kontorsutrymme etc. och när vi skall leverera dessa begränsade resurser och de inte uppfyller en kunds förväntningar så kommer missnöje att uppstå. Det är omöjligt att tillfredställa alla, så klagomål kommer naturligtvis alltid att uppkomma. Det kan även vara så att problem utanför vår kontroll ("actions by god") gör att vi inte kan möta våra antaganden. Människor, den så kallade "människa faktorn", gör att problem uppstår för att vi gör uppriktiga misstag, vi har missförstått kundens önskemål eller så begår vi dem för vår egennytt. Slutligen så kan vi vara oense om målet eller syftet med olika saker. Dessa fyra saker: begränsade resurser, yttre omständigheter, mänskliga faktorn och målkonflikt, garanterar att missförstånd och konflikter är återkommande inslag i det mänskliga beteendet.

Face, image, ethos

Vår sårbarhet gör att kritik kan leda till inre skuld men även att vårt "face" eller vår image hotas, de negativa händelserna hotar vårt rykte och vi måste ta till åtgärder för att inte tappa ansiktet. Att vi visar en positiv självbild är inte bara viktigt för vårt självförtroende, det är även viktigt i en situation där jag behöver vara övertygande eller inge förtroende. Att jag eller mitt företag har ett tidigare gott rykte eller ett starkt ethos är viktigt för att kunna kommunicera effektivt i svåra situationer. Antagandet att ethos, trovärdighet eller rykte är viktigt kan man se genomgående i den retoriska litteraturen. Därav blir ett av de viktigaste målen inom samtal och kommunikation att upprätthålla en positiv image och ett

gott rykte. Eftersom detta är så viktigt kan vi lättare förstå varför människor, när de känner att deras rykte hotas, kommer att ge förklaringar, försvara sig, rättfärdiga, rationalisera, ursäkta och be om förlåtelse för sitt beteende.



Confiteiter affirno – ”Jag försäkrar på heder och samvete”. Ein alphabet rhetorischer gesten. John Bulwer, *Chirologia*, 1644.

Apologia och statusläran

Den antika retoriken intresserade sig tidigt för en talares möjlighet att anklaga och försvara sig. I domstolarna kom fokus att ligga på försvaret, speciellt då det var många lärda inom retorikens konst som hjälpte människor att skriva försvarstal eller uppträda i domstolen i deras ställe. Här kan vi alltså se att den sammanställning av försvarsstrategier som Benoit har gjort, har sin grund i en mycket gammal lära, en lära som man då kallade för statusläran. Statusläran fick sitt namn genom att man ville finna en teori kring vilka argument man skulle använda vid vilket tillfälle. Vad skulle jag säga för att ha störst chans att gå fri från anklagelserna?

En av de mest kända böckerna som behandlar statusläran är *Ad herennium* - till Herennius. Författaren (som är okänd) menar att när vi har framlagt vår sak och vederlagt invändningarna, så har vi fullgjort vår plikt som talare. Den juridiska bedömningen blir aktuell när det råder enighet i att en handling har begåtts, men att det råder oklarhet om personen handlat med rätt eller orätt. Den frågeställning som uppkommer kallas *kategorisk* och den andra *omständighetsrelaterad*.

I den kategoriska delen hävdar man att det man gjort var en korrekt handling, man drar inte in omständigheter. I den omständighetsrelaterade frågeställningen gör man tvärt emot, man åberopar de yttre omständigheterna som orsak till handlingen, dessa förekommer i fyra slag:

Medgivande: här erkänner den anklagade handlingen, men urskuldar sig med att han inte handlat med uppsåt, alternativt som ges är att personen handlat i ovetskap, att det var en olyckshändelse eller att man agerat i nöd tvång.

Bestridande av ansvar: här förnekas inte att handlingen har begåtts, men vi menar att andras brott tvingat oss att utföra handlingen.

Överförande av ansvar: detta förekommer när man för över skulden och ansvaret för handlingen på någon annan och inte själv vill ta ansvar för den. Ett exempel är att man hävdar att man bara lytt order från sin kapten, således är det han som är ansvarig för handlingen.

Jämförelse: denna form förekommer när vi hävdar att det varit nödvändigt att utföra en av två handlingar och att den vi valde var den bättre.

Benoits sammanställning av teorier för att återskapa sin image eller sitt rykte är organiserade under fem huvudrubriker: *Förnekelse* (denial), *undgå ansvar* (evading responsibility), *minska händelsens negativa prägel* (reducing offensiveness), *korrigera problemet* (corrective action) och *djupa ånger* (mortification).

Denial (förnekelse). En person kan helt enkelt förneka att hon har begått den felaktiga handlingen eller förneka att situationen över huvudtaget har förekommit. Ett av dessa alternativ eller båda två, kommer om de accepteras att frånta oss från skuld. Man kan även, förutom att bara förneka att man har begått felet, även förklara varför misstankarna har hamnat på mig och på vilket sätt jag inte kan försvara mig. Detta är vanligt i rättsfall där folk hävdar att de är oskyldiga och att bevisen för att styrka detta undanhålls. Ett problem när man använder sig av förnekelse som försvarsmetod blir att människor ställer sig frågan ”om inte du gjorde det, vem var det då?”. Tar vi det till situationen med ett företag som får ett klagomål så kan det visst vara intressant för den missnöjda kunden att veta vem som begick misstaget, men det viktigaste torde ändå vara att företaget har uppmärksammat att ett problem har uppstått och att kunden blir kompenserad på något sätt.

Evading responsibility (Undgå ansvar). Om man inte kan förneka att man har begått en felaktig handling så kan man försöka minska troligheten att jag skulle bära det uppenbara ansvaret för handlingen. Här ges förslag på fyra varianter: Man kan hävda att handlingen blev framprovocerad på grund av en annan felaktig handling som någon annan begick, ”provocation”, accepteras denna förklaring så får ”provokatören” skulden för det som har hänt. En annan strategi kan vara att hävda att man inte hade möjlighet att agera på annat sätt, att man inte har fått tillgång till tillräckligt med information eller inte haft kontroll över viktiga faktorer i situationen, ”defeasibility”. Som tredje alternativ kan man hävda att situationen uppkom på grund av en olycka eller olyckliga omständigheter, ”accident”. Det är mycket ovanligt att vi lägger skuld på människor som inte direkt har kunnat påverka situationen, därav kan vi vara förlåtande mot människor som kommer sent till ett möte om pendeltågstrafiken har stått stilla, detta är inget som personen i fråga kan rå över. Den sista strategin är att motivera att handlingen var rätt för att den utfördes med god avsikt eller goda intentioner, ”good intentions”. Människor som gör dumma saker möter större förlåtelse och förståelse om de hade goda intentioner med handlingen.

Reducing offensiveness (Minska händelsens negativa prägel). En

person som begått en felaktig handling kan komma att försöka minska illviljan hos den drabbade, här föreslås sex olika tillvägagångssätt: Bädda in eller "bolstering" är ett sätt att förmildra omständigheterna genom att stärka publikens positiva känslor för talaren. Här kan den som begått misstaget koppla positiva attribut som de besitter eller hänvisa till positiva gärningar som de gjort tidigare. Trots att den negativa effekten från handlingen består, så kan det avhjälpas lite genom att man ser mer positivt på personen som begick den. Man kan även försöka minimera de negativa effekter som uppkommer av den stötande handlingen genom att till exempel intala människor att händelsen inte är så farlig som den till en början tes vara. Ett annat sätt att minska illvilja är att "differentiera". Det betyder att man försöker att skilja på den handling som begåtts från liknande mindre önskvärda händelser, i jämförelse kan det som hänt ses som mindre stötande. En annan strategi är transcendens, här försöker man placera handlingen i en annan kontext eller se den utifrån en annan referensram. En person som blir anklagad för att ha begått ett fel kan försöka att rikta vår uppmärksamhet mot "högre värderingar" för att rättfärdiga vårt beteende. Robin Hood såg sig inte som en tjuv utan som de fattigas räddare.

Som näst sista alternativ nämns att man kan attackera de som attackerar en. Om man kan minska den anklagandes trovärdighet så kan anklagelserna mot mig ses som mindre troliga. Om det även är så att den person som anklagar mig även var den person som blev utsatt för den dåliga handlingen, kan man komma att tycka att han förtjänade att bli utsatt för den. Den sista strategin är kompensation för att minska illviljan från ett dåligt handlande. Här erbjuds offret en ersättning för att minska de negativa känslorna kring en upprörd situation. Kompensation kan ses som en muta, om kunden eller den utsatta personen accepterar gåvan och tillskriver den tillräckligt högt värde, kan den negativa effekten av händelsen uppvägas och på så sätt återställa vårt rykte.

Corrective action (Korrigerera problemet). I denna strategi för att återuppbygga sin image lovar den anklagade att korrigera problemet. Antingen genom att återställa situationen som den var innan klagomålet, eller genom att lova att se till så att åtgärder kommer tas för att det inträffade inte skall ske igen. Skillnaden mellan detta tillvägagångssätt och kompensation, är att när vi lovar att vidta åtgärder för att problemet inte skall ske igen, så angriper vi själva källan till problemet medan vi genom kompensation försöker uppväga det inträffade istället för att korrigera det.

Mortification (Djup ånger). Den anklagade kan medge att hon är skyldig till handlingen och be om förlåtelse och därmed visa djup ånger. Om den som blivit utsatt för handlingen

känner att förlåtelsen är uppriktig, så kan personen välja att acceptera ursikten. Det föreslås även att man skall kombinera medgivandet och ursikten med att visa planer på att man tänker korrigera olika faktorer för att det inträffade inte skall upprepas.

Publiken och återupprättandet av image

De olika strategierna kan självklart användas ihop och i otaliga kombinationer, vilket kan göra det svårare att identifiera dem. Det är inte så stor chans att en talare säger "håll, jag försöker skylla på någon annan här!" men med den erfarenhet och kunskap i retorik som man besitter så skall det vara möjligt att identifiera dessa olika uttalanden. Det finns olika ledtrådar som man tar till sin hjälp när man skall analysera en text eller ett uttalande. Det kan vara sändarens mål, mottagarens reaktioner, avvikande bevis med mera.

När vi ska förstå hur den attackerade upplever situationen och hur hon väljer att svara på anklagelserna, måste vi sätta oss in i hennes situation och hur hon ser på dem som anklagar henne. Om man som kritiker ska söka hur effektiv den anklagade är i sin kommunikation så måste man inte bara tänka på hur effektivt hon återuppbygger sitt rykte, man måste även försöka förstå uppfattningen som de har innan och efter det att den anklagade har försökt rädda sitt rykte. Det visar sig även att vi riktar oss till olika publik, bara den som har klagat, eller den som har klagat och även dom som är medvetna om klagomålet, men ibland kan vi vara helt ointresserade av att veta om den som klagade godtar våra försök att återuppbygga vår image. Ett sådant fall kan vara om en aktivist klagat på ett företags miljöutsläpp i en tidningsartikel, då kommer företaget i första hand rikta in sig på sina kunder och aktieägare, inte på att tillfredställa aktivisten.

Läs mer

Barlow, Janelle & Møller, Claus: *Klagomålet är en gåva!* Svenska förlaget, 1997.

Benoit, William L.: *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies.* State Univ. of New York Press, 1995.

Cartwright, Roger & Green, George: *In charge of customer satisfaction.* Blackwell, 1995.

Westerberg, Cathrine: *Att bemöta klagomål utan att mista sitt ethos – En analys av ett serviceföretags hantering av skriftliga klagomål,* uppsats, Södertörns Högskola, 2003.

Om författaren

Cathrine Westerberg har studerat retorik på Södertörns Högskola.