

The customer
is **always**
right, right?

Abstract

The majority of current research regarding customer interactions with organizations assumes that the customer is *always* acting in a respectful and good-mannered way. However, the research within the last decades shows a significant rise of the phenomenon ‘customer misbehavior’, which covers customers who are behaving unacceptably. This is considered as problematic due to the lack of qualified empirically and literary contributions that elucidate the phenomenon. This study recognizes that ‘customer misbehavior’ is an acute problem which requires a deeper understanding of the phenomenon complexity and an urgent demand for handling tools. To do so, this paper investigates the complexity of the phenomenon ‘customer misbehavior’, empirically, within the context of Danish supermarkets through a wide range of perspectives (n= 245) including both customers, employees, top managers and experts. Furthermore, this paper builds on a comprehensive literature review which in correlation with the empirically data contributes to a deeper understanding of the phenomenon. Finally, the authors suggest a modern framework to handle the rise of episodes with unacceptable customer behavior. Instead of following the currently academic track rubricating different micro-orientated aspects of the phenomenon ex post, the framework argues for a dialectical interaction between customers, employees, leaders and experts with the aim to unfold subjective understandings that can establish a new objectified understanding, and even handle the phenomenon and its complexity. This will, potentially, reduce the number of episodes with unacceptable customer behavior in the future.



AALBORG UNIVERSITET
STUDENTERRAPPORT

Titel: Kandidatspeciale Cand.merc. Organisation, strategi og ledelse - F2023

Vejleder: Mette Vinther Larsen

Anslag inkl. mellemrum: 196.032

Antal normalsider: 81,68

Fysiske sider: 117

Julie Voetmann Nielsen

[Julie Voetmann Nielsen, 20167241]

Oliver Maslo Morild

[Oliver Máslo Morild, 20166339]

Forord

Kære læsere

Vi er oprigtigt glade og stolte over at præsentere vores speciale om uacceptabel kundedadfærd med fokus på danske supermarkeder, som sammen med andre aktuelle kampagner fra detailbranchen i helhed, sætter endnu større fokus på en yderst vigtig og aktuel agenda.

Specialet undersøger fænomenet gennem en relativ omfattende kvantitativ og kvalitativ dataindsamling fra henholdsvis et kunde-, medarbejder-, leder-, samt ekspertperspektiv på et nationalt plan. Specialet har en overordnet såvel ambition som målsætning om at forstå kompleksiteten af emnet med henblik på at assistere landets detaillerede til fremtidig håndtering af episoder med uacceptabel kundedadfærd.

Vi har i forbindelse med specialet en række personer, som vi vil sende en dybfølt tak til. Først til Per Bank for at påpege vores gode initiativ til den vigtige diskussion af emnet. Tak til Richo Boss for at prioritere et interview. Tak til Michael Skou for at finde tid til et interview midt i imponerende prisoverræknninger og meget andet. Tak til Tobias Simonsen for at invitere os til Sjælland, for frokosten, og for at distribuere vores spørgeskema til sit store netværk. Tak til Charlotte Olesen for at medvirke i et interview på distancen. Tak til Kate Ziegler for utvivlsomt at deltage i et interview og åbne nye døre for specialet. Sidst, tak til Mette Høgh for hurtigt at finde tid til en vigtig dialog i en ellers travl kalender.

Vi sender ydermere en inderlig tak til samtlige medarbejdere, som vi har haft fornøjelsen af at besøge på deres respektive arbejdspladser. Jeres ærlige fortællinger gjorde i den grad indtryk på os. Der skal desuden sendes en tak til de mange kunder landet over, som har brugt tid på at deltage i vores speciale. Det er vi meget taknemlige for.

Slutteligt en stor tak til vores vejleder Mette Vinther Larsen, som under hele processen har haft sin dør på klem med et smil, opbakning og en kompetent vejledning.

I har alle bidraget til skabelsen af specialet.

Rigtig god læsning!

Venlig hilsen

Oliver Máslo Morild og Julie Voetmann Nielsen

1. INDLEDNING	8
2. PROBLEMFELT	11
2.1 PROBLEMFORMULERING.....	17
2.1.1 <i>Studiets formål</i>	17
2.1.2 <i>Begrebsafklaring</i>	17
2.1.3 <i>Afgrænsning</i>	18
3. METODOLOGI.....	20
3.1 VIDENSKABSTEORI	21
3.1.1 <i>De kvalitative forskningsinterviews</i>	22
3.1.2 <i>Det kvantitative spørgeskema</i>	23
3.1.3 <i>Generaliserbarhed, reliabilitet og validitet</i>	23
3.1.4 <i>Social konstruktivisme i forhold til analyse og output</i>	24
3.1.5 <i>Paradigmets udfordringer</i>	25
3.2 FORSKNINGSMETODE.....	25
3.3 KVANTITATIVT SPØRGESKEMA	26
3.4 KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVIEWS	28
3.4.1 <i>Medarbejderperspektivet</i>	29
3.4.2 <i>Ledelsesperspektivet</i>	31
3.4.3 <i>Ekspertinterview</i>	32
3.5 LITTERATURE REVIEW	33
4. TEORETISK APPARAT	34
4.1 VOSVIEWER.....	35
4.2 LITTERATURE REVIEW	36
4.3 TEMATIKKER	41

4.4 LITTERÆR FUNDERING.....	42
5. ANALYSE	44
5.1. ADFÆRDSMOTIVER.....	45
5.1.1 Personlige traits	46
5.1.2 Servicescape	50
5.1.3 Nye erkendelser af adfærdsmotiver	53
5.2. KUNDETYPEN	53
5.2.1 Verbale misbrugere	54
5.2.2 Fysiske overskridende kunder	55
5.2.3 'Seksuelle rovdyr'	56
5.2.4 Kundeperspektiv	57
5.2.5 Nye erkendelser af kundetyper	57
5.3 FORKLARINGSÅRSAGER.....	60
5.3.1 Alder	60
5.3.2 Strukturel nedgørelse af faggruppen	63
5.3.3 Den hårde onlinetone i praksis.....	64
5.3.4 Relationer	66
5.3.5 Manglende forståelse.....	69
5.3.6 Kundens suverænitet.....	70
5.3.7 Nye erkendelser af forklaringsårsager	71
5.4 KONSEKVENSER	72
5.4.1 Konsekvenser for medarbejdere	72
5.4.2 Konsekvenser for organisationer.....	74
5.4.3. Konsekvenser for andre kunder	76
5.4.4 Nye erkendelser af konsekvenser.....	78

5.5 HÅNDTERING.....	79
5.5.1 Før episoden.....	79
5.5.2 Under episoden.....	82
5.5.3 Efter episoden.....	85
5.5.4 Nye erkendelser af håndtering.....	88
6. DISKUSSION.....	91
6.1 TEORETISK FRAMEWORK.....	92
6.1.1 En klassisk tilgang.....	92
6.1.2 En moderne tilgang.....	94
6.1.3 Centrale analysenedslag.....	96
6.1.4 Retoriske spørgsmål	100
6.1.5 Implikationer for frameworket.....	101
7. KONKLUSION.....	102
8. BIBLIOGRAFI	105

1. Indledning

Der var engang et Danmark, hvor vi alle stod med en stolt og stærk nationalfølelse side om side forklædt i rødt og hvidt, og hvor vi utvivlsomt abonnerede på 'én for alle og alle for én'-ideologien. Vores kære Mette Frederiksen kaldte det for nyligt for samfundssind, men fakta er, at vores nationalfølelse udfordres dagligt. Nyhedsmedierne bevidner næsten dagligt om episoder, som ikke harmonerer med det, som vi kalder danskhed: 20 bilister passerede en mand, som kørte galt, og som havde akut brug for hjælp. Mennesker hamstrer, og de tænker kun på sig selv. Mennesker kommer næsten op og slås over udsolgte Tinka-nissehuer. Ja, selv når vi *bare* handler ind i supermarkeder, kan vi udfordre den danske nationalfølelse ved at opføre os grimt.

Du har måske selv oplevet det for nyligt, kære læser; en kunde som har udvist uacceptabel kundedadfærd (herefter UKA) på uskyldige frontlinjemedarbejdere på grund af et mindre irriterende grundlag som eksempelvis manglende mælk i køledisken, udsolgte fastelavnsboller, for lang kø i supermarkedet, vaskehaller som af tekniske årsager ikke kan udskrive kvitteringer eller flaskeautomater, som afviser din ene pantflaske. Du har måske endda selv udvist en adfærd som kunde, som du efterfølgende har fortrudt? Men vidste du, at dette fænomen 'UKA' er en stigende samfundstendens, som i dag udfordrer mange moderne organisationer på en ny måde, og tillige har fatale såvel fysiske som psykiske konsekvenser for den enkelte medarbejder som eksempelvis stress, angst og lavt selvværd?

I den akademiske verden har vi typisk forstået medarbejdere som gerningsmænd, som den primære årsag til komplekse ledelsesudfordringer, hvor de eksempelvis ikke opfører sig hensigtsmæssigt, hvilket kan påvirke organisatoriske såvel interne som eksterne aktiviteter negativt. Vi har desuden haft – og har stadig – en flittig akademisk mudderkastning om, hvorvidt *god ledelse* findes gennem et klassisk eller moderne perspektiv og endvidere hvorvidt, at disse perspektiver er inkommensurable eller ej.

Men kære læser, hvad hvis vi fortalte dig, at gerningsmændene til mange af nutidens leders udfordringer hverken stammer fra lederen eller medarbejderen, men i virkeligheden fra den anden side af disken? Flere kvalificerede studier demonstrerer den stigende tendens, hvor kunder opfører sig grimt gennem eksempelvis verbale overfusninger, chikanerende udtalelser, seksuel krænkende adfærd, vold eller decideret trusler. Den kære professor Anders Drejer – æret være hans minde – skolede os i hvordan, at vi nogle gange bliver overhalet af virkeligheden med sit actionfilmeksempel. Pointen er, at vi er skolet til at håndtere medarbejdere og de problemstillinger, dette kan medføre, men virkeligheden har bragt os i en

position, hvor vi i al sandhed pludselig (også) skal håndtere kunden på en måde, som vi først er begyndt at fornemme og forstå, mens bussen kontinuerligt kører videre og udfordrer vores status quo.

Vi har jo lært fra César Ritz for mange år siden, at kunden altid har ret - ikke sandt? Og er vi ikke enige om, at man altid kan få et job ”bag kassen” i supermarkedet? Bør vi ikke altid betragte kunden som vores øverste chef, og at frontlinjemedarbejdere derfor uagtet bare må passe ind og makke ret? Herfra et gevaldigt opråb om at vågne op. Udfordre hidtidige opfattelser, de manglende manérer, og den manglende respekt. Om at tage ansvar. Om at hjælpe samtlige servicemedarbejdere derude, som hver dag nervøst blot spekulerer på, hvornår den næste episode med UKA opstår.

Dette studie anerkender problemet. Agerer i stedet for at reagerer. Dette studie undersøger stigningen i antallet af episoder med UKA i de danske supermarkeder, og søger nye såvel perspektiver som værktøjer til at forstå, hvordan ledere kan håndtere disse episoder. For din skyld. For vores skyld. For medarbejderens skyld. Men i al retfærdighed for vores alles skyld.

2. Problemfelt

Den klassiske ledelsestilgang havde tre 'videnskabelige' ledelsesteoretikere; Max Weber (1864-1920), Frederick Taylor (1856-1915) og Henri Fayol (1841-1915) i front, hvor den umiddelbare 'logiske positivistiske' konsensus var præget af et såvel ontologisk som epistemologisk udgangspunkt, som rimede på objektivisme og determinisme (Andersen, 2006). Hertil var det lederens primære opgave at effektivisere medarbejdere med henblik på profitskabelse, hvortil de ledelsesmæssige udfordringer var relativt simple, og desuden primært opstod internt, og typisk blev formelt løst af lederen uden større komplikationer udover kritikken fra Marxismen (Taylor, 1913; Andersen, 2006).

Den klassiske ledelsestilgang er sidenhen blevet udfordret af nye forståelser og perspektiver af nævneværdige begivenheder som eksempelvis Hawthorne studierne af Georg Elton Mayo i 1920'erne samt menneskeerklæringen i 1948 (Andersen, 2006; Elting & Hammer, 2019). I 1980'erne begyndte HRM som ledelsesteori at såvel udfolde som udfordre tidligere ledelsestilgange, hvor fokus grundlæggende var at integrere medarbejderbehov samt personlige ressourcer i en medarbejders produktivitet, samt endvidere at anerkende mennesket som en strategisk ressource (Andersen, 2006; Svane, 2022). Med andre ord, er ledelsesforståelsen for medarbejdere gået fra 'workers work' i 1900'erne til 'workers feel' i 1950'erne samt 'workers think' i 60'erne og frem (Svane, 2022).

I dag udfordres de klassiske ledelsestermer; autokrati, autoritetslinjer, Taylorisme, kontrol, hierarki og patriarkalisme (e.g. Andersen, 2006; Elting & Hammer, 2019) til stadighed af den moderne ledelsestilgang, hvor nutidens ledelsesterminologi bevidner om et meget såvel bredt som komplekst fagområde, hvor et udpluk af centrale ledelsestermer er relationel ledelse (Larsen & Rasmussen, 2014), autentisk leadership (Bass, 1990), followership (Shamir, 2007), adaptiv leadership (Heifetz, 1994), servant leadership (Greenleaf, 1970), transformational leadership (Bryman, 1992), situationsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1969), resiliensledelse (Weick & Sutcliffe, 2007), selvledelse (Andersen, 2006) og laissez-faire ledelse (Wu & Lin, 2018). Ledelsestermerne indikerer kompleksiteten af at forstå 'god ledelse', og endvidere indikeres den ubarmhjertige forventning og ledelsesopgave, som foreligger nutidens ledere i netop at udøve 'god ledelse'.

God ledelse i dag er kontekstuel, og kan tage et kvalificeret afsæt i en klassisk eller moderne (relationel) ledelsestilgang, eller tilmed i et balancerende samspil af disse. Dette gør, at ledelse som fagområde er svært at udøve og navigere i for ledere, samt endvidere kompleks at dechifrere og rubricere, grundet dynamikken mellem mennesker, organisationer samt

konteksten (e.g. Larsen & Rasmussen, 2014). Det populære ledelsesudtryk ”*Vi begriber med vores begreber*” af Hildebrandt (2011), er herfor problematisk, såfremt nutidens ledelsesbegreber ikke begriber lederes aktuelle og komplekse problemstillinger. Det er utvivlsomt blevet mere udfordrende og komplekst at være leder end tidligere (e.g. Andersen, 2006), og det er imidlertid ikke muligt at læse sig til en ledelsesmæssig knowhow (Johnson, 2018), da moderne ledere - på samme tid - skal lede medarbejdere og organisationen. Med andre ord, skal nutidens ledere balancere økonomi og profit overfor eksempelvis medarbejdertrivsel og motivation, hvortil nutidens *gode* leder defineres ud fra evnen til at balancere selvsamme (Gergen & Mellon, 2020).

En højaktuel ledelsesudfordring i dag er, hvordan ledere bør lede og håndtere deres medarbejdere på »frontlinjen«, som i stigende grad oplever eksterne udfordringer med kunder, som udviser en uacceptabel adfærd (e.g. Castillo & Jenkins, 1994; LeBlacn & Kelloway, 2002; Yagil, 2008; Bhattacharjee & Purohit, 2022). Litteraturen belyser en signifikant stigning i antallet af episoder, hvor kunder udviser uacceptabel adfærd overfor »frontlinje« medarbejdere uafhængig af industriel og geografisk kontekst (e.g. Yagil, 2008; Harris & Daunt, 2013; Bhattacharjee & Purohit, 2022).

Helt konkret belyses det, at op til 82% af alle frontlinjemedarbejdere har været udsat for kunder med UKA (Harris & Reynolds, 2003), hvor Grandey et al. (2004) belyser, at medarbejdere i gennemsnit udsættes for 10 daglige episoder med UKA. Desforuden har Gettman og Gelfand (2007) belyst, hvordan over 86 procent af (kvindelige) medarbejdere personligt har oplevet grænseoverskridende kundes episoder af seksuel karakter. Tilligemed er det iøjnefaldende, at UKA finder sted alle minutter af en arbejdsdag i form af eksempelvis verbal misbrug eller voldstrusler (Reynolds & Harris, 2009).

Ovenstående problemstillinger tager paradoksalt et *klassisk* ledelsesmæssigt afsæt i medarbejderen som ‘gerningsmanden’, hvor organisationen og kunden anses som ofre (Thau et al., 2009; Harris & Daunt, 2013). Det faktum, at litteraturen indenfor uacceptabel adfærd på arbejdspladsen typisk tager afsæt internt i medarbejderne som såvel skabere som modtagere af disse (Yagil, 2008), er problematisk, da litteraturen belyser en stigende konsensus om, at disse udfordringer i høj grad skabes af eksterne kunder (Fullerton & Punj, 2004; Gettman & Gelfand, 2007; Yagil, 2008; Fisk et al., 2010).

Bishop, Korczynski & Cohen (2005) skitserer et billede af, at ledere hidtil dels har håndteret UKA ved systematisk at benægte den finder sted, samt dels, ved at beskyldte egne medarbejdere

for at kundeaggression opstod på grund af dårlig service (Huang, Lin & Wen, 2009). Denne håndtering har resulteret i, at medarbejdere sjældent har reporteret UKA til ledelsen, da de selv kunne få skylden (ibidem). Deslige hersker der indicier på, at den typiske 'håndtering' er sket gennem en fremprovokeret rationalisering, som kan retfærdiggøre den uetiske kundefærd (Gong, Yi & Choi, 2013). Ydermere er litteraturen indenfor UKA begrænset, hvorfor der tillige findes en relativ begrænset mængde teoretiske håndteringstilgange til at håndtere UKA (e.g. Fullerton & Punj, 1993; Fisk et al., 2010), som desuden synes svært mikroorienteret, kompleks og uden overordnet effekt af kunder med uacceptabel adfærd (Fullerton & Punj, 2004). Litteraturen efterspørger herfor en makroorienteret tilgang som imødekommer fænomenkompleksiteten og dens divergerende aspekter (ibidem).

Den manglende ledelsesmæssige håndtering har ofte forårsaget, at medarbejdere har været nødsaget til at håndtere kunder med uacceptabel adfærd individuelt, eller ved lederen havde opfordret medarbejderne til at 'kill them with kindness' (e.g. Guiffre & Williams, 1994). Der tegner sig et billede af, at graden af kunder med uacceptabel adfærd har været betinget af, hvorvidt en leder har anerkendt normen af kundens suverænitet (Korczynski & Evans, 2013), hvortil fortiden bevidner om, at kundesuverænitet *de facto* har været legitimt for ledere (Whyte, 1948; Paules, 1991; Korczynski & Evans, 2013).

Litteraturen skitserer kundens suverænitet som en gennemgående norm (e.g. Kim, Ro, Hutchinson & Kwun, 2014), hvilket desuden kan afspejles gennem indoktrinerede, accepterede, men forældet mottoer såsom; "*The customer is always right*" (Grandey, Kern & Frone, 2007; Yagil, 2008) samt "*Customer is king*" (Reynolds & Harris, 2006). En social accept af kundens suverænitet sætter gradvist den organisatoriske vitalitet såvel som den normative tærskel som bekostning (Kim et al., 2014), da denne indirekte accepterer kundernes uetiske, og voldelige opførsel, mens frontlinjemedarbejdere i en vis udstrækning samtidig forventes at tolerere en sådan uacceptabel adfærd (Bishop et al., 2005). Ydermere har Handy (2006) belyst, hvordan organisationer bevidst strukturerer interaktionen med kunderne med henblik på at give dem en illusion om, at de er i kontrol over situationen, hvilket styrker det uhensigtsmæssige kunde-medarbejder 'gap'. Fænomenet 'UKA' ses herfor problematisk, da det rejser en lang række fysiske og psykologiske konsekvenser for andre kunder, medarbejdere og organisationen (Harris & Reynolds, 2003; Yagil, 2008), hvortil fænomenet desuden kan igangsætte en uhensigtsmæssig domino-effekt på gentagne episoder med UKA (Schaefer, Wittkowski, Benoit & Ferraro, 2015).

Ovenstående danner paralleller til danske organisationer, som i høj grad også er udfordret af kunder, som udviser uacceptabel adfærd. En relevant undersøgelse af HK Handel (2022) viser, at over 70 % af medlemmerne i HK-Handel har oplevet ubehøvlede kunder, trusler om vold eller oplevet decideret vold. Der opleves desuden en høj stigning af kunder med uacceptabel adfærd hos danske organisationer uafhængig af industri og kontekst, hvoraf nævneværdige er; wellnessafdelinger (Herløv, 2023), supermarkeder (Vestergaard, 2023), hospitalssektoren (Ballentin, 2023), tankstationer (Circle K, 2023), fiskebutikker (Pedersen & Søby, 2021), bagerier (Pagliae, 2019) og banksektoren (Olsen, 2016).

Der tegner sig et billede af, at den stigende tendens i overvejende grad kan projiceres til den danske detailbranche, som tilsyneladende er en af de få brancher, som prøver at håndtere kunder med uacceptabel adfærd. Helt konkret, lancerede HK-Handel og Salling Group ultimo 2022 en kampagne med følgende tiltag: 1) kampagner i butikker samt sociale medier om konsekvenser med den hårde tone, 2) Salling Groups butikker vil få plakater med opfordringer til kunderne, samt 3), alle medarbejdere informeres om muligheder til at nedskalere konflikter (Bertelsen, 2022). Ydermere lancerede Lidl, Coop, Dagrofa, Salling Group, Circle K, Maxi Zoo og HK-Handel i 2023 en ny kampagne, som opfordrer kunderne til at holde den gode tone, når de handler (Tougaard, 2023). Er disse tiltag nok? Litteraturen belyser om en svag til ingen effekt af alle eksisterende tiltag mod kunder med uacceptabel adfærd (Fullerton & Punj, 2004).

Til trods for de kvalificerede litterære bidrag, er det tilsyneladende ikke tilstrækkeligt med henblik på det signifikant stigende antal kunder med kritisabel adfærd. Den eksisterende litteratur tager endvidere typisk afsæt et kundeperspektiv (e.g. Huang et al., 2009; Daunt & Harris, 2012a) eller et medarbejderperspektiv (e.g. Harris & Daunt, 2003; Fisk & Neville, 2011), hvorfor ledelsesperspektivet ofte bliver udeladt (ibidem). Ledelsesperspektivet og lederens rolle i håndtering af UKA, er herfor typisk blevet negligeret, hvorfor håndteringen af selvsamme paradoksalt ofte bliver op til den enkelte medarbejder (Guiffre & Williams, 1994; Harris & Daunt, 2003).

”

I think it's funny when we are giving advice to always put customers first. It means employees come secondly, [...]. Customers come and go, obviously, we want to keep them loyal, but it is employees who spend more time at work, than they do with their family; it is employees who are giving their blood, sweat, and tears to advance our vision, so it is a leaders responsibility to take care of the people first, and the people will take care of each other and the customer. Any leader who prioritizes a customer literally is saying: "I care more about an externally constituency than I do about the people, who are actually working here.

”

(Sinek, 2017)

Ovenstående bør anerkendes problematisk, og desuden anerkendes som en højaktuel og uundgåelig ledelsesudfordring, som tillige rejser den naturlige undren om lederens rolle i den adresserede tendens. Litteraturen tilvejebringer en såvel anerkendelse som konsensus om at kunder med uacceptabel adfærd er problematiske, da tendensen udfordrer nutidens organisationer og ledere på en måde, som de tilsyneladende ikke er rustet til at håndtere hensigtsmæssigt. Ydermere tilvejebringer litteraturen en efterspørgsel af henholdsvis et ekspert- som ledelsesperspektiv i denne uhensigtsmæssige tendens (Fullerton & Punj, 2004; Daunt & Harris, 2013). Med andre ord, mangler der en dybere forståelse af kompleksiteten af nærværende tendens, samt desuden hvorvidt, og hvordan, *hovedsageligt* ledere bør forholde sig samt håndtere selvsamme tendens (Fullerton & Punj, 2004).

Studiets ambition og fremgangsmåde ekspliciteres i studiets forskningsspørgsmål samt den efterfølgende formålserkendelse.

2.1 Problemformulering

Hvordan kan uacceptabel kundefærd (UKA) hos danske supermarkeder fremtidigt håndteres hensigtsmæssigt gennem en makroorienteret forståelse af fænomenet?

2.1.1 Studiets formål

Studiets forskningsspørgsmål imødekommer den litterære efterspørgsel ved at undersøge fænomenkompleksiteten og dens divergerende aspekter på et makroorienteret niveau fremfor sporadiske og specifikke mikroorienteret aspekter. Yderligere søges fænomenforståelsen gennem inddragelse af et kunde-, medarbejder-, leder-, samt ekspertperspektiv med formålet om at belyse flertydigheden samt kompleksiteten af UKA på et flerdimensionelt niveau. Dette har til formål om at tilvejebringe en dybere forståelse af tendensen med senere henblik på at fremsætte kvalificerede håndteringsindsigter samt tilgange, som kan supplere den nuværende - og utilstrækkelige - håndtering af UKA.

2.1.2 Begrebsafklaring

Nærværende afsnit vil såvel præsentere som præcisere studiets centrale begreber, termer samt definitioner med henblik på at skabe en konsistent forståelse af selvsamme, og fungerer herfor som en reference for studiets interessenter.

Studiet anvender et *makroorienteret* perspektiv, som dækker over *flere* aspekter for fænomenet 'UKA' med formål om at opnå en dybere forståelse for fænomenet, hvortil litteraturen typisk

har anvendt et *mikroorienteret* perspektiv, hvor der har været fokus på specifikke dimensioner af UKA (Fullerton & Punj, 2004).

Detailbranchen forstås gennem Schaefers et al. (2015: 2) som: 'services that allow customers to access a good, physical facility, network, labor, or space for a defined period of time, in return for an access payment, while legal ownership remains with the proprietor, who is often the service provider'.

Detaillerede defineres som personer, der er ansvarlige for at lede og styre henholdsvis daglige aktiviteter og medarbejdere – ofte på den mest effektive måde og med hensyntagen til organisationens fastsatte mål. En bred vifte af ansvarsområder indeholder eksempelvis opretholdelse af såvel et favorabelt arbejdsmiljø som et højt serviceniveau over for kunderne.

En *kunde* forstås som et individ, på tværs af køn, race, identitet, industri, geografi og status, som er en indkøbende aktør af såvel produkter som tjenesteydelser.

UKA forstås gennem Harris og Reynolds (2003: 5) som: 'actions by customers who intentionally or unintentionally, overtly or covertly, act in a manner that, in some way, disrupts otherwise functional service encounters'.

Frontlinjemedarbejdere forstås gennem Felleson og Salomonsen (2020: 1) som: 'employees that are expected to act service oriented in such situations; to treat customers with courtesy, consideration and tact and communication correctly but pleasantly, [...]'.

Håndtering forstås som håndteringstilgange af UKA. Disse tilgange kan potentielt anvendes før, under, eller efter uhensigtsmæssige episoder, hvorfor studiet imødekommer en relativ åbenhed overfor mulige håndteringstilgange for UKA.

2.1.3 Afgrænsning

Efter at have fremlagt studiets problemfelt samt underliggende afsnit, vil kommende afsnit fremlægge præmisserne for studiets forskning med udgangspunkt i en række afgrænsninger. Disse er foretaget med henblik på at styrke studiets eksterne reliabilitet med transparens for studiets konklusioner. Forskergruppen anerkender indledningsvist 'kunder med uacceptabel adfærd' som *overvejende* definitionsløst, hvorfor litteraturens definatoriske forskelligheder imødekommes til at skabe en bredere forståelse af fænomenet. Studiets litterature review såvel anvender som afgrænses efterfølgende til konkrete begreber i studiets litteratursøgningen jf. afsnit 4.2, som rejses af centrale teoretikere, som har beskæftiget sig med UKA.

UKA undersøges med et primært fokus på den danske detailbranche, som studiet definerer som de danske supermarkeder på tværs af specifikke kæder. Der tages udgangspunkt i danske supermarkeder, da disse dagligt oplever et højt antal af kundeinteraktioner (Korczynski & Evans, 2013). Studiet havde en indledende ambition om at repræsentere alle større supermarkeds-kæder i Danmark, hvilket delvist har været muligt, da der anvendes dataindsamling fra tre af de største supermarkeds-kæder i Danmark. Studiet anvender primært en makroorienteret tilgang, da der ønskes en bred forståelse for fænomenet 'kunder med uacceptabel adfærd' hos danske supermarkeder. Med andre ord, ønsker forskergruppen at forstå den overordnede tendens på branche- og samfundsniveau, hvorfor en mikroorienteret tilgang nedprioriteres.

Studiet fokuserer på et; kunde-, medarbejder-, leder, og ekspertperspektiv, eftersom disse ses hensigtsmæssige til at rejse en kvalificeret makroforståelse af fænomenet. Dataindsamlingen fra medarbejderperspektivet tager primært et geografisk afsæt i Nordjylland, da medarbejderne er interviewet i nordjyske butikker. Dataindsamlingen fra kunder og ledere tager et nationalt geografisk afsæt, da dataindsamlingen indeholder besvarelser fra hele Danmark. Juridiske, etiske samt praktiske årsager lægger til grund for afgrænsningen af respondenter på minimum 18 år i henhold til dataindsamlingen i forbindelse med det kvantitative spørgeskema. Medtaget medarbejdere under 18 år, i relation til kvalitative undersøgelser, er sket på baggrund af tilladelse fra den enkelte butiks varehuschef. Resterende respondenter medtages uafhængig af alder, hvorfor forskergruppen ikke forholder sig til yderligere aldersmæssige afgrænsninger. Deslige afgrænses der fra UKA som foregår på online og telefoniske platforme, herunder eksempelvis online kundeservice, onlinekøb samt telefoniske kundesamtaler. Dette skyldes, at studiet fokuserer på frontlinjemedarbejdere og den fysiske interaktion.

3. Metodologi

I dette afsnit vil studiets metodologiske rammer tilvejebringes. Afsnittet vil indeholde en præsentation af videnskabsteoretiske overvejelser, forskningsdesign, forskningsmetode, metode i forhold til den kvalitative- og kvantitative dataindsamling samt i forhold til studiets litterature review. Det metodologiske afsnit vil indledningsvis præsentere det videnskabsteoretiske udgangspunkt.

3.1 Videnskabsteori

”Hvad der er »virkeligt« for en tibetansk munk, er ikke nødvendigvis »virkeligt« for en amerikansk forretningsmand.” (Berger & Luckmann, 1992: 15).

Projektet tager udgangspunkt i socialkonstruktivismen, og har hertil tre centrale formål: 1) at rejse en forståelse af fænomenkompleksiteten for UKA, 2), at forstå studiets involverede individers subjektive livsverdner i forhold til UKA, samt 3), at skabe nye velfunderede erkendelser i forhold til at håndtere UKA hensigtsmæssigt.

Socialkonstruktivismen tager afsæt i en subjektiv ontologisk forståelse, hvortil genstandsfeltet typisk defineres ud fra individets subjektive og intersubjektive sociale konstruktioner gennem bevidstheden (e.g. Darmer, Jordansen, Madsen & Thomsen, 2010). De sociale konstruktioner anerkendes som lokalt forankret, hvorfor formen og indholdet er individafhængigt (Heldbjerg, 2012), og tilmed ikke tillader direkte adgang, hvorfor forskergruppens erkendelsesapparat, rent epistemologisk, har til formål at såvel forstå som erkende genstandsfeltet gennem kvalitative forskningsinterviews samt et kvantitativt spørgeskema (Darmer et al., 2010).

Dette betyder endvidere, at forskergruppen altid vil fortolke empirien, da forskergruppen ikke kan blive de interviewede og hermed få *hele* sandheden (ibidem). Da socialkonstruktivismen anerkender virkeligheden som socialt konstrueret (e.g. Holm, 2015), tages der afsæt i fire grundantagelser for socialkonstruktivismen (Gergen, 1999 i Holm, 2015: 124):

1. Der er ingen nødvendig sammenhæng mellem verden og vores begreber om den.
2. Vores beskrivelser af virkeligheden udspringer af de sociale relationer, vi står i.
3. Gennem vores forståelse af verden former vi vores egen fremtid.
4. Refleksioner over vores forståelse af verden er afgørende for vor fremtidige trivsel.

Forskergruppen har anvendt flere metodiske tilgange med henblik på at imødekomme og forstå flertydigheden samt kompleksiteten af UKA (Darmer et al., 2010). Det erkendes, at den indsamlede empiri tager afsæt i forskergruppens subjektive forståelser, diskurser og sprog, som (løbende) er med til at konstruerer den virkelighed, som forskergruppen aktivt undersøger, men

som (løbende) ændres gennem nye såvel perspektiver som forståelser af de interviewedes livsverdner (ibidem). Ydermere har den indsamlede empiri *ikke* til formål at falsificere eller verificere de forskellige individers livsverdner i forhold til UKA, men derimod give forskergruppen en dybere flertydig forståelse for fænomenkompleksiteten (ibidem).

3.1.1 De kvalitative forskningsinterviews

Til indsamling af livsverdner for medarbejdere, ledere og eksperter, tager studiets metode afsæt i kvalitative forskningsinterviews gemmen en hermeneutisk- og dialektisk tilgang. Studiets metodiske formål er at indbringe individuelle konstruktioner om UKA gennem en hermeneutisk tilgang, som hertil såvel sammenlignes som nuanceres, dialektisk, med en ambition om at konstruere en konstruktion med en relativ substantiel konsensus (Heldbjerg, 2012). Dette betyder, at studiet gennem dialog aktivt søger at indsamle og forstå interessenternes livsverdner for efterfølgende - gennem fortolkning - at kunne rejse en (overordnet) erkendelse og sammenligning af livsverdnerne samt tillige rejse en (relativ) objektivisering (ibidem). De kvalitative forskningsinterviews anerkendes som en fælles fortælling af sproglige interaktioner skabt mellem forskergruppen og de interviewede interessenter, hvortil samtalen giver adgangen til viden (Kvale, 1997; Holstein & Gubrium, 1997). De fælles fortællinger skaber løbende nye erkendelser og forståelser for forskergruppen, da medarbejderne, lederne og eksperterne udfolder deres 'sociale virkelighedskonstruktioner' (Berger & Luckmann, 1992). Forskergruppen udviser en imødekommenhed overfor eventuel kvalitativ forskellighed og mangfoldighed for interessenternes perspektiver, da dette såvel billedliggør som nuancerer kompleksiteten af UKA (Darmer et al., 2010).

Dette blev i praksis typisk gjort gennem en uformel indledende dialog, hvortil forskergruppen introducerede dem selv. Under udførelsen af de kvalitative forskningsinterviews stillede forskergruppen spørgsmål, samtidigt med, at samtlige interviews blev optaget, da optagelse sikrede anvendelse af medarbejdernes, ledernes og eksperternes egne ord (Darmer et al., 2010). Forskergruppen diskuterede på intet tidspunkt respondenternes udtalelser, da det ikke var forskergruppens ønske at udfordre, men i stedet forstå de interviewedes livsverdner (Kvale, 1997; Darmer et al., 2010). Dette er dels sikret gennem den udvalgte interviewform, som netop sikrede, at de interviewede fik såvel lov som rum til at udfolde deres livsverdner, samt dels, gennem fleksibilitet i forhold til at imødekomme den enkelte persons præmisser (Fog, 1994; Darmer et al., 2010). Ydermere har forskergruppen reflekteret over egen rolle og udvist transparens over for interessenterne ved eksempelvis at spørge om lov til optagelse under

de kvalitative forskningsinterviews med medarbejderne, lederne og eksperterne (Kvale, 1997; Darmer et al., 2010).

3.1.2 Det kvantitative spørgeskema

Til indsamling af livsverdner for kunderne, er der anvendt et kvantitativt spørgeskema, som søger at forstå kundernes opfattelse af UKA gennem en række spørgsmål. Dette har ikke til formål at søge en positivistisk objektivitet i form af, hvad der er korrekt og forkert, men derimod berige forskergruppen med en række anonyme og subjektive forståelser (Darmer et al., 2010). Det kvantitative spørgeskema anvender en lukket besvarelsesramme, hvorfor det kan diskuteres hvorvidt kunderespondenterne har 'rum' til at udpensle deres individuelle og konkrete livsverdner. Hertil er det forskergruppens såvel argument som forståelse, at det er ladsiggørligt at tilvejebringe sin livsverden gennem selvsamme besvarelsesramme. Det kvantitative spørgeskema anerkendes som en social konstruktion, og har ingen entydig eksistens, før det rent epistemologisk inddrages og analyseres i projektets analyse (ibidem).

3.1.3 Generaliserbarhed, reliabilitet og validitet

"[...], der findes ingen "sandhed", men kun talrige konstruktioner af verden, [...]. Der eksisterer kun talrige versioner af begivenheder, og de må alle, teoretisk set, tilkendes den samme status og værdi. Da der ikke kan være nogen sandhed, må alle perspektiver have samme gyldighed." (Vivien, 1995 i Kjørup, 2008: 161).

Treenigheden af generaliserbarhed, reliabilitet og validitet i forhold til de kvalitative forskningsinterviews såvel som det kvantitative spørgeskema er centrale for forskergruppen at forholde sig til for at sikre kvalificeret forskningsmateriale (Kvale, 1997). Generaliserbarheden tager afsæt i en anti-positivistisk postmodernistisk forståelse gennem termer som heterogenitet og kontekstualitet, hvorfor generaliseringen grundlæggende anerkendes gennem kontekstualisering (Kvale, 1997) og relativisme (Berger & Luckmann, 1992). Med andre ord, skildres der mellem 'at fortælle det, som det er' og 'fortælle det, som det måske kan blive', hvorfor forskergruppen imødekommer et rum for ønskværdige alternativer for tænkning og handling for UKA (Gergen, 1992; Kvale, 1997). De udførte forskningsinterviews med medarbejdere, ledere og eksperter søger at belyse deres livsverdner og kortlægge 'hvordan UKA er', samt billedliggøre 'hvordan UKA kan ændres' (Schofield, 1990; Gergen, 1992; Kvale, 1997). Tillige har det udførte kvantitative spørgeskema selvsamme hensigt, da kundernes livsverdner også indsamles og kortlægges, samtidigt med, at undersøge hvordan UKA kan ændres (ibidem).

Validiteten og reliabiliteten opstår, da viden erkendes som sociale virkeligheds-konstruktioner, hvortil sandheden for de kvalitative interviews er konstitueret gennem dialog mellem forskergruppen og interessenterne, og hvor sandheden for det kvantitative spørgeskema er konstitueret gennem de kvantitative spørgsmål (Kvale, 1997; Darmer et al., 2010). Dette betyder, at en søgen efter en absolut objektiv sandhed er blevet erstattet af en opfattelse af forsvarlige vidneudsagn, hvor valideringen bliver et spørgsmål om at håndtere forskergruppens konkurrerende og divergerende fortolkninger. Med andre ord, afhænger valideringen af den håndværksmæssige kvalitet i forskningen, hvor forskergruppens personer, konsistens, transparenthed og moralske integritet er afgørende for den håndværksmæssige kvalitet (ibidem).

3.1.4 Social konstruktivisme i forhold til analyse og output

”Samfundet er et menneskeligt produkt. Samfundet er en objektiv virkelighed. Mennesket er et socialt produkt.” (Berger & Luckmann, 1966: 79).

Studiets analyse tager afsæt i forskergruppens fortolkning af kundernes, medarbejdernes ledernes og eksperternes livsverdner af UKA, hvortil projektets analyse er opdelt i to processer (Moustakas, 1994). Den indledende proces var at såvel forstå og udpensle forskergruppens fortolkninger fra det kvalitative- og kvantitative materiale. Gennem den efterfølgende proces forholdte forskergruppen sig til livsverdnerne i forhold til studiets litterature review samt teoretiske fundament om UKA, hvortil det analytiske samspil mellem teori og empiri opstod (Darmer et al., 2010). Studiets analyse anerkendes desuden som en fortolkning af forskergruppen, som har til hensigt at skabe en ny kvalificeret forståelse samt en række erkendelser for fænomenet ved at sætte det kvalitative- og kvantitative empiri op mod (nye) teoretiske perspektiver, som adskiller sig fra kundernes, medarbejdernes, ledernes og eksperternes umiddelbare forståelse (Darmer, 2005; Darmer et al, 2010).

Forskergruppen ønsker at skabe en velfunderet forståelse, som kan eksternalisere studiets forståelse samt teoretiske framework til (primært) lederne i danske supermarkeder (Berger & Luckmann, 1966). Forskergruppens nye erkendelser bliver gennem et teoretisk framework eksternaliseret, og hermed givet en objektiv karakter, som efterfølgende har til hensigt at blive internaliseret af (primært) ledere i danske supermarkeder. For at imødekomme at studiets ‘objektive’ forståelse bliver internaliseret, har forskergruppen implementeret en række centrale refleksionsspørgsmål i det teoretiske framework, som har til hensigt at “invitere individet ind”, igangsætte en række (individuelle) refleksioner samt give ejerskab over frameworket (ibidem).

Ydermere har forskergruppen gennem studiets fremkommen søgt en transparens samt (akademisk) troværdighed gennem et relativt klart sprog, som desuden kan fremme internaliseringen (Berger & Luckmann, 1966; Darmer et al., 2010).

3.1.5 Paradigmets udfordringer

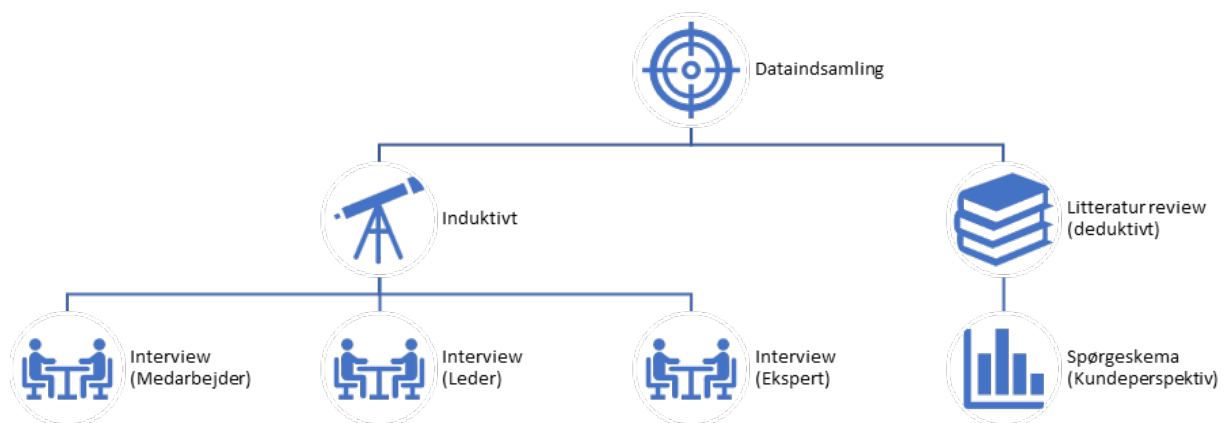
Studiet tager afsæt i subjektive konstruktioner fra de fire aktørgrupper i forhold til UKA. Nogle af de centrale socialkonstruktivistiske udfordringer er »ideologifænomenet« af Mannheims eller Marxismens »falske bevidsthed« (Mannheim, 1936; Berger & Luckmann, 1966; Kjörup, 2008), som anerkender, at ingen individer er immune overfor ideologiserende påvirkninger eller fremmede *ønskelighedsbias* (e.g. Keeffe 2010) fra individets sociale kontekst (Berger & Luckmann, 1966). Dette er især relevant at erkende med et 'sensitivt' fænomen som UKA, hvor individerne, men specielt de interviewede kunder, kan tillægge en »tænkingsforstyrrelse«, da ideologien for "den gode kunde" kan forstyrre de interviewedes kunders tænkning (Ibidem). Forskergruppen anerkender, ligesom Mannheim, Berger og Luckmann, at de potentielle ideologiserende påvirkninger og tænkingsforstyrrelser ikke kan elimineres fuldkomment for studiets interviewede kunder, men at de kan indskrænkes gennem inddragelse af så mange (kunde)perspektiver som muligt (Ibidem). Dette belyses desuden af Donald Davidson, som mente, at *"flere perspektiver giver mening, men kun hvis der er et fælles koordinatsystem der kan sætte dem i forhold til hinanden; imidlertid vil eksistensen af et sådant fælles system jo netop udhule påstanden om dramatisk usammenlignelighed"* (Kjörup, 2008).

3.2 Forskningsmetode

Efter at have gennemgået studiets videnskabsteoretiske overvejelser, vil nærværende afsnit præsentere studiets forskningsmetode, der tager udgangspunkt i et multipelt casestudie (Brinkmann & Tanggaard, 2020). Studiet inkluderer eksempler på UKA på tværs af flere forskellige supermarkeder med henblik på dels at imødekomme dets makroorienterede formål, dels at øge studiets eksterne validitet, samt dels at opnå en mere nuanceret og flertydig fænomenforståelse jf. studiets videnskabsteoretiske position (Gerring, 2004; Darmer et al., 2010). Ydermere kan et multipelt casestudie give forskerne mulighed for at undersøge, hvordan forskellige kontekster og interaktioner kan påvirke UKA og identificere forskellige faktorer, der bidrager til adfærden (Flyvbjerg, 2011).

Kunder med uacceptabel adfærd anerkendes, rent metodisk, som relativt udfordrende at studere, da fænomenet i overvejende grad opstår pludseligt og sporadisk (Drennan, Drennan & Keeffe, 2007; Keeffe, 2010). Studiet anvender derfor metodisk triangulering med inspiration

fra begrebet *multiple operationalisme* af Campbell og Fiske (1959) med henblik på at skabe metodisk synergi (Darmer et al., 2010), da forskergruppen anvender forskellige metodiske tilgange med henblik på at såvel belyse som besvare studiets problemformulering. Som tidligere belyst, tages der typisk et litterært afsæt i et kunde- eller medarbejderperspektiv (e.g. Fisk et al., 2010), hvortil nærværende studie imødekommer efterspørgslen ved supplering med et leder- og ekspertperspektiv. Dette sikrer, at studiets analyse tilvejebringer forskellige perspektiver, som bidrager til at skitsere en større kompleksitet samt flertydighed jf. studiets videnskabsteoretiske paradigme (Ibidem). Den metodiske triangulering anvender både kvalitative og kvantitative metoder, hvor der tages afsæt i Bartos' (1986) argumentation: *"qualitative and quantitative methods are distinctly different, but mutually necessary."* (Isin, Altintas & Altintas, 2010: 58). Studiets forskningsmetode illustreres i figur 1, hvor studiets metodiske tilgange belyses. Disse metoder vil i følgende afsnit udfoldes yderligere.



Figur 1: Overblik over studiets metodiske triangulering (Egen bearbejdning)

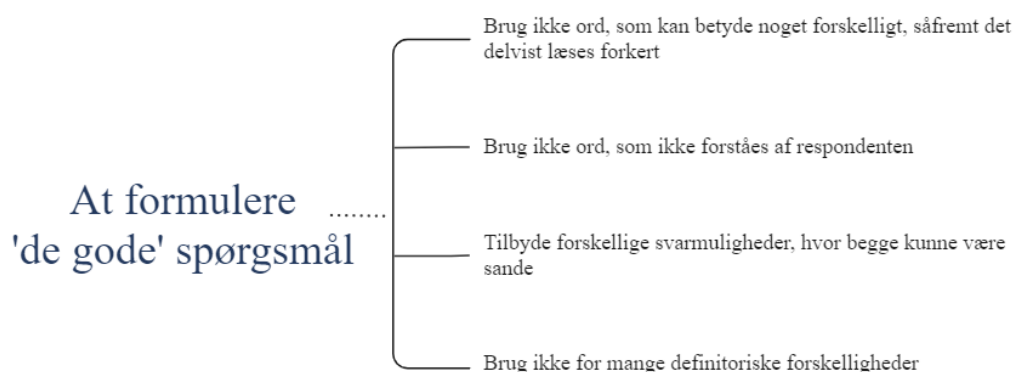
3.3 Kvantitativt spørgeskema

"Kvantitativ forskning, der søger videnskabelige forklaringer, kan simpelthen kaldes den videnskabelige tilgang." (Calder, 1977: 355).

Kundeperspektivet tager afsæt i et kvantitativt spørgeskema med formål om at udforske fænomenet fra kundernes synspunkt. Den kvantitative metode sikrer empirisk dataindsamling med en større population til at belyse kunder med uacceptabel adfærd gennem deskriptive spørgsmål såsom hvad, hvordan, hvornår og hvor fænomenet 'UKA' opstår (Berg, 2001; Isin et al., 2010). Studiets kvantitative metode anvender et deduktivt udgangspunkt, da det tager afsæt i studiets litterature review. Det kvantitative spørgeskema indeholder 41 lukkede spørgsmål, som indledningsvist indeholder spørgsmål om køn, alder, bopæl samt foretrukne supermarkeder, hvor de efterfølgende spørgsmål er besvaret gennem Likert-skalaen (Likert,

1932) fra 1 (meget enig) til 5 (meget uenig). Den ønskede population til besvarelse af spørgeskemaet er alle individer over 18 år, som handler i danske supermarkeder jf. studiets afgrænsning.

Forskergruppen anerkender udfordringen af at formulere spørgsmål til et kvantitativt spørgeskema, men i særdeleshed med henblik på temaet 'UKA', da det kvantitative spørgeskema beskæftiger sig med sammenhængen mellem 'sensitive' spørgsmål og ens egen involvering i det adspurgte (Christoffersen & Andersen, 1982; (Darmer et al., 2010). Til at imødekomme denne metodiske udfordring, tager det kvantitative spørgeskema konkret afsæt i Vintens (1994) forståelse til formulering af de kvantitative spørgsmål, hvilket præsenteres i figur 2:



Figur 2: Formulering af kvantitative spørgsmål (Egen tilvirkning p.b.a. Vintens, 1994: 49)

Med afsæt i Vintens (1994) forståelse er der herfor formuleret simple spørgsmål til de kvantitative spørgsmål. Det kvantitative spørgeskema er indledt med nogle relativt simple spørgsmål, hvor de mere "udfordrende" spørgsmål efterfølgende forekommer (Darmer et al., 2010). Forskergruppen har gennemført eksterne pilottests af spørgeskemaet fra uafhængige respondenter med henblik på at styrke den interne validitet samt reliabilitet ved at sikre, at spørgsmålene ikke misforstås eller fejlfortolkes (Saunders, Lewis & Thornhil, 2019; Darmer et al., 2010).

Forskergruppen har gennem udarbejdelse af det kvantitative spørgeskema løbende forholdt sig etisk. Dette har resulteret i, at det kvantitative spørgeskema indledningsvist indeholder en eksplicit beskrivelse af 'UKA', en tilkendegivelse af forskergruppen, samt indeholder en fuldstændig anonymitet, hvorfor der ikke fremgår persondata af respondenterne. Den fuldstændige anonymitet anerkendes desuden som nødvendig i forhold til at påvirke respondenternes villighed til at svare ærligt (Darmer et al., 2010).

Det kvantitative spørgeskema havde en relativ kort undersøgelsestidsramme på én uge, dels da fænomenet 'UKA' på ugebasis blev beskrevet i medierne landet over under studiets tilbliven, dels eksterne forhold, samt dels, en potentiel ændring i populationens holdninger eller opfattelser grundet fænomenets opmærksomhed. Spørgeskemaet blev aktivt distribueret online samt gennem flere fysiske ophængte reklamer i Aalborg med en QR-kode, som gav direkte adgang til spørgeskemaet (Bilag 1). Det kvantitative spørgeskema havde 286 respondenter, hvor 55 af disse blev forkastet grundet manglende besvarelser, hvilket tilvejebragte en svarprocent på 81 % med 231 gennemførte besvarelser. Respondenterne var både mænd (40%), kvinder (59%) og non-binære (1%) med en relativ normalfordeling på aldersgrupperne 18-25 år (23%), 26-40 (34%), 41-60 (34%) samt over 60 (9%). Respondenterne repræsenterer alle regioner i Danmark med en signifikant overrepræsentation for Region Nordjylland (74%), hvor de resterende Regioner hver var fordelt på henholdsvis Region Midtjylland (6%), Region Syddanmark (6%), Region Sjælland (5%), samt Region Hovedstaden (9%). Respondenternes foretrukne indkøbssteder var fordelt på alle danske supermarkeder på nær Letkøb, som havde 0 respondenter. Til sammenligning var de fem hyppigste indkøbssteder henholdsvis Rema 1000 (67%), Netto (51%), Føtex (33%), Lidl (23%) samt Coop 365 (22%).

Det har været et bevidst valg af forskergruppen ikke at hverve potentielle (kunde)respondenter foran danske supermarkeder, da dette vil påvirke 'rummet' jf. studiets videnskabsteoretiske position (Darmer et al., 2010) samt potentielt fremme *social ønskelighedsbias* (Podsakoff & Organ, 1986; Chung & Monroe, 2003). Det må herfor antages, at en hvervning af respondenter foran danske supermarkeder i nogen grad vil påvirke deres besvarelser. De kvantitative resultater vil præsenteres samt analyseres i studiets analyse.

3.4 Kvalitative forskningsinterviews

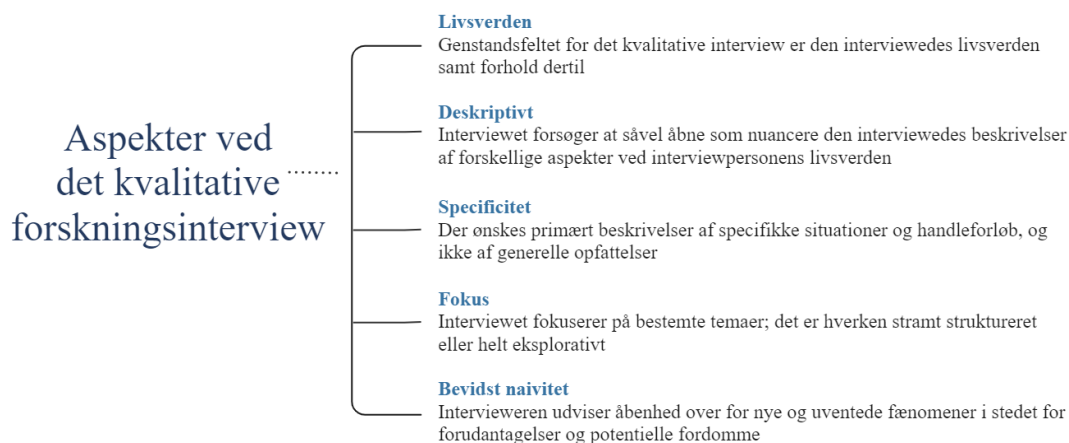
Hvor forrige afsnit præsenterede et kundeperspektiv med afsæt i en kvantitativ forskningsmetode, vil følgende afsnit tage afsæt i et medarbejder-, leder-, og ekspertperspektiv. Disse perspektiver undersøges gennem en relativ udforskende tilgang med et kvalitativt udgangspunkt, hvor formålet er at belyse disse interessenter i forhold til UKA, samt desuden at skabe nye relevante perspektiver indenfor fænomenet.

3.4.1 Medarbejderperspektivet

“Hvis man gerne vil vide, hvordan folk forstår deres verden og deres liv - hvorfor så ikke tale med dem?” (Kvale, 1997: 15).

Denne række af interviews har til formål at belyse medarbejderperspektivet. Til at danne en kvalificeret forståelse for medarbejderperspektivet hos danske supermarkeder konstrueres denne forståelse gennem induktive forskningsinterviews. Medarbejderperspektivet er ‘a critical source of information about customers’ (Bitzner et al., 1994: 96), hvorfor dette er centralt at såvel udfolde som forstå, da perspektivet kan konstruere en velfunderet forståelse af UKA, da medarbejderne i supermarkederne dagligt er involveret i et højt antal kundeinteraktioner (e.g. Keeffe, 2010).

De semi-strukturerede forskningsinterviews er inspireret af de syv stadier: *tematisering, design, interview, transskribering, analyse, verificering og rapportering* for en interviewundersøgelse af Kvale (1997), hvortil de foretagende interviews har haft forberedte spørgsmål, men samtidigt har tilladt og søgt den udforskende samtale. De kvalitative forskningsinterviews tager desuden afsæt i udvalgte aspekter ved et kvalitativt forskningsinterview af Kvale (1997), som præsenteres i figur 3:

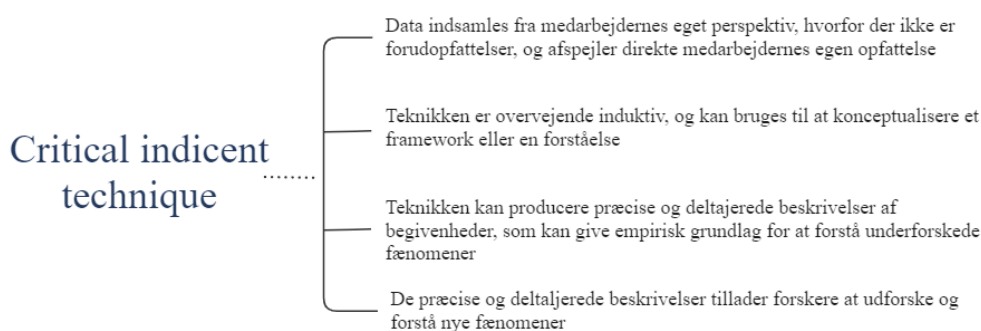


Figur 3: Aspekter ved kvalitativt forskningsinterview (Egen tilvirkning p.b.a. Kvale, 1997)

De kvalitative forskningsinterviews for medarbejdere søgte induktivt at såvel beskrive som forstå betydningen af UKA gennem de interviewedes *livsverdener*, og sigtede deslige efter, rent *deskriptivt*, at indsamle ufortolkende beskrivelser, som de interviewede beskrev så præcist som muligt (Giorgi, 1975; Kvale, 1997). Det var ambitionen at holde et *fokus* eller en *specificitet*, da de kvalitative forskningsinterviews søgte beskrivelser af konkrete episoder og handleforløb fra de interviewedes livsverdner i forhold til UKA (Kvale, 1997). Ydermere har forskergruppen udvist en oprigtig nysgerrighed samt *bevidst naivitet* overfor

interviewpersonerne, da dette skaber udgangspunktet for at indsamle righoldige samt forudsætningsløse beskrivelser af interviewpersonernes livsverdner i forhold til UKA (ibidem). Det udarbejdede script for de semi-strukturerede forskningsinterviews findes i bilag 2.

Til at beskrive og forstå medarbejdernes 'livsverdener' i forhold til UKA anvendte forskningsinterviewsne critical incident technique (herefter CIT) af Flanagan (1954), da denne teknik typisk anvendes til at belyse forholdet mellem kunder og servicemedarbejdere (Bitzner et al., 1994; Harris & Reynolds, 2004; Keeffe, 2010). CIT-teknikken forstås som: "*a systematic and sequential effort to gather and analyse specific incidents of effective or ineffective behavior with respect to a designated activity*" (Bitzner, Nyquist & Booms, 1985: 49), som endvidere har til formål at '*complete coverage of the content domain while still allowing for the most realistic testing and analysis of the data*' (Walker & Truly, 1992: 270). CIT anvendes, da der hersker en litterær konsensus om, at teknikken tilvejebringer en række metodiske fordele til at undersøge UKA i supermarkeder (Gremler, 2004; Keeffe, 2010). Disse metodiske fordele præsenteres i figur 4:



Figur 4: Egen tilvirkning p.b.a. Keeffe (2010), Gremler (2004), Chell (2004), samt Grove & Fisk (1997)

De indsamlede medarbejderinterviews blev foretaget primo april 2023, hvor forskergruppen, med inspiration af convenience sampling (e.g. Clark, 2017), besøgte forskellige supermarkeder i Aalborg og omegn. Forud for alle interviews blev der spurgt om tilladelse til deltagelse samt optagelse, hvilket alle deltagende medarbejdere utvivlsomt accepterede. Helt konkret, blev ni *tilfældige* medarbejdere, på tværs af alder og stillingsbetegnelse (herunder kundeservice, slagter, delikatesse, kasselinjen og medarbejder), blev spurgt ind til konkrete 'kritiske' episoder med UKA indenfor de seneste seks måneder jf. foregående afsnit om CIT. Alle adspurgte medarbejdere havde indenfor seks måneder oplevet UKA, hvortil størstedelen af de adspurgte,

havde oplevet det indenfor den seneste uge. De ni medarbejderinterviews blev efterfølgende transskriberet, og findes i bilagene 3-11.

3.4.2 Ledelsesperspektivet

"A leader is responsible for ensuring a safe and respectful workplace for their employees. This includes taking responsibility for handling unacceptable customer behavior and establishing clear boundaries for what is acceptable in the interaction between employees and customers." (Kanter, 2018: 3).

Denne række af interviews har til formål at belyse ledelsesperspektivet. Til at danne en kvalificeret forståelse for ledelsesperspektivet, konstrueres denne forståelse ligeledes gennem induktive kvalitative forskningsinterviews. Formålet med denne række af interviews er at belyse de aktuelle udfordringer, som ledere oplever i forbindelse med UKA (e.g. Berry & Seiders, 2008), samt at forstå potentielle strategier og tiltag til håndtering samt forebyggelse af UKA. Ydermere er det ledelsesmæssige perspektiv såvel centralt som nødvendigt i forhold til at bidrage til forståelsen af muligheder og begrænsninger ved implementeringen af fremtidige håndteringstilgange (Porath & Erez, 2007), da perspektivet rent litterært, er begrænset (e.g. Harris & Daunt; 2013).

For at opnå en kvalificeret forståelse vil der blive anvendt induktive dybdegående forskningsinterview (Darmer et al. 2010). Disse vil give muligheden for at opnå en dybere forståelse af, hvordan ledere såvel konstruerer som forsøger at håndtere situationer med UKA i praksis (Kvale, 1997). Endvidere kan interviewene dels bidrage til en dybere indsigt i, hvordan lederne opfatter såvel kundernes som medarbejdernes perspektiver af UKA, og dels hvordan dette kan påvirke henholdsvis egen adfærd samt fremtidige strategier og tiltag til håndteringen af selvsamme adfærd (Smerek & Peterson, 2006). Nærværende metodiske tilgang kan desuden være hensigtsmæssig i forhold til at såvel respektere som tilvejebringe en flertydighed af ledelsesmæssige perspektiver for UKA jf. studiets videnskabsteoretiske position.

Der tages afsæt i en semistruktureret interviewmetode, som foretages gennem en udarbejdet interviewguide (Bilag 12). Denne metodiske tilgang er en hensigtsmæssig måde at opnå en dybere forståelse og udforske lederes såvel synspunkter som praksis i forhold til håndtering af UKA (Darmer et al., 2010), samt bidrage med fleksibilitet i henhold til at udforske perspektiver samt forståelser, som ikke var planlagt på forhånd (Denzon & Lincoln, 2000), og slutteligt give

muligheden for at stille opfølgende spørgsmål og undersøge interviewpersonernes svar mere dybdegående (Charmaz, 2006).

De indsamlede lederinterviews blev udført primo april 2023, hvor fysiske interviews blev prioriteret, hvorfor forskergruppen besøgte forskellige hovedkontorer i Danmark. Forskergruppen havde en ambition om at repræsentere ledere fra de fem store danske supermarkedskæder, hvilket desværre – efter ihærdige forsøg – ikke var muligt, da den fjerde (til trods for en interviewaftale) stoppede med at svare, og det ikke har været muligt at etablere kontakt til den femte. Specialet repræsenterer derfor ledere fra tre af de fem store supermarkedskæder. De tre deltagende viste desuden en oprigtig nysgerrighed og motivation for at deltage. Forud for ledelsesinterviewene, blev der spurgt om tilladelse til optagelse, hvilket utvivlsomt blev accepteret. De tre lederinterviews tog omtrent halvanden time, og blev efterfølgende transskriberet og findes i bilagene 13-16.

3.4.3 Ekspertinterview

“An expert is a man who has made all the mistakes which can be made, in a narrow field.”
(Niels Bohr, N.D.).

Foruden inddragelsen af henholdsvis kunder, medarbejdere og ledere, vil studiet også involvere et ekspertperspektiv med formålet om at tilvejebringe særlige vidensaspekter såvel som kontekstuel forståelse om UKA. Inddragelsen af disse interviews vil berige kompleksiteten med et nuanceret (relativt eksternt) perspektiv, da eksperterne ikke er direkte involveret i episoderne samt interaktionerne. Eksperterne blev individuelt vurderet til at besidde en insiderviden, som fordelagtigt kunne såvel supplere som udfordre de øvrige præsenterede perspektiver (Bogner, Littig & Menz, 2009). Ekspertinterviewsne tager grundlæggende afsæt i samme metodiske overvejelser som ledelsesinterviewene, hvorfor disse dybdegående interviews deslige også tager udgangspunkt i en induktiv semistruktureret interviewform, da der er forberedte spørgsmål, som samtidigt søger den udforskende samtale om temaet UKA (Bilag 17;18; Darmer et al. 2010: 217).

Der blev helt konkret udført to individuelle interviews med to forskellige eksperter medio april 2023, hvor ét var fysisk, og det andet var online grundet den geografisk distance. De to interviews tog afsæt i to forskellige interviewscripts, da eksperterne havde forskellige ekspertiser. De to interviews tog henholdsvis én og halvanden time, og blev efterfølgende transskriberet, og findes i bilagene 19-20.

3.5 Litterature review

Til at supplere den præsenterede empiriske dataindsamling, har studiet endvidere udarbejdet et større litterature review indenfor feltet 'UKA'. Dette har til formål at tilvejebringe eksisterende forskning indenfor feltet såvel som at syntetisere relevante aspekter indenfor fænomenet, som desuden vil tilvejebringes som studiets teoretiske apparat.

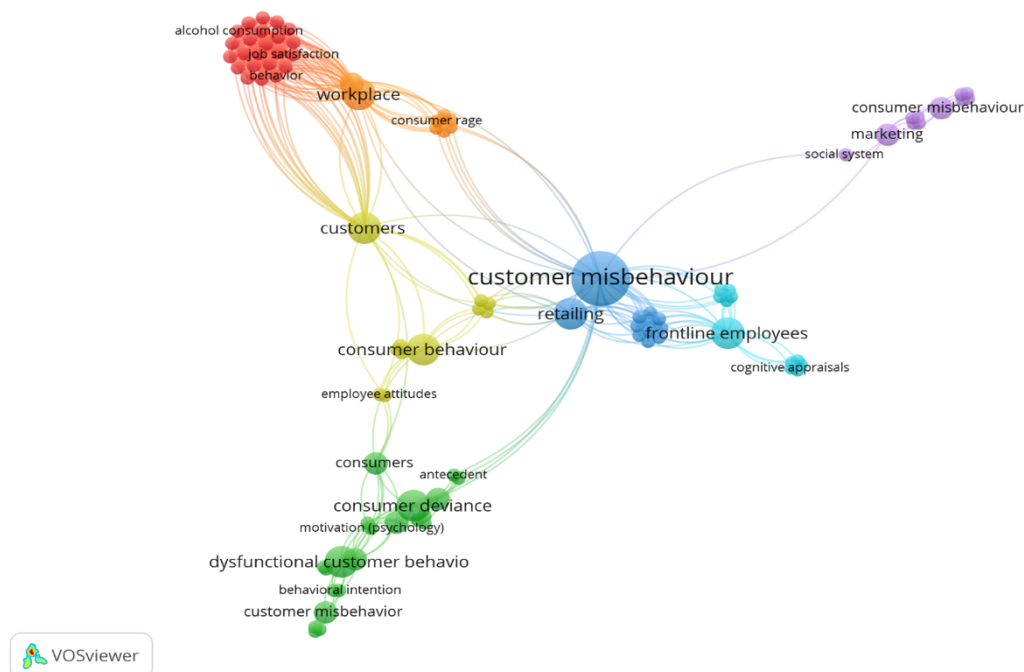
Der blev foretaget indledende søgninger på henholdsvis WoS (Web of Science) og SCOPUS med søgestrengen: ("Customer AND misbehavior") OR ("Consumer misbehavior") OR ("Jaycustomers") OR ("Dysfunctional customer")), hvilket tilvejebragte søgeresultater på henholdsvis 159 (WoS) og 440 (SCOPUS), hvorfor sidstnævnte blev anvendt som projektets søgedatabase. De fire keywords blev anvendt, da disse blev identificeret som de centrale og typisk anvendte (Harris & Reynolds, 2003; Fullerton & Punj, 2004; Daunt & Harris, 2011a; 2011b, 2012a; 2012b). Som supplerende, blev der foretaget en ustruktureret søgning på Google Scholar, som i høj grad tilvejebragte det samme litterære materiale, hvortil Google Scholar supplerede litterature reviewet med 6 relevante artikler. Til at imødekomme søgeresultatet på 440 resultater, blev følgende søgekriterier rejst: 1) *kun artikler*, 2) kategori: *Business, Management and Accounting* og *Economics, Econometrics* og *finance*, hvilket gav et søgeresultat på 247 resultater. Til at relevansselektare blandt de 247 resultater blev abstrakts og konklusioner læst igennem, hvilket resulterede i 21 artikler, som blev inddraget i litterature reviewet.

4. Teoretisk apparat

Efter at have præsenteret studiets metodiske overvejelser, vil kommende afsnit præsentere studiets teoretiske apparat, som tager afsæt i en teorianalyse af den eksisterende litteratur indenfor feltet. Nærværende har til formål at belyse og udlede centrale tematikker fra litterature reviewet. Til at illustrere et indledende indblik i materialet anvendes VoSviewer. De centrale tematikker vil syntetiseres gennem 27 litterære bidrag, da disse belyses som væsentlige i flere af de litterære bidrag. Indledningsvis, vil de 27 litterære bidrag visualiseres gennem et udarbejdet Vosviewer map, hvortil de centrale (praktiske) udgangspunkter for de 27 beskæftigelser belyses, og endeligt, vil de fem tematikker præsenteres med afsæt i de litterære bidrag. Udover den teoretiske analyse, vil der foretages en fundering over det litterære afsæt med henblik på at kontekstualisere studiets forskning.

4.1 VOSviewer

Nedenstående map illustrerer, med afsæt i 128 keywords, den litterære såvel forståelse som udgangspunkt for UKA. Med andre ord, giver dette en indledende forståelse af litteraturen, dens definatoriske forskellighed, samt dens nuancer af UKA. Mappet indeholder en lang række synlige keywords, samt en længere række underliggende aspekter, som senere vil udforskes yderligere gennem de centrale tematikker jf. afsnit det teoretiske apparats formål.



Figur 5: VOSviewer (Egen bearbejdning)

4.2 Litterature review

Nærværende litterature review har indledningsvis til formål at give en redegørelse studierne definatoriske, empiriske samt teoretiske forskelligheder med det formål at cementere en grundlæggende forståelse for litteraturens såvel berettigelse som eksistens gennem tabel 1, hvor de 27 studier præsenteres. Med andre ord, vil litterature reviewet kanalisere et kvalificeret teoretisk framework med relevante tematikker, som vil anvendes som den analytiske strukturelle rammesætning.

Studiets litterature review består af 27 litterære bidrag, som anerkender en definatorisk forskellighed, da antologien ikke foreskriver en entydig definition for kunder med UKA. Litterature reviewet tager herfor afsæt i følgende definitioner: '*problem customers*' (e.g. Bitzner, Booms & Mohr, 1994), '*aberrant consumer behavior*' (e.g. Fullerton & Punj, 1993), '*customer sexual harassment*' (Hughes & Tadic, 1998), '*dysfunctional customer behavior*' (e.g. Harris & Reynolds, 2003), '*unfair customers*' (Berry & Seiders, 2008), '*jaycustomer*' (e.g. Harris & Reynolds, 2004), '*consumer misbehavior*' (Fullerton & Punj, 2004) '*customer orientation*' (Babakus, Yavas & Ashill, 2009), '*deviant customer behavior*' (e.g. Reynolds & Harris, 2006), '*customer misbehavior*' (e.g. Schaefer et al., 2015), '*aggressive customer*' (Goussinsky, 2011), '*customer abuse*' (Korczynski & Evans, 2013), '*customer incivility*' (Balaji, Jiang, Singh & Jha, 2020) og '*customer mistreatment*' (Okan, Elmadag & Idemen, 2021).

De litterære bidrag tager udgangspunkt i henholdsvis kunde, -medarbejder og lederperspektivet i henhold til fænomenet 'UKA', hvortil ingen af studierne anvender et ekspertinterview. Litteraturen tager i overvejende grad empirisk afsæt i hotelbranchen (e.g. Daunt & Harris 2011a), restaurationsbranchen (e.g. Harris & Reynolds, 2006), flybranchen (Bitzner et al., 1994), barer (e.g. Harris & Reynolds, 2004), banksektoren (Babakus, Yavas & Ashill, 2009), shopping centre (Huang et al., 2009), detailsektoren (Harris & Daunt, 2013) og transportsektoren (Echeverri, Salomonson & Åberg, 2012).

Litteraturen tager afsæt i overvejende grad et socialteoretisk afsæt (e.g. Harris & Reynolds, 2003; 2004; Schaefer et al., 2015), men har tillige andre forskellige teoretiske perspektiver såsom sociologisk teori (e.g. Bitzner et al., 1994; Fan, Ma, Liu & Hao, 2012), psykologiteori (Daunt & Harris, 2012b), kulturteori (Reynolds & Harris, 2009; Akkawanitcha, Patterson & Kantabutra, 2015), aggresionsteori (Yi & Gong, 2008), værdiskabelsesteori (Kashif & Zarkada, 2014) og retfærdighedsteori (Gong, Yi & Chou, 2013).

Forfatter(e)	Citering	Kontekst	VT	Definition	Perspektiv	Teori	Metode	Tematik(ker)
Bitzner, Booms & Mohr (1994)	3220	Servicebranchen	KR	‘Problem customers’	Medarbejder	Sociologisk og social teori	Kvantitativ metode og kvalitativ metode	Kundetyper
Fullerton & Punj (1993)	414	Fænomenet	KR	‘Aberrant Consumer Behavior’	Kunder	‘Strain’ teori og social teori	Teorianalyse	Adfærdsmotiver og konsekvenser
Yagil (2008)	414	Servicebranchen	KR	‘Customer aggression’	Kunde og medarbejder	Social teori	Teorianalyse	Adfærdsmotiver, håndtering og konsekvenser
Harris & Reynolds (2003)	359	Servicebranchen	SK	‘Dysfunctional customer behavior’	Medarbejdere, kunder og ledere	Social teori	Litterature review og kvalitativ metode	Konsekvenser
Berry & Seiders (2008)	240	Servicebranchen	SK	‘Unfair customers’	Kunder og ledere	Social teori	Litterature review	Kundetyper og håndtering
Harris & Reynolds (2004)	234	Servicebranchen	SK	‘Jaycustomer’	Kunder	Social teori	Litterature review og kvalitativ metode	Kundetyper og adfærdsmotiver
Fullerton & Punj (2004)	230	Fænomenet	KR	‘Consumer misbehavior’	Kunder	Social teori og kultur teori	Teorianalyse	Kundetyper, adfærdsmotiver og håndtering
Reynolds & Harris (2009)	189	Servicebranchen	PO	‘Dysfunctional customer behavior’	Kunder	Social teori og kultur teori	Kvantitativ metode og litterature review	Adfærdsmotiver
Reynolds & Harris (2006)	178	Servicebranchen	SK	‘Deviant customer behavior’	Ledere og medarbejdere	Social læringsteori	Litterature review og kvalitativ metode	Håndtering
Fisk, Grove, Harris, Keefe, Daunt, Russell-Bennett & Wirtz (2010)	174	Fænomenet	KR	‘Dysfunctional customer behavior’ og ‘Deviant customer behavior’	Kunder og ledere	Social teori og neutraliseringsteori	Teorianalyse	Konsekvenser

Schaefers, Wittkowski, Benoit & Ferraro (2015)	116	Servicebranchen	PO	‘Customer misbehavior’	Kunder	Social teori	Kvantitativ metode	Konsekvenser
Huang, Lin & Wen (2009)	99	Servicebranchen	PO	‘Customer Misbehavior’	Kunder	Social teori	Kvantitativ metode	Forklaringsårsager og håndtering
Hughes & Tadic (1998)	98	Servicebranchen	KR	‘Customer sexual harassment’	Medarbejdere	Social teori	Kvalitativ og kvantitativ	Konsekvenser
Daunt & Harris (2012a)	78	Servicebranchen	KR	‘Dysfunctional customer behavior’ & ‘Consumer Deviance’	Kunder	Social teori og ‘strain’ teori	Kvantitativ metode	Kundetyper
Daunt & Harris (2011a)	72	Servicebranchen	KR	‘Customer misbehavior’ & ‘Aberrant customer behavior’	Kunder	Social teori	Kvantitativ metode	Adfærdsmotiver
Daunt & Harris (2013)	66	Servicebranchen	KR	‘Customer misbehavior’	Medarbejdere, kunder og ledere	Social teori	Litterature review og kvalitativ metode	Håndtering
Kashif & Zarkada (2014)	58	Banksektoren	KR	‘Customer misbehavior’	Kunder og medarbejdere	Værdiskabelse	Litterature review og kvalitativ metode	Forklaringsårsager
Daunt & Harris (2012b)	56	Servicebranchen	KR	‘Dysfunctional customer behavior’	Kunder	Psykologiteori	Litterature, kvalitativ- og kvantitativ metode	Adfærdsmotiver

Korczynski & Evans (2013)	52	Servicebranchen	KR	‘Customer abuse’	Medarbejdere	Social teori og kultur teori	Etnografisk- og kvalitativ metode	Forklaringsårsager
Daunt & Harris (2011b)	52	Fænomenet	KR	‘Deviant customer behavior’	Kunder	Social teori	Litterature review og kvalitativ metode	Kundetyper
Gong, Yi & Chou (2013)	51	Fænomenet og servicebranchen	PO	‘Dysfunctional customer behavior’	Medarbejdere, kunder og ledere	Retfærdighedsteori	Kvantitativ metode	Håndtering
Echeverri, Salomonson & Åberg (2012)	37	Forsikringstjenester bustjenester, mobilitetstjenester og metrotjenester	KR	‘Dysfunctional service encounters’ og ‘Customer misbehavior’	Kunder og medarbejdere	Social teori	Kvalitativ metode	Håndtering
Akkawanitcha, Patterson & Kantabutra (2015)	20	Servicebranchen	KR	‘Customer aggression’	Medarbejdere	Kultur teori og stresshåndteringsteori	Litterature review og kvalitativ metode	Konsekvenser
Felleson & Salomonson (2020)	15	Detailbranchen	PO	‘Customer incivility’	Medarbejdere, kunder og ledere	Social teori	Kvantitativ metode og litterature review	Håndtering
Fan, Ma, Liu & Hao (2012)	12	Servicebranchen	SK	‘Customer misbehavior’	Kunder	Kulturteori og social teori	Litterature review	Adfærdsmotiver

Okan, Elmadag & Idemen (2021)	6	Servicebranchen, sundhedssektoren og banksektoren	KR	'Customer Mistreatment'	Kunder og medarbejdere	Sociologisk og social teori	Kvantitativ metode (meta-analyse)	Forklaringsårsager
Bhattacharjee & Purohit (2022)	0	Servicebranchen	KR	'Consumer Misbehavior'	Kunder og medarbejdere	Grounded Theory (social teori)	Kvalitativ metode	Kundetyper og håndtering

Tabel 1: Litterature review om kunder med uacceptabel adfærd (Egen bearbejdning pba. Wee & Banister, 2015)

4.3 Tematikker

De 27 litterære bidrag fra studiets review er blevet inddelt i fem tematikker, som er henholdsvis: 1) adfærdsmotiver, 2) kundetyper, 3) forklaringsårsager, 4) håndtering og 5) konsekvenser. Disse fem tematikker vil i nærværende afsnit præsenteres opsamlingsvis med formål om en indledende forståelse af de antologiske bidrag. Den komplette udgave af litterature reviewet er vedlagt i bilag 21.

» Sammenfattende belyser litteraturen forskellige adfærdsmotiver bag UKA. Dette omfatter motiver fra et købt produkt eller service, finansielle (gevinst)motiver, urealistiske kundeforventninger, destruktive motiver, butiksinretningen, sociale normer samt egoistisk-, og hævngherrige motiver. Hertil kan motiver desuden rejses gennem kundens såvel demografiske som personlige 'traits', som kan resultere i UKA (Fullerton & Punj, 2004; Daunt & Harris, 2012a; Daunt & Harris, 2012b; Fan et al., 2012; Yagil, 2008; Daunt & Harris, 2011b, Reynolds & Harris, 2009; Fullerton & Punj, 1993). «

» Litteraturen rubricerer kunder som henholdsvis opportunistiske, aggressive, sadister, egoistiske, 'kompensationsbrevskrivere', uønskede kunder, destruktive kunder, 'servicemedarbejdere', hævngherrige, verbale misbrugere, 'blamers', regelbrydere, 'returnaholics', berusede, ondsindede, uærlige samt seksuelle kunder (Bhattacharjee & Purohit, 2022; Harris & Reynolds, 2004; Berry & Seiders, 2008; Bitzner et al., 1994; Daunt & Harris, 2011b). «

» Antologien rejser få forklaringsårsager til, hvorfor UKA opstår. En central forklaringsårsag er, at desto højere medarbejderalder er, desto færre episoder med UKA opstår. En anden forklaringsårsag er, at andre kunder kan finde det utilfredsstillende, såfremt organisationen ikke tager hånd om episoderne. En tredje forklaringsårsag begrundes i servicemedarbejdernes svage såvel position som status med et relativt svagt magtniveau. En fjerde forklaringsårsag sker gennem et kommunikativt 'gap' mellem medarbejderen og kunden, hvor begge parter beskylder hinanden som ansvarsbærende for den uacceptable kundefærd (Okan et al., 2021; Huang et al., 2009; Korczynski & Evans, 2013; Kashif & Zarkada, 2014). «

» Litteraturen belyser en række konsekvenser for medarbejdere, organisationer og andre kunder, som er skabt af UKA. Medarbejderkonsekvenserne er langsigtede psykologiske konsekvenser, kortsigtede konsekvenser, adfærdsmæssige konsekvenser og fysiske konsekvenser. Andre kunder kan opleve en 'dominoeffekt' eller ufrivilligt overvære en

uhensigtsmæssig episode. Konsekvenserne for organisationen er indirekte og direkte finansielle omkostninger (Harris & Reynolds, 2003; Schaefer et al., 2015; Akkawanitcha et al., 2015; Hughes og Tadic, 1998; Yagil, 2008).

» Sammenfattende rejses forskellige litterære håndteringstilgange til UKA. Disse tilgange er gennem skabelse af en sund kultur, forberedelse af medarbejdere, tilbyde gratis vare eller produkt, synlig overvågning, dialog med kollegaer, 'blackliste' kunder, ansætte stærke personligheder, højere løn, medarbejderinvolvering, 'empower' medarbejderne, rutinehåndtering, situationel- og kontekstuel håndtering, påvirkning af branchens normer samt gennem 'corporate' kommunikation (Berry & Siders, 2008; Reynolds & Harris, 2006; Daunt & Harris, 2013; Gong et al., 2013; Echeverri, Salomonsen og Åberg, 2012; Felleson og Salomonsen, 2020; Bhattacharjee og Purohit, 2022; Yagil, 2008). «

4.4 Litterær fundering

Teorianalysen præsenterede fem centrale tematikker i forhold til UKA gennem et kunde-, medarbejder-, og ledelses-perspektiv. Det litterære udgangspunkt ønskes i dette afsnit at udforskes yderligere med henblik på at udfordre den eksisterende teoretiske ramme såvel som kontekstualisere specialets forankring.

Med udgangspunkt i teorianalysen kan det udledes, hvordan at antologien præges af en gennemgående antagelse om, at kunder opfører sig på en normativ og funktionel måde under serviceinteraktioner. Dette står i kontrast til nyere litteratur, som indikerer, at kunden delvist kan være medskabende til egen utilfredshed, hvorigennem der kan udvises en aggressiv, uhøflig, og til tider ulovlig adfærd (e.g. Daunt & Harris, 2012a), som kan have konsekvenser for andre kunder, medarbejdere og organisationer (e.g. Harris & Reynolds, 2003). Med formålet om at belyse denne kontrast, tilvejebringer litteraturen isolerede og sporadiske indsigter som eksempelvis adfærdsmotiver, kundetyper og konsekvenser, som følge af UKA. Hertil er de litterære indsigter relativt isolerede, da UKA undersøges gennem mikroorienterede aspekter, som ydermere typisk undersøges gennem et kunde- eller medarbejderperspektiv (Harris & Reynolds, 2003; Fullerton & Punj, 2004; Keefe, 2010; Daunt & Harris, 2012a; Kashif & Zarkada, 2014).

De divergerende litterære aspekter kan være udfordrende, da forskellige kulturer, brancher samt geografiske lokationer kan forstå samt definere 'UKA' forskelligt (e.g. Fisk et al., 2010). Ydermere hersker der en definatorisk forskellighed af 'UKA', hvilket unødigt øger fænomenkompleksiteten yderligere (e.g. Daunt & Harris, 2012a). Dette bevidner om et mindre

stringent litterært fokus, da der begribes med forskellige begreber, hvortil de eksisterende forskere har travlt med 'akademisk mudderkast' i form af identificering af litterære 'gaps' og påpegning af hinandens svage forskningsdesigns (e.g. Kashif & Zarkada, 2014; Harris & Daunt, 2013; Schaefers et al., 2015). Ydermere kan det udledes, hvordan UKA typisk associeres med udelukkende negative aspekter, hvilket underkender tvetydigheden af fænomenet (Fisk et al., 2010; Harris & Daunt, 2013).

Med afsæt i nærværende fundering, søger dette studie at bygge bro mellem det litterære udgangspunkt og UKA i danske supermarkeder, hvortil studiet deslige imødekommer litteraturens efterspørgsel om større fænomenindsigt og dets aspekter i ét studie (Albers-miller, 1999; Fullerton & Punj, 2004; Reynolds & Harris, 2004; 2009; Fisk et al., 2010; Daunt & Harris, 2012a). Til at opnå en dybere fænomenindsigt, har dette studie søgt empiriske bidrag fra *alle* respektive interessenter i samme kontekst, hvorfor studiet adskiller sig fra tidligere litterære beskæftigelser. Nærværende forskning har desuden til formål at fremsætte et teoretisk framework, som kan supplere såvel som udfordrer den eksisterende litteratur og dens ontologiske- samt epistemologiske udgangspunkt. Studiets teoretiske framework vil desuden udfordre litteraturen, da denne typisk har fokuseret på allerede hændte episoder (e.g. Fullerton & Punj, 1993; Harris & Reynolds, 2003), hvor frameworket derimod vil søge at reducere *fremtidige* episoder med UKA. Ydermere bidrager forskningen til den overvejende mikroorienteret litteratur samt det efterspurgte fokusskifte (Fullerton & Punj, 2004), da studiet søger en mere makroorienteret fænomenforståelse med udgangspunkt i et indefra-ud perspektiv.

5. Analyse

Analysens overordnede formål er at tilvejebringe analytiske resultater, som kan berige forskergruppens forståelse til at besvare studiets forskningsspørgsmål. Studiets vil gennem en kvalitativ analysetilgang analysere det empiriske materiale med en strukturel inspiration af en teoristruktureret empirianalyse (e.g. Darmer et al., 2010). Denne analysemetode vil sikre et analytisk fokus og rammesætning samt desuden anerkende de teoretiske afsæt fra studiets litterature review som virkelighedsfortolkninger (e.g. Denzin & Lincoln, 2000), hvortil en teoretisering af kunde-, medarbejder-, leder-, og ekspertperspektivet vil berige den teoretiske forståelse af 'situationens egentlige karakter' (Morgan, 1988). Samspillet mellem teori og praksis har, med andre ord, det analytiske formål at afdække og udforske forståelsen af de fem tematikker såvel teoretisk som praktisk, samt at danne bro mellem selvsamme. Analysen vil herfor struktureres gennem tematikkerne; adfærdsmotiver, kundetyper, forklaringsårsager, håndtering og konsekvenser. Studiets analyse har herfor til formål at berige den litterære forståelse med praksisorienteret perspektiver, samtidigt med, at der udforskes for nye centrale såvel erkendelser som forståelser. Slutteligt, vil centrale afsæt i analysen diskuteres i studiets diskussion.

5.1 Adfærdsmotiver

Tematikken 'adfærdsmotiver' vil i følgende udforskes for at forstå underliggende årsager og motiver for UKA, da en dybere forståelse for disse vil skabe bedre forudsætninger for fremtidig håndtering af UKA. Litteraturen tilvejebringer kvalificeret forskning om kundetyper og konsekvenser af UKA, men den litterære konsensus om adfærdsmotiver for UKA er til sammenligning begrænset (Fullerton & Punj, 2004; Daunt & Harris, 2012b). Teoretisk set rubriceres adfærdsmotiver i 1) uforløste forhåbninger, 2) spændingssøgende, 3) manglende morale, 4) differentiell forening, 5) patologisk socialisering, 6) provokerende situationsfaktorer, 7) opportunisme, 8) finansielle, 9) egoistiske, 10) hævngherrige, 11) butikssindretning, 12) sociale variable, 13) kundeutilfredshed og slutteligt, 14) personlighedsvariable (Fullerton & Punj, 1993; Fullerton & Punj, 2004; Daunt & Harris, 2012a; Daunt & Harris, 2012b; Fan et al., 2012; Yagil, 2008; Daunt & Harris, 2011a; Reynolds & Harris, 2009).

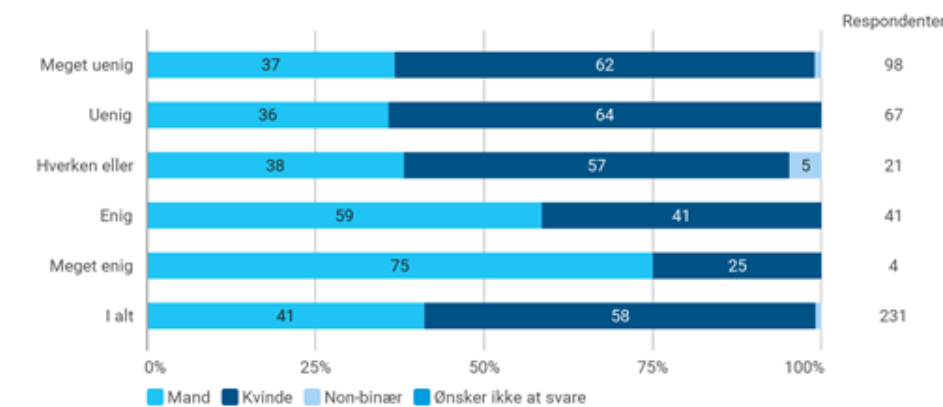
Litteraturen anerkender hvert adfærdsmotiv som årsag til UKA, hvortil det hævdes, at motiverne ikke udelukker hinanden, men snarere bør ses som sammenkædet motiver (Daunt & Harris, 2012b). Dette kan desuden forklare, hvorfor der empirisk ikke er enighed blandt interessenterne om udslagsgivende adfærdsmotiver for UKA, mens der også forekommer en umiddelbar tvivl om, hvorvidt kunderne, medarbejderne, lederne og eksperterne er enige i, hvem som er ansvarsbærende i forhold til at forårsage UKA. Nærværende uoverensstemmelse

kan belyses teoretisk, da litteraturen kategoriserer de 14 adfærdsmotiver ind i to overordnede kategorier; kundens *personlige 'traits'* og butikkens *'servicescape'* (Fan et al., 2012; Harris & Reynolds, 2004), som erkendes afgørende for en dybere forståelse af motiverne forud for UKA. Derfor vil de to kategorier udforskes nærmere såvel teoretisk som empirisk.

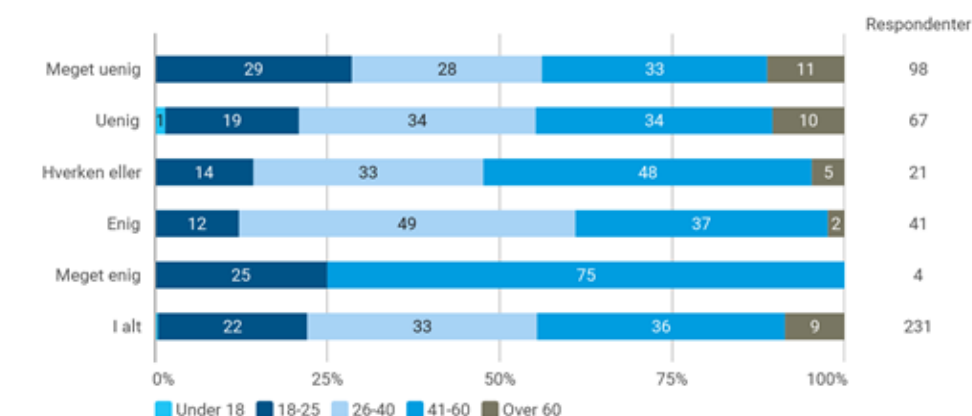
5.1.1 Personlige traits

Den første kategori, som kan påvirke et eller flere af de 14 adfærdsmotiver, relateres til kundens personlige 'traits'. Denne kategori er væsentlig, da disse kan berige forståelsen af motiverne for UKA (Fullerton & Punj, 1993; Daunt & Harris, 2012b). De personlige kunde 'traits' dækker over alt fra demografiske karakteristika såsom køn, alder, indkomst og uddannelse til psykologiske karakteristika, som dækker over alt fra graden af machiavellisme, aggressivitet, nysgerrighed og selvværd (Fan et al., 2012; Daunt & Harris, 2012b). Disse adfærdsmotiver er centrale at forholde sig til, da disse påvirker kundens subjektive såvel forståelse som fortolkning af kundens livsverden, hvortil de personlige 'traits' desuden vil påvirke kundens "analyse" af en organisations 'servicescape' (Reynolds & Harris, 2009). En central pointe er, at kunder med en høj psykologisk obstruktionisme i højere grad er tilbøjelig til at udvise UKA. Med andre ord, er det væsentligt at anerkende kunders personlige 'traits', da disse potentielt kan ses som væsentlige forudsætninger for at håndtere UKA (Fullerton & Punj, 1993; Reynolds & Harris, 2009).

Til trods for, at det kan være vanskeligt at identificere kundernes personlige 'traits', er der en litterær enighed om, at det i overvejende grad er midaldrende til ældre kunder med en mindre overvægt af det mandlige køn (Fan et al., 2012; Daunt & Harris, 2011a). Denne "kundestereotyp" underbygges empirisk, da kunder, som eksempelvis før har snakket grimt til en medarbejder, er mænd henholdsvis 59% 'enige' og 75% 'meget enige', hvor kvinder er henholdsvis 41% 'enige' og 25% 'meget enige'. Ydermere er kunder, som før har snakket grimt til en medarbejder, i overvejende grad mellem 26-40 år, da 49% i denne aldersgruppe erkender sig 'enige', hvortil 37% af de 41-60-årige også erkender sig enige i selvsamme spørgsmål. Disse tal illustreres gennem nedenstående to figurer:



Figur 6: 'Jeg er før kommet til at snakke grimt' krydset med køn (Egen bearbejdning)



Figur 7: 'Jeg er før kommet til at snakke grimt' krydset med alder (Egen bearbejdning)

Ovenstående indikerer hvilke kunder, der i overvejende grad er tilbøjelig til at udvise uacceptabel adfærd, udelukkende baseret på demografiske forhold. Kunder har, udover sidstnævnte, også psykologiske forhold, som kan fremme UKA. Der er en umiddelbar enighed blandt medarbejdere, ledere og eksperter, da begge interessenter italesætter episoder med egoistiske kunder, som *vil* have ret – uanset hvad det kræver. Dette bevidner om en kundesuverænit, hvor medarbejderen *de facto* står i en svagere position i forhold til kunden, og hvor det endvidere forventes, at medarbejderen i høj grad accepterer kundens status og suverænit. Den egocentriske kundefærd kan være problematisk, da den begrænser og komplicerer såvel medarbejdernes som organisationens vitalitet, da fokus bliver at tilpasse sig kundens forventninger (Daunt & Harris, 2012b). Den egoistiske kundefærd kan blandt andet motiveres af kunders selvrealisering, kundens manglende selvværd, et ønske om at opnå en lykkefølelse, eller gennem et eksternt ønske om at blive respekteret af andre (ibidem). Kunder kan desuden være drevet af en uretfærdighedsfølelse, hvorfor nogle midlertidigt kan tilsidesætte deres moralske kompas med henblik på at 'retfærdiggøre' en situation eller opførsel

gennem UKA (Fan et al., 2012), hvilket eksemplificeres i følgende citater fra henholdsvis ledere og medarbejdere:

”Jeg har i hvert fald oplevet, at man har lavet noget modspil eller lige har været lidt grov tilbage – for de er det altså først, og så kommentere de lige med ”Jamen jeg har jo ret. Jeg er kunden her”. ”- Amalie, medarbejder (Bilag 3).

”Så det var slet ikke korrekt, at hun påstod at have bestilt til den dag. Jeg er sikker på, at hun vidste, at hun havde lavet en fejl. Det kunne man ligesom se på hendes reaktionsmåde, [...], men det er altid nemmere, fordi hvis du brokker dig nok, så får du altid din vilje”. - Henrik, medarbejder (Bilag 8).

”Dengang Mette Frederiksen gik på nationalt tv og sagde: ”Nu skal I høre venner, der er det her Corona, rolig nu, I skal ikke hamstre, [...]”. Så gik der et sted mellem 20 - 25 minutter, og så var butikkerne proppet med mennesker [...]. Der var nogle, som kom op og slås, fordi der var nogle, som havde taget 12 stykker sprit, og nogle som syntes, at det var helt urimeligt, men ’det skulle de kraftedme ikke blande sig i’, og det var jo som om, at der var verdenskrig, og nu skulle vi i bunkeren.” – Michael, leder (Bilag 15).

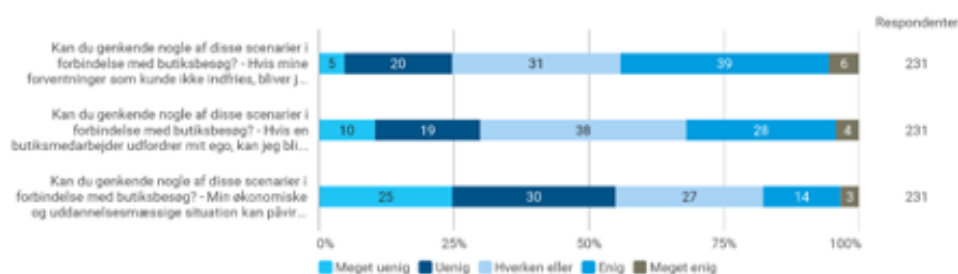
Flere ledere italesætter desuden kundernes personlige økonomiske situation som et potentielt motiv for UKA, da kunder påvirkes af den samfundsmæssige udvikling og udfordringer, såsom eksempelvis inflation, stigende priser samt lavere købekraft. Litteraturen underbygger delvist dette, men bevidner også om, at det ikke *alene* er kunder med lav indkomst som påvirkes, og motiveres til at udvise UKA (Fullerton & Punj, 1993). Ledere supplerer yderligere kundernes situation med årsagen til, at de dels er blevet mere utålmodige, dels lettere irritable, samt dels er lettere påvirkelige til at udøve opportunistisk adfærd (e.g. bilag 13; 15). Der kan belyses flere årsager til, at kunder opfører sig opportunistisk; blandt andet med henblik på at tilfredsstille sit indre, med en egoistisk drevet følelse af at have ret til at deltage i det, der betragtes som ”det gode liv”, men kan også skyldes eksempelvis grådighed eller mangel på helt basale fysiske behov (Daunt & Harris, 2012b). Følgende tendenser kan empirisk eksemplificeres i nedenstående uddrag, hvor respondenterne italesætter den opportunistiske adfærd:

”Og det er klart, hvis det er sådan, at du er økonomisk presset, er stresset og måske mangel på ressourcer, [...] så kommer nogle med et eller andet, som er uventet, og så får du den der kraftige reaktion.” - Michael, leder (Bilag 15).

“Vi kan se hele den her kundedadfærd i forhold til højere priser - i forhold til en mere presset økonomi hos kunder, at lunten bare er blevet mindre, og at der er mere tyveri i vores butikker. Det er i den grad eskaleret.” - Charlotte, leder (Bilag 13).

“I gennemsnit har vi tyveri hver dag, [...]. Nogle gange er der fire på én dag, og andre gange, så er der ikke noget. Det er spiritus og chokoladebarer.” - Anton, medarbejder (Bilag 4).

Modsat medarbejderne, lederne og eksperterne, mener kunderne i overvejende grad ikke, at de kan blive provokeret, hvis deres ego udfordres af en medarbejder, hvorfor det hos kunderne ikke anerkendes som en central forklaringsårsag. Kunderne mener deslige heller ikke, at deres uddannelsesmæssige- og økonomiske situation kan negativt påvirke deres opførsel. Ydermere tegner der sig et billede af, at hvis kundernes forventninger i supermarkedet ikke indfries, kan det resultere i, at kunderne bliver negative. Dette eksemplificeres i nedenstående figur, hvor 28% af kunderne er 'enige' og 4% 'meget enige' i, at de kan blive provokeret, hvis en medarbejder udfordrer deres ego, mens 14 % er 'enige' og 3 % 'meget enige' i, at deres økonomiske- og uddannelsesmæssige situation kan påvirke deres opførsel negativt. Endvidere er 39% af kunderne 'enige' og 6% 'meget enige' i, at de kan blive negative, hvis deres forventninger ikke indfries:



Figur 8: Adfærdsmotiver i forhold til personlige kunde 'traits' (Egen bearbejdning)

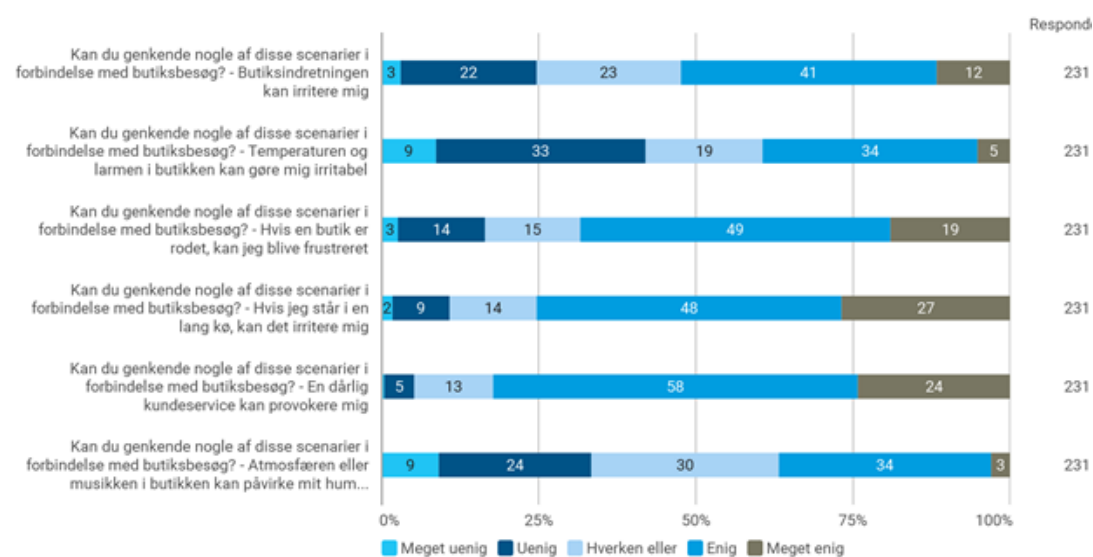
Nærværende analyse af de personlige 'traits' giver en forståelse af kompleksiteten for håndteringen, da personlige disse både er dynamiske, individuelle og kontekstuelle. De kan desuden være udfordrende, da der kan herske underliggende sociale variable, hvor kunder med relativ sammenlignelige 'traits' uhensigtsmæssigt kan socialiseres til såvel at normalisere som afvige samfundsnormer, hvilket i litteraturen betegnes som 'dominoeffekten' (Fullerton & Punj, 1993; Daunt & Harris, 2012a). En anden udfordring i forbindelse med håndtering af personlige kunde 'traits' er, at medarbejderne, lederne og eksperterne påstår, at det primært er kundernes personlige 'traits', herunder specielt deres egoisme, som er udslagsgivende for UKA, hvor kunderne i overvejende grad ikke det samme. Det kan herfor erkendes, at der ikke

er en overensstemmelse blandt interessenterne hvorfor det er særligt interessant at udforske det organisationens 'servicescape'.

5.1.2 Servicescape

Den anden kategori, som kan udlede et eller flere af de 14 motiver, tager afsæt i organisationens 'servicescape', som dækker service, organisatorisk layout og design, atmosfære, bygninger, butiksindretning, andre kunder, musik, overvågning, lys, farver, duft og temperatur (Yagil, 2008; Fan et al., 2012; Reynolds & Harris, 2009). En organisations 'servicescape' er et komplekst begreb, og forstås i praksis typisk som en dårlig service eller lang kø, som medfører kundeutilfredshed, og kan være udslagsgivende for UKA (Fan et al., 2012). Dette bør anerkendes som en vigtig faktor, da litteraturen typisk peger på denne kundeutilfredshed som den centrale drivkraft for udledning for UKA (Harris & Reynolds, 2004).

En væsentlig pointe hertil er desuden, at desto større negativ kundefortolkning af organisationens 'servicescape', desto større er den opfattede utilfredshed med organisationens medarbejderservice. Dette betyder, at det kan være vanskeligt at identificere det egentlige adfærdsmotiv, da begrebet 'servicescape' indeholder mange faktorer, men oftest uberettiget udtrykkes som medarbejdernes dårlige service overfor kunden (Reynolds & Harris, 2009). Dette kan desuden medføre en forvrænget forståelse af begrebet og de egentlige udfordringer i praksis, hvorfor en indsigt i en organisations 'servicescape' kan være berigende i forhold til at håndtere UKA. Kunderne mener i overvejende grad, at forskellige parametre i forhold til en butiks 'servicescape' kan påvirke dem negativt. Til at forstå kundernes syn på en butiks 'servicescape' er der blevet spurgt om centrale parametre:



Figur 9: Kundernes perspektiv på 'servicescape' (Egen bearbejdning)

Ovenstående figur viser, at butikssindretningen kan irritere over hver anden kunde, da 41 % er 'enige' og 12 % er 'meget enige'. En butikstemperatur og larm kan gøre over en tredjedel af kunderne irritable, da 34 % er 'enige' og 5% er 'meget enige'. Langt over halvdelen af kunderne bliver frustreret over en rodet butik, da 49 % er 'enige' og 19% er 'meget enige', hvortil en lang kø også irriterer langt over halvdelen, da 48% er 'enige' og 27% er 'meget enige'. Atmosfæren og musikken i butikken påvirker kundernes humør negativt, da 34% er 'enige' og 3% 'meget enige'. Slutteligt, er en dårlig kundeservice det mest signifikante parameter, da 58% er 'enige' og 24 % er 'meget enige' i, at denne kan provokere vedkommende. Dette leder frem til spørgsmålet om, hvorvidt UKA udelukkende er forårsaget af dårlig kundeservice, som hidtil forstået, eller om det i virkeligheden skyldes et samspil af divergerende faktorer i forhold til 'servicescape'? Denne undren vil forsøges afdækket gennem inddragelse af lederne og medarbejdernes perspektiver på selvsamme.

“Hvis der er en ting, som virkelig kan irritere kunderne, så er det at stå i kø. De hader det. Og kø, det er ikke at der står 3 eller 4 i kø. Det er nok med 1-2, og hvordan fanden løser vi det? Og så er det jo vigtigt lynhurtigt at få åbnet kasse nummer 2. Så det er en ting, som vi er meget bevidste om. De skal helst ikke stå i kø.” - Michael, leder (Bilag 15).

Der tegner sig et billede af, at lederne og medarbejdernes forståelse af organisationens 'servicescape' i nogen grad er i overensstemmelse med kundernes. Et af de gennemgående fokuspunkter for lederne er kundekøen, da lederne anerkender, at kunder generelt ikke bryder sig om at stå i kø. Til trods for, at medarbejderne og lederne anerkender kundekøen som et vigtigt fokuspunkt, udledes det af ovenstående og nedenstående uddrag, at håndteringen i praksis er udfordrende.

“Jeg tror, at hvis du ikke åbner kasser, så skaber det frustration. [...]. Jeg sad og spiste på en grillbar for noget tid siden, det var lidt sjovt. Der var en distriktschef og hans chef, som snakkede om hvordan, at de skulle blive bedre til kassen, og så siger den ene til den anden “Vi ansætter en til at gå rundt i alle butikkerne til at gøre det”. Så tænkte jeg ”what?”, hvorfor er det ikke jeres butikschef, der sørger for det?” - Jakob, medarbejder (Bilag 16).

Udtalelsen indikerer desuden også, hvordan der implicit er en accept af, at kunderne de facto dels har travlt til at stå i kø, dels har ret til at være utålmodige, samt dels hvordan kødannelse betragtes som et ledelsesmæssigt ansvar at håndtere. Der kan argumenteres for, at udfordringer med kø og utålmodige kunder i nogen grad er skabt af organisationernes egne markedsføringsaktiviteter ved eksempelvis “det tager kun 5 minutter” og “vi hader lange køer”.

Sloganer som disse, kan til stadighed herske i kundernes underbevidsthed, og har muligvis paradoksalt været medskabende til et samfund, hvor kødannelse findes uacceptabelt. Dette kan dog også have en årsagsvirkningseffekt, da kundernes personlige 'traits' kan være afgørende for deres fortolkning og aggressive reaktionsniveau (Reynolds & Harris, 2009). Ydermere kan kundens personlige fortolkning af de forskellige butikkers såvel identitet som brand være afgørende for i hvilken grad, de vil reagere uhensigtsmæssigt. Denne sondring indeholder en implicit antagelse om, at supermarkeder i højere grad associeres med højere kundeforventninger i forhold til eksempelvis kundeservice, varetilgængelighed, prisfejl og butiksorden. Lederne skelner mellem discountbutikker og supermarkeder, hvor førstnævnte typisk erfarer en kraftigere reaktion i forbindelse med kundeutilfredshed, da discountbutikker lidt paradoksalt oplever en lavere grad af tolerance, hvad angår uforløste kundeforventninger i forbindelse med 'servicescape':

“Det har noget at gøre med deres image udadtil. Så dem der arbejder i de mere discountpræget butikker, vil med garanti også opleve det her værre. Ikke at dette retfærdiggøre kundernes opførsel, men ja. Jeg tror faktisk, at miljøet i forhold til den butik man kommer ind i spiller en rolle, [...]. Discountbutikkerne signalerer måske for nogle, at her kan man tillade sig hvad som helst, fordi varerne står jo også bare hulter til bulter, og der er ikke styr på en skid. Så miljøet indikerer jo også, om man har styr på det eller ej.” - Kate, ekspert (Bilag 19).

“Der er også forskel på, hvad jeg forventer af service, hvis jeg går i Meny, som du sagde før, eller hvis jeg går i Netto. Og i Rema også, for den sags skyld.” - Michael, leder (Bilag 15).

“Altså, nu har vi en kunde, som kommer her tit, og han kan godt blive meget hidsig, når der er nogle varer, han skal bruge, som vi ikke har, fordi “det kan jo bare ikke være rigtigt”. Men der er jo bare nogle gange, så er der ting, vi ikke kan få hjem, de kan ikke producere dem, eller nogle gange, så går der bare ting galt.” – Daniel, medarbejder (Bilag 6).

Litteraturen belyser, at desto større kundeutilfredshed, desto værre er kundeopførslen. Herfor indeholder organisationens 'servicescape' en enorm betydning og kompleksitet, som ikke bør negligeres, da forskningen giver en kvalificeret indsigt i sammenhængen mellem den fysiske udformning af 'servicescape' samt graden og hyppigheden af UKA (Reynolds & Harris, 2009). Denne litterære erkendelse kan med afsæt i ovenstående analyse suppleres med en ny erkendelse af, vigtigheden af organisationens såvel brand og identitet. Forskergruppen kan have en umiddelbar fornemmelse af, at lederne anerkender organisationens 'servicescape', men ikke tillægger det dens egentlige betydning og påvirkning for kundens uacceptable adfærd.

5.1.3 Nye erkendelser af adfærdsmotiver

Empirien underbygger og validerer i overvejende grad litteraturens udlægning, da flere af de litterære kategoriseringer af adfærdsmotiver projiceres til praksis. Det anerkendes dog, at flere af de teoretiske belyste personlige kunde 'traits' kan være vanskelige at gennemskue, hvilket ikke bør forstås som manglende eksistens, men nærmere et udtryk for en besværlig identificering af eksisterende adfærdsmotiver (Fullerton & Punj, 2004; Fan et al., 2012). Ydermere erkendes der en uhensigtsmæssig streng klassificering af selvsamme, som søger én gerningsmand for UKA.

Der er rejst en forståelse af, at adfærdsmotiver til en vis grænse kan påvirkes af organisationen selv, hvorfor sondringen om hvorvidt der kan herske en paradoks al organisatorisk selvskabelse, da organisationens 'servicescape' kan spille en central rolle i forhold til at påvirke risikoen for UKA (Reynolds & Harris, 2009). Denne kategori af adfærdsmotiver anerkendes særligt relevant, da den udfordrer den litterære konsensus om, hvorvidt det kun er kunden eller medarbejderen, som kan forårsage UKA. Litteraturen er herfor berigende, da dette billedliggør organisationen og dens ledere, som en (tredje) afgørende aktør, der kan påvirke adfærdsmotiverne gennem egen organisatorisk 'servicescape'. Denne erkendelse udfordrer desuden den hidtidige litterære konsensuale pointe mod tolerance overfor forbrugernes uacceptable adfærdsmotiver, som ofte rationaliseres med filosofien om, at "kunden altid har ret" (Fullerton & Punj, 2004; Fan et al., 2012). Selvsamme tolerance bør italesættes, da denne tangerer til at forstærke kundernes uhensigtsmæssige personlige 'traits', som utilsigtet risikerer at blive normaliseret gennem social adfærd samt blive en del af nutidens forbrugskultur (Daunt & Harris, 2012a). Dette illustrer en negativ cirkulær udfordring af den såvel normative tærskel som den organisatoriske vitalitet (Fullerton & Punj, 2004; Reynolds & Harris, 2009).

5.2 Kundetyper

Efter i forrige afsnit at have udforsket såvel litterære som empiriske adfærdsmotiver, dens kompleksitet, samt opnået nye erkendelser herom, vil kommende afsnit søge en dybere indsigt i kundetyper for UKA. Analyseafsnittet søger herfor at tilvejebringe en forståelse af praksis og litterære typer af UKA.

Litteraturen rubricerer UKA gennem kundetyperne 1) opportunistiske, 2) aggressive, 3) hverdagssadister, 4) egoistiske, 5) 'kompensationsbrevskrivere', 6) uønskede, 7) ejendomsmisbrugere, 8) servicemedarbejdere, 9) hævngherrige, 10) verbale misbrugere, 11) 'seksuelle rovdyr', 12) 'blamers', 13) regelbrydere, 14) 'returnaholics', 15) berusede, 16)

ondsindet, 17) fysiske overskridende kunder og slutteligt, 18) uærlige kunder (Bitzner et al., 1994; Harris & Reynolds, 2004; Berry & Seiders, 2008; Daunt & Harris, 2011b; Bhattacharjee & Purohit, 2022). De 18 kundetyper indeholder divergerende facetter af uacceptable kunder, hvortil nogle facetter af kundedadfærd logisk kan passe ind i mere end én kategori. De 18 kategorier udelukker tillige ikke hinanden (Berry & Seiders, 2008).

I forlængelse af litteraturen, kommer UKA i praksis også til udtryk gennem flere former. Der kan være en naturlig definitorisk forskellighed mellem litteraturen og praksis, hvortil det må erkendes, at disse har overvejende ligheder. I praksis udtrykkes den uacceptable kundedadfærd gennem forskellige kundetyper, såsom verbale overfusninger, udad farende, fysiske, psykiske, respektløse, seksuel krænkende, voldelige, tyveri, uhensigtsmæssige, grænsesøgende, normbrydere, regelbrydere, truende, egoistiske og hævnerrige (Bilag 3-11; 13-16; 19-20). Der tegner sig et billede af, at kundetyper kommer til udtryk forskelligt, hvortil de alle må defineres som UKA. Kundetyperne har det tilfælles, at de dels kan skade medarbejdere, dels ledere samt dels andre kunder uhensigtsmæssigt (Berry & Seiders, 2008; Reynolds & Harris, 2003). I følgende afsnit vil fremtrædende kundetyper fra litteraturen og praksis udforskes yderligere.

5.2.1 Verbale misbrugere

En af de hyppigste kundetyper i såvel litteraturen (e.g. Yagil, 2008), som praksis er verbale overfusninger, da der er enighed blandt medarbejderne, lederne, og eksperterne som italesætter denne kundetype, som den mest forekommende. Denne kundetype er desuden også en af de mest centrale i litteraturen, hvor denne type går ‘direkte til angreb’ på medarbejderne på en åbenlys og respektløs måde, som eksempelvis ved et groft toneleje, anvendelse af skældsord, eller ved at true medarbejdere om anmeldelse til nærmeste leder med hensigten om at forlænge medarbejderens situationelle ‘uro’ (Berry & Seiders, 2008). Eksempler på den verbale misbruger kommer blandt andet til udtryk hos medarbejderne:

“Kunden blev rigtig sur, og blev ved med at stå og råbe ad ham, og kalde ham idiot og front ham og sådan noget.” - Sarah, medarbejder (Bilag 11).

“Ja det er, når folk de bruger skældsord. Det har vi oplevet med en del heroppe... “Skide chineese” og sådan noget.” - Anton, medarbejder (Bilag 4).

“Jamen der er jo først og fremmest tale om en meget grov tone altså. Det er en grov tone generelt, som der hersker, men jeg er også blevet kaldt skældsord. Jeg husker, at en engang kaldt mig racist [...]. Så begyndte de at råbe ad mig, og kalde mig grimme ting. Og det var

faktisk virkelig over min grænse fordi, at der var så mange, som bare kunne stå og overvære situationen.” - **Maria, medarbejder** (Bilag 9).

Sidste citat eksemplificerer, udover en verbal overfusning, hvordan UKA potentielt kan indlede den såkaldte domino-effekt, som enten kan påvirke andre kunders kundedadfærd negativt, eller ved at distancere sig fra UKA (Berry & Seiders, 2008). Dette afhænger i overvejende grad af, hvorvidt det sociale pres kan påvirke kunder til at følge eller afvige sociale såvel normer som regler (Reynolds & Harris, 2003, 2005). Dominoeffekten kan ved verbale overfusninger herfor påvirke andre kunder positivt eller negativt, hvor fysiske overgreb – fremfor verbale overfusninger - i større grad får andre kunder til at distancere sig (Bhattacharjee & Purohit, 2022).

5.2.2 Fysiske overskridende kunder

Udover verbale overfusninger italesætter flere af medarbejderne hertil også såvel fysiske som decideret voldelige episoder på baggrund af to forskellige adfærdsmotiver:

“Hun smed jo med fiskepakkerne. Hun snakkede grimt og så til sidst, så tog hun fat i armen på mig og sagde ‘Og hvad hedder du?’. Virkelig ubehageligt altså. Hun rørte altså ved mig. Det er altså en fysisk grænse, som er virkelig ubehagelig – for hvad kan hun så ikke finde på, når hun kan finde på at tage fat i mine arme?” - **Cecilie, medarbejder** (Bilag 5).

“I sidste uge løb jeg efter en butikstyv ud gennem butikken over vejen. Hun var noget provokerende, og ville ikke aflevere varen, og der var lidt håndgemen mellem hende og mig. Men jeg fik da varen.” - **Heidi, medarbejder** (Bilag 7).

Litteraturen erkender, at den fysiske kundetype er en af de hyppigste kundetyper (e.g. Yagil, 2008), samt kan skifte på kontinuum fra milde til alvorlige skader for medarbejdere (Bitzner et al., 1994; Harris & Reynolds, 2004). De ovenstående eksempler illustrerer to forskellige fysiske episoder, hvor det første eksempel har en relativ “mild” karakter, hvortil det sidste eksempel har en mere voldelig karakter, da medarbejderen og kunden ligger håndgemen ude på vejen. En central pointe hertil er dog, at uanset den fysiske karakter, vil episoden uagtet få konsekvenser for medarbejderen, hvorfor UKA aldrig bør negligeres, men derimod håndteres (Berry & Seiders, 2008).

5.2.3 ‘Seksuelle rovdyr’

Litteraturen anerkender deslige ‘seksuelle rovdyr’, som en af de hyppigste kundetyper for UKA i praksis (Harris & Reynolds, 2004; Yagil, 2008), som dagligt giver udfordringer for servicemedarbejdere, når kunder udviser seksuel krænkende adfærd (Yagil, 2008). Den seksuelle kundetype kommer typisk til udtryk gennem seksuelle udtalelser, upassende seksuelle tilnærmelser, tvangsmæssig seksuel aktivitet eller decideret seksuelle overgreb (ibidem). Litteraturen påpeger desuden, at den seksuelle kundetype er svær at identificere og udforske (e.g. Fong & So, 2016), og desuden ofte fornægtet, da organisationer typisk mener, at deres medarbejdere blot bør ignorere seksuel (kunde)misbrug, hvorfor det typisk (igen) bliver op til den enkelte medarbejder at håndtere (Yagil, 2008).

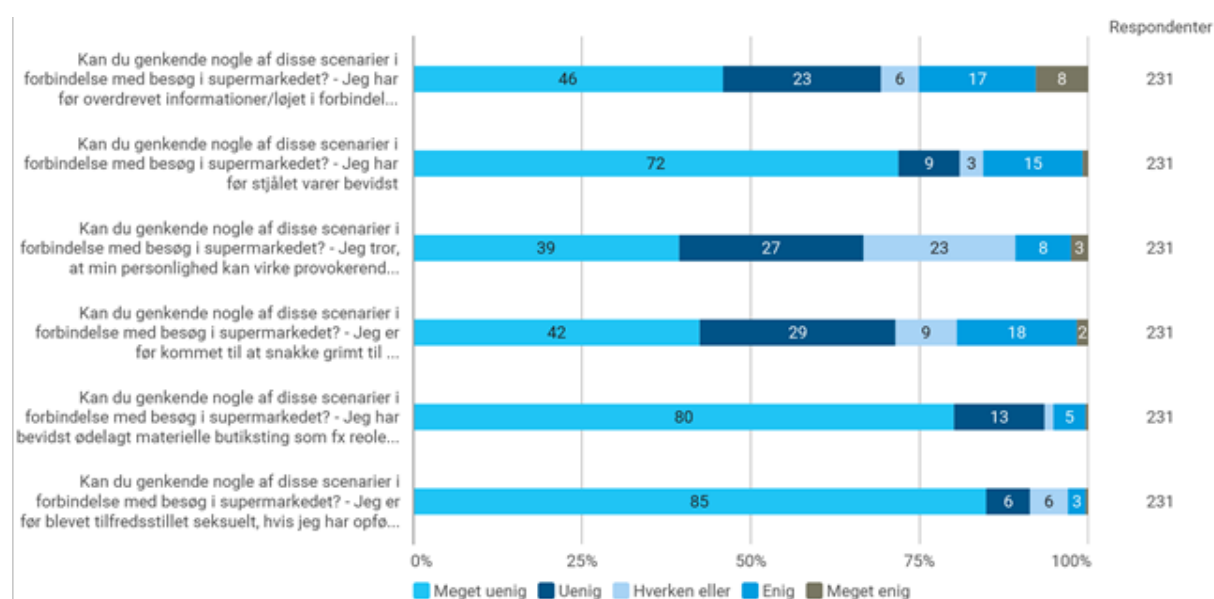
Til trods for den antologiske konsensus om det seksuelle kundeaspekt, ses der ikke mange eksempler fra praksis på denne kundetype. Der kan findes flere argumenter for, hvorfor det seksuelle aspekt ikke italesættes blandt medarbejdere i praksis; dels grundet erkendelse af et tabubelagt emne, dels grundet frygt for potentielle konsekvenser af situationen, samt dels grundet magtdynamikken mellem kunden og medarbejderen, hvor medarbejderen ofte har tendens til at acceptere tingenes tilstand samt kundernes magtposition (Daunt & Harris, 2011b). Til trods for den relativ begrænset mængde af empiri på denne kundetype, bliver nærværende type italesat af en brancheekspert, som anerkender det seksuelle aspekt som et gennemgående problem i branchen, og som ofte ikke bliver italesat, da det ‘bare’ er et arbejdsvilkår i branchen:

“Vi har også et helt andet problem med en seksuel undertone, som er lige så demotiverende, som den hårde tone [...]. ‘Hvad størrelse?’, ‘kan du ikke vende dig rundt, så jeg kan se din bagdel?’ eller ‘dine bryster er lidt...’. [...], Så lever man med det, at det er noget skidt bras, fordi man kan nok godt lige klare det. [...]. Hvad fanden bilder folk sig ind? Undskyld mig. Jeg har ikke engang fantasi. Hvad bilder folk sig ind?” - Mette, ekspert (Bilag 20).

“Nu bliver sproget meget frit, [...], det var en kæde, med en vis evne til at ansætte yngre kvinder, [...]. De snakkede om en kunde, som spurgte om den her seng var god at knalde i. [...], det her var jo kun vand i forhold til, hvad de plejede at høre. Jamen hvorfor har i aldrig fortalt det? I er tillidsrepræsentanter? Det er jo bare et vilkår? Det er der jo ikke nogen, der skal tåle, at man får ondt i knæene, hvis madrassen ikke har en..., Altså det er helt grotesk, eller mænd lægger sig ned i sengen og siger “Kom og læg dig siden af mig, så vi kan se, om der kan ligge to i sengen.” - Mette, ekspert (Bilag 20).

5.2.4 Kundeperspektiv

På trods af adskillelige medarbejdereksempler på uhensigtsmæssige kundetyper, tegner der sig et billede af, at kunderne i overvejende grad ikke mener, at de har udvist disse uacceptable kundetyper. Dette kan udledes, da kunderne i overvejende grad ikke mener før at have overdrevet eller løjet i en butik, da 17% er 'enige' samt 8% 'meget enige'. Kunderne har i overvejende grad heller ikke stjålet bevidst, da kun 15% er 'enige' i dette, hvortil de i overvejende grad heller ikke mener, at deres personlighed kan virke provokerende overfor butikspersonale, da kun 8% er 'enige' samt 3% 'meget enige'. Ydermere kan det ses, at kunder kun i mindre grad har snakket grimt til en medarbejder, da 18% er 'enige' og 2% 'meget enige'. Slutteligt, mener kunderne i overvejende grad hverken at havde ødelagt materielle butiksting bevidst, da kun 5% er 'enige', samt heller ikke er blevet tilfredsstillet seksuelt ved at opføre sig grimt, da kun 3% har erklæret sig 'enige'. Statistikken indikerer, at kunderne i overvejende grad er uenige med medarbejderne og eksperterne, hvilket bør erkendes som problematisk, da det giver en uenighed om problemstillingens eksistens samt potentielle håndtering. Ydermere findes der ingen korrelation mellem, hvorvidt kundetyperne primært tager afsæt i discountkæder eller supermarkeder, da kundetyperne kommer til udtryk på tværs af butikkerne:



Figur 10: Kundeperspektiv på kundetyper (egen bearbejdning)

5.2.5 Nye erkendelser af kundetyper

Ovenstående analysenedslag tydeliggør, at fænomenet i praksis kommer til udtryk på forskellige måder og deslige af divergerende karakter. Dette leder naturligt frem til en sondring om, hvad der reelt bør betragtes som UKA? Antologien foreskriver, at alle kundetyper bør anses som potentielt ødelæggende for medarbejderne, organisationen og andre kunder

afhængig af det enkelte individ (Yagil, 2008). Empirien er såvel understøttende som berigende, da den desuden indikerer, at det er op til de individuelle robusthed og grænser at håndtere UKA (e.g. Bilag 13;14). Dette bevidner yderligere om en enorm fænomenkompleksitet, som til stadighed ikke håndteres hensigtsmæssigt, hvorfor det må betragtes som en akut problemstilling i danske supermarkeder. Det kan desuden være en paradoks problemstilling, da den herskende kundesuverænitet potentielt kan undertrykke medarbejdernes personlige grænser, da medarbejdere 'fristes' til blot acceptere kundens afvigende adfærd. Ydermere kan det ikke forventes, at medarbejdere kan opstille professionelle grænser i vanskelige og konfliktfyldte situationer (Yagil, 2008), hvorfor det (igen) understreger problemstillingens aktualitet. Dette bliver endvidere eksemplificeret fra et af studiets litterære bidrag:

"We are just not used to thinking of guests 'crossing the line.' I don't know that I have ever set up boundaries. I always feel that guests have the right to say what they want and to do what they want, short of inconveniencing another guest or physically harming another guest or employee." (Berry & Seiders, 2008: 30).

Det må erkendes, at der hersker en uoverensstemmelse mellem de implicerede interessenter. Der ses en overvejende enighed mellem eksperterne og medarbejderne, mens kunderne i overvejende grad ikke kan identificere sig selv med de respektive kundetyper og deres uacceptable adfærd. Dette kan skyldes flere ting; en af årsagerne kan være manglende selvindsigt hos kunderne selv, hvor kunderne reelt set ikke finder deres egen adfærd uacceptabel, da kunderne mener, at de er retfærdige (Bhattacharjee & Purohit, 2022; Bitzner et al., 1994). En anden væsentlig forklaring kan være, at de, der giver skylden, sjældent ser sig selv som ansvarlig for resultatet uanset scenariet (Berry & Siders, 2008), hvorfor det må forstås, at kunderne oprigtigt mener, at de altid har ret. Ikke desto mindre, må det til trods for uenigheden erkendes, at UKA eksisterer, og tillige opstår på baggrund af divergerende adfærdsmotiver, og endvidere kommer til udtryk gennem forskellige kundetyper.

Det må desforuden sandes, at der blandt topledere i danske supermarkeder ikke er enighed om, hvorvidt UKA er et problem, da nogle ledere anerkender fænomenet som en aktuel problematik, mens andre mener, at de i overvejende grad ikke oplever UKA som en udfordring, hvorfor håndteringstilgange ikke anses som nødvendige. Denne uenighed kan eksemplificeres gennem følgende:

"Nej. Vi har nogle udfordringer, de opstår engang i mellem, og så en gang i mellem kan vi indbyrdes ryste på hovedet, men vi løser det, og så kommer vi videre. Og jeg tror i

virkeligheden, at andre dømmer eller vurderer os på, hvordan vi løser og håndtere sådanne situationer, [...]. Det er bare meget, meget, meget sjældent, at der er nogen, som kommer derud, hvor de mister besindelsen.” - Michael, leder (Bilag 15).

“Ja, jeg synes, at det er et stort problem. Det er et stort problem, og det har det været i mange år. Men jeg synes bare, at det er eskaleret i de sidste år i forhold til det.” – Kate, ekspert (Bilag 19)

“Det er et decideret problem, ja!” - Tobias, leder (Bilag 13).

“Altså der ligger et spørgsmål om det. Den lille procentdel det er, er jo en procentdel for meget. Og det er der, men ikke en udstik i et stort omfang. Men mange gange, så er det jo ikke... Altså vi spørger jo lidt bredt, og når vi så spørger ind, og begynder at undersøge det nærmere, så er det typisk kundeadfærd og kunder, og altså ikke noget internt i butikken.” - Charlotte, leder (Bilag 14).

Den umiddelbare uoverensstemmelse kan være vanskelig at forklare uden dybere beskæftigelse. Ikke desto mindre er det tidligere italesat jf. afsnit 2, hvordan ledere systematisk har benægtet, at UKA eksisterer, hvortil det desuden typisk har været anerkendt som medarbejderens egen skyld at få kunder til at opføre sig uhensigtsmæssigt (e.g. Huang et al., 2009). Det er desuden belyst, hvordan organisatoriske problemstillinger typisk er opstået internt, hvorimod ovenstående udtalelser indikerer, hvordan organisatoriske problemstillinger i dag (også kan) forårsages eksternt. Der er endvidere rejst en litterær forståelse af, at mange af kundetyperne er mere udbredte, end de fleste ledere i praksis vil anerkende (Berry & Seiders, 2008). En manglende anerkendelse heraf bør anses som problematisk, da en negligering dels kan risikere at have en negativ indflydelse på håndteringsmulighederne, dels kan medføre en negativ effekt på interne relationer mellem lederne og medarbejderne samt dels, resultere i en uhensigtsmæssig medarbejdertrivsel (Fullerton & Punj, 2004). En manglende ledelsesmæssig anerkendelse kan desuden medføre en større kompleksitet i forhold til håndtering af de respektive kundetyper, hvor der desuden oftest ikke forefindes såvel kvalificerede som accepterede håndteringstilgange til selvsamme hverken i praksis eller litterært (Berry & Siders, 2008). Dette faktum bevirker, at kundetyperne og deres uacceptable adfærd, ofte ikke sanktioneres af organisationen, og derfor problematisk også oftest opfattes af medarbejderne som et normalt og iboende vilkår for servicejobbet (Fullerton & Punj, 2004; Yagil, 2008; Bilag 20).

Det må ultimativt erkendes, at ud af de 18 litterære kundetyper, er det den verbale-, voldelige- og seksuelle kundetype som primært italesættes i praksis. Det må endvidere sandes rent empirisk, at der er en uenighed mellem interessenterne om, hvorvidt de forskellige kundetyper finder sted, samt endvidere, om UKA bør anerkendes som et problem. Med medarbejderne på den ene side og kunderne på den anden, står lederne i midten med en ledelsesmæssig uenighed om, hvorvidt UKA overhovedet er et problem.

5.3 Forklaringsårsager

Efter hidtil at have udforsket samt skabt en forståelse af forskellige adfærdsmotiver og kundetyper, vil kommende afsnit have til formål at skabe en dybere forståelse for, *hvorfor* UKA opstår, og hvilke situationer, som kan forårsage selvsamme adfærd. Med andre ord, vil dette analyseafsnit forsøge at afdække potentielle forklaringsårsager for såvel UKA som fænomenet udvikling og eskalering.

Litteraturen og forskningen indenfor forklaringsårsager af UKA er relativt begrænset (e.g. Okan et al., 2021). De litterære bud på forklaringer er eksempelvis gennem ‘domino’-effekten’ (e.g. Huang et al., 2009), gennem den samfundsmæssige udvikling samt syn på servicemedarbejdere (Korczynski & Evans, 2013), gennem betydningen af servicemedarbejderens alder (Okan et al., 2021), gennem et kommunikativt ‘gap’, hvor servicemedarbejdere og kunder ikke forstår hinanden (Kashif & Zarkada, 2014), samt slutteligt gennem en kundesuverænitet (Yagil, 2008; Grandey, Dickter & Sin, 2004).

5.3.1 Alder

I praksis er der enighed blandt medarbejdere, ledere og eksperter, da begge interessenter italesætter medarbejdernes alder som en central årsag for UKA (Bilag 7; 13). Litteraturen anerkender også servicemedarbejdernes alder som en væsentlig årsag for en uhensigtsmæssig relation mellem servicemedarbejdere og kunder, da medarbejderalderen erkendes som direkte relateret til eksponering for UKA (Okan et al., 2021). Dette må sandes som problematisk, da servicestillinger historisk set associeres med yngre medarbejdere (ibidem). En nærliggende forklaring er, at yngre medarbejders tolerancetærskel kan være højere end hos et ældre medarbejdersegment, hvorfor yngre medarbejdere i højere grad blot tangerer til at tolerere UKA (ibidem). Ikke desto mindre er det faktuel, at servicebranchen i dag aktivt søger alders diversitet ved at (gen)ansætte ældre medarbejdere, da dette potentielt kan reducere antallet af episoder med UKA (ibidem). Ydermere findes der i litteraturen indikationer på, at ledere typisk negligerer de yngre medarbejders behov og grænser (e.g. Fullerton & Punj, 2004). De litterære

pointer understøttes af nærværende empiriske udtalelser, som skitserer såvel en grovere tone som manglende anerkendelse af de yngre servicemedarbejdere:

”Samtidigt viser alle undersøgelser, at jo yngre personale man har, jo grimmere kan man tale. Man kan tillade sig alt overfor en ung medarbejder.” - **Mette, ekspert** (Bilag 20).

”Vi kan se på vores undersøgelser, at jo yngre du er, I ved det lige så godt som jeg, at butikspersonale generelt set er ungt, og man bruger oftest meget unge ved kassen. Så hvis de ansatte var lidt ældre, så kunne det være, at de ikke havde det samme antal udfordringer.” - **Mette, ekspert** (Bilag 20).

”Så hvis der kommer et ungt menneske og siger: ”Jeg var træt af, at jeg skulle have gummistøvler på i dag”, så er det det, som vi skal lytte til. For det de siger – det er jo deres sandhed. Det tror jeg nogle gange, at vi måske negligerer. At så gemmer vi som ledere os bag budgetter og alt muligt andet, som vi oplever som vigtigst.” - **Tobias, leder** (Bilag 13).

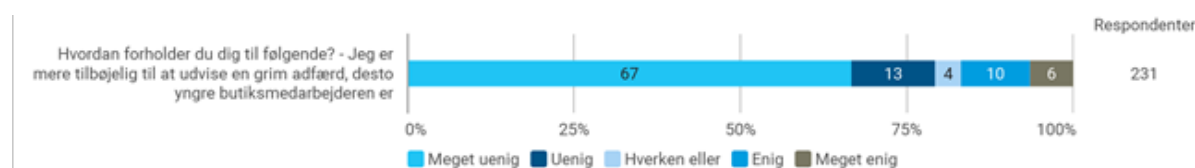
”Der er mange, især de unge, når man er ny på arbejdsmarkedet og ikke ved, hvad grænsen er på et arbejdsmarked. Det kan være, at man selv tænker: ”Det kan godt være, at min grænse blev brudt, men det kan være, at der er en større forventning til mig”, og det gør, at man måske går med det selv, fordi man tror ”Nå, men det er nok bare sådan, det er agtigt.” - **Tobias, leder** (Bilag 13).

Udover betydningen af medarbejderalderen, rejses der gennem praksis en forståelse af, at yngre medarbejdere har en relativ høj staff-turnover. I praksis betyder dette, at de yngre medarbejdere oftere udskiftes, hvorfor deres ansættelsesperiode i organisationen er begrænset. Lederne og eksperterne anser dette som en stor udfordring, og italesætter en potentiel sammenhæng med, at medarbejdere i højere grad søger andre jobmuligheder, hvor UKA ikke betragtes som et arbejdsvilkår. Ydermere anerkender såvel lederne og eksperterne det som en samfundsmæssig problemstilling, da det typisk er unges første job, hvorfor de kan udvikle et forvrænget syn på arbejdsmarkedet. Denne effekt af den uhensigtsmæssige samfundsproblematik kan forårsage en negativ påvirkning på en branche, der i forvejen anses som mindre attraktiv, hvilket eksemplificeres ved fordomme, ugunstige arbejdsvilkår samt udfordringer med at rekruttere nye servicemedarbejdere på tværs af alderssegmenter. Dette kan herfor illustreres gennem en negativ domino-effekt af problemstillinger, som kontinuerligt udfordrer servicebranchen. Nærværende nedslag bliver eksemplificeret af ledere og eksperter i følgende:

“Vi har en mega høj staff turnover, hvor folk bliver udskiftet. Vi udskifter en tredjedel af vores medlemmer hvert år, [...], det er et fag, hvor du ikke regner med, at du har en fremtid. Det gør, at mange af de her ting får lov til at ske. Forestil dig, at man kommer ind, og er et sted i to år. Så lever man med det, at det er noget skidt bras, fordi man kan nok godt lige klare det, fordi man er alligevel på vej væk.” - **Mette, ekspert** (Bilag 20).

”Vi skulle finde ud af, at vores personaleomsætning, altså, hvor lang tid unge mennesker arbejder, eller hvor mange mennesker arbejder i det hele taget, men særligt de 15-25-årige, fordi den var for høj. Så det vil det vil sige, at vores unge var hos os i kort tid.” - **Tobias, leder** (Bilag 13).

Til trods for ovenstående udtalelser, mener størstedelen af kunder derimod ikke, at de er mere tilbøjelige til at udvise en grim adfærd, desto yngre medarbejderen er. Dette kan udledes fra nedenstående figur, hvor kunderne responderede på, hvorvidt de var mere tilbøjelige til at udvise en grim adfærd overfor det yngre medarbejdersegment:



Figur 11: Kundens forhold til medarbejderens alder (Egen bearbejdning)

Helt konkret, er kun 10% ‘enige’ og 6% ‘meget enige’ i dette. Kunderne har tidligere tilkendegivet, at de i overvejende grad ikke udviser UKA, hvorfor den manglende såvel anerkendelse som selvindsigt i forhold til egen opførsel (igen) kan lægge til grund for den lave besvarelse hertil. Det bør hertil tages i betragtning, at kunden *naturligt* vil forkaste egen opførsel, da denne på samfunds niveau italesættes som uacceptabel (Okan et al., 2021). Det må derfor erkendes, at der derfor ikke forekommer enighed blandt interessenterne i praksis, da kunderne hævder, at medarbejderalderen ikke har betydning for deres opførsel, mens de lederne og eksperterne hævder, at medarbejderalderen har betydning. Der tegner sig et klart billede af en overensstemmelse mellem litteraturen, ledere og eksperter, da alle disse italesætter medarbejderalderen som en væsentlig determinant. På baggrund af disse kvalificerede indsigter, må det på trods af uenigheden erkendes, at medarbejderens *alder* bør udledes som en forklaringsårsag.

5.3.2 Strukturel nedgørelse af faggruppen

Det forrige afsnit belyste, hvordan den aldersmæssige faktor kan tilskrives en relativ stor forklaring for UKA, hvortil danske supermarkeder generelt er udfordret i forhold til at rekruttere samt fastholde medarbejdere. Dette kan umiddelbart forklares ud fra, at servicebranchen igennem årtier har oplevet adskillige fordomme, som har resulteret i en kontinuerlig nedgørelse af branchen på samfundsniveau. Nogle af de centrale fordomme er eksempelvis rejst gennem politikere, som udtaler, at “du *altid* kan få et job bag kassen i Netto” (Sørensen, 2012), eller ved de mindre favorable arbejdsvilkår, som typisk er forbundet med at arbejde i butik. Disse faktorer har bidraget til en samfundsmæssig stigmatisering, som rejser yderligere problemstillinger for servicebranchen og dens attraktivitet (Korczynski & Evans, 2013). I praksis italesættes selvsamme stigmatisering fra henholdsvis medarbejdere, ledere og eksperter enstemmigt, at den samfundsmæssige opfattelse af servicebranchen er problematisk, hvilket eksemplificeres gennem udvalgte uddrag:

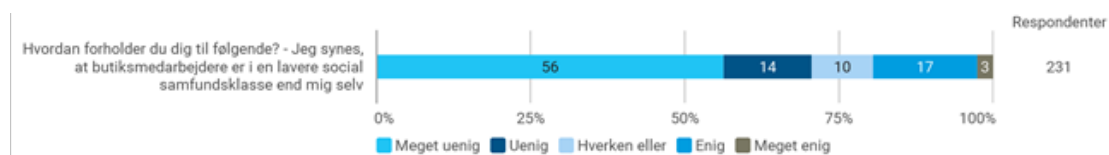
“Vi har rigeligt af fordomme i forhold til at arbejde i butik, og indenfor vores branche, så vi har overhovedet ikke brug for, at kunderne også skal skræmme vores medarbejdere væk.” - **Charlotte, leder** (Bilag 14).

“Der er i samfundet en opfattelse af, at dem der er i butikken... Det kan alle være. Hvis du ikke kan andet, så kan du i hvert fald komme i en butik. Så kan du stå der, og du kan også altid komme bag kassen i Netto. Hvis du ikke kan andet, så har du den mulighed. Det er fuldstændig den samfundsopfattelse, vi har. Der er der ingen tvivl om, at det er der, [...]. Både gamle, men især unge, ser ned på andre kammerater, som vil være i butik ”Arg du kan da noget mere end det, [...]”. Der har også været en tendens til at lærerne og andre, som skulle guide de unge mennesker har sagt: ”Jamen prøv nu lige... Du kan da noget mere end det. Du har så mange andre muligheder. Du skal da ikke nøjes med at stå i butik. Du er da meget dygtigere end det.”” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

“Vi skal ændre vores generelle opfattelse og adfærd, der er i samfundet generelt.” - **Tobias, leder** (Bilag 13).

“Jeg tror, at der er sket et holdningsskred blandt os mennesker, eller i hvert fald nogle mennesker i forhold til, at man mener, at man godt kan tillade sig at skælde ud på alle. Og det er altid de andres skyld, og man ser ikke ret meget indad, [...]. En ting er, at man bliver sur, men det er måden, man bliver det på, som har forandret sig. Tonen er blevet hårdere!” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

Litteraturen supplerer yderligere til forståelsen af samfundets negative opfattelse af servicebranchen, hvor der sondres mellem to centrale litterære perspektiver: *Medarbejdernes svage arbejdskraft*, som har en lav samfundsmæssig betragtet værdi, som ofte rationaliserer kundernes såvel suverænitet som uacceptable adfærd overfor servicemedarbejdere, samt *medarbejdernes svage sociale status*, som vil øge sandsynligheden for forekomsten af UKA (Korczynski & Evans, 2013). Disse to litterære perspektiver er berigende for forståelsen af den negative samfundsopfattelse, og underbygger påstanden om, at der hersker en kontinuerlig strukturel nedgørelse af servicebranchen i praksis. Denne nedgørelse bør anerkendes som uhensigtsmæssig, da kunder er mere tilbøjelige til at retfærdiggøre deres egen adfærd, såfremt kunden mener, at medarbejdere er i en lavere social samfundsklasse end dem selv. Der tegner sig dog et billede af, at kunderne i overvejende grad ikke har denne holdning, da kun 17 % har besvaret ‘enige’ og 3% ‘meget enige’ i, hvorvidt servicemedarbejdere er i en lavere social klasse end dem selv:



Figur 12: Servicemedarbejdere er i en lavere social klasse end mig selv (Egen bearbejdning)

Ikke desto mindre, er det gennem tidligere analysenedslag erkendt, at kunder har en tendens til såvel bevidst som ubevidst at afvise påstande i forhold til egen uacceptable adfærd. Dette gjorde sig gældende i forhold til kundeopfattelsen af adfærdsmotiver samt kundetyper, og herfor må det tillige erkendes, at kunderne også kan være tilbøjelige til at afvise egen adfærd i forhold til forklaringsårsager (Berry & Seiders, 2008; Bhattacharjee & Purohit, 2022). Den strukturelle samfunds nedgørelse tilvejebringer således en længere række problemstillinger; dels en domino-effekt af udfordringer, dels en kundekonsensus, hvor kunden kan opføre sig efter eget ønske, dels organisatoriske problemstillinger som rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, samt dels en samfundsmæssig distancering mellem faggrupper.

5.3.3 Den hårde onlinetone i praksis

Det forrige analyseafsnit belyste, hvordan der i praksis italesættes en strukturel nedgørelse af servicebranchen. Den empiriske dataindsamling indikerer desuden, hvordan denne udvikling også kan forklares gennem samfundets digitale udvikling, som lederne og eksperterne påpeger som en potentiel forklaring på stigningen af UKA (Bilag 19; 14). Det er herfor interessant at udforske, hvorvidt den digitale udvikling, kan berige studiets forståelse i forhold til UKA, og

om hvorvidt der kan udledes potentielle sammenhænge til studiets litterære bidrag. I praksis kommer sammenhængen mellem den hårde online tone og UKA til udtryk gennem følgende empiriske bidrag:

“Men jeg kan jo godt være bekymret for, at det hænger sammen med den tone, der er på de sociale medier. Det der med, at man kan sidde bag ved en skærm, og så er man faktisk begyndt at tage den der ikke acceptable adfærd, når man sidder bag ved skærmen. Den er begyndt at vise sig ude i samfundet.” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

“Det er jo generelt et samfundsproblem det her med tonen – altså, især på de sociale medier. Den måde vi taler på, fordi nu kan man sige, at en ting er jo, hvad der foregår fysisk i en butik, men det foregår jo også på Facebooksider og på vores virksomhedssider. Altså, det er jo en hel verden der. Jeg tror da også, at det har impact på det. Altså, det her med, at det er jo lidt gratis med de der kommentarer på de sociale medier, og så overfører man måske den adfærd, når man så står overfor en fysisk, fordi det simpelthen er blevet en norm.” - **Charlotte, leder** (Bilag 14).

“Jeg har sommetider tænkt over, om der kan være en sammenhæng imellem det, at vi handler mere online, og så at når vi kommer ud i virkeligheden, og handler, at så har vi en opfattelse af, eller nogen har, at de kan tillade sig at sige noget andet derude. Altså, man forventer en anden service, når man er ude i en fysisk butik, fordi nu er kunden jo kommet helt ud til butikken.” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

Studiets indledende forskning på UKA med afsæt i centrale litterære studier (e.g. Harris & Reynolds, 2003; 2004; 2006; 2009) italesatte ikke tonen online, som en væsentlig forklaringsårsag, hvorfor studiets hidtidige beskæftigelse med fænomenet har afgrænset sig fra et online-perspektiv. Denne afgrænsning forekom naturlig, men det må efterfølgende sandes, at flere ledere og eksperter i praksis italesætter den hårde online tone som væsentlig for udviklingen. Herfor må det erkendes, at litteraturen i forhold til UKA online kan berige forståelsen af UKA i praksis, da dette potentielt kan forklare stigningen af antallet af negative kundeepisoder. Relevante litterære bidrag påpeger nemlig på, at en grov tone på distancen kan have signifikant effekt på udviklingen af den ‘normative’ interaktion mellem kunden og medarbejderen i praksis (e.g. Ruben, Stosic, Correale & Hartigan, 2021). Der rejses endvidere en litterær forståelse af, hvordan en forringelse af de reelle sociale interaktioner mellem kunderne og medarbejderne kan forklare stigningen af UKA (Korczynski & Evans, 2013; Ruben et al., 2021). Kundeinteraktionerne kan anskues som et kontinuum, hvor mødet mellem

kunden og medarbejderen, kan foregå som en engangsinteraktion eller et forhold, hvor kunden og medarbejderen gentagne gange interagerer over tid. Det forventes, at der vil forekomme en mindre grad af UKA, når interaktionerne er gentagende, hvorimod det i højere grad vil forekomme ved engangsinteraktioner (Korczynski & Evans, 2013).

Det må derfor anerkendes som paradoksalt, at danske supermarkeder i højere grad implementerer tiltag, hvor det fysiske møde mellem kunden og medarbejderen reduceres betydeligt, gennem eksempelvis selvbetjeningsløsninger, drive-in-løsninger, og ved hjemmelevering af indkøb. En central sontring er herfor, om hvorvidt organisationerne i nogen grad selv er medskabende til at præge den samfundsmæssige udvikling samt stigningen af UKA, da de igennem moderne teknologiske tiltag distancerer sig fra kunderne? Det umiddelbare svar må være, at de i en eller anden udstrækning er medskabende. Det er forskergruppens opfattelse, at lederne faktisk anerkender betydningen af den digitale samfundsmæssige udvikling, men i overvejende grad - ligesom det var tilfældet ved 'servicescape' - ikke tillægger deres organisatoriske rolle samt teknologiske tiltag den berettiget betydning.

5.3.4 Relationer

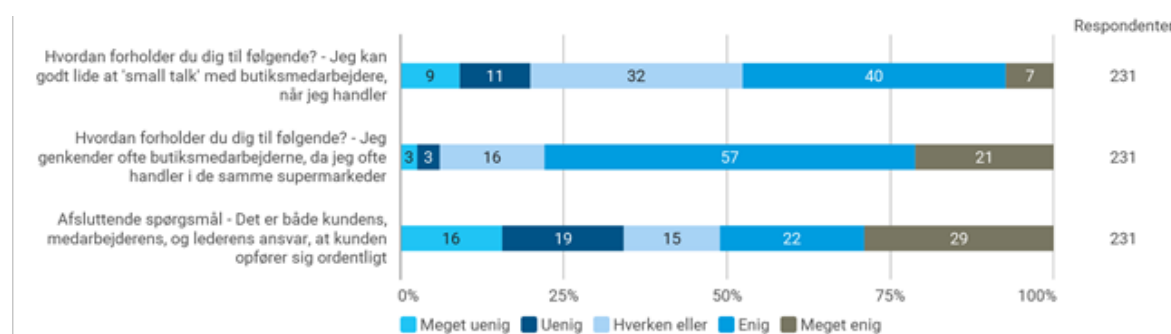
Det foregående afsnit beskæftigede sig betydningen af den digitale samfundsudvikling i forhold til kunderelationer, hvor det måtte erkendes, at sociale relationer kan være berigende at udforske nærmere. I nærværende afsnit, vil relationerne mellem interessenterne således være omdrejningspunktet med henblik på at undersøge, hvorvidt *relationer* kan være en reel forklaringsårsag til UKA.

Studiet har tidligere beskæftiget sig med relationer, hvor der blev belyst en organisatorisk konsensus, der bevidnede om henholdsvis en indirekte magtkamp og en gennemgående kundesuverænitet (Daunt & Harris, 2012b). Dette faktum har skitseret en skævvridning mellem interessenterne, da kundesuveræniteten i praksis medfører, at medarbejderen typisk står i en svagere position i forhold til kunden (Daunt & Harris, 2011a). Deslige har det oftest været medarbejderen, som har været ansvarlig for såvel at etablere som opretholde 'en sund relation' til kunden, hvor asymmetrien har bevirket en højere tolerancetærskel samt accept overfor kunden end omvendt (e.g. Fullerton & Punj, 2004; Okan et al., 2021). Forrige afsnit udledte yderligere forståelsen af, hvordan den digitale udvikling har forværret den sociale interaktion (Korczynski & Evans, 2013), mens det i praksis belyses hvordan, at forholdet mellem kunderne og organisationerne har forandret sig til en mere distanceret relation, ved

eksempelvis selvbetjeningsbutikker. Lederne italesætter også et forandret samfund, hvor kunderelationer er svækket markant i takt med samfundscentraliseringen af servicebranchen:

“Den lokale købmand og sådan noget, var noget som engang var der. Vi er jo gået over til det, man kalder en selvbetjeningsbutik, hvor man selv tager ting ned fra hylderne, og sådan noget. Der var engang, hvor den lokale købmand gav varerne, og kendte alle navne på kunderne. Der var en anden respekt omkring det, ikke også? Der er jo et andet forhold nu, fordi du kender ikke nødvendigvis dem, der er i butikken.” - Tobias, leder (Bilag 13).

Til trods for ovenstående udvikling, tegner der sig et billede af, at såvel kunder, medarbejdere som ledere ønsker at etablere en indbyrdes stærkere relation. Dette ses blandet andet ved, at omtrent halvdelen af kunderne har lyst til at ‘small-talk’ under butiksbesøg, mens også at kunderne i overvejende grad genkender medarbejderne, når de handler. Ydermere mener størstedelen af kunderne, at det er alle interessenternes ansvar, at kunden opfører sig ordentligt:



Figur 13: Kundernes holdning til relationer (Egen bearbejdning)

Kundebevarslerne bør anerkendes som centrale forudsætninger for dybere relationer, samt dialog mellem kunder og medarbejdere, da det gennem ovenstående indirekte kan udledes, at kunderne i overvejende grad, har en oprigtig såvel intention som ønske om at etablere og opretholde relationer til serviceorganisationerne.

Der forekommer endvidere en ledelsesmæssig accept samt anerkendelse af vigtigheden for etableringen af stærkere kunderelationer. Hertil er det bemærkelsesværdigt, at studiets empiri indikerer, at supermarkederne som prioriterer kunderelationen i mindre grad, oplever større udfordringer med UKA. En vigtig pointe må herfor være, at relationer kan være en central forklaringsårsag, hvis organisationerne ikke formår at balancere et hensigtsmæssigt fokus på selvsamme. I følgende afsnit udtrykkes det, hvordan en tillidsfuld kunderelation kan etableres med en positiv effekt på interaktionen, hvortil såvel karakteren som antallet af episoder med UKA umiddelbart kan reduceres:

”

Vi hilser på kunden, og hvis jeg giver dig en highfive, så er det lidt svært for dig at komme lige om lidt, og blive sur på mig og råbe ad mig. Så hils på kunden! Se på kunden! Imødekom kunden! Og hvis kunden siger, at “jeg ikke kan finde det her produkt”, så tager vi kunden i hånden, og viser kunden ned til produktet. Så siger vi ”har du tid til det?”, ”Nej, det har jeg ikke, men jeg har ikke tid til ikke at vise kunden ned til produktet”, fordi jeg har brug for at sælge kunden lysten til at komme tilbage igen. Det vigtigste, som vi sælger, det er tillid. Det er ikke agurker, mælk eller alt muligt andet. Det er tillid. Fordi hvis jeg ikke sælger tillid, så kommer kunden ikke tilbage igen, [...]. Så hvad er det, at jeg gennem tillid kan sælge, som gør, at kunden har lyst til at komme tilbage og handle, igen, og igen, og igen? [...], og hvorfor skulle jeg vælge den ene butik fremfor den anden? Ja det skal jeg fordi, som jeg læste op før, at her har vi et værdifællesskab, som kunden kan identificere sig selv med. Det er derfor, at vi har fået de der loyalitetspriser. Det er fordi, at vi har nogle kunder, som vil gå igennem ild og vand for os.

”

Michael, leder (Bilag 15)

Vigtigheden af relationen mellem kunden og organisationen bliver også underbygget litterært, da denne relation bør være en absolut nøgleaktivitet for organisationen (Frow, Wilkinson & Young, 2011). En af de centrale litterære pointer er, at organisationer bør genoverveje graden af 'anonyme tiltag' som eksempelvis selvbetjening og drive-in løsninger, og i stedet fokuserer på personlige kundeforhold, da disse kan reducere UKA (Schaefers et al., 2015). Dette er yderst relevant at erkende på baggrund af henholdsvis teori og praksis, at en højere grad af kunde-anonymitet i højere grad kan medføre flere episoder med UKA (Echeverri et al., 2012). Litteraturen indikerer desuden en 'litterær forvirring', da den akademiske og ledelsesmæssige litteratur i forhold til kunderelationer typisk anvender definitoriske forskelligheder, forståelser, tilgange samt kontekster (Frow et al., 2011), som kan besværliggøre at forstå kunderelationers betydning. Ikke desto mindre, kan relationen være et centralt element i forhold til at reducere UKA.

5.3.5 Manglende forståelse

Foruden den relationelle positive effekt på UKA, kan stærkere relationer desuden bevirke en gunstig indflydelse på det eksisterende kommunikative 'gap' mellem frontlinjemedarbejderen og kunden, hvor parterne typisk ikke forstår hinanden (e.g. Kashif & Zarkada, 2014). Den manglende forståelse anerkendes i litteraturen, som en af de essentielle forklaringsårsager på, hvorfor UKA opstår, da parterne dels beskylder hinanden for at være årsagen hertil, dels ønsker magten (over hinanden), eller dels den manglende gensidige forståelse af hinanden, som oftest beskrives som uvidende, uhjælpssomme, meningsløse eller tidsspildende (ibidem).

Medarbejderne italesætter en manglende forståelse fra kunden, da de mener, at kunderne typisk ikke forstår, hvad det kræver at arbejde i et supermarked, hvilke arbejdsopgaver dette indebærer, mens også en generel manglende forståelse af det enkelte menneske, hersker hos kunderne. Dette kan betyde, at kunder typisk reagerer på baggrund af deres forvrænget forståelse, som er til stor frustration hos medarbejderne:

"For mig er det en uforståenhed overfor arbejdet, man gør, og den måde hvorpå kunden ikke forstår, at man selvfølgelig gør sit bedste, og at man blot prøver at hjælpe dem. Det er ligesom mit arbejde. " - **Amalie, medarbejder** (Bilag 3).

"Jeg tror måske også, at det er det med, at der er mange kunder, som ikke ved, hvad der sker bag scenerne eller ude på lageret, og hvis der er nogle, varer vi mangler, så er det jo nok bare fordi, at vi ikke har bestilt dem hjem, eller at vi ikke lige har taget os sammen. Jeg tror bare,

at der er mange, som ikke ved, hvad det kræver at arbejde i butik, hvis man skal sige det sådan.” - Daniel, medarbejder (Bilag 6).

“Så har vi selvfølgelig den, hvad kan man sige... Måske ikke den helt store forståelse for mangel af vare, hvis der af den ene eller anden grund mangler noget på hylderne, eller der ikke kommer noget hjem. Det kan tit være noget fra baglandet, hvor noget går galt, men det kan også være os, som laver fejl. Vi er kun mennesker. Men det er altså en del kunder, som har svært ved at forstå.” - Heidi, medarbejder (Bilag 7).

Der tegner sig et billede af, at medarbejderne italesætter en manglende kundeforståelse i forhold til den professionelle og personlige gøren, hvilket i sidste ende kan udlede episoder med UKA. Det havde naturligvis været interessant at udforske holdningen til den manglende forståelse yderligere med udgangspunkt i de øvrige interessenter. Det må desværre erkendes, at det ikke er muligt at supplere medarbejderperspektivet med hverken kundernes, ledernes eller eksperternes opfattelse af selvsamme, da forskerne under dataindsamlingsperioden ikke tillagde kundeforståelsen dens berettiget værdi. Med afsæt i medarbejderperspektivet, må det dog erkendes, at medarbejderne i høj grad italesætter en manglende kundeforståelse som determinant for UKA. En *manglende kundeforståelse* kan dog ikke udledes som en definitiv forklaringsårsag grundet manglende interessentperspektiver jf. studiets videnskabsteoretiske position, samt en relativ begrænset litterær forståelse (Kashif & Zarkada, 2014). Ikke desto mindre, anerkendes medarbejdernes perspektiv for manglende (kunde)forståelse som gyldig, hvorfor studiet senere vil udforske dette aspekt yderligere.

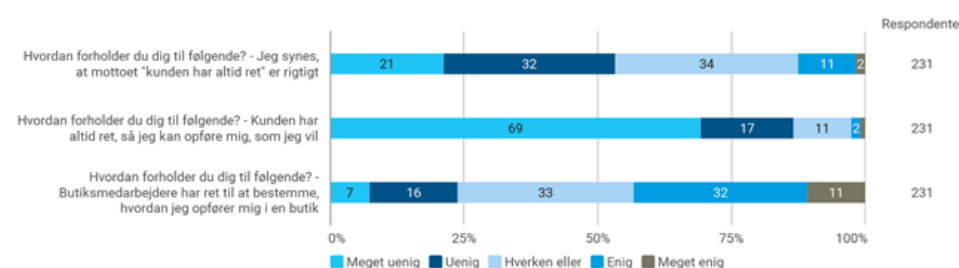
5.3.6 Kundens suverænitæt

Forrige afsnit belyste en forværret interessentrelation, hvortil denne yderligere blev udfordret af en umiddelbart manglende (kunde)forståelse overfor medarbejderne. Komplexiteten herved skitseres desuden gennem tidligere nævnte faktorer, såsom kundens *egoisme*, *suverænitæt*, *status*, og *magt*, som kan argumenteres for at have en negativ indflydelse på selvsamme relation. Studiet belyste i afsnit 5.1, hvordan medarbejdere, ledere og eksperter fandt kundens suverænitæt afgørende for flere aspekter af UKA, hvorfor denne potentielt også kan udledes som en central forklaringsårsag til UKA. Herfor vil kundens suverænitæt udforskes nærmere med inddragelsen af henholdsvis et kudeperspektiv samt litteraturens udlægning af selvsamme.

Der hersker en litterær enighed om, at mottoet ‘kunden altid har ret’ er et forvrænget og forældet motto, som i dag ikke - længere - er berettiget (e.g. Grandey et al., 2004; Haung et al.,

2009). Nærværende motto såvel normaliserer som rationaliserer UKA (e.g. Fullerton & Punj, 2004; Yagil, 2008), og kanaliserer endvidere en lang række negative konsekvenser for organisationen og medarbejderne (Okan et al., 2021). Ydermere belyses det, hvordan kunder tidligere har udnyttet mottoet ved eksempelvis at lyve, snyde eller stille urealistiske krav (Harris & Reynolds, 2003; Kashif & Zarkarda, 2015). Med afsæt i ovenstående uddrag fra litteraturen, må det herfor forstås, at der findes en bred antologisk enighed om, at kunden *ikke* altid har ret, hvorfor kundesuveræniteten er diskuterbart.

Kunderne mener i overvejende grad ikke, at de altid har ret. Dette ses, da 11 % af kunderne har besvaret 'enige' samt 2 % 'meget enige' i forhold til, hvorvidt mottoet "kunden har altid ret" er rigtigt. Spørgsmålet blev omformuleret, og optrådte igen senere i spørgeskemaet, hvortil 69% af kunderne svarede 'meget uenige' samt 17% 'uenige' i, at kunden altid har ret. Ydermere kan det ses, at 32% af kunderne er 'enige' samt 17% 'meget enige' i, at medarbejdere derimod har "ret" til at bestemme over kundens opførsel:



Figur 14: 'Har kunderne altid ret?' (Egen bearbejdning)

Det må herfor sandes, at kunderne i overvejende grad ikke er enige med medarbejderne, lederne samt eksperterne i deres udlægning om en kundesuverænitet. Denne uenighed vil tages i betragtning i en senere diskussion, men må opsummeres som udfordrende at konkludere ud fra, da respondenter som skal vurdere sig selv, må antages at have en vis grad af bias i forhold til at vurdere egen person. Der forefindes dog indicier på, at *kundens suverænitet* kan være en forklaringsårsag, da medarbejdere, ledere, eksperter samt litteraturen underbygger kundens position som afgørende for UKA. Dette kan imidlertid ikke suppleres fra kundeperspektivet, hvorfor der rejses en manglende interessenforståelse mellem interessenterne, hvilket underbygger forrige afsnit om manglende forståelse.

5.3.7 Nye erkendelser af forklaringsårsager

Med afsæt i såvel litteraturen som empirien findes flere kvalificerede forklaringsårsager for UKA. De udledte forklaringsårsager kan umiddelbart rubriceres i to kategorier: Et mikro- og et makro-niveau. De mikroorienteret forklaringsårsager dækker over medarbejderens alder og

relationer, mens der indledningsvis ikke var evidens for manglende forståelse, hvorfor denne umiddelbart ikke kan tilskrives som forklaringsårsag. Nærværende analyse har dog undervejs indikeret, på trods af manglende italesættelse, en svækket indbyrdes interessentforståelse, hvorved denne ikke bør afskrives fuldkommen. De makroorienteret forklaringsårsager dækker over den strukturelle nedgørelse af faggruppen, og endvidere den hårde online tones betydning i praksis. Nærværende forklaringsårsager må erkendes, i et eller andet omfang, at have indflydelse på stigningen og grovheden af UKA. Det må endvidere erkendes, at nogle anvender et makroorienteret udefra-ind perspektiv, mens andre anvender et mikroorienteret indefra-ud perspektiv, hvortil litteraturen anerkender begge perspektiver. Dette betyder, at der i praksis fokuseres på forskellige forklaringsårsager med forskellige 'linser' og udgangspunkter, hvorfor det bliver endnu mere komplekst at pege på såvel konkrete som betydelige forklaringsårsager for UKA. Dette studie beriger herfor litteraturen med en væsentlig forklaringsårsag i form af relationer, hvorimod studiet udfordrer litteraturens anerkendelse af *manglende forståelse* som forklaringsårsag.

5.4 Konsekvenser

Hidtil har studiet analyseret forskellige aspekter for UKA. Dette analyseafsnit har til formål at skabe en dybere forståelse for, hvilke konsekvenser UKA kan medføre uagtet tilstedeværende adfærdsmotiver, kundetyper og tilknyttede forklaringsårsager.

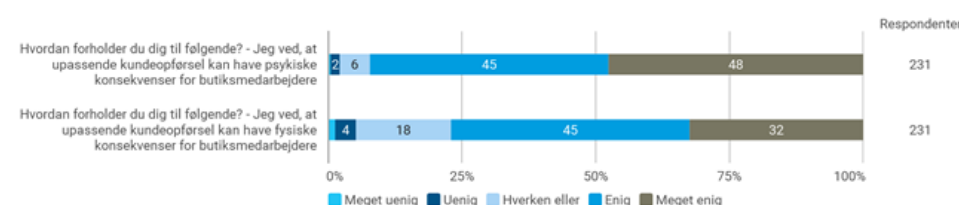
Der hersker en overvejende empirisk enighed blandt medarbejdere, ledere og eksperter i forhold til de fatale konsekvenser, som UKA kan medføre. Litteraturen tilvejebringer deslige også kvalificeret, men relativ begrænset, forskning om konsekvenser direkte forårsaget af UKA (Harris & Reynolds, 2003). Der tegner sig såvel et empirisk som litterært billede af, at konsekvenserne af UKA kan rubriceres i dels konsekvenser for servicemedarbejderne, dels konsekvenser rettet mod organisationen, samt dels konsekvenser for andre kunder. Således vil dette blive den strukturelle tilgang til at opnå en dybere forståelse af konsekvenserne forårsaget af UKA på tværs af interessenterne (Harris & Reynolds, 2003; Schaefer et al., 2015; Hughes og Tadic, 1998).

5.4.1 Konsekvenser for medarbejdere

Litteraturen belyser, at kunder som udviser uacceptabel adfærd, kan have fatale konsekvenser for medarbejdere som eksempelvis langsigtede psykologiske konsekvenser, kortsigtede følelsesmæssige konsekvenser, reduceret medarbejdermoral og motivation, fysiske effekter, øget skam, stress, søvnløshed, svære arbejdsbetingelser, lavere selvværd samt

medarbejderflugt (Harris & Reynolds, 2003; Harris & Daunt, 2006; Babakus et al., 2010; Fisk et al., 2010; Baccarani & Brunetti, 2011; Kang & Gong, 2019; Błóński, 2021).

Der tegner sig et billede af, at kunderne i overvejende grad erkender, at deres uacceptabel kundeopførsel kan have så vel psykiske som fysiske konsekvenser overfor medarbejdere. Kunderne erkender sig med henholdsvis 45% 'enige' og 48% 'meget enige' i, at de ved, at deres opførsel kan have psykiske konsekvenser for medarbejdere. Ydermere erkender 45% af kunderne sig 'enige' samt 32% 'meget enige' i, at de ved, at deres opførsel også kan have fysiske konsekvenser for medarbejdere. En central pointe er herfor, at størstedelen af kunderne erkender, at deres opførsel kan have psykiske og fysiske konsekvenser, hvilket endvidere illustreres gennem nedenstående:



Figur 15: Kudeperspektiv på konsekvenser for medarbejdere (Egen bearbejdning)

Ydermere hersker der en enighed blandt medarbejdere, ledere og eksperter om, at UKA har konsekvenser for medarbejderne, da interessenterne italesætter konsekvenser for medarbejdere i forskellige grader. Empirien belyser endvidere, hvordan medarbejderkonsekvenser typisk afgøres af den enkelte medarbejders robusthed. Det italesættes blandt andet, hvordan UKA kan forårsage irritation, (langvarige) spekulationer, distancering fra arbejdet, behov for dialog, utryghed, dårlig samvittighed, medarbejderopsigelse, følelsesmæssig resistens, ubekvemhed, mindre selvværd, stress, social angst, uønsket fysisk kundeberøring samt en manglende tro på egne evner. Nogle af konsekvenserne kommer til udtryk gennem udvalgte uddrag:

“Der er medarbejdere, der bliver syge af det. Det påvirker det psykiske arbejdsmiljø, og egentlig også det fysiske, kan man sige. Fordi hvis du føler dig truet af, at du ser en person, går ind i butikken, og tænker “åh nej, bare han nu ikke kommer op, og betaler ved min kasse”, men at han går over til den anden kasse. Altså, er du allerede påvirket af det som medarbejder. Det har konsekvenser for medarbejderne. Altså, nogen føler sig simpelthen forpligtet til eller føler sig nødsaget til at gå ud bagved i butikken, hvis visse kunder kommer. Det er vel en form for social angst og stress i det hele taget.” - Kate, ekspert (Bilag 19).

“Jeg snakker meget om det, så det er jo i en eller anden forstand noget, som faktisk fylder over tid. Her forleden, der snakkede vi også om det. Så det er jo noget, som irriterer en, [...], og man bliver jo sådan helt negativ påvirket, [...], og de kan jo se, at vi nogle gange står med tårer i øjnene [...].” - Cecilie, medarbejder (Bilag 5).

“Jamen, der er jo både en følelse af at være mindre værd, [...], men det kan også være længerevarende konsekvenser, hvor man tager det med i et menneskes selvværd, [...], hvor man får at vide, at man ikke er god nok, eller at man er en dum idiot.” - Tobias, leder (Bilag 13).

“Vi har medarbejdere, hvor det sætter sig – altså, både i forhold til, at de ikke har lyst til at arbejde hos os mere, men også hvor vi støtter op med psykologhjælp eller andet for at få bearbejdet oplevelsen.” - Charlotte, leder (Bilag 14).

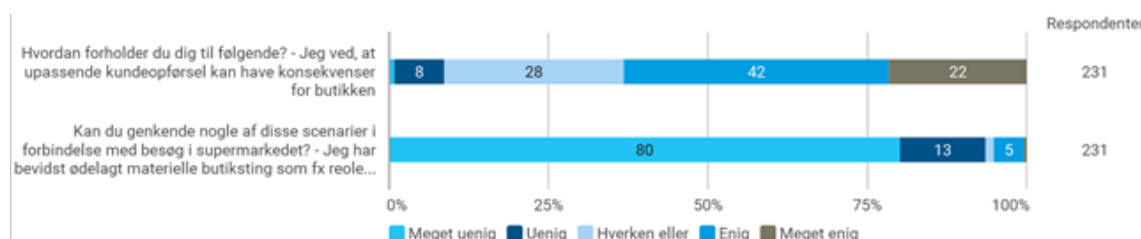
Med afsæt i ovenstående kundeperspektiv må det erkendes, at størstedelen af kunder har en bevidsthed om, at deres opførsel kan medføre såvel psykiske som fysiske konsekvenser for medarbejdere. Ydermere må det erkendes, at medarbejderkonsekvenser italesættes af både lederne, eksperterne og medarbejderne selv. Der er desuden rejst en forståelse af, at UKA kan have store såvel kortsigtede som langsigtede konsekvenser for medarbejderne, hvilket tydeliggør såvel betydningen som nødvendigheden af at håndtere fænomenet.

5.4.2 Konsekvenser for organisationer

Udover den litterære udlægning af konsekvenser for medarbejdere, hersker der også en litterær forståelse af, at det desuden har organisatoriske konsekvenser, når kunder udviser UKA (Harris & Daunt, 2003). De organisatoriske konsekvenser kan kanaliseres til indirekte og direkte finansielle omkostninger (ibidem). De indirekte omkostninger rejses gennem eksempelvis et øget medarbejdertab, udgifter i forhold til personalefastholdelse, rekruttering, introduktion samt oplæring (ibidem). De direkte omkostninger opstår gennem udgifter til eksempelvis reetablering af ejendom, personalesamtaler, øget forsikringspræmier, tab af ejendom, kompensationer til andre berørte kunder, samt tab af eventuelle bonusordninger (ibidem). Der kan med andre ord udledes, at UKA kan have store organisatoriske (finansielle) konsekvenser, hvilket igen blot tydeliggør nødvendigheden af at håndtere den u hensigtsmæssige kundeadfærd.

Kunderne erkender i overvejende grad, at de ved, at upassende kundeopførsel kan have negative konsekvenser for den pågældende butik, da kunderne erklærer sig henholdsvis 42% ‘enige’ og 22% ‘meget enige’ i dette. Ydermere erkender næsten *alle* kunder sig uenige i, at de tidligere har ødelagt materielle butiksting bevidst, da henholdsvis 80 % er ‘meget uenige’

og 13% 'uenige'. En central pointe her er, at kunderne i overvejende grad er opmærksomme på deres opførsel, som kan forårsage konsekvenser for de besøgte butikker. Ydermere kan kundernes bevidsthed om de organisatoriske konsekvenser være en årsag til, at kunderne ikke udviser UKA i form af eksempelvis bevidst ødelæggelse af butiksting. Kundernes besvarelse eksemplificeres gennem nedenstående:



Figur 16: Kundeperspektiv på konsekvenser for organisationer (Egen bearbejdning)

Det udtrykkes endvidere fra ledere og medarbejdere, hvordan UKA kan medføre organisatoriske konsekvenser, da begge interessenter italesætter disse forårsaget af UKA. Det er dog væsentligt at bemærke, at de italesatte konsekvenser bærer præg af indirekte organisatoriske konsekvenser gennem eksempelvis medarbejderopsigelser, øget omkostninger i forbindelse med behandling, samt fremtidige sværere rekrutteringsmuligheder, hvilket kommer til udtryk gennem følgende:

“Vi har medarbejdere, hvor det sætter sig. Både i forhold til, at de ikke har lyst til at arbejde hos os mere, men også hvor vi støtter op med psykologhjælp eller andet, for at få bearbejdet oplevelsen [...], og så kan man sige store konsekvenser for en branche, der jo i forvejen strøgler med at få arbejdskraft.” - Charlotte, leder (Bilag 14).

“Jeg har haft en over 18, hvor jeg tilfældigvis selv herinde i en weekend, hvor det var, at der var et eller andet galt, hvor kunden var skidesur, og hun endte faktisk med at sige op af det, fordi hun kunne slet ikke holde til at blive talt til på den måde.” - Anton, medarbejder (Bilag 4).

Det må erkendes, at der findes en litterær forståelse af, at UKA har organisatoriske såvel direkte som indirekte (finansielle) konsekvenser. Det kan endvidere udledes, at kunderne i overvejende grad erkender at vide, at deres opførsel kan have konsekvenser for den respektive butik. Ydermere må det sandes, at såvel ledere som medarbejdere italesætter organisatoriske konsekvenser forårsaget af UKA. Der er herfor skabt en central forståelse for, at UKA kan have organisatoriske konsekvenser, hvorfor UKA bør anerkendes og håndteres.

5.4.3. Konsekvenser for andre kunder

Der er hidtil rejst en forståelse for, at UKA har konsekvenser for medarbejdere og organisationer. Udover disse, kan UKA også medføre konsekvenser for andre kunder, da litteraturen indikerer, at kunder som oplever denne adfærd, desuden også kan blive påvirket negativt. Denne negative påvirkning kan ske, da kunderne i højere grad oplever uhensigtsmæssige kunder som eksempelvis springer køen over, voldelige episoder, eller verbale kontroverser (Harris & Daunt, 2003; Fullerton & Punj, 2004). Ydermere er der en risiko for, at kunderne bliver tilbøjelig til at udvise samme uacceptable kundedadfærd gennem den såkaldte »domino effekt« (Albers-Miller, 1999; Reynolds & Harris, 2003), da et socialt pres kan få kunder til at følge eller afvige (sociale) regler (e.g. Thomas, Walker & Zelditch, 1986). Dominoeffekten kan opstå ved, at kunder kan opleve en pludselig tilfredshedsfølelse ved at udføre UKA, eller ved at gå imod såvel organisationen som de sociale kundenormer (Thomas et al., 1986; Albers-Miller, 1999). Med andre ord, vil det sociale pres få kunder til enten at tilslutte eller distancere sig fra UKA (Albers-Miller, 1999).

Denne type af konsekvenser for andre kunder er relativt underrepræsenteret i studiets dataindsamling, da denne konsekvenstype ikke blev tillagt den berettiget betydning under dataindsamlingsperioden. Ikke desto mindre, indikerer en del af den indsamlede empiri om denne konsekvenstype. Det illustreres blandt andet gennem nærværende citater, hvordan at den såkaldte 'dominoeffekt' indirekte kommer til udtryk fra kunde til kunde, hvor en grænseoverskridende kundedadfærd gør andre kunder ubekvemme, samt igangsætte en negativ spiral hos medarbejderne. Dette viser sig ved, at medarbejderne risikerer at møde andre kunder med en irritabelhed fra tidligere episoder. Deslige underbygges litteraturens udlæg ved, at nogen kunder enten distancerer sig, eller tilslutter sig den uacceptable kundedadfærd fra andre kunder, mens også det kan pointeres, at kunder som ikke griber ind overfor uacceptable kunder, kan opfattes som en accept af den pågældende adfærd hos både medarbejderne og andre kunder:

“Lige ham der stod der i den situation var sådan, at han ikke gad have hjælp alligevel, men han vil bare sige, at det var rigtig godt gået af mig og ‘sikke en ko’. Men han greb ikke ind. Det var som om, at han ikke så situationen, da det skete. Så accepterer han det jo indirekte. Og det gør jeg vel også.” - Cecilie, medarbejder (Bilag 5).

“Jeg havde en for kort tid siden, som havde besluttet sig for at tage tøjet af inde i butikken. Det syntes jeg egentlig også er over grænsen. Altså, det generer jo ikke os, men det var tydeligt, at

det generede nogle af de andre kunder, så derfor skulle vi jo ligesom få hende til at tage tøjet på igen, og så få hjulpet hende ud ad døren.” - Michael, leder (Bilag 15).

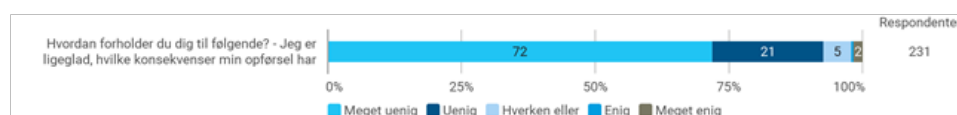
“Ja, han bakkede i den grad op om, at det der ikke var i orden. Men det sker desværre ikke så ofte. Normalvis kigger de bare ned i jorden, og så bliver det deres tur bagefter – helt som om, at der ikke har foregået noget lige foran næsen på dem. De kan jo se, at vi nogle gange står med tårer i øjnene. Men det er som om, at den slags blander vi os ikke i. Ellers hopper de også nogle gange med på vognen.” - Cecilie, medarbejder (Bilag 5).

“Man bliver jo sådan helt negativ påvirket, og så kommer der jo bare andre kunder lige bagefter. Og der er jeg jo så irriteret i forvejen.” - Cecilie, medarbejder (Bilag 5).

“Når man står ude i butikken, så får man faktisk et offentlig angreb, hvor der også står andre kunder, der oplever, at jeg bliver angrebet som medarbejder. Så jeg tror også, at det er noget psykologisk i det der med, selvfølgelig selve angrebet, men også det med at der er andre, der står og hører på, at der er en, der siger sådan til mig.” - Kate, ekspert (Bilag 19).

“Jeg kan se, at vi har rigtig mange kunder som... Hvis der er en eller anden episode i en butik, så hører jeg nogle gange, at det er andre kunder, der er gået ind og ligesom sagt ‘Ej det der... Det kan du ikke! Hvad siger du? Ja du kan da ikke tillade dig at sige det der til ham, der sidder ved kassen. Altså stakkels person. Hvad tænker du på?’ ” - Michael, leder (Bilag 15).

Trods relativ begrænset fokus på ‘konsekvenser for kunder’ kan det udledes, at der findes flere eksempler fra empirien, som belyser episoder, der kan tilskrives at påvirke andre kunder. Det kan endvidere udledes, at kundernes reaktionsmønstre og distancering fra sociale normer ikke er ens, hvilket besværliggør organisationers ageren. Nærværende analyseunderpunkt har ikke suppleret ledere, medarbejder og eksperter med et kundeperspektiv, men der rejses en grundlæggende kundeforståelse af, at næsten *alle* kunder ikke er ligeglade med, hvilke konsekvenser deres opførsel medfører:



Figur 17: ‘Jeg er ligeglad, hvilke konsekvenser min opførsel har’ (Egen bearbejdning)

5.4.4 Nye erkendelser af konsekvenser

Den aktuelle analyse tilvejebringer en interessant indsigt i effekterne af UKA, som kan udledes at forårsage konsekvenser på tværs af medarbejdere, organisationen samt for andre kunder. Litteraturen anerkender desuden alle former for konsekvenser som alvorlige, hvor ingen bør negligeres. Hertil hævdes det, at ingen af konsekvenserne udelukker hinanden, men i stedet bør anses som sammenfaldende konsekvenser forårsaget af UKA (Harris & Reynolds, 2003; Schaefers et al., 2015).

Der kan argumenteres for et 'gap' mellem teori og praksis, da graden af konsekvenser for henholdsvis medarbejdere, organisationer, og andre kunder i praksis synes relativt "milde". Dette umiddelbare 'gap' kan tilskrives flere nuancer. For det første, kan den naturlige årsag være, at de litterære konsekvenser blot ikke findes hos danske supermarkeder i samme grad. For det andet, kan det skyldes, at medarbejdere kan være utrygge ved at udtrykke og italesætte (personlige) konsekvenser forårsaget af UKA (Akkawanitcha et al., 2015). For det tredje, kan det skyldes, at ledere i praksis tenderer til såvel bevidst som ubevidst at 'mildne' konsekvenser af UKA, da medarbejder- og organisationskonsekvenser kan illustrere et billede af mindre handlekraftige samt inkompetente ledere. Ydermere kan lederne opleve en magtløshed overfor UKA, hvorfor ledere uhensigtsmæssigt kan negligere de faktiske konsekvenser, eller at en decideret manglende ledelsesmæssig forståelse af konsekvenserne kan forårsage, at de ikke italesættes, hvor denne manglende forståelse også kan forringes af begrænsede håndteringsmuligheder i praksis (Daunt & Harris, 2013). Det umiddelbare 'gap' kan desuden skyldes respondenter, som såvel italesætter som anerkender konsekvenser retrospektivt, naturligt kan have risiko for at placere skylden andetsteds end ved det egentlige problem (King & Bruner, 2000; Aspara et al, 2020).

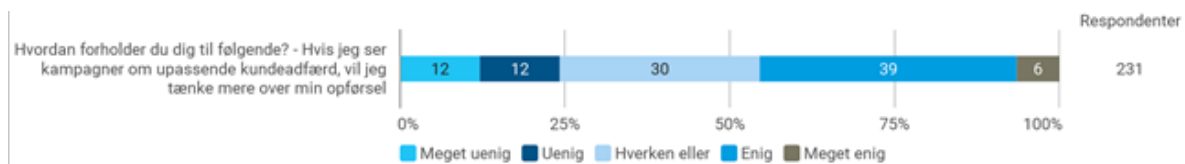
Det må desuden erkendes, at der findes en væsentlig sondring i ovenstående, da kunderne i overvejende grad anerkender, at de har kendskab til konsekvenser for henholdsvis medarbejdere, organisationen samt andre kunder, samtidigt med, at de synes at respektere, hvilke konsekvenser deres opførsel kan medføre. Dette er paradoksalt, da UKA til stadighed forekommer som en aktuel problemstilling hos danske supermarkeder til trods for, at kunderne tilsyneladende har kendskab til konsekvenserne, som deres opførsel kan medføre. Dette faktum må, helt isoleret, betragte den UKA som værre end først antaget.

5.5 Håndtering

Det sidste analyseafsnit vil udforske såvel teoretiske som empiriske tilgange til håndtering af UKA. Til trods for, at litteraturen indenfor kunder med uacceptabel adfærd er relativ ny (e.g. Baccarani & Brunetti, 2011), findes der en række kvalificerede teoretiske værktøjer til at forstå samt håndtere UKA. Nævneværdige teoretiske værktøjer er tilvejebragt af Fullerton & Punj (1993), Fisk et al. (2010), Frow, Wilkinson & Young (2011), Baccarani & Brunetti, (2011), Harris & Daunt (2013), Rummelhagen & Benkenstein (2017), Bhattacharjee & Purohit (2022), og Srivastava, Jayasimha & Sivakumar (2022). Håndteringen af kunder med uacceptabel adfærd er typisk mikroorienteret, da der typisk tages afsæt i enkelte og sporadiske håndteringstilgange, hvortil et makroorienteret perspektiv typisk er underrepræsenteret (Fullerton & Punj, 2004). Ydermere rubricerer litteraturen håndtering af UKA i tre kategorier: Før, under og efter episoden (e.g. Reynolds & Harris, 2006), hvorfor nærværende analyseafsnit vil udforske *håndtering* såvel teoretisk som empirisk med inspiration fra denne litterære kategorisering.

5.5.1 Før episoden

Der tegner sig et enstemmigt billede af, at både det teoretiske og empiriske materiale forsøger at såvel håndtere som imødekomme UKA *inden* episoden indtræffer. Det er med andre ord, en form for forbyggende tilgang med henblik på at forberede medarbejderne og organisationen bedst muligt i forhold til at håndtere UKA (Berry & Siders, 2008). Denne tilgang fokuserer blandt andet på etablering af sund kultur, som samtidigt stræber efter at tilbyde kunderne bedst mulig service, samt hvor medarbejdere bliver behandlet med respekt og engagement (Berry & Seiders, 2008). Der fokuseres deslige på en pædagogisk håndteringstilgang, som har til formål at styrke kundernes morale ved eksempelvis at påtale konsekvenser af UKA (Fullerton & Punj, 2004). Litteraturen fokuserer endvidere på, at organisationer proaktivt italesætter fænomenet overfor offentligheden med eksempelvis konkrete episoder, da dette vil skabe opmærksomhed, og medføre en *vigtig* udvikling af servicebranchens normer og af organisatoriske politikker (Bhattacharjee & Purohit, 2022). I praksis anvendes selvsamme håndteringstilgang, da flere organisationer og fagforeninger i servicebranchen kollektivt er med i forskellige kampagner mod netop UKA ved at italesætte fænomenet. Den ønskede synlighed fra organisationer og fagforeninger synes i nogen grad at blive indfriet, da kunderne tvetydigt erkender, at kampagner om upassende kundedadfærd, vil få dem til at tænke mere over deres opførsel:



Figur 18: 'Kampagner om upassende adfærd vil få mig til at tænke over egen opførsel' (Egen bearbejdning)

Til trods for litteraturens, kundernes og organisationernes anerkendelse af denne mulige håndteringstilgang, italesættes det, at denne langvarige indsats mod forebyggelse af UKA ikke fungerer effektivt. I praksis erkendes det nemlig, at uagtet formidlingsplatform og håndteringsstrategier, har kampagner en lav til ingen effekt. Dette såvel udfordrer som nuancerer herfor litteraturen, og retter i stedet fokus mod andre alternativer, som i praksis kunne være politisk stillingtagen og indgriben i form af eksempelvis kundesanktionering eller påtvungne ledelseskurser:

“Derfor må vi bare sige... At med filmen, med undersøgelser, og at være ude at snakke alle steder, det er muligt, der er vi altså nødt til at lave en anden regning. Det går for langsomt! Der er mellem filmen og de to undersøgelser desværre ikke sket en skid forbedringer. Så derfor var det her, at vi begyndte at snakke med politikere om, at vi skal skrue på nogle ekstra knapper. Det er det, vi vil sige, er det næste skridt. Men hvis I kommer frem til en anden god knap at skrue på, så tager vi gerne i mod. Det er det, vi har kunne komme op med. Men nu handler det om, vi skal også have politisk opbakning. Så jeg har også mødtes med Enhedslisten, SF og Dansk Folkeparti, for at vende tanken om et tvunget lederkursus i psykisk arbejdsmiljø i forhold til at håndtere det her.” - Mette, ekspert (Bilag 20).

Ydermere synes andre håndteringstilgange før episoderne abstrakte, da det typisk er gennem (mentalt) forberedelse af medarbejdere for at kunne håndtere, og italesætte UKA og dens aspekter (Reynolds & Harris, 2006; Daunt & Harris, 2013). Med tanke på studiets tidligere analyseafsnit af henholdsvis adfærdsmotiver og kundetyper, synes det uhensigtsmæssigt - og til tider urimeligt – at forvente af den enkelte medarbejder. Ledere forsøger endvidere at styrke den organisatoriske robusthed ved at ansætte selvsikre medarbejdere med relativt *stærke* personligheder og holdninger som eksempelvis sociale færdigheder (Daunt & Harris, 2013). Medarbejdermotivationen for 'håndtering' af UKA kan desuden styrkes gennem en klassiskorienteret tilgang med øget medarbejderløn, eller gennem en mere modernistiskorienteret tilgang ved etablering af medarbejderteams med indbyrdes fokus på dialog, da dette kan reducere graden af konsekvenser (Daunt & Harris, 2013; Gong, Yi, Chou,

2013). Nærværende kan desuden projiceres til praksis, hvor der ses et relativt stort fokus på oplæring og uddannelse af medarbejdere med henblik på at styrke deres robusthed. Flere eksperter og ledere italesætter såvel nødvendigheden som betydningen af medarbejderopplæring, hvilket eksemplificeres i følgende:

“Vi kan ikke nødvendigvis bestemme, hvordan kunderne reagerer, og opfører sig, men vi kan prøve at påvirke, hvordan medarbejderne kan agere på det, og hvordan de skal forholde sig til det - både i forhold til dem selv, men også hvordan deres arbejdsgiver ligesom kan være med til at støtte medarbejderen i at modstå den her adfærd.” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

“Der er en kæmpe forpligtelse, også i forhold til at træne og uddanne vores medarbejdere til at håndtere kunder, [...], vi har også små e-learning i forhold til konflikthåndtering.” - **Charlotte, leder** (Bilag 14).

“Jeg tror, at man skal håndtere det ved at klæde sine medarbejdere på til at håndtere konfliktsituationer. Både i forhold til at værne sig selv imod kunder, altså, være klædt på til at være stærk nok til at håndtere dem. Men også have nogen redskaber til, hvordan man håndterer man det direkte overfor kunden. Altså, hvordan nedtrapper jeg konflikten fremfor at optrappe konflikten?” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

Det må erkendes, at der tilvejebringes flere kvalificerede bud på håndteringsstrategier af UKA forud for episoderne. Disse tager bemærkelsesværdigt afsæt i en klassisk forståelse, da der hersker to implicite antagelser om en kundesuverænit, samt at UKA uafhængigt eksisterer, hvorfor selvsamme strategier nærmere omfavner, og forbereder organisationer samt medarbejdere til, *når* og ikke *hvis* kunden udviser UKA (Berry & Seiders, 2008; Vargo & Lusch, 2008). Med andre ord, bevidner denne håndteringsforståelse (igen) om en indirekte accept af kundens uacceptable adfærd. Denne forståelse kan diskuteres som optimal, da det reelt ikke reducere antallet af episoder med UKA, men blot skaber relativt bedre forudsætninger *under* episoderne (Berry & Seiders, 2008). Det er herfor oplagt at genoverveje, hvorvidt denne klassiske (simplificerede) forståelse kan håndtere moderne problemstillinger (ibidem), eller om en moderne organisationsforståelse, som anerkender såvel holismen, som kompleksiteterne, kan såvel supplere som nuancere den anvendte klassiske forståelse. Ikke desto mindre er det relevant at udforske, hvorvidt et *under*-perspektiv kan tilvejebringe mere hensigtsmæssige og reelle håndteringstilgange med henblik på at *reducere* fremfor ‘blot’ at *håndtere* UKA.

5.5.2 Under episoden

Hvor der i et *før*-perspektiv var fokus på forskellige tilgange til at styrke såvel organisationens som medarbejdernes håndtering af UKA ex ante, søges der yderligere en dybere indsigt i relevante litterære- og empiriske håndteringsstrategier *under* episoderne. De litterære håndteringsinitiativer *under* episoder, tager primært afsæt i den enkelte medarbejders robusthed og karakteristika (Reynolds & Harris, 2006). Det forventes typisk også, at medarbejderen undgår konfrontation ved eksempelvis lav grad af øjenkontakt, bestikkelse, tilbyde gratis varer og serviceses, eller at give kunden et høfligt 'falsk' smil samt *bare* at give kunden ret (Harris & Reynolds, 2006; Yagil, 2008). Disse umiddelbare "håndteringsstrategier" underbygger den førnævnte accept af kundens suverænitet samt eksistens af UKA, og må betragtes som midlertidige 'lappeløsninger' (e.g. Danatzis & Herm, 2023; Luo & Bhattacharya, 2006). Der ses desuden tegn på, at de litterære metoder kan projiceres til praksis, da medarbejdere prøver at undgå konfrontationer ved eksempelvis at reagere roligt og professionelt, og endvidere hjælpe kunden bedst muligt:

"Jeg snakker altid pænt til dem. Jeg prøver jo selvfølgelig at være professionel omkring det. Det nytter jo ikke noget at hidse sig op og snakke grimt til andre, selvom kunderne nogle gange tror det." - **Henrik, medarbejder** (Bilag 8).

"Jeg prøvede så vidt muligt at håndtere det bedst muligt for kunden, og løse det indtil, at det til sidst ikke virkede til at gå igennem." - **Mikkel, medarbejder** (Bilag 10).

"Jeg håber da selv, at jeg er nede på jorden, og kan vende den anden kind til." - **Maria, medarbejder** (Bilag 9).

"Jeg tror, at når man oplever det så ofte, så bygger man nok bare en form for en væg til sidst, hvor man til sidst bare stopper med at tage sig af det. Man bliver sådan lidt: "Ja, det er fint"." - **Amalie, medarbejder** (Bilag 3).

Der belyses desuden medarbejderstrategier, hvor medarbejderen *under* episoder kan reagere rutinemæssigt gennem italesættelse af regler, kundeignorance, diskutere eller undskylde. Medarbejderne kan endvidere handle i den enkelte situation, ved at imødekomme kunden ud fra kundens situation, eller handle kontekstuel, ved at medarbejderen reflekterer kritisk over den organisatoriske- samt kundens kontekst, hvor medarbejderen *kan* gradbøje eller gå imod organisatoriske politikker med henblik på at imødekomme kunden for at neutralisere den enkelte episode (Yagil, 2008; Echeverri, Salomonsen & Åberg, 2012; Felleson & Solomonsen, 2020). I praksis italesættes det, hvordan en mere fleksibel tilgang fordelagtigt kan give

medarbejdere mulighed for at håndtere de specifikke situationer med afsæt i en såvel individuel som kontekstuel vurdering. Dette er umiddelbart fordelagtigt i praksis, i forhold til dels at håndtere konkrete episoder mere hensigtsmæssigt, samt dels give kunden en følelse af imødekommelse. Medarbejderfleksibiliteten tilvejebringer desuden muligheden for, at medarbejderne *selv* kan etablere, og anvende ‘egne regler’ til at håndtere UKA alt afhængig af konteksten. Dette bevirker en fordelagtig situationsbestemt håndtering, men her ses ansvaret dog placeret på den enkelte butik og hos medarbejderen. De empiriske eksempler kommer blandt andet til udtryk gennem følgende udtalelser:

“Når det bliver lidt for voldsomt oppe ved kassen, så har vi et kodeord, som hedder “kasse 5”, og vi har kun 4 kasser heroppe. Så ved jeg, at jeg skal skynde mig herop. Altid, når det er en “kasse 5”, så smider jeg, hvad jeg har i hænderne.” - **Anton, medarbejder** (Bilag 4).

“Vi kan ringe efter en specifik kode, og så kommer de ned, hvis det er, at man synes, at man sidder i en situation, hvor kunden er verbal, truende eller grov. Så kommer de med det samme, når vi ringer.” - **Maria, medarbejder** (Bilag 9).

“Altså, man kan sige, at jo mere stramt man styrer sine medarbejdere i forhold til, hvad de må, og hvad de ikke må i forhold til noget - jo mere “fleksibelt” er deres håndtering måske. [...], Så alt i alt tror jeg, at man skal give lidt frihed til medarbejderne, så de rent faktisk har mulighed for at håndtere det, hvor kunden også føler, at de bliver mødt.” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

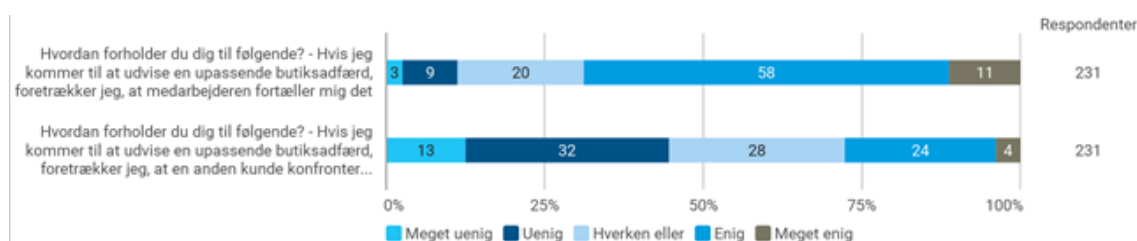
På trods af, at litteraturen og empirien underbygger tanken om medarbejderfleksibilitet til at håndtere respektive episoder (e.g. Yagil, 2008), rejses der en midlertidig litterær uenighed om, hvorvidt dette egentlig er fordelagtigt i praksis. Reynolds & Harris (2009) og Balaji et al (2020) argumenterer for, at en stor grad af medarbejderfleksibilitet i forhold til at håndtere UKA, kan tendere til at gøre den enkelte medarbejder, som den ansvarsbærende, som forventes at løse episoder på ad hoc-basis uden en overordnet strategi eller konkrete retningslinjer. Dette kan resultere i en såvel tilfældig som uhensigtsmæssig håndtering overfor kunden, samt desuden risikere at kolliderer med den overordnede (organisatoriske) ambition om ikke alene at håndtere, men også reducere UKA (e.g. Bitzner, Brown & Meuter, 2000), hvilket må erkendes som problematisk. I praksis udtrykkes det implicit, hvordan en episode kan håndteres relativt tilfældigt, da medarbejdere italesætter manglende kendskab til både konkrete håndteringsmuligheder eller frihed til at håndtere episoden på egen hånd. Denne dissensus

tilvejebringer en nuancering af den indledende forståelse af medarbejderfleksibilitet, som en central håndteringsmulighed:

“Vi har under situationen nok nogle ting, altså internt i virksomheden, som vi kan gøre... Der er... Eller jeg ved det faktisk ikke.” - Mikkel, medarbejder (Bilag 10).

“Jeg tror ikke, at der er noget sådan konkrete ting for, hvad man må gøre, og hvad man ikke må gøre i de her situationer.” - Cecilie, medarbejder (Bilag 5).

Ovenstående bevidner om en længere række *abstrakte* håndteringsinitiativer med samme fællesnævner; de søger at dæmpe og håndtere episoderne gennem et ‘quick-fix’. Det er herfor en svær balance, da der tegner sig et billede af, at nogle af håndteringsinitiativerne søger en hurtig ‘ekspedition’ af episoden gennem en uhensigtsmæssig imødekommelse af kundens behov, samtidigt med, at litteraturen påpeger, at det er centralt for håndteringen, at kunderne ikke blot belønnes for deres uacceptable adfærd (Berry & Seiders, 2008). Det er hertil bemærkelsesværdigt, at få til ingen såvel litterært som empirisk har taget stilling til, hvordan kunden selv foretrækker at blive håndteret, såfremt kunden udviser en UKA. Manglende stillingtagen til kundens perspektiv betragtes som mindre optimalt (e.g. Echeverri et al., 2012), hvorfor et kundeperspektiv findes relevant at inddrage:



Figur 19: Kundens foretrukne håndtering (Egen bearbejdning)

Kunderne ønsker i overvejende grad, at en medarbejder fortæller dem, hvis de udviser en UKA, da 58% erklærer sig ‘enige’ og 11% ‘meget enige’. Hertil ønsker kunderne i mindre grad, at en anden kunde fortæller dem, såfremt de udviser en UKA, da 24% erklærer sig ‘enige’ og 4% ‘meget enige’. Det kan herfor udledes, at størstedelen af kunderne “bare” ønsker, at blive gjort opmærksom på, at deres opførsel er uacceptabel under episoden. Dette forstås naturligvis som en simplificeret forklaringsårsag, men må på trods erkendes som berigende, da dette faktum underbygger studiets tidligere analysenedslag om kunder, som tilsyneladende er åbne for dialog. Der rejses herfor en sondring i, hvorvidt en holistisk strategi samt forståelse for håndtering af UKA kan være favorabel. Denne sondring må antages at bidrage til en mere hensigtsmæssig håndtering, med involvering af samtlige interessenter, hvortil den desuden kan

skabe en positiv kundeoplevelse og give bedre forudsætninger for en sund organisation og det organisatoriske følgeskab.

5.5.3 Efter episoden

Med en dybere forståelse af håndtering for henholdsvis *før* som *under* episoder med UKA, vil det desuden være centralt at udforske hvilke håndteringsinitiativer der i såvel teoretisk som praksis anvendes. En efterfølgende håndtering af UKA er lige så væsentlig som håndteringsinitiativer *før* og *under* episoderne (Reynolds & Harris, 2006). Dette skyldes blandt andet, at en efterfølgende håndtering kan reducere de organisatoriske og individuelle medarbejderkonsekvenser, hvortil en efterfølgende håndtering desuden kan forebygge fremtidige episoder (ibidem). Der hersker en litterær forståelse af, at en af de mest effektive håndteringstilgange *efter* en episode med UKA er gennem dialog med andre medarbejdere eller ledere, hvortil episoderne fordelagtigt kan italesættes gennem eksempelvis humor (Reynolds & Harris, 2006;2013; Yagil, 2008; Gong, Yi & Chou, 2013):

“Det kan virkelig påvirke dig. Under episoderne føles det som en fuldstændig katastrofe, så at gøre det til en komedie er en måde at håndtere det på efterfølgende. Jeg tror, at det er den eneste måde at håndtere det på; at tale om det og gøre det humoristisk. Du er nødt til at dele, hvad der skete, fordi ellers vil du ikke sove i nat.” (Reynolds & Harris, 2006:11).

En dialog kan med andre ord give medarbejdere mulighed for at afreagere, da medarbejdere søger støtte i hinanden om konkrete episoder, som kan reducere konsekvenserne for medarbejdere (Yagil, 2008). I praksis underbygges dialogen mellem medarbejdere og ledere som en håndteringstilgang, da flere såvel medarbejdere som eksperter italesætter denne tilgang som central til at ‘aflæse’ medarbejdernes oplevelser, samt potentielt kan reducere graden af konsekvenserne. Dette kommer rent empirisk til udtryk i følgende:

“Man kan godt samle op på nogle episoder og sige: “Hvad vi egentlig oplevet af dårlige ting her? Hvad kunne vi have gjort anderledes? Hvordan kunne jeg reagere over for kunden, når man er i det?”. Det er ikke noget, man kan gøre én gang, og så har man gjort det, fordi vi ved også, at de brancher, der er særlig hårdt ramt af det her, det er dem, der har store udskiftninger hos medarbejderne, så det er jo noget, som man skal gøre jævnlige.” - **Kate, ekspert** (Bilag 19).

“Rigtig mange af vores medlemmer fortæller, at en rigtig god ting for dem for at komme videre, fordi nogle af oplevelserne er faktisk meget ubehagelige, det er, at man lige får talt sammen.”
- **Mette, ekspert** (Bilag 20).

“Og så bagefter, så trækker man sig tilbage. Vi har sådan et rum, hvor vi siger “hey, jeg skal lige have 2 minutter”, eller man bruger en af de andre kollegaer og siger, at det var virkelig ubehageligt og over min grænse. Så får man altid lov lige at trække sig, og sunde sig lidt.” - **Maria, medarbejder** (Bilag 9).

Der tilvejebringes en forståelse af, at lederen bør være den ansvarsbærende i forhold til at håndtere episoder efterfølgende (Harris, 2011). Litteraturen argumenterer endvidere for, at ledere må anerkende, at kunderne ikke altid har ret, hvortil det også ses nødvendigt at såvel etablere som oplyse medarbejdere om organisatoriske procedurer og politikker for efterhåndtering. En central pointe herom er, at det ikke blot er udarbejdelse og etablering af retningslinjer som ses væsentligt, men i den grad også, at de findes tilgængelige og anvendelige for det organisatoriske følgeskab (e.g. Huang et al., 2009; Gong, Yi & Chou, 2013). På trods af en litterær konsensus om vigtigheden af klare og anvendelige organisationspolitikker og procedurer, ses der i praksis tegn på, at disse i overvejende grad ikke er etableret hensigtsmæssigt, da ledere udtrykker dels fuldkommen fravær af disse, dels unødvendigt behov, samt dels manglende såvel prioritering som forståelse herom. Dette erkender litteraturen som problematisk (ibidem), hvilket underbygges af medarbejdernes manglende håndteringsmuligheder, hvorfor det igen bliver op til den enkelte medarbejder:

“Nej, vi har ingen retningslinjer. Brug den sunde fornuft, og prøv at sætte dig ind i situationen. Nogle gange kan situationen være anderledes, end det du egentlig havde set den. Man kan nogle gange blive overrasket.” - **Michael, leder** (Bilag 15).

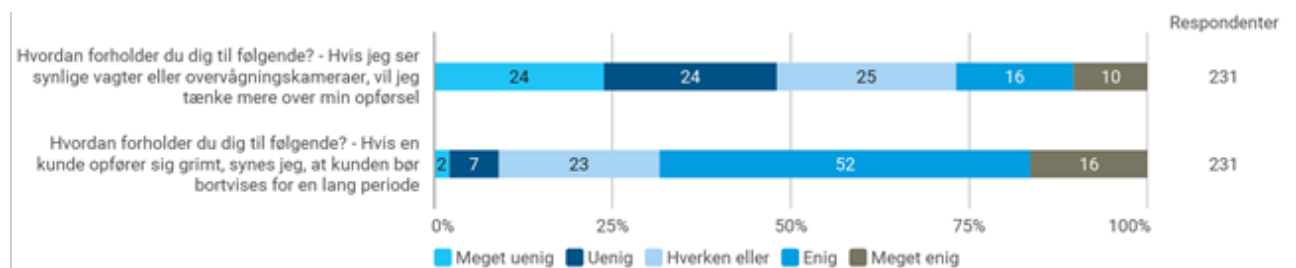
“Vi laver pulsmålinger, altså tilfredshedsundersøgelser hos vores medarbejdere, hvor vi laver APV, hvor vi jo berører det her emne. Nu har vi faktisk ikke lavet nogle sidste år, og det er 2 år siden, vi lavede APV. Vi skal lave APV i år, hvor det også bliver en del af spørgerammen.” - **Charlotte, leder** (Bilag 14).

“Hvordan skalerer vi det ned, så det rammer, hvor det faktisk gør en forskel? Jeg synes jo, at kampagnen er super relevant, men det er jo ikke det, der løser det ude for den enkelte, der står i butikken. Så hvordan skalerer vi det ned? Altså, så den rammer, der hvor det skal ramme? Altså, butikkerne er forskellige, omgivelserne er det, så det er mega svært at lave noget, som bare lige rammer der, hvor det skal ramme, ikke?” - **Charlotte, leder** (Bilag 14).

“Nej, overhovedet ikke af hvad jeg ved. Så nej - ikke som jeg ved, men jeg ved at den kunde oppe for eksempel ved kassen. Han blev smidt ud fra butikken. Men jeg kender ikke til decideret retningslinjer for, hvad jeg skal gøre. Det plejer jeg faktisk bare selv at finde ud af. Altså, både i situationen og efterfølgende også.” - **Cecilie, medarbejder** (Bilag 5).

Medarbejderen italesætter desuden en episode, hvor en kunde blev bortvist fra butikken grundet en uacceptabel adfærd. Hertil rejses der en forståelse af, at en anden litterær håndteringstilgang til UKA er gennem at ‘blackliste’ kunden (Huang et al., 2009). En ‘blacklist’ af en kunde, kan ske gennem en afskrækkende håndteringstilgang gennem øget sikkerhed, overvågning og kontrol til at spore og desuden sanktionere kunder efter uacceptable episoder (Fullerton & Punj, 2004), mens de teknologiske overvågningsmuligheder tilvejebringer mulighed for at bevise UKA til en eventuel retssag eller anmeldelse (Bhattacharjee & Purohit, 2022).

De litterære og empiriske pointer bliver nuanceret gennem et kundeperspektiv, da kunderne i overvejende grad ikke er enige om hvorvidt, at de vil tænke mere over deres opførsel ved øget kontrol og overvågning. Dette ses, da henholdsvis 16% erkender sig ‘enige’ samt 10% ‘meget enige’. Ydermere er der relativ enighed blandt kunderne om, at en kunde som opfører sig grimt, bør bortvises i en lang periode, da 52 % erkender sig ‘enige’ samt 16% ‘meget enige’:



Figur 20: Kundernes reaktion på organisatoriske sikkerhedsinitiativer (Egen bearbejdning)

Der tegner sig et billede af, at de litterære håndteringstilgange *efter* episoder med UKA i nogen grad anvendes i praksis. De belyste håndteringstilgange *efter* episoder, synes at være strategier i forhold til at håndtere konsekvenser fremfor en reel håndtering af fænomenet. Dette underbygger (igen) den implicite antagelse om kundens suverænitet og den uacceptable adfærds eksistens, men må tillige erkendes som ‘lappeløsninger’, hvor en faktisk håndtering af UKA udebliver. I litteraturen italesættes lederen som ansvarsbærende i forhold til håndtering af UKA, hvortil der i praksis synes at være en ledelsesmæssig mangel på nødvendige håndteringstilgange (Daunt & Harris, 2013). Ikke desto mindre, må det tages i betragtning, at medarbejderne desuden er forpligtet til at give lederne indblik og forudsætningerne for etablering af retningslinjer, hvorfor det kan betragtes som et gensidigt ansvarstagende mellem

ledere og medarbejdere (Ma, Li, Wang & Wang, 2017). Det kan midlertidig forstås ud fra, at der (igen) hersker en overvejende klassisk forståelse med afsæt i et ex post perspektiv med overvågning og kontrol, fremfor en reel håndtering af fænomenet.

5.5.4 Nye erkendelser af håndtering

Der findes i antologien en række kvalificerede håndteringsstrategier imod UKA, mens der tegner sig et billede af, at der opleves store udfordringer med reel håndtering i praksis. De fleste organisationer har desuden sofistikerede procedurer og politikker vedrørende håndtering af UKA, men disse må tilkendes som generelt for sporadiske og usynlige (Yagil, 2008). Det må derfor udledes, at ingen af de undersøgte organisationer, midlertidig har udviklet passende retningslinjer for håndtering af UKA, som frontlinjemedarbejdere møder dagligt i kundekontakten. Harris & Reynolds (2003) belyser, hvordan et stort fokus på at forbedre servicestandarderne igennem årtier, kan forklare dette med resultatet af et overbetonet syn på kundens suverænitæt og en undervurdering af “den mørke side” af servicebranchen. De hidtidige håndteringstilgange må herfor anerkendes som midlertidige løsninger i forhold til at være *forberedte* til at håndtere UKA efter episoderne, men ikke reelt reducerende i forhold til at forebygge antallet af episoder med UKA.

Et af de bemærkelsesværdige spørgsmål, der opstår i forbindelse med håndtering af UKA er, hvorvidt at der bør anlægges offentlige politiske initiativer (bilag 20). Harris & Reynolds (2003) hævder, at den dysfunktionelle kundefærd er en afspejling af det samfund, hvori den forekommer. Der tegner sig herfor et billede af, at der er mangel på en effektiv lovgivning til at beskytte såvel medarbejdere, organisationer som andre kunder. Det synes, at den nuværende lovgivning ofte kun er til reel nytte for servicemedarbejdere efter “kundeangrebet” i form af eksempelvis retsforfølgelse mod den krænkende kunde. Dette bør anses som problematisk, da sådanne tiltag tiltræder efter de psykologiske, følelsesmæssige og økonomiske såvel konsekvenser som skader er indtruffen (Harris & Reynolds, 2003; Korczynski & Evans, 2013). Dette leder naturligvis frem til, hvorvidt der bør være en politisk indgriben med implementering af en hensigtsmæssig lovgivning i henhold til en meningsfuld effekt mod denne asociale adfærd?

Der kan midlertidigt rejses en sontring om, hvorvidt, at størstedelen af de belyste håndteringstilgange tager afsæt i en simplificeret klassisk – og reaktiv - orienteret forståelse om kundesuverænitæt, og efterspørger modspil fra en manglende modernistisk – og proaktiv - forståelse, som omfavner kompleksiteterne ved UKA. Dette er centralt, da overvejende

(klassiske) reaktive håndteringsinitiativer synes uden egentlig virkning, mens det endvidere kan findes indiskutabelt, at organisationer bør tage et mere proaktivt ansvar i forhold til at håndtere UKA (e.g. Frow et al., 2011; Daunt & Harris, 2012a; 2012b).

” Stephen Covey har sådan et eksempel, som er fantastisk. Der kommer en mand ned i en undergrund i New York, og han sidder, og læser avis. Så kommer der en far ind med to børn, og de der to børn, de er bare overalt i det der tog. På et tidspunkt ryger avisen så ud af hånden, fordi de rammer ham. Så tænker han ’ej nu kan det være nok, kan faren ikke tage sig sammen? Kan han ikke tage sig af sine børn? Altså stakkels børn!’. Så går han til faren, og konfronterer ham, hvor faren siger ’prøv lige at hør... Jeg kommer lige fra hospitalet, og for 45 minutter siden der døde børnenes mor. Jeg ved simpelthen ikke, hvad jeg skal gøre. Jeg er helt ude af den’. Så bliver ham med avisen sådan helt ’ej, det må du også undskylde’, og lige pludselig, så gik han jo fra at være et irriterende og forstyrrende element til at sige ’hvordan kan jeg hjælpe dig?’. **Så vores måde at se ting på, afgør også, hvordan vi løser ting.**

”

Leder, detailbranchen

Danmark, 2023

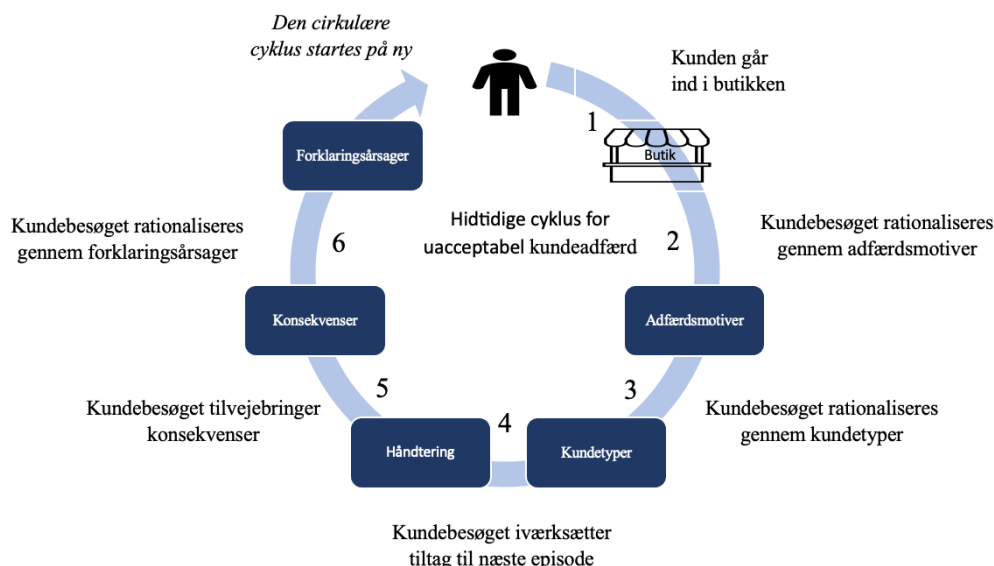
6. Diskussion

Studiets analyse af fænomenet har taget afsæt i fem centrale tematikker, som alle fremlagde en række nye erkendelser. Nærværende diskussion har til formål at udfolde disse erkendelser yderligere med henblik på at tilvejebringe velfunderede håndteringsindsigter, som kan supplere nuværende håndtering af fænomenet. Diskussionen vil herfor tage afsæt i centrale analysenedslag, som vil præsenteres gennem et teoretisk framework.

6.1 Teoretisk framework

6.1.1 En klassisk tilgang

Studiet har med udgangspunkt i såvel teori og praksis fremsat et teoretisk framework for UKA. Det teoretiske framework adskiller sig fra den eksisterende litteratur, hvor der argumenteres for et paradigmeskifte, da det finder anvendelse i et mere moderne ontologisk og epistemologisk udgangspunkt, samt fokuserer på at forstå og håndtere *fremtidige episoder ex ante* fremfor *ex post* (Fullerton & Punj, 1993; Harris & Reynolds, 2003). Formålet om at præsentere og forstå den nuværende såvel litterære som empiriske konsensus om UKA opsamles, og illustreres gennem nedenstående figur 21. De seks trin har til formål at klarlægge, hvordan kundens uacceptable opførsel igangsætter fem trin, som alle rent deskriptivt har til formål at belyse og forklare den uacceptable kundedadfærd, hvortil den cirkulære cyklus kontinuerligt (gen)startes efter hver episode. Nærværende figur kan argumenteres for at tage afsæt i en klassisk og objektiv ontologisk- og epistemologisk position, da der tages udgangspunkt i simplificerede termer som objektivisme, behaviorisme, logik, fakta, analyse, determinisme samt standardisering (Elting & Hammer, 2019; Ulrich & Dulebohn, 2015). Med andre ord, anvender figuren en objektiv ontologi, som rent epistemologisk søges objektivt afdækket gennem analyser af eksempelvis adfærdsmotiver og kundetyper, håndtering afdækket gennem eksempelvis standardisering og determinisme, samt konsekvenser og forklaringsårsager, som er præget af objektive rationaliseringer.



Figur 21: Den såvel litterære som empiriske cyklus for UKA (Egen tilvirkning: e.g. Daunt & Harris, 2012a; Fan et al., 2012; Yagil, 2008; Reynolds & Harris, 2009; Bhattacharjee & Purohit, 2022; Berry & Seiders, 2008; Okan et al., 2021; Huang et al., 2009; Reynolds og Harris, 2006; Akkawanitcha et al., 2015)

Med afsæt i studiets erkendelser, vil der argumenteres for et grundlæggende paradigmeskift, hvor der tages afsæt i en – mere moderne – ontologi og epistemologi som rimer på termer såsom holisme, samarbejde, polyfoni, dialog, relationer, synergi, gensidighed, funktionalisme, relationelle (sociale) processer, forståelse, sprog og samskabelse (e.g. Gergen & Mellon, 2022; Larsen & Rasmussen, 2014). Ydermere argumenteres der for, at der modsat den klassiske tilgang, ikke er fokus på at finde én decideret ‘gerningsmand’, samt ikke er et primært fokus efter episoderne er sket. Paradigmeskiftet imødekommer vigtigheden af relationen mellem interessenterne, og anerkender tillige relationen som en absolut nøgleaktivitet for organisationerne med henblik på at reducere UKA (Frow et al., 2011; Schaefer et al., 2015; Echeverri et al., 2017).

” *When you have a conflict, that means that there are truths that have to be addressed on each side of the conflict, then it’s an educational process to try to resolve the conflict. And to resolve that you have to get people on both sides of the conflict involved so that they can dialogue.*” (Huerta, n.d.).

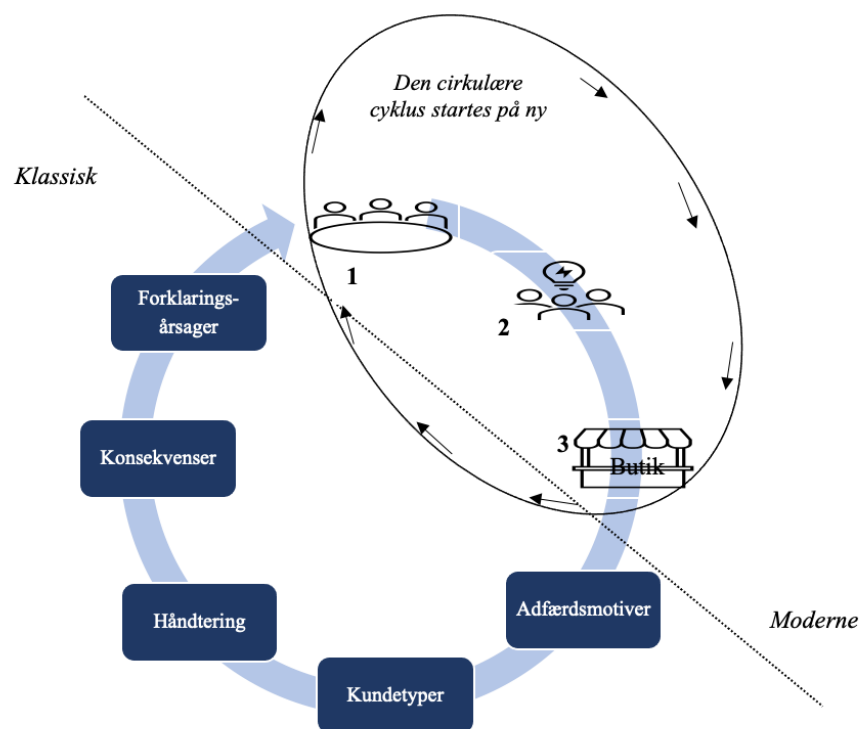
En af de grundlæggende måder at etablere *relation* er gennem dialog (Bohm, 1996; Rosenberg, 2015). Flere studier har belyst, hvordan dialog er en relativ tilgængelig forskningsmetode, som giver deltagere mulighed for at forstå andres samt egne såvel antagelser som holdninger,

hvilket hensigtsmæssigt kan føre til nye erkendelser, som kan mindske egne defensive forståelser, samt øge en fællesskabsfølelse blandt deltagerne (Bohm, 1996). Ydermere har dialogen ikke til hensigt at finde én ‘vinder’, da dialog er en win-win ved at frembringe divergerende forståelser, og hertil skabe en ny gensidig forståelse, hvilket adskiller sig fra en win-lose forståelse (ibidem). Derfor tages der derimod afsæt i en overbevisning om, at alle er “på samme hold” fremfor “fjendtlige aktører”, hvortil dialog kan styrke samhørighed og relationer mellem interessenterne (Rosenberg, 2015). Der findes yderligere indicier på, at udfordringerne kan løses gennem mere moderne ledelseskoncepter, hvor størstedelen af nutidens ledelsesperspektiver opfordrer til relation og dialog med medarbejdere, hvorfor det må ses berigende at projiceres til studiets kontekst (Cunliffe & Eriksen, 2011; Larsen & Rasmussen, 2014; Greenleaf, 1970). Studiet rejser – som en af de første af slagsen – de naturlige spørgsmål: Hvorfor skal der udpeges en ‘gerningsmand’ i forhold til UKA, og hvorfor går kunderne, medarbejderne og lederne ikke i dialog?

6.1.2 En moderne tilgang

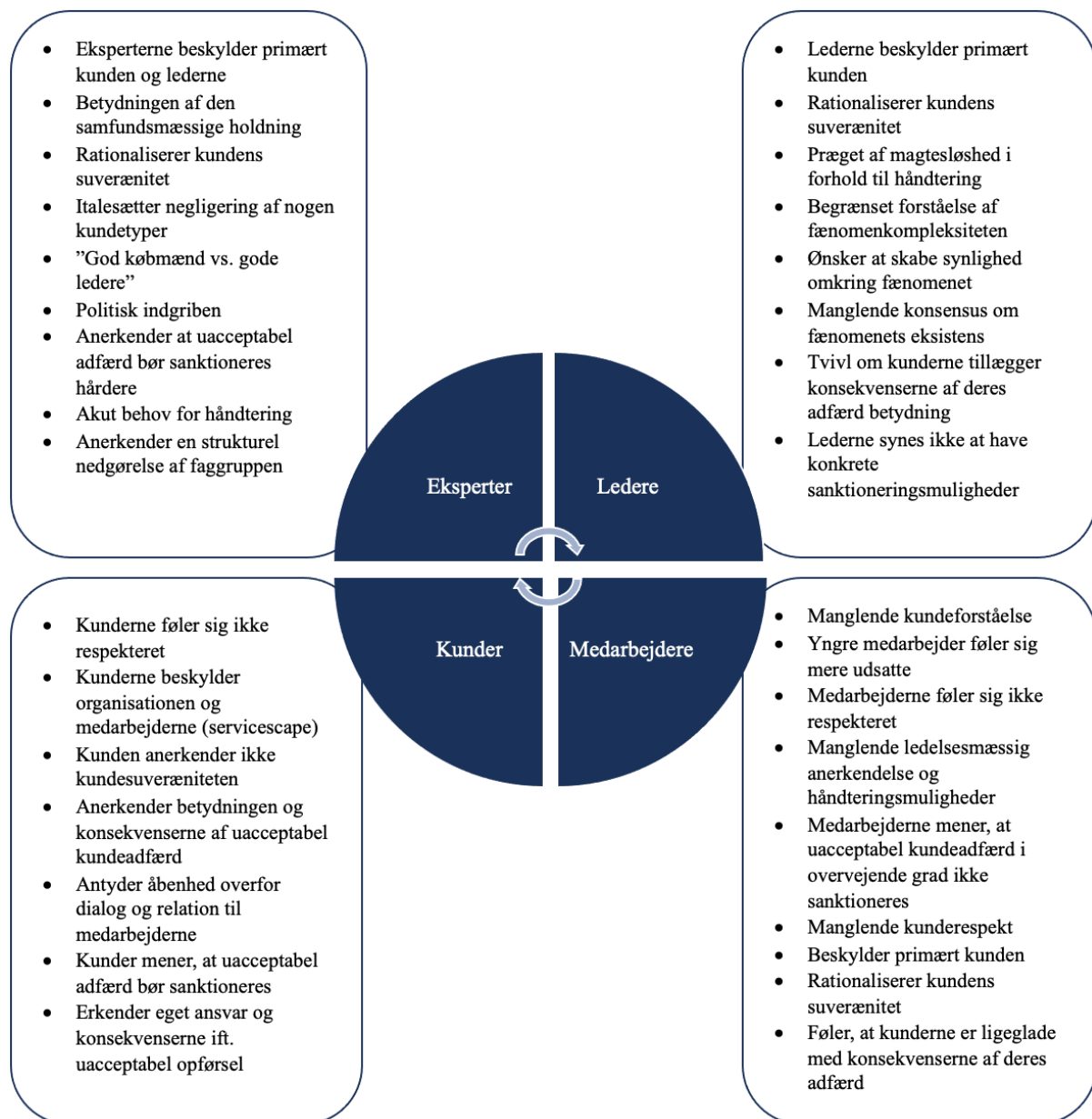
“En samtale er en proces, hvor to mennesker forstår hinanden. Det er således karakteristisk for enhver ægte samtale, at deltagerne hver især åbner sig op for den anden, virkelig accepterer hans synspunkt som værd at tage i betragtning og indlever sig i den anden i sådan en grad, at han forstår, ikke en bestemt person, men hvad han siger. Det er hans opfattelses rigtighed eller mangel på samme, der skal forstås, således at de kan nå til enighed om emnet” (Gadamer, 1975).

Studiet tilvejebringer derfor et framework, som *ex ante* imødekommer og håndterer UKA gennem en dialektisk og relationel tilgang. Dette betyder rent epistemologisk, at fokus umiddelbart fjernes fra hvilke 14 adfærdsmotiver, som kan udlede UKA, hvilke 18 kundetyper som kan udvise uacceptabel opførsel, hvilke (få kvalificerede) forklaringsårsager, som kan rationalisere den uacceptable adfærd, hvilke slags konsekvenser det kan have, samt hvilke håndteringstilgange, der kan anvendes før, under og efter en episode. Det teoretiske framework (figur 22) fokuserer i stedet på en hermeneutisk og relationel tankegang på UKA *før* en kunde besøger en butik. Argumentet hertil er, at opretholdelse og etablering af stærkere interpersonelle relationer og forståelser fremtidigt kan mindske antallet af episoder med UKA såvel som skaber bedre forudsætninger for hensigtsmæssig håndtering (e.g. Guenzi & Pelloni, 2004).



Figur 22: En relationel tilgang (Egen tilvirkning)

Figur 22 illustrerer, hvordan den hermeneutiske tankegang indledes gennem dialog mellem kunder, medarbejdere, ledere og eksperter (trin et), hvor alle interessenter i samspil udfolder de individuelle forståelser om UKA med henblik på at skabe en (relativ) substantiel konsensus (Heldbjerg, 2012). Dette har til formål at skabe en (ny) 'objektivering' på baggrund af samspillet af de fire forståelser (trin to), hvilket har til hensigt at UKA reduceres signifikant, da alle interessenter har såvel bedre som dybere gensidige forståelser *forud* for episoder (trin tre) (ibidem). Analysen har tilvejebragt en række kerneerkendelser for henholdsvis kunder, medarbejdere, ledere og eksperter, som er centrale at forstå med henblik på at skabe en dybere såvel selv- som gensidig forståelse samt udfordre og præge nuværende sociale konstruktioner. Sidstnævnte, kan være vanskelige at erkende, men er ikke desto mindre menneskeskabte, hvorfor sociale konstruktioner også er noget, som mennesker kan påvirke og ændre på (Haslebo, Holbøll, Høyrup, Madsen & Nejsum, 1973). Studiet søger herfor at udforske de latente sammenhænge mellem interessenternes livsverdner og centrale analytiske nedslag med henblik på at rejse en forståelse for, hvordan disse sammenhænge kan ses begrænsende i forhold til håndtering af UKA. Dette vil slutteligt argumentere for, hvordan en relationel tilgang kan supplere hidtidige håndteringsopfattelser af fænomenet. Interessenternes respektive livsverdner, som er rejst gennem studiets analyse, vil opsamlingsvis præsenteres i figur 23:



Figur 23: Centrale aspekter af de respektive interessenters erkendelser (Egen bearbejdning)

6.1.3 Centrale analysenedslag

Efter at have præsenteret de respektive interessenters livsverdener, vil der i nærværende fremsættes centrale analytiske nedslag med henblik på at skabe en dybere forståelse for, hvordan disse tenderer til at kollidere i forhold til håndtering af UKA. Med andre ord, søges det at tilvejebringe en supplerende med en mere såvel relationel som moderne forståelse af fænomenkompleksiteten, som gennem retoriske spørgsmål, har til formål at igangsætte en individuel refleksion, som skal ses velvillig til fremtidig (ledelsesmæssig) håndtering.

Det første centrale analysenedslag kan anerkendes som *'udpegningen af en specifik gerningsmand'*. Det er erkendt, at der findes en streng og simplificeret klassificering af kunde

‘traits’ og det organisatoriske ‘servicescape’ som centrale adfærdsmotiver såvel som en klassificering af forskellige kundetyper, der konsekvent søger en ‘gerningsmand’ i form af enten kunden, medarbejderen eller organisationen. Det må tillige anerkendes, at UKA typisk har haft fokus på magtkampen mellem kunder og organisationen, som har resulteret i, at det ofte har været medarbejderens ansvar, at etablere og opretholde en – i forvejen udfordret og mere distanceret - relation til kunden, hvilket kan bevirke en u hensigtsmæssig relationel asymmetri. Der tegner sig desuden et billede af, at der typisk er enighed blandt medarbejderne, lederne og eksperterne, hvortil uenigheden opstår ved inddragelse af kunderne, som ikke anerkender den ensidige skyldighed rettet mod dem selv. På trods af denne erkendelse, er der præsenteret indicier på, at fortegnet også kan være omvendt, hvor lederne og medarbejderne også kan påpeges som medskyldige.

En søgen efter en specifik gerningsmand skaber u hensigtsmæssige og mere distanceret interpersonelle relationer mellem interessenterne, hvortil fokus bliver at beskyjde hinanden fremfor en reel løsnings. Der kan sættes tvivl ved, hvorvidt dette er et gunstigt fokus i praksis, da interessenternes livsverdner indikerer, at kunderne ikke føler sig respekteret, at medarbejderne udtrykker en manglende kundeforståelse for deres jobfunktion og intentioner, ledere som kan føle sig magtesløse, og til tider såvel bevidst som ubevidst underkende sin egen medindflydelse, samtidigt med brancheeksperter, som udtrykker et akut behov for effektive håndteringstiltag. Taget dette i betragtning, kan der herfor være en berigelse i at supplere med studiets framework, som anvender en mere moderne og holistisk tilgang, og som ikke fokuserer på magtkampen og identificering af én gerningsmand. I stedet argumenteres der for en holistisk - og intersubjektiv - tilgang, hvor fokus bliver at skabe en forståelse af den gensidige anerkendelse af forskellige livsverdner i forhold til UKA, hvor fokus tillige bliver at få de forskellige livsverdner i samspil (e.g. Gergen & Mellon, 2020), fremfor at udpege en ‘forkert’ og ‘sand’ livsverden. Denne tilgang er herfor relevant, da en central betingelse for at kunne påvirke og ændre sociale konstruktioner er, at erkende deres tilstedeværelse, og hvordan de er med til at bestemme ens egen livssituation (Haslebo et al., 1973). Menneskets sociale konstruktioner, som for det meste er ubevidste, er til stede i interpersonelle forhold, og er typisk ubevidst beskyttende for dets egne forestillinger (Pagés, 1969). Med andre ord, kan dybt forankrede forestillinger besværliggøre og udfordre erkendelser af virkelige forskelle i interpersonelle forhold, hvilket typisk fastholder egen individualitet, fremfor at anerkende egen rolle og flertydighed. En forståelse for egen samt andres perspektiver er herfor afgørende for

håndtering af UKA, da fænomenet ultimativt ikke kan løses enkeltvist gennem en entydig såvel forståelse som stillingtagen (ibidem).

Det andet analysenedslag kan anerkendes som '*rationalisering af servicebranchens betingelser*'. Det er erkendt, at der til stadighed hersker en rationalisering om, at "kunden altid har ret", selvom alle studiets interessenter finder kundens suverænitæt samt strukturelle position uberettiget. Komplexiteten øges endvidere ved nyere rationaliseringer gennem eksempelvis medarbejderalderen, hvor *ynge* medarbejdere i højere grad oplever episoder med UKA, negative fordomme om faggruppen, og en samfundsmæssig stigmatisering, som udfordrer branchens i forvejen ugunstige vilkår. Hertil kan også påpeges den digitale udvikling, som kontinuerligt udfordrer normen for de fysiske interaktioner. Analysenedslagene sættes dog i perspektiv ved at sammenholde de forskellige livsverdner, som umiddelbart synes at kollidere. Medarbejderne, lederne og eksperterne påpeger en ultimativ kundesuverænitæt, hvor kunden *de facto* vil have ret, hvilket kan skabe et skævvredet magtforhold, hvortil kunderne ikke er af selvsamme opfattelse. Disse erkendelser risikerer en uhensigtsmæssig accept og normalisering af UKA, som et iboende vilkår i servicebranchen. Desuden er det iøjnefaldende, at UKA typisk ikke sanktioneres af organisationen til trods for, at medarbejderne, og kunderne selv, mener at egen uacceptable adfærd bør sanktioneres af enten organisationen eller af en medarbejder. Disse interessenter synes dog svært udfordret af dette i praksis, hvortil eksperterne udtrykker et ønske om (endnu) skærpede initiativer.

Der tegner sig et billede af, at der eksisterer en 'falsk' uenighed blandt interessenterne, hvor den manglede gensidige forståelse for hinandens perspektiver, skaber et forvrænget syn på problemets egentlige omfang og eksistens, samt uhensigtsmæssigt konsekvent fastholder interessenternes subjektive konstruktioner. Dette kan underbygge den førmtalte forståelse af, hvorfor interessenterne forsat udpeger hinanden som 'gerningsmanden'. Dette er udfordrende, da fokus bliver at fastholde dybt internaliserede og forankrede forståelser, fremfor at opnå nye intersubjektive erkendelser og forståelser, som kan styrke håndteringen af fænomenet. De nuværende rationaliseringer af servicebranchens betingelser bør dog erkendes som menneskeskabte, hvortil interessenterne kan betragtes som aktivt skabende væsener, som skaber deres egne (subjektive) livsbetingelser, men som igen formes af disse (Haslebo et al., 1973). Selvom rationaliseringerne og servicevilkårene er selvfølgelige og vanskelige at erkende, er de dog menneskeskabte, hvorfor interessenterne kan såvel påvirke som ændre disse. Dette betinges dog af, at kunderne, medarbejderne, lederne og eksperterne erkender tilstedeværelsen af disse, samt hvordan de er med til at betinge deres egen livssituation

(ibidem). Med andre ord, vil gensidige forståelser, erkendelser og relationer gennem studiets framework være afgørende for en fremtidig håndtering af UKA.

Hvor de to forrige analysenedslag fokuserer på aspekter af kompleksiteten i forhold til at beskrive fænomenet og rationalet bag dets eksistens, vil kommende analysenedslag fokuserer på *‘udfordringerne ved hidtidige håndteringsmuligheder’*. Det er hertil erkendt, at nuværende håndteringstiltag anerkendes som utilstrækkelige og præget af et reaktivt, standardiseret, teoretiseret og sporadisk udgangspunkt, hvor hovedparten af håndteringsinitiativer ikke bør anerkendes som en reduktion af UKA. Et dybere indblik i de forskellige interessenters livsverdner, indikerer en dissensus om nødvendigheden af håndteringen, divergerende forståelser om retningen for denne, samt manglende enighed om den egentlige ansvarsbærer for selvsamme. Disse indikationer betragtes isoleret set som komplekse og uhensigtsmæssige for effektiv håndtering, men må ses yderligere komplekse ved den latente sammenhæng med interessenternes divergerende livsverdner.

Der rejses en forståelse af, at der er uenighed blandt lederne, da det ikke er alle ledere, som anerkender fænomenet som et problem, hvorfor ledere derfor naturligt også er uenige i nødvendigheden af håndteringen. De ledere, som anerkender fænomenets eksistens tendere til at udvise magtesløshed med kortsigtede og overfladiske tiltag, mens eksperterne forkaster ledernes initiativer. Samtidigt, udtrykker medarbejderne en manglende klarhed over konkrete håndteringsværktøjer, samt en manglende forståelse for egne individuelle grænser, som i øvrigt er dem, der (individuelt) skal sætte grænsen for, hvornår ‘nok er nok’. Det må herfor erkendes, at håndteringen af UKA kan betragtes som et minefelt af divergerende forståelser, hvor aspekter af fænomenet er mere udbredte, end lederne erkender. Foruden disse kompleksiteter, tegner der sig et billede af, at interessenternes forskellige livsverdner ikke imødekommer flertydigheden af håndteringstiltagene. Eksperterne sætter sin lid til politisk indgriben, lederne sætter sin lid til brancheinitiativer og den enkelte medarbejders robusthed, samt medarbejderne, som sætter sin lid til konkrete værktøjer fra sin leder. Med andre ord, udfordres håndteringsnedslagene af isolerede livsverdner, som i stedet kunne drage nytte af en dybere forståelse af hinandens livsverdner. Dette kan bevirke, at fremfor isolerede håndteringstiltag, bør det betragtes som et kontinuum af eksempelvis hvordan politisk indgriben kan fremsætte bedre ledelsesmuligheder, hvor empiriske forslag ses i form af påtvungen ledelseskurser. Dette vil imødekomme den ledelsesmæssige magtesløshed, som i højere grad har mulighed for at fremsætte konkrete og kvalificerede håndteringsmuligheder for det organisatoriske følgeskab. Dette vil, igen, positivt imødekomme medarbejdernes søgen efter ledelsesmæssig anerkendelse

og værktøjer, som hertil, imødekomme kunden, som vil føle sig mere respekteret. Dette dynamiske 'samspil' medfører en processuel tilgang, hvor interessenterne rejser refleksioner og internaliserer nye forståelser, som vil udvikle egne livsverdner, og gennem den individuelle proces, få ejerskab over de nye erkendelser (Haslebo et al., 1973). Men dette kræver, alt andet lige, at lederne sætter rammer for dialog med medarbejdere, kunder og eksperter, for at få en kvalificeret indsigt i de enkeltes perspektiver og behov (Bohm, 1996).

6.1.4 Retoriske spørgsmål

Studiet har argumenteret for et paradigmeskifte, hvor vigtigheden af relationer gennem dialog, er belyst gennem diskussionen. Studiets framework havde overordnet til formål at rejse nye objektiverede forståelser i praksis, som kan blive internaliseret af alle interessenter (jf. trin to i figur 22). Til at gøre dette, tages der afsæt i centrale diskussionsnedslag, som vil rejse en række centrale spørgsmål, som henvender sig til alle interessenter, men fortrinsvist rettet mod lederne i de danske supermarkeder, da fænomenet ultimativt, må betragtes som en ledelsesmæssig problemstilling (jf. afsnit 2). De tilvejebragte spørgsmål imødekommer de kontekstuelle og situationelle aspekter alt afhængigt af det enkelte supermarked. Ydermere har spørgsmålene til formål at igangsætte (individuele) refleksive processer, som adresserer studiets udledte erkendelser, hvilket kan give det enkelte individ ejerskab over nye forståelser, og herfor nemmere internalisere selvsamme.

- 1) *Hvad er jeres egen rolle i fænomenet UKA, og hvordan kan denne forbedres?*
- 2) *Hvordan skaber I 'rum' til at tage den nødvendige dialog, og hvad hindrer den på nuværende tidspunkt?*
- 3) *Er der en egentlig værdi i det overrepræsenteret fokus på, hvem som er den egentlige 'gerningsmand' for UKA?*
- 4) *Hvilke formelle eller uformelle håndteringsinitiativer kan implementeres hos jer, med henblik på at involvere forskellige interessenters livsverden, for at reducere antallet af episoder?*
- 5) *Hvordan kan I medvirke til at gøre op med branchens nuværende stigmatisering og vilkår?*
- 6) *Hvordan vil en politisk indgriben være fordelagtig for fremtidige organisatoriske muligheder for håndtering af UKA?*

6.1.5 Implikationer for frameworket

Det teoretiske framework har en række implikationer for praksis. Det erkendes, at frameworket er et af de absolut første studier med en moderne tilgang, hvorfor det nødvendiggør nye objektiverede forståelser af branchens hidtidige klassiske tilgang, som ikke umiddelbart imødekommer de grundlæggende præmisser i det teoretiske framework. Det kan hertil indledningsvist, være udfordrende at etablere en dialog og dybere forståelse af de fire interessenter, hvortil den organisatoriske kontekst vil afgøre graden af etableringsudfordringer. Hertil, kan det desuden være vanskeligt at skabe et hensigtsmæssigt 'rum', som muliggør dialog om formelle og uformelle håndteringsinitiativer. Det teoretiske framework forudsætter helt grundlæggende, at alle interessenter anerkender dialog og åbenhed som en central håndteringstilgang. Frameworket forudsættes endvidere af, at interessenterne såvel ønsker som kan internalisere en ny virkelighed, som udfordrer deres nuværende forankrede livsverdner, hvilket må anerkendes at tage tid, da dette er en gradvis ændring af forståelser og normer. Det kan tillige være besværligt at identificere hvilke kunder, som bør inddrages i dialogen (Rogers, 1962), hvortil den også kræver en kontinuerlig indsats (Bohm, 1996). Frameworket forudsætter åbenhed overfor *tillid* mellem interessenterne, hvilket bør anerkendes som både tids- og ressourcekrævende, og på nuværende tidspunkt ikke eksisterende.

7. Konklusion

Studiet har rejst en række centrale erkendelser gennem fem tematikker samt et teoretisk framework i forhold til, *hvordan UKA hos de danske supermarkeder fremtidigt kan håndteres hensigtsmæssigt gennem en makroorienteret forståelse af fænomenet.*

Der er rejst en forståelse af, at UKA kan skyldes en længere række adfærdsmotiver, som enten kanaliseres til organisationens 'servicescape' eller den enkelte kundes personlige 'traits', hvilket ultimativt må rejse forståelsen af, at UKA *både* kan såvel skabes som påvirkes af organisationen eller kunden. Erkendelse af kunder har personlige 'traits' samt vigtigheden af en organisations 'servicescape' udfordrer den indledende opfattelse af, at det altid er medarbejderens dårlige service, som skaber UKA. Med andre ord, kan danske supermarkeder med fordel fokusere på egen rolle i forhold til UKA, og hvordan denne (internt) kan forbedres.

Det kan udledes, at der er en længere række forskellige kundetyper, som kan udvise UKA, hvor det i praksis primært er den verbale, voldelige og seksuelle, som kommer til udtryk. Det må erkendes, at der hersker en grundlæggende uenighed blandt interessenterne om kundetyper, samt fænomenets egentlige eksistens, som blot øger fænomenkompleksiteten. Herfor kan interessenterne med fordel imødekomme flertydigheden, og fremtidigt fokusere på at involvere de respektive parter, i forhold til at udfolde de forskellige livsverdner med henblik på at reducere antallet af episoder af UKA.

Det må sandes, at der forefindes en række litterære såvel som praksisfunderet mikro- og makroorienterede forklaringsårsager af, hvorfor UKA opstår. Kundeadfærden forklares både ud fra medarbejderalder, relationer, strukturel nedgørelse af faggruppen, og den hårde onlinetone i praksis. Forklaringsårsagerne tager typisk afsæt i specifikke og divergerende 'linser', som belyser fænomenet forskelligt. Studiet rejser hertil en forståelse af, at der bør fokuseres på relationer, fremfor at (forsætte med at) udpege 'gerningsmænd' for UKA, samt endvidere en erkendelse af, at der bør blive objektiviseret nye forståelser af branchens nuværende og uhensigtsmæssige stigmatisering og vilkår.

Der er tilvejebragt en forståelse for, hvordan UKA kan have konsekvenser for andre kunder, medarbejdere og organisationen. Der hersker en enighed blandt interessenterne, hvor alle i nogen grad erkender potentielle konsekvenser af UKA, men tenderer til at blive underkendt, hvilket bør anerkendes som uhensigtsmæssigt. Litteraturen og empirien fokuserer typisk på, hvordan konsekvenser kan mindskes *efter* episoderne, hvilket isoleret set er positivt, men bør også fremtidigt tage højde for en mere reducerende anskuelse.

Det er belyst, hvordan håndtering af UKA såvel teoretisk som praktisk omfatter en enorm kompleksitet. Organisationer har typisk sporadiske procedurer og politikker i forhold til UKA, som baserer sig på en reaktiv tilgang, som ultimativt ‘kun’ håndterer *efter* episodernes indtræden. Ydermere tager nuværende håndteringstilgange typisk afsæt i kundesuveræniteten, og mangler en moderne – proaktiv – tilgang med henblik på at reducere antallet af episoder *før* de indtræder, hvorfor organisationer bør overveje hvilke formelle og uformelle håndteringsinitiativer, som kan implementeres. Der er tillige rejst en forståelse for, at en politisk indgriben kan være en central suppleant i forhold til at reducere UKA.

Ultimativt, har studiet udfordret såvel litteraturen som empirien ved at tilvejebringe et framework med et moderne udgangspunkt. Frameworket søger et dialektisk samspil, hvor interessenterne har mulighed for at udfolde deres livsverdner i forhold til UKA, som efterfølgende har til formål at skabe en ny objektiveret forståelse. Dette samspil kan skabe en dybere (gensidig) forståelse *forud* for episoder med UKA, hvortil organisationer (læs: primært ledere) bør overveje, hvordan de kan skabe ‘rum’ til den nødvendige dialog og potentielle hindringer herfor. Dette framework har herfor til hensigt at reducere antallet af episoder, da interessenterne vil have en dybere gensidig forståelse for hinanden *ex ante*.

Puha, kære læser. Fænomenet ‘UKA’ endte måske med at blive lidt mere kompleks, end du regnede med i studiets begyndelse. Det eneste vi her til sidst beder dig om, er at forholde dig til din egen rolle, når du handler ind. For din skyld. For vores skyld. For medarbejderens skyld. Men i al retfærdighed for vores alles skyld. Og husk, et smil koster ikke noget!

8. Bibliografi

- Akkawanitcha, C., Patterson, P., Buranapin, S., & Kantabutra, S. (2015). *Frontline employees' cognitive appraisals and well-being in the face of customer aggression in an Eastern, collectivist culture*. *The Journal of Services Marketing*, 29(4), 268-279.
- Albers- Miller, N., D. (1999). *Consumer misbehavior: Why people buy Illicit goods*
- Amelia, A., & Ronald, R. (2017): *Can customer misbehavior be controlled? Case study on Retail Industry Consumer Behavior in Indonesia*. *Integrative business & Economics research journal*, 17(1).
- Andersen, F. (2006). *Selvledelse - Selvet på arbejde* (1st ed.). Psykologiserien - Dansk Psykologisk forlag.
- Aspara, J., Wirtz, J., Groening, C., & Moschieri, C. (2020). *When customers cross the line: A systematic review and research agenda on costumer misbehavior*. *Journal of Service Research*, 23(1), 5-22.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). *The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective*. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Baccarani, C., Brunetti, F. (2011): *The need for customer education in high people-density services: a new role for service providers?* Conference paper: ResearchGate.
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). *Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility*. *Journal of Business Research*.
- Ballentin, W, F (2023): *Uventet indgriben i en familiekonstellation*.
- Bartos, R. (1986). *Qualitative research: What it is and where it came from*. *Journal of Advertising Research*.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. Free press.
- Berg, L., B. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon, Boston MA.
- Berger, L., P, & Luckmann, T. (1966). *The Social Constrution Of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Penguin Books. London.

- Berger, L., P. & Luckmann, T. (1992). *Den samfundsskabte virkelighed: En videnssociologisk afhandling*. Lindhardt og Ringhof.
- Berger, P. (1963). *Invitation to Sociology: A Humanistic Perspective*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Berry, L. L., & Seiders, K. (2008). *Serving unfair customers*. Business Horizons, 51(1), 29-37.
- Bertelsen, J. (2022). *Dagligvaregigant i opråb til kunder: Stop vold og ubehøvlet adfærd mod vores ansatte*. Avisen Danmark.
- Bhattacharjee, A., & Purohit, N. (2022). *Consumer misbehavior in services: A qualitative study in India*.
- Bishop, V., Korczynski, M., & Cohen, L. (2005). *The invisibility of violence constructing violence out of the job centre workplace in the UK*. Work, Employment and Society, Vol. 19 no. 3, Pp. 583-602.
- Bitzner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). *Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint*. Journal of Marketing, 58(4), 95.
- Bitzner, M. J., Brown, S., & Meuter, M. (2000). *Technology infusion in service encounters*. Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), 138-149.
- Bitzner, M. J., Booms, B. H., & Nyquist, J. D. (1985). *The critical incident as a technique for analyzing the service encounter*. Service Marketing in a Changing Environment, 48-51.
- Błoński, K. (2022). *Dysfunctional customer behavior – a review of research findings*. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. Oeconomia, 20(2).
- Bogner, A., Litting, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing experts*.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. London and New York.
- Bohr, N. Niels (n.d.). Bohr Quote. https://www.brainyquote.com/quotes/niels_bohr_385596
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *En grundbog i kvalitative metoder* (3. udgave ed.). Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organization*. Sage Publications, London.
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Routledge.

- Calder, B., J. (1977). *An Attribution Theory of Leadership*. New Directions in Organizational Behavior.
- Campbell, D., T & Fiske, D., W. (1959). *Convergent and discriminant validation by multimethod matrix*. Psychological bulletin, vol. 56(2):81-105. Washington.
- Castillo, D., N, & Jenkins, E., L. (1994). *Industries and occupations at high risk for work-related homicide*. Journal Occupational Medicine, 36, 125–132.
- Charmaz, K. (2006). *Construction Grounded Theory - A practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publications.
- Chell, E. (2004). *Critical incident technique. Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London Sage.
- Christoffersen, N., M, & Andersen, H., B. (1982). *Åbent interview*: København: Teknisk Forlag.
- Chung, J., & Monroe, G. S. (2003). *Exploring social desirability bias*. Journal of Business Ethics, 44 (4), 291-302.
- Circle, K. (2023). *Circle K oplever øget chikane - nu opfordres kunderne til at holde en god tone*. Ritzau.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1988). *Socially Desirable Response Set Bias: A Review of the Literature and Recommendations for Future Research*. Journal of Personality Assessment, 52(1), 81-90.
- Clark, R. (2017). *Convenience sample*. The Blackwell encyclopedia of sociology. Wiley.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). *Relational leadership*. SAGE Publications.
- Darmer, P. (2005). *Empirisk fænomenologi i samfundsvidenskabelige analysemetoder. Samfundslitteratur*, Frederiksberg.
- Darmer, P., Jordansen, B., & Madsen, J. A. (2010). *Paradigmer i praksis: Videnskabsteori of metode i ledelses- og organisationsstudier*. (2. udgave ed.). Djøf.

- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2011a). *Customers acting badly: Evidence from the hospitality industry*. Journal of Business Research, 64(10), 1034-1042.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2011b). *Deviant customer behavior: A study of techniques of neutralisation*. Journal of Marketing Management. 27:7-8.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012a). *Exploring the forms of dysfunctional customer behavior: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service*. Journal of Marketing Management, 28(1-2), 129-153.
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2012b). *Motives of dysfunctional customer behavior: an empirical study*. The Journal of Services Marketing, 26(4), 293-308.
- Harris, L. C., & Daunt, K. L. (2013). *Managing customer misbehavior: Challenges and strategies*. Journal of Services Marketing, 281-293.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.
- Denzon, N. K., & Lincoln, S. Y. (2000). *Handbook of qualitative research*, (2 ed).
- Drennan, J., Drennan, P., & Keeffe, D., A. (2007). *Research in consumer misbehavior: A simulation game approach*. ANZMAC, Dunedin, New Zealand.
- Echeverri, P., Salomonson, N., & Åberg, A. (2012). *Dealing with customer misbehavior*. Marketing Theory, 12(4), 427-449. SAGE.
- Fan, G., Ma, Q., Liu, R., & Hao, J. (2012). *Why Customers Behave Badly? The Review of Antecedent Research on Customer Misbehavior*. Paper presented at the 185-190 conference.
- Fellessen, M., & Salomonson, N. (2020). *It takes two to interact – Service orientation, negative emotions and customer phubbing in retail service work*. Journal of Retailing and Consumer Services.
- Fisk, G. M., & Neville, L. B. (2011). *Effects of Customer Entitlement on Service Workers' Physical and Psychological Well-Being: A Study of Waitstaff Employees*. Journal of Occupational Health Psychology, 16(4).

- Fisk, R., Grove, S., Harris, L. C., Keeffe, D. A., Daunt, K. L., Russell-Bennett, R., & Wirtz, J. (2010). *Customers behaving badly: a state-of-the-art review, research agenda and implications for practitioners*. The Journal of Services Marketing, 24(6), 417-429.
- Flanagan, J. C. (1954). *The critical incident technique*. Psychological Bullentin, 51 (4), 327-358.
- Flyvbjerg, B. (2011). *Case study methodology*. Journal of Engineering Education, 2-9.
- Fog, J. (1994). *Med samtalen som udgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. Akademisk Forlag, København.
- Fong, L. H. N., So, A. S. I., & Law, R. (2017). *Exploring jaycustomer behavior and handling approach in casinos*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(5), 1403-1425.
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). *Customer management and CRM: addressing the dark side*. The Journal of Services Marketing, 25(2), 79-89.
- Fullerton, R. A., & Punj, G. (2004). *Repercussions of promoting an ideology of consumption: consumer misbehavior*. Elsevier BV.
- Fullerton, R., & Punj, J. (1993). *Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior*. Advances in Consumer Research Volume 20, Eds. Leigh McAlister and Michael L. Rothschild, Provo, UT.
- Gadamer, H. G. (1975). *Truth and Method*. New York,the Seabury Press.
- Gergen, K., J. 1999). *An invitation to Social Construction*. LONDON: Sage Publications.
- Gergen, K., J. (1992). *Toward a postmodern psychology*. Psychology and Postmodernism LONDON: SAGE, 17-30.
- Gergen, K., J. & Mellon, K. (2020). *Social konstruktivisme: Ledelse og organisation*. Hans Reitzels Forlag.
- Gerring, J. (2004). *What is a case study and what is it good for?* Cambrigde Unversity Press, 341-354.
- Gettman, H. J., & Gelfand, M. J. (2007). *When the customer shouldn't be king: Antecedents and consequences of sexual harassment by clients and customers", Journal of Applied Psychology, Vol. 92 no. 3, 757-770.*

- Giorgi, A. (1975). *An Application of Phenomenological Method in Psychology*. Studies in Phenomenological Psychology, Duquesne University Press, Pittsburg, 82-103.
- Gong, T., Yi, Y., & Choi, J. N. (2013). *Helping Employees Deal With Dysfunctional Customers*. Journal of Service Research: JSR, 17(1), 102-116.
- Goussinsky, R. (2011). *Coping with customer aggression*. International Journal of Service Industry Management, 23(2), 170-196.
- Grandey, A., A, Kern, J., H, & Frone, M., R. (2007). *Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor*. Journal of Occupational Health Psychology, 12, 63–79.
- Grandey, A., Dicker, N. D, & Hock-Pen, S. (2004). *The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees"*. Journal of Organizational Behavior, 25 (3), 397–418.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership
- Gremler, D. D. (2004). *The critical incident technique in service research*. Journal of Service Research, 7, (1) - 65-89,
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). *The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of "getting along"*. Journal of Retailing (73),1, 63-85.
- Guenzi, P., & Pelloni, O. (2004). *The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider*. International Journal of Service Industry Management, 365-384.
- Guiffre, A., P., & Williams, L. C. (1994). *Boundary lines - Labeling sexual harassment in restaurants*. Gender And Society.
- Hammer, S., & Elting, M. (2019). *Ledelse og organisation: Organisation, udvikling og samskabelse*. Samfundslitteratur, Danmark.
- Handy, J. (2006). *Sexual harassment in small-town New Zealand: A qualitative study of three contrasting organizations*. Gender, Work and Organization, 13, 1–24.
- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). *The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior*. SAGE Publications.

- Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2004). *Jaycustomer behavior: An exploration of types and motives in the hospitality industry*. The Journal of Services Marketing, 18(5), 339-357.
- Hartung, B. (2022). *Salling Group og HK i fælles opråb til kunderne: 'Vær tålmodige og tal pænt!'*. BT, Danmark.
- Haslebo, G., Holbøll, P., Høyrup, S., Madsen, H., F., & Nejsum, B. (1973). *Magt og påvirkning i systemer*. Hans Reitzel forlag, Danmark.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Heldbjerg, G. (1997). *Grøftegravning i metodisk perspektiv*. Samfundslitteratur, Danmark.
- Herløv, P. (2023). *Nu har de hyret en uniformeret vagt: Urolige elementer skal ikke ødelægge roen i wellness området*. Jyllands-Posten, Danmark.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Life-cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, (23), 26-34.
- Hildebrandt, S (2011): *Ledelse ifølge Hildebrandt – Det handler om menneskelige relationer*. Libris, 1-232.
- HK HANDEL, & Meyer, L., W. (2022). *HK-Handels medlemmer bliver svinet til af kunderne i stor stil*. Retail News, Danmark.
- Holm, B., A. (2015). *Videnskab i virkeligheden - En grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur, Danmark.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1997). *Active Interviewing*. N: Silverman, D., Ed., Qualitative Research: Theory, Method and Practice, Sage, London:113-129.
- Huang, W. H., Lin, Y. C., & Wen, Y. C. (2009). *Attributions and Outcomes of Customer Misbehavior*. Journal of Business and Psychology, 25(1), 151-161.
- Huerta, D. *Dolores Huerta Quotes*. Brainyquotes.com.
- Hughes, D., K., & Tadic, V. (1998). *'Something to Deal With': Customer Sexual Harassment and Women's Retail Service Work in Canada*. International Journal of Advances in Computing and Management.
- Isin, B F., Altintas, H., & Altintas, C, F. (2010). *Research on the attitudes of consumers and workers towards customer misbehaviors*. Journal of Service Science, 2(1), 55-80.

- Johnson, E. (2018). *Ledelseslicens*. Dafolo, Frederikshavn, Danmark.
- Kang, J., M., & Gong, T. (2019). *Dysfunctional Customer behavior: Conceptualization and Empirical Validation*. Service Business.
- Kanter, R. (2018). *Toxic customers: How to protect your staff*. Harvard Business Review.
- Kashif, M., & Zarkada, A. (2014). *Value co-destruction between customers and frontline employees*. International Journal of Bank Marketing, 33(6), 672-691.
- Keeffe, D. A. (2010). *Consumer misbehavior during professional service encounters*. Marketing and Public Relations, Queensland University of Technology.
- Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D., J. (2014). *The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction*. Int. J. Hosp. Tour. Adm. 15 (4), 394–416.
- King, M. F., & Bruner, G. G. (2000). *Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing*. Psychology and Marketing.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskab - Humanistiske forskningstraditioner*. Roskilde Universitetsforlag.
- Korczynski, M., & Evans, C. (2013). *Customer abuse to service workers: an analysis of its social creation within the service economy*. Work, Employment and Society, 27(5), 768-784.
- Kvale, S. (1997). *Interview: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzel.
- Larsen, V., M., & Rasmussen, G. J. (2014). *Relationelle perspektiver på ledelse: Relationel ledelse*. Hans Reitzels Forlag, 17-46.
- LeBlacn, M., M., & Kelloway, E., K. (2002). *Predictors and outcomes of workplace violence and aggression*. J. Journal of Applied Psychology, 87, 444–453.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitude*. Archives of Psychology, 22 140, 55.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. (2006). *Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value*. Journal of Marketing, 70(4), 1-18.

- Ma, L., Li, Y., Wang, Y., & Wang, L. (2017). *Customer incivility and service employees' emotional exhaustion: The roles of rumination and emotional regulation*. Journal of Occupational Health Psychology.
- Mannheim, K. (1936). *Ideology and utopia: an introduction to the sociology of knowledge*. New York: Harper Court.
- Mitchell, V. W., Balabanis, G., Schlegelmilch, B. B., & Cornwell, T. B. (2009). Measuring Unethical Consumer. Behavior across Four Countries. Journal of Business Ethics, 88(2), 395-412
- Morgan, G. (1998). *Organisationsbilder*. Universitetsforlaget Oslo,
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. SAGE Publications, Newbury Park, Thousand, Oaks, CA.
- Okan, M., Elmadag, A. B., & İdemen, E. (2021). *Frontline employee age and customer mistreatment: a meta-analysis*. The Journal of Services Marketing, 35(1), 98-115.
- Olsen, M., S. (2016). *Vrede kunder lægger pres på bankerne*. Berlingske, Danmark.
- Pagés, M. (1969). *An Experiment in Human Relation Training: The Laboratory with flexible Structures*. I. LE. The Laboratory Method of learning and Changing-Theory and Application. John Wiley and Sons.
- Pagliae, C. (2019). *Overfuset af sure kunder: Må sende Lagkagehuset-ekspedienter hjem*. BT, Danmark.
- Paules, G. (1991). *Dishing it out*. Philadelphia, PA: Temple University Press.
- Pedersen, R. M., & Søby, P. (2021). *Fiskehandler med opråb på Facebook: Kunder skælder ud, når de bliver bedt om at overholde coronaregler*. Fynens DK, Danmark.
- Podsakoff, P., M., & Organ, D., W. (1986). *Self-reports in organizational research: Problems and prospects*. SAGE Publications, Newbury Park, Thousand, Oaks, CA.
- Porath, L., & Erez, A. (2007). *Abusive customers and employees: An examination of the causes, effects, and managerial responses*. Journal of Business and Psychology, 21(4), 503-524.
- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2006). *Deviant Customer Behavior: An Exploration of Frontline Employee Tactics*. Journal of Marketing Theory and Practice, 14(2), 95-111.

- Reynolds, K. L., & Harris, L. C. (2009). *Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination*. *Journal of Retailing*, 85(3), 321-335.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Rosenberg, M. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. Encinitas. (3. ed.). Puddledancer Press.
- Ruben, A., M, Stosic, D., M, Correale, J., & Hartigan, B., D. (2021). *Is Technology Enhancing or Hindering Interpersonal Communication? A Framework and Preliminary Results to Examine the Relationship Between Technology Use and Nonverbal Decoding Skill*. *Frontiers in Psychology*.
- Rummelhagen, K., & Benkenstein, M. (2017). *Whose fault is it?*. *European Journal of Marketing*, 51(11/12).
- Saunders, M, N, K, Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Student*. (8th ed.). Pearson, New York.
- Schaefers, T., Wittkowski, K., Benoit (née Moeller), S., & Ferraro, R. (2015). *Contagious Effects of Customer Misbehavior in Access-Based Services*. *Journal of Service Research: JSR*, 19(1), 3-21.
- Schofield, J. W. (1990). *Increasing the generalizability of qualitative research*. *Qualitative Inquiry in Education*, New York, Teachers College Press, 201-232.
- Shamir, B. (2007). *From passive recipients to active co-producers: Followers' role in the leadership process*: Information Age.
- Sinek, S. (2017). *Actually, the Customer Is Not Always Right*. [Video/DVD]
- Smerek, R., & Peterson, M. (2006). *Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-academic Employees at a University*. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.
- Sørensen, L. M. (2012). *Mette Frederiksen klar til job i Netto*. Danmarks Radio, Danmark.
- Srivastava, H. S., Jayasimha, K. R., & Sivakumar, K. (2022). *Addressing customer misbehavior contagion in access-based services*. *The Journal of Services Marketing*.
- Svane, M (2022). *Forelæsning i HRM på Aalborg Universitet: Forelæsning i HRM på Aalborg Universitet*. Aalborg, Danmark.

- Tan, A. J. M., Loi, R., Lam, L. W., & Chow, C. C. (2020). *Buffering negative impacts of jaycustomer behavior on service employees*. The Journal of Services Marketing, 34(5), 635-650.
- Taylor, F. (1913). *The principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). *How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: an uncertainty management theory perspective*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 108 no. 1, Pp. 79-92.
- Thomas, G. M., Walker, H. A., & Zelditch, M. (1986). *Legitimacy and Collective Action: A Research Note*. Oxford University Press, UK.
- Tougaard, S. (2023). *Detailbranchen går sammen i kampagne for en god tone*. Dagligvarehandlen, Danmark.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? Whats next for HR?*. Human Ressource Management. 25 (2) s. 188-204.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. (2008). *Service-dominant logic: Continuing the evolution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1).
- Vestergaard, A. (2023). *Ansatte i butikker skældes ud af vrede kunder!*. UgeAvisen, Danmark.
- Vinten, G. (1994). *The Art of Asking Questions*. Management Decisions.
- Vivien, B. (1995). *An introduction to social constructionism*. Routledge.
- Walker, S., & Truly, E. (1992). *The critical incidents technique: Philosophical foundations and methodological implications*. Winter Educators Conference Proceedings: Marketing Theory and Applications.
- Weber, M. (2001). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (1. ed.). Routledge.
- Wee, B. V, Banister, D. (2015). *How to write a literature review paper*. Transport Reviews 36:2, 278-288. Routlegde, Taylor & Francis Group.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in the age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Whyte, W. (1948). *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York, NY: McGraw Hill.

- Wu, J., & Lin, Y. (2018). *Interaction between the Different Leadership Styles on Innovative Behavior based on Organizational Culture in Ecological Industry: Empirical Research from China*.
- Yagil, D. (2008). *When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters*. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141-152.
- Yi, Y., & Gong, T. (2008). *The effects of customer justice perception and affect on customer citizenship behavior and customer dysfunctional behavior*. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 767-783.
- Yin, R. K. (2014). *Design and methods* (5. ed.). SAGE Publications.