



Mikael Wallgren
Anders Kron
Convendor

” Istället bör man fokusera på verklig förändring genom handling, eller ännu bättre resultat.

Fortsatt brist på kundorientering

Tomma fraser som »kunden i centrum« eller »utifrån och in« har vi använt i decennier, men med mycket magert resultat. Digitaliseringens möjligheter att skapa en bättre dialog mellan kund och leverantör har oftast använts till att skapa självbetjäninglösningar via webben. Dessa är oftast kostnadseffektiva, och löser kanske 70–80 procent av kundernas problem, men de kan också bidra till att det blir ännu svårare att få hjälp med övriga problem, de som inte chatten eller webben har svar på. Det kan alla de som inte kommer fram på telefon eller fastnat i oändliga köer hos sin bank, försäkringsbolag eller myndighet vittna om. De mänskliga resurserna har minskat i takt med den ökande digitaliseringen.

Som vi konstaterade i ett inlägg på vår blogg i april i år så är det inget fel att etablera dessa kundtjänster för att förbättra service och avlasta slutleverantören men det riskerar att öka avståndet mellan kunden och den slutliga leverantören. Därför ställer de ökade krav på ledningsresurser för att hålla ihop verksamheten, så att den ena handen vet vad den andra gör. Här brister det i de flesta stora hierarkiska organisationer men kanske framförallt inom offentlig sektor – där ibland en kultur av kundfokus saknas.

Vad kan man då göra för att hålla ihop verksamheten? Modernt är att man ska arbeta teambaserat, agilt, syftesdrivet och tillitsbaserat, men vad betyder alla dessa vackra ord? Jo, att man i högre grad arbetar i nätverk (team) istället för hierarkiskt. Den här förändringen är dock ingenting som låter sig göras över en kafferast. Det handlar

mycket om att organisationen också har en verksamhetskultur som gör att den som möter kunden har mandat och förmåga att snabbt genomföra förändringar inåt i organisationen. Det här är inget nytt i organisationssammanhang. Det är precis samma filosofi som förespråkades i Janne Carlzons klassiska bok: *Riv pyramiderna*, men som nästan aldrig genomfördes i praktiken i någon verklig organisation. Finns det mandat för att förändra så spelar det mindre roll hur man sedan ritar rutorna i organisationsschemat. Problemet med detta sätt att bedriva verksamheten är oftast att för att få till den kulturförändring som krävs tar det ofta decennier – om det någonsin ska lyckas.

Några som har lyckats - förutom de advokater och konsulter som alltid jobbat så, innan begreppen var myntade – är konsultföretaget Centigo. När man skrapar på ytan finner man dock att det inte betyder att man saknar en organisation, ansvarsfördelning och styrning, utan att det inom ramen för dessa strukturer finns en flexibilitet för anpassning till den aktuella situationen.

Det man ska undvika är floskler, tomma ord, styr- och värdedokument. Istället bör man fokusera på verklig förändring genom handling, eller ännu bättre resultat. Från vårt pågående arbete med en rapport kring »tvärorganisatoriskt arbetssätt« så vet vi att riktig uppföljning – inte bara vackra ord på ett papper – tillsammans med att skapa (affärs)möjligheter istället för regleringar, spelar stor roll för medarbetarnas förändringsbenägenhet, och därmed för genomförandekraften i organisationen. ○