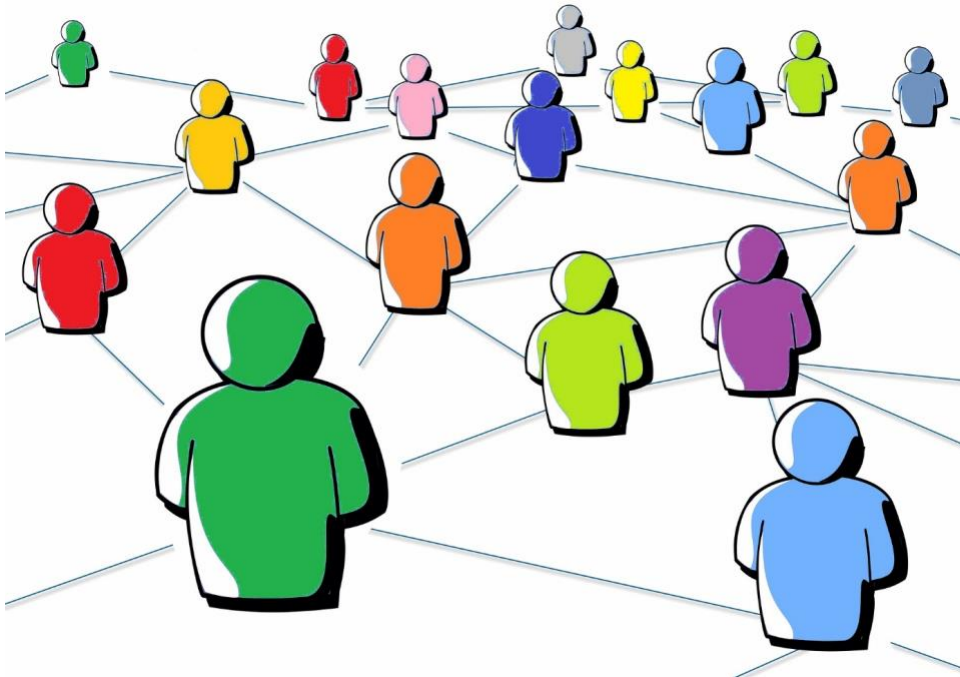


# Medskapande av tjänster – Handlar det om att sätta kunden i centrum?



Alla vill utgå från kunden. Man har kundfokus eller sätter kunden i centrum. Detta är förstås vällovligt och bra. Men risken är att man ser på kunden från sitt perspektiv och att organisationen ska leverera tjänster till kunden (=varulogik). Med ett tjänstelogiskt perspektiv blir det mera naturligt att tillhandahålla förutsättningar i kundens miljö. I sin egen miljö är kunden alltid i centrum och behöver inte placeras där. Enligt tjänstelogiken är det också kunden som skapar sitt eget värde, dock med avgörande hjälp av det som organisationen tillhandahåller.

*Juni 2019*

## En organisation kan inte skapa något värde

En organisation kan inte skapa något värde. Är detta påstående provocerande? Ja, enligt min erfarenhet är det många som tar illa vid sig. Många organisationer, och dess medarbetare, är stolta över det värde de anser sig skapa åt sina kunder.

Stoltheten är oftast berättigad och den bör man behålla. Påståendet handlar inte om att förringa någons arbetsinsats, varken enskilt eller kollektivt. Det handlar endast om tjänstelogikens syn på värdeskapande. Enligt tjänstelogiken är det kunden som definierar och skapar värdet när hen använder det som en organisation tillhandahåller. Oavsett om organisationen tillverkar brödrostar eller tillhandahåller sjukvård handlar nyttan, eller det upplevda värdet, om hur kunden använder eller reagerar på det som organisationen gör. Det är kunden som rostar brödet och njuter av det och det är kunden som blir frisk. Men detta hade kanske varit omöjligt utan brödrost och utan sjukvård. Det organisationer gör är helt avgörande för kundens värdeskapande. Det finns inget förminskande, ingen kritik och inget nedvärderande i påståendet att organisationen inte *skapar* värdet. Det som finns är en insikt om vad som kännetecknar tjänster.

Tjänster handlar om interaktioner. Kunden måste använda brödrosten, interagera med den, för att få något rostade bröd. Kunden väljer hur mycket rostade brödet ska vara och typ av bröd. En bra tjänst får kunden att uppleva "vilken bra brödrost", men den bästa tjänsten får kunden att uppleva "jag är bra på att rosta bröd".<sup>1</sup> Den optimala tjänsten hjälper kunden, så omärkligt som möjligt, att göra det hen vill göra eller uppleva utan att pracka på kunden tjocka manualer eller lyfta fram sig själv.

Brödrosten i sig är en vara, men den utför en tjänst som handlar om att ge kunden en upplevelse. Varor kan lagras och användas vid behov. Det kan inte tjänster. Sjukvård måste anpassas efter patientens situation och behov. Patientens egen berättelse om hur hen mår är ofta ovärderlig för att kunna ställa diagnos och hitta rätt behandling. Patienten *medskapar* vården vare sig vi vill eller inte. En bra vårdtjänst bidrar till att kundens hela upplevelse blir så bra som möjligt och att alla delar samverkar för att optimera kundens välbefinnande.

Med ett varulogiskt perspektiv blir vården gärna standardiserad och patienten ses som en passiv mottagare. Vården produceras och levereras. Medskapande ses i dessa sammanhang ofta som detsamma som kundundersökningar eller att man frågar patienten om vad hen tycker om olika behandlingar. Man försöker, välvilligt och med goda syften, att anpassa sina vårdprodukter efter patientens behov. Men vårdgivaren sitter i förarsätet och bjuder in patienten när man finner det möjligt och lämpligt.

---

<sup>1</sup> Kathy Sierra, "Badass – Making Users Awesome", O'Reilly Media, 2015.

## Är medskapande något man bjuder in till eller är det något annat?

När jag googlar på begreppet ”medskapande av tjänster inom offentlig sektor” visar det sig att de flesta träffar handlar om innovation och utveckling (samma resultat blir det om man använder begreppet samskapande). Det är främst i dessa sammanhang begreppet används. Det är utmärkt, och nödvändigt, att innovation och utveckling sker med aktiv medverkan av kunder eller andra intressenter. Men det är tydligt att detta ofta görs med ett varulogiskt perspektiv. Kundinvolvering ses som en egen separat aktivitet i sig.

Med ett varulogiskt perspektiv handlar samskapande om att kunden bjuds in att delta i producentens processer, oftast helt på producentens villkor. Den process som det är enklast att få med kunden i är just utveckling.

Med ett tjänstelogiskt perspektiv sker alltid ett samskapande av tjänsten, alltså av det som ska uppnås, eftersom det är en del av definitionen av en tjänst. Tjänster handlar om interaktioner. En deklarationstjänst handlar till exempel om ett samskapande där respektive part bidrar med sina kunskaper. Skattebetalaren vet mest om sina inkomster och Skatteverket vet mest om regelverket. När denna kunskap kombineras uppstår ny kunskap och ett värde, som till exempel fastställd skatt. Inom tjänstelogiken talar man om att olika resursstrukturer kombineras. För tjänster är det ofta information eller kunskap det handlar om.

Med ett tjänstelogiskt perspektiv handlar det inte om att bjuda in kunden i organisationens processer, det handlar om att organisationen tillhandahåller förutsättningar (resursstrukturer) i kundens processer. Detta blir ett helt annat synsätt. Myndigheter ser till exempel beslut som output från sina processer, men om man ser beslutet som en input till kundens processer kan man kanske hitta effektivare och smidigare sätt att hjälpa kunden. Kunden är då på ett naturligt sätt med även vid utveckling.

Uttryck som ”vi sätter kunden i centrum” är bra och vällovlige men handlar i grunden om att med ett kundperspektiv effektivisera de egna processerna. Det är förstås bra och leder till förbättringar. Men ännu bättre är att utifrån perspektivet av sitt uppdrag effektivisera kundens processer. I sin egen miljö är kunden alltid i centrum och behöver inte placeras där. Konsekvensen blir då att även de egna processerna blir effektivare.

## Kunden har resurser

IKEA upptäckte tidigt att kunden kan göra en del av arbetet, vilket kan leda till billigare produkter och nöjdare kunder. Ofta är människor mer nöjda med saker de själva har varit med och skapat. Detta kallas ofta för just IKEA-effekten. Tillverkare av kakmix upptäckte detta redan på 1940-talet. När kunderna endast behövde tillsätta vatten sålde mixen dåligt. När man ändrade på det hela så att kunden även behövde tillsätta ägg ökade försäljningen.<sup>2</sup> Syftet med kakmix är inte endast att få en kaka på ett enkelt sätt (då kan man köpa en färdigbakad kaka) utan kunden vill kunna säga och känna "jag har bakat denna kaka och den blev bra". Att bara tillsätta vatten var inte tillräckligt för att kunna påstå detta.

*Det handlar alltså inte om vad produkten eller tjänsten gör i första hand, det handlar om vad kunden kan göra och uppleva med hjälp av produkten eller tjänsten.*

I den digitala världen har många aktörer som affärsidé att möjliggöra samskapande. Spotify tillhandahåller en plattform som för samman skapare av musik med lyssnare av musik. Alla inblandade aktörer, inklusive Spotify själva, tillför sin kunskap och sina resursstrukturer. Kundernas kunskap består främst i att de vet vad de vill lyssna på. Kunskap om vilken musik som är populär är värdefull. Facebook skapade en plattform för att föra samman människor och får mycket kunskap från sina kunder som de kan tjäna pengar på. Samma sak gäller för Google.

Det viktiga här är vilket perspektiv man har, inte vilken typ av verksamhet det gäller. För offentlig sektor kan samma perspektiv användas, men utifrån sina syften och uppdrag. Ta hemtjänsten som exempel. Med ett varulogiskt perspektiv blir det rimligt att hemtjänsten försöker standardisera och erbjuda vissa tjänster till "brukarna" (ett sådant begrepp kan man bara komma fram till med ett varulogiskt perspektiv) som planeras in exakt så att varje åtgärd får ta ett visst antal minuter. Man har lyssnat på brukaren och beaktat hans önskemål när man gjort den egna planeringen. Åtgärderna som att diska, tvätta och städa är tjänster men de planeras och utförs som om de vore varor. Allt detta görs med goda syften och man vill brukaren väl.

Med ett tjänstelogiskt perspektiv kan det bli annorlunda. Ofta nämns i dessa sammanhang det nederländska företaget Buurtzorg som exempel. Det är ett privat företag som utför tjänster motsvarande hemtjänst. De är organiserade i självständiga team och de har inte fokus på att utföra vissa specificerade åtgärder på en viss tid. De har fokus på kundens (eller patientens) självständighet. Kundens välmående går före organisationens ego. Detta betyder att man så långt det är möjligt försöker hjälpa

---

<sup>2</sup> New Scientist, 2011, "The hard way: Our odd desire to do it ourselves", <https://www.newscientist.com/article/mg21228441-800-the-hard-way-our-odd-desire-to-do-it-ourselves/>

kunden att klara sig själv och man tar hjälp av kundens eget nätverk. Det kan till exempel vara anhöriga eller grannar.<sup>3</sup>

Detta är ett bra exempel på hur en hemtjänst flyttar fokus från att kunden ska uppleva "jag har fått diskat (på hemtjänstens villkor" till "jag klarar mig i huvudsak själv (på mina villkor)". Det leder till att kunderna mår bättre, behöver mindre sjukhusvård och också färre timmar från hemtjänsten. I Buurtzorgs fall kunde de minska antalet timmar med 40 procent. Det blir billigare och bättre.

Dessutom kan Buurtzorg, tack vare sin organisationsmodell, kraftigt minska overheadkostnaderna. Idag har Buurtzorg över 10 000 anställda i 25 länder. Av alla anställda är endast 45 stödfunktioner (backoffice) och 15 är coacher (som hjälper till med teambaserat arbetssätt). Resten arbetar med kunderna.<sup>4</sup>

Buurtzorg har uppnått sina goda resultat genom att kombinera kundens resurser (kundens egen förmåga och kundens nätverk) med sina egna, och ser sig som en resurs i kundens miljö och inte det motsatta.

För Skatteverket leder motsvarande synsätt till att arbetet består i att tillhandahålla förutsättningar i kundens miljö så att kunden kan sköta sitt men samtidigt, så smidigt och enkelt som möjligt, betala sina skatter och lämna uppgifter.<sup>5</sup> Till exempel genom att samarbeta med aktörer som tillhandahåller ekonomisystem. Men detta utan att myndigheten tar över ansvaret från kunden. Kunden ska kunna säga och tänka "jag har fullgjort alla mina skyldigheter, det var enkelt och jag har gjort rätt". Att känna en trygghet i att man gjort allt som förväntas och att man gjort det rätt är viktigt för kunden. Det räcker alltså inte med att det blir rätt, kunden måste också uppleva att det är rätt och att de själva gjort rätt.

## Egot är i vägen för effektiviseringar

Bra tjänster som leder till att kunden känner att hen gjort något rätt och bra kan leda till betydande effektiviseringar. Inom all offentlig verksamhet läggs idag mycket resurser på att hantera det som kallas för onödig efterfrågan<sup>6</sup>. Kunder hör av sig och frågar om ärendet har kommit in eller när man får svar eller beslut. Många frågor kanske redan innan om hur blanketten eller formuläret ska fyllas i och när man väl fått

---

<sup>3</sup> Frederic Laloux, "Reinventing Organizations", Nelson Parker, 2014.

<sup>4</sup> <https://www.buurtzorg.com>

<sup>5</sup> Denna ambition finns uttryckligen med i Skatteverkets strategiska inriktning från 2017.

<sup>6</sup> Begreppet är olyckligt men är välkänt och har satt sig i språkbruket. Johan Quist och Martin Fransson har beskrivit detta som "värdeåterhämtande efterfrågan" istället vilket är mera korrekt. Det är inte frågan "var är mitt ärende?" som är onödig i sig, utan frågan pekar på att det finns ett problem. Om problemet undanröjs försvinner frågan. Frågan är alltså ett symptom, inte det egentliga problemet.

beslutet ringer man och frågar vad det egentligen betyder. En inte ovanlig fråga till Skatteverket är "jag läste det här på er webbplats, stämmer det?". Eftersom myndigheter tenderar att se alla inkommande ärenden som det arbete man ska utföra blir det lätt att man försöker effektivisera onödigt arbete. Men om man genom att arbeta på ett annat sätt, baserat på ett annat synsätt om sin egen roll och en annan syn på dem man är till för, kan onödig efterfrågan minska betydligt. Förutom detta kan ett annat arbetssätt och andra synsätt leda till betydligt högre kvalitet i arbetet vilket förstås har ett värde i sig men kan också minska behovet av att göra om saker.

Men det finns stora hinder för att lyckas med detta. Ett är att många upplever tjänstelogiken som svår, konstig eller flummig. Detta kan i sin tur bero på att varulogiken sitter så djupt i kulturen och strukturerna att man inte ens är medveten om att man använder den.

Tjänstelogiken kan uppfattas som extra svår just på grund av påståendet "din organisation skapar inte något värde" eftersom man under mycket lång tid fått lära sig att det viktigaste är att skapa värde. Styrningen handlar om detta, liksom uppföljningen. I strategiska dokument skriver man gärna "vi skapar värde genom att...". Allt som inte bidrar till att skapa värde ska man försöka ta bort och man ska försöka hitta sina värdeströmmar.

Men att, tillsammans med andra, bidra till kundens värdeskapande är inte mindre värdefullt. Det handlar om ett annat synsätt, som enligt resonemanget ovan, bidrar till att skapa ännu mera värde.

Moderna ledarskapsteorier betonar vikten av att ledare släpper sitt ego. Organisationer med relativt autonoma individer och team i nätverk som tillsammans arbetar mot ett gemensamt syfte behöver fortfarande ledare, men ledare som inser att det inte handlar om dem. Det handlar om att skapa bästa möjliga förutsättningar för individerna och teamen. Det är de som skapar resultaten, inte chefen.

Men samma resonemang gäller på organisationsnivå. En organisation, som till exempel en myndighet, är en del i ett större nätverk och kan tillsammans med andra bidra till att skapa värde. Men det handlar inte om organisationen, det handlar om hur man på bästa sätt kan bidra till andras värdeskapande. Man behöver se det man gör mera som interaktioner och mindre som transaktioner. Man måste släppa organisationens ego, på samma sätt som chefen behöver släppa sitt.

Detta är svårt. Jag har träffat många myndigheter som betonat vikten av att "vi måste synas och höras mer så att alla förstår hur viktiga vi är". Detta är i sig inget konstigt. Alla vill få uppmärksamhet och känna sig viktiga. Särskilt naturligt blir det om myndigheten är ifrågasatt, relativt okänd eller om man är rädd för att bli nedlagd.

Det handlar dock inte om att utplåna sig själv, vare sig som individ eller som organisation. Det handlar om perspektiv och efter vilken måttstock man bedömer sin egen insats och framgång. Låt oss gå tillbaka till brödrostarna. Om du var tillverkare av brödrostar, vilket föredrar du av "vilken bra brödrost" och "jag är bra på att rosta bröd"? Den kortsiktiga tillfredsställelsen kanske kommer av det förra men den långsiktiga, och större tillfredsställelsen, kommer av det senare. För om kunden är nöjd med sig själv och sin höga brödrostningskompetens kommer konsekvensen bli att du säljer fler brödrostar, blir uppskattad och känd.

Detta leder fram till en viktig slutsats. Om du och din organisation har fokus på era interna processer (även om ni sätter kunden i centrum) samt fokus på att bli känd och uppskattad kommer sannolikt konsekvensen bli att verksamheten blir dyr, ineffektiv och att ni inte alls blir uppskattade. Men om du och din organisation har fokus på kundens processer och hur ni kan bidra till andras värdeskapande (utifrån uppdraget) kommer konsekvensen sannolikt att bli att verksamheten blir effektiv och att ni blir uppskattade.

Men detta är inte lätt att åstadkomma eftersom det strider mot djupt rotade vanor och traditioner. Det strider helt mot de rådande styrprinciperna. Men hur detta påverkar styrningen är ett ämne för en alldeles egen artikel.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:  
[lennart.wittberg@cogitem.se](mailto:lennart.wittberg@cogitem.se)*