


Våra samhälleliga serviceleveranssystem måste bli oändligt mycket bättre

av Bengt-Åke Wennberg



De som bestämmer över och etablerar samhällets servicesystem har dålig insikt i dessa systems förutsättningar och karaktäristik

- de misstar sig ifråga om vad som ger skalfördelar
- de gör konsumenterna passiva och improduktiva i stället för aktiva och produktiva
- de lägger tonvikten vid att själva producera i stället för att överföra know-how och management till konsumenten.
- de använder sig av icke ändamålsenliga metoder i försöken att göra sin personal mer produktiv, och
- de betonar homogenitet, när det är mångfald som krävs.

Ett TV-program om äldrevården den 8 september 2013 visade en sak. Vi står alla inför ett jätteproblem. Jag menar då alla. Det gäller mig som nu är 77 år och snart blir beroende av vården och mina barnbarnsbarn som kommer att få betala enorma summor i en svikande ekonomi för att kunna betala för sina gamla. Det finns därför anledning att komma med nya idéer. Men kanske inte nya ändå. Snarare nygamla.

När jag slår upp Richard Normanns trettio år gamla bok om servicemanagement möts jag på de allra första sidorna av följande påstående:

Den offentliga sektorns organisationer har förletts att systematiskt bryta mot en del av de mest fundamentala reglerna för service management:

- de har misstagit sig ifråga om vad som ger skalfördelar på serviceområdet,

- de har gjort konsumenterna passiva och improduktiva i stället för aktiva och produktiva
- de har ständigt lagt tonvikten vid att själva producera i stället för att överföra know-how och management till konsumenten.
- de har använt sig av icke ändamålsenliga metoder i försöken att göra sin personal mer produktiv, och
- de har betonat homogenitet, när det varit mångfald som krävts.

Det var för trettio år sedan. Nu har denna olämpliga inriktning som Norrman redan då observerade gjort att vi hamnat där vi är. Ett konkret exempel kan illustrera Normanns påpekanden. En av Normanns stora poänger är att i ett bra serviceleveranssystem måste konsumenten vara med att producera nyttan. Normann ville därför byta ut ordet konsument mot prosument.

Att konsumenten skall vara med att producera nyttan i ett servicesystem var en självklarhet för alla i det program om äldrevården som jag refererade till i början. Alltså helt i linje med Richard Norrmans principer. Så som äldrevården i dag bedrivs är det emellertid mer regel än undantag att brukarna är passiva och improduktiva istället för aktiva och produktiva, trots att de tidigare i livet i hög grad klarat sig själva.

Så här säger en av de anställda i programmet:

De blir fräntagna hela sitt liv när de kommer hit. Vi går ju in så personligt och erbjuder vår hjälp till allt trots att de kan själva. Dom har ju alltid varit vana vid att klara sig själva jämt. Det är något man tappar när man kommer hit. Det är som en förlust. Det är som om livet är slut. Det är som om de kommit till väntrummet till döden.

Hur har det kommit att bli så? Personalen gör så gott de kan men de, och de två duktiga förändringsagenterna, tycks sitta fast i ett system de inte rör på. Detta styr allt från matdistribution, resurstilldelning, datasystem, socialt stöd, medicinförsörjning, lönesättning, experthjälp och utbildning av personal. Detta system verkar vara skapat för något annat – nämligen industriproduktion. Därför fungerar det inte som man hoppats.

Att klara en sådan uppgift som äldrevård i en ensam enhet längst ut i fronten om hela systemet är felkonstruerat är förstås omöjligt. Hur mycket personalen än anstränger sig.

I debatten efter programmet gavs många exempel på det. Debatten surrade av de gamla välkända lösningarna och argumentationerna. Maria Larsson pläderade exempelvis för värdet av ett kvalitetsstyrningssystem hämtat från industrin. Andra debattörer hävdade behovet av mer resurser. Denna senare ståndpunkt blir förstås naturlig om man helt bortser från de resurser som redan finns hos de äldre och även i deras omvärld, och som man mer kreativt borde kunna använda sig av.

Jag menar att en närmare granskning av debattörernas argumentation skulle visa att Richard Normann har rätt på varje punkt. De lösningar och argument som fördes fram i debatten är det man kallar internlogiska. De ingår i och utgår från tankemodeller och institutionella förhållanden som hör till industrisamhället och till produktionen av varor snarare än till produktionen av service.

Våra politiker och vår samhällsdebatt har helt enkelt under de trettio år som förflutit sedan Richard Normans bok utvecklats sig bort från de system som skulle vara nödvändiga i en tid som vår. Man har tappat bort kärnan i verksamheten. Eliten talar om något annat än det man borde tala om. Då går det förstås åt skogen.

När jag läser vidare i Richard Normanns bok finner jag att det inte är konstigt att det är så. De managementsystem och lösningar som han lyfter fram som illustrativa exempel är dramatiskt annorlunda och mycket mer sofistikerade än de som numera diskuteras och utvecklas i äldrevården, i annan offentlig verksamhet och även i all annan privat verksamhet. Richard Normanns exempel startar i helt andra utgångspunkter.

Jag kan också konstatera att Richard Normann pekar på system som är mycket mer intellektuellt krävande att förstå sig på än de relativt enkla produktionssystem som man i dag har. För att skapa sådana annorlunda och moderna system skulle det krävas en helt annan kreativitet och social inlevelseförmåga än som i dag visas upp. Det är verkligen en utmaning. Men intelligentian tycks ha stannat i utvecklingen. Den går nu runt i cirklar.

Skälet till detta verkar ligga djupt. Ett serviceleveranssystem skall enligt Richard Normann erbjuda bruksvärden och inte bytesvärden. Hela vårt ekonomiska system och alla våra nationalekonomiska teorier kretsar således kring bytesvärden, som handlar om produkter och varor när det istället borde kretsa kring bruksvärden, som handlar om tjänster och service.

Att vi inte tagit oss ur denna tankefälla på trettio år är sannolikt skälet till de stora ekonomiska kriser vi upplevt sedan 1990-talet. Politiken och hela det ekonomiska systemet har fastnat i en industriell tankemodell och har inte, som Richard Normann påpekar, tillräckligt väl kunnat stödja utvecklingen av de serviceleveranssystem som passar "den nya tiden". Men att byta spår är svårt. Kanske måste man först köra in i väggen.

Om denna grundläggande skillnad, mellan gamla industriella produktionssystem och behovet av nya mer sofistikerade serviceleveranssystem, skulle kunna uppmärksammas och omfamnas av oss alla, så är jag övertygad om att vi medborgare skulle kunna se fram emot ett liknande utvecklingssprång som togs vid industrialismens genombrott.

Men då är det mycket som måste förändras. Som 77-åring, och mycket nära att behöva åldringsvården i en snar framtid, kan jag ju alltid hoppas på att det sker snabbt – men sannolikheten är liten.

Nu är det ett misstag att tro att bättre serviceleveranssystem bara handlar om offentliga tjänster. Det är ett faktum för alla tjänster. Detta har beskrivits i en Vinnova-rapport "[Den tjänstedominanta logiken](#)" av Per Kristensson

Det finns sannolikt stora möjligheter att i liten skala omforma dagens tjänster till sådana som styrs av den tjänstedominanta logiken och som ökar vår livskvalitet. Det går dock inte att återskapa dem storskaligt. Det skiljer dem från de investeringar som var grundläggande i industrisamhället. De har sitt värde inte av en ständigt ökad efterfrågan utan ett ständigt ökat kunskapsinnehåll.

Vilka möjligheter och hinder ser du att skapa sådana tjänster i din närhet. Genom att träffas och tala om dem så kanske de kan få form och utvecklas.

Referenser

Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport VR 2009:07

http://menvart.se/Filerpdf/2013-bloggar/Vinnova_VR_2009_0_7-1.pdf

Norman R, Ekberg C (1983): Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion. Solna: Liber.

<https://www.bokborsen.se/?qa=Normann,%20Richard&qt=Service%20Management>