

Om möten man inte glömmer, Richard Normann

Jag hade blivit VD för Sveriges näst största sparbank, Länssparbanken Göteborg, sommaren 1978. De två första åren var ett intensivt men enögt arbete med att få upp lönsamheten i banken. Det frestade på. Jag insåg att det måste till något nytt, något som kunde engagera många fler i personalen. Det räckte inte med att prata om vinstens betydelse vid varje tillfälle som bjöds. Det måste till ett andra steg i förändringsarbetet (om att höja lönsamheten var det första steget). Det gjorde att jag tog kontakt med Richard Normann. Så här skriver jag i boken (sid 196-198) om det första mötet med Normann.

”Det arbetet började på allvar på våren 1980. Jag hade kommit över en rapport författad av Richard Normann, en ung organisationsforskare och konsult som höll på att göra sig ett namn som specialist på serviceföretag. Rapporten var så intressant att jag ringde upp honom och frågade om han kunde tänka sig att komma till Göteborg för att under en dag eller två berätta för bankens ledning om framgångsrika serviceföretag. Det lovade han göra, och det var inledningen på ett mångårigt samarbete oss emellan. Vi blev med tiden också goda vänner.

Jag tror att alla som deltog i Richard Normanns första heldagsseminarium, det hölls någon gång på våren 1980, aldrig kommer att glömma det helt enkelt eftersom vi som var med fick en massa aha-upplevelser. Som när han berättade om ”sanningens ögonblick”, det som inträffar när kunden möter tjänstemannen till exempel i kassan på ett kontor, och hur viktigt det mötet är för hur servicekvalitet skapas. Det är i ”sanningens ögonblick” som kundens upplevelse av banken bestäms. Med andra ord, många väl genomförda ”sanningens ögonblick” är guld värda för ett serviceföretags goda rykte på marknaden.

Det var på många sätt år 1980 ett revolutionerande budskap för en bank. Det vände helt sonika upp och ner på traditionellt tänkande. Nya personalgrupper kom i fokus. Vi förstod exempelvis att kassapersonalen, den kategori som kanske vid den här tiden stod lägst på den interna rangskalan (manifesterat av att också ha de lägsta lönerna), var viktig, mycket viktig, för hur kunderna upplevde banken. Kassafolket gjorde inget annat än tog hand om en massa ”sanningens ögonblick”.

”Och har ni tänkt på att de som arbetar i bankens telefonväxel i det här perspektivet blir nyckelpersoner”, säger Richard. Det hade vi inte – i varje fall inte jag – tänkt på. ”De talar med hundratals, kanske tusentals, kunder varje dag, och ett snorkigt bemötande av den som svarar, eller att man måste vänta länge innan man kommer fram, kostar varje gång en bit anseende. Och tvärtom, ett vänligt och hjälpsamt mottagande, och korta väntetider, verkar i andra riktningen.” Hela seminariet blev en ögonöppnare, så minns jag det.

Den här kunskapsinhämtningen för en grupp i bankens ledning – vi kallade den marknadsgruppen – fortsatte på olika sätt under 1980. Vi bjöd in andra akademiker som kunde något om servicebolag (som finländaren Christian Grönroos och norrmannen Johan Arndt) för att berätta om sina erfarenheter och forskningsresultat, oftast bara för en dags föreläsningar och diskussioner. Vi bjöd också in praktiker, chefer för framgångsrika banker, för ett par timmars diskussion och presentation. Bengt Skoglund, då VD för Sparbanken Skaraborg (och långt senare min efterträdare som VD för Första Sparbanken) var en av dessa. Jag kommer ihåg vilken pedagogisk dynamit som låg i att en akademiker och en praktiker kunde säga samma sak. Det gör att man i ett slag blir övertygad om att det som sägs är sant. Som när Bengt Skoglund säger att det är få saker som är så viktiga för honom som att banken rekryterar rätt personal, så viktigt att han gärna själv vill ha koll på hur rekryteringen går till. Exakt samma sak – att ledningarna i framgångsrika serviceföretag nästan utan undantag ägnade rekryteringsprocessen stor uppmärksamhet, och gav den stora resurser – hade Richard Normann och Christian Grönroos funnit i sina studier. Det är ingen överdrift att säga att det var en vändpunkt för hur vi i banken i fortsättningen hanterade rekryteringsprocessen. Den fick extra uppmärksamhet efter 1980.”