

### Ledelse 2050 - del 1 av 2:

# Forretningsledelse sluker kvalitetsledelse

Kvalitetsrevolusjonen har provosert frem et nytt ledelsesparadigme. De ledelsesteoretikerne som påstår at vi lever i et kaos, der endringenes vinder blåser i et stadig mer avskrekking tempo og der det er opp til våkne ledere å til enhver tid hente inn de metodene og teknikkene som han eller hun føler passer best, tar feil. Vi påstår at morgendagens globale ledelsesform er tilgjengelig allerede i dag.

STEIN SMAALAND

**D**en europeiske kvalitetsorganisasjonen (EFQM) inviterer til årets lederforum, «Global Challenges for European Competitiveness», i Budapest med følgende spørsmål;

- *European businesses: can they compete with those in the United States, or perhaps more importantly, those in India, China, and other fast developing Asian countries?*
- *Will European Industrialists and Politicians tackle their common challenges on the basis of a united or fragmented Europe?*
- *How can your organization contribute to the effort to make Europe an outwardlooking, knowledgebased and competitive economy?*

Vi tør påstå at den navlebeskuende europeismen som EFQM her legger for dagen, er unntaket som bekrefter regelen om at verden er blitt global, og at god global ledelse forutsetter gode globale samarbeidsevner (Smaaland 2005a).

#### Veien hit

Tekniske nyvinninger og den påfølgende industrialiseringen resulterte rundt forrige århundreskifte i Frederick Taylor's vitenskapelige ledelsesmetode (Taylor 1911). Utover på 1900-tallet førte økt menneskeforståelse og den nye vitenskapen psykologi til mykere verdier og «Human Relations» (Mayo 1933, Maslow 1954, McGregor 1960). De fleste ledelsesbøker påstår nå at vi, etter ytterligere

femti år med erfaringer og teoribygging, befinner oss i en dynamisk og situasjonsavhengig verden der modeller og metoder må hentes frem etter behov (Smaaland 2006).

Vi tror ikke verden er i et slikt kaos. Vi tror at vi allerede befinner oss i et nytt ledelsesparadigme, der mennesker er virkemidlet for å oppnå stadig bedre resultater. I denne virkeligheten er det bare én ting som varierer. Og det er at vi mennesker har ulike definisjoner på hva som er «bedre».

#### Kvalitetsrevolusjonen

Etter erfaringene fra det forrige århundrets verdenskriger fikk kvalitet stadig mer oppmerksomhet, for eksempel med etablering av den første kvalitetsprisen i Japan i 1951, Deming-prisen. Forståelsen økte også her hjemme og i vesten for øvrig med etableringen av den norske kvalitetsprisen i 1974 og den amerikanske i 1986 (Baldrige Award), samt områdespesifikke kvalitetsstandarder innen forsvar og offshore. Nyutviklingen innen kvalitetsstandarder kulminerte med etableringen av de første bransjeuavhengige, internasjonale kravstandardene for kvalitetssikring av kvalitetssystemer i 1987 (ISO 9001/9002/9003) og etableringen av den europeiske totalkvalitetsorganisasjonen i 1992 (Smaaland 1995).

Kvalitetsbølgen varte i enda noen år (Stokkedal 1997, Smaaland 1998a), før den la seg (Smaaland 2005b).

Liksom ved all annen endring følger utviklingen av standarder i etterkant av den utviklingen som finner sted i verden rundt oss. Forutsatt at endringen oppnår en minimums oppslutning. Ekstreme politiske beslutninger og

overraskende oppfinnelser blir dermed unntakene som bekrefter regelen om at opinionen, at markedet, styrer standardene.

Det språket, de ordene, som anvendes er en god indikasjon på hva samfunnet er opptatt av, på hvilke standarder som gjelder. La oss ved hjelp av terminologioversikten til den internasjonale standardiseringsorganisasjonen ISO (International Organization for Standardization) se nærmere på hvordan kvalitetsvokabularet har utviklet seg de siste par tiår.

#### Kvalitetsterminologi

Kvalitetssikring og kvalitetsstyring var fra ISO 9000-standardenes begynnelse mest fokusert på kontroll av prosedyrer og dokumenter, mens total kvalitetsledelse var mest fokusert på kunde, medarbeidere og forbedring. Mange oppfattet at disse to systemretningene konkurrerte med hverandre (Smaaland 2000). I 1994 hadde ISOs kvalitetsterminologi adoptert begreper fra Total kvalitetsledelse. På 2000-tallet har ISO valgt å referere til separate modeller og standarder for å koordinere seg med total kvalitet og de involverte metoder og teknikker. Henvisningen til «fremragende dyktighet» refererer seg for eksempel til den europeiske kvalitetsmodellen (Smaaland 1999).

I terminologitabellen kan vi se hvordan noen sentrale ord innen fagområdene forretningsledelse og kvalitetsledelse har utviklet seg i ISO.

Hjørnesteinene innen kvalitetsledelse generelt var allerede fra 1980-årene kundetilfredshet, medarbeidermotivasjon, og kontinuerlig forbed-

	NS 5801, 1. utg., 1981	NS-ISO 8402, 1. utg., 1989	NS-ISO 8402, 2. utg., 1994	NS-EN ISO 9000, 1. utg., 2000	NS-EN ISO 9000, 2. utg., 2006
Bedre resultater:	-	-	-	-	-
Kontinuerlig forbedring:	-	3.6.2 kontinuerlig vurdering av faktorer	3.8 tiltak for å bedre aktiviteter og prosesser for organisasjon og kunder	3.2.13 gjentatt aktivitet for å øke evnen til å tilfredsstille krav	3.2.13 gjentatt aktivitet for å øke evnen til å tilfredsstille krav
Kundetilfredshet:	-	3.1.7 noen definerer kvalitet som «kundetilfredsstillelse»	3.7 langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå kunders tilfredshet	3.1.4 kundens oppfatning av i hvilken grad kundens krav er oppfylt	3.1.4 kundens oppfatning av i hvilken grad kundens krav er oppfylt
Kvalitet:	0.3 overensstemmelse med spesifiserte krav	3.1 tilfredsstillende fastsatte krav eller behov	2.1 tilfredsstillende uttalte og underforståtte behov	3.1.1 om iboende egenskaper oppfylder krav	3.1.1 om iboende egenskaper oppfylder krav
Kvalitetspolitikk:	-	3.4 organisasjonens overordnede hensikter	3.1 organisasjonens overordnede hensikter	3.2.4 organisasjonens overordnede hensikter og retning	3.2.4 organisasjonens overordnede hensikter og retning
Kvalitetsrevisjon:	0.3 planlagt og systematisk granskning	3.10 systematisk og uavhengig undersøkelse	3.10 systematisk og uavhengig undersøkelse	3.9.1 systematisk, uavhengig og dokumentert prosess	3.9.1 systematisk, uavhengig og dokumentert prosess
Medarbeidermotivasjon:	-	-	3.7 langsiktig suksess tilstrebes ved å oppnå fordeler for alle medarbeidere	3.3.4 arbeidsmiljø - forhold som arbeid utføres under	3.3.4 arbeidsmiljø - forhold som arbeid utføres under
System (kvalitets-, styrings-):	0.3 samling av innbyrdes koordinerte prosedyrer	3.8 organisasjon, ansvar, prosedyrer, prosesser og ressurser i kvalitetsledelse	3.6 organisasjon, prosedyrer, prosesser og ressurser i kvalitetsledelse	3.2.2 system for å etablere politikk og mål og oppnå disse	3.2.2 system for å etablere politikk og mål og oppnå disse
Prosess:	-	-	1.2 aktiviteter som omformer tilførsler til resultater	3.4.1 aktiviteter som omformer tilført grunnlag til resultater	3.4.1 aktiviteter som omformer tilført grunnlag til resultater

Tabell 1: kvalitetsterminologi

ring.

Hvilke endringer har disse sentrale begrepene gjennomgått?

### Kundetilfredshet

Kundetilfredshet materialiserte seg ikke i kvalitetsterminologien før etterkrigsårenes produksjons- og salgsorientering var blitt erstattet av markeds- og informasjonssamfunnet, dvs. utover på 1980-tallet. Siden dette er kundespesifikk service og produksjon, og betydningen av varig gode relasjoner, kundetilfredshet og kundelojalitet, vokst frem. Vi ser at kundetilfredshet først uttrykkes eksplisitt i terminologien fra 1994 (punkt 3.7). Vi ser, imidlertid, at det ikke er skjedd noen ny utvikling på 2000-tallet. Har kundefokus et blitt overmettet?

### Medarbeidermotivasjon

Våre interne kunder, medarbeiderne, kom noe senere på banen. Naturlig nok. Det er jo kundene som gir organisasjoner inntekt. Det er kundene som betaler lønnen vår. Men utover på 1990-tallet blir også et medarbeiderfokus synlig i terminologien (punkt 3.7). Også her ser vi at 2000-tallet ikke har brakt med seg noe nytt. Har medarbeidermotivasjonen stagnert?

### Kontinuerlig forbedring

Helhetlig prosessendring er hjertet av enhver varig utvikling. Vi ser at kvalitetsterminologien allerede i 1989 inkluderte kontinuerlig forbedring (punkt 3.6.2), mens prosessbegrepet først kom i bruk i 1994 (punkt 3.8). Utover på 2000-tallet finner vi ingen videre fremdrift, snarere tvert i mot. Har kontinuerlig forbedring resignert?

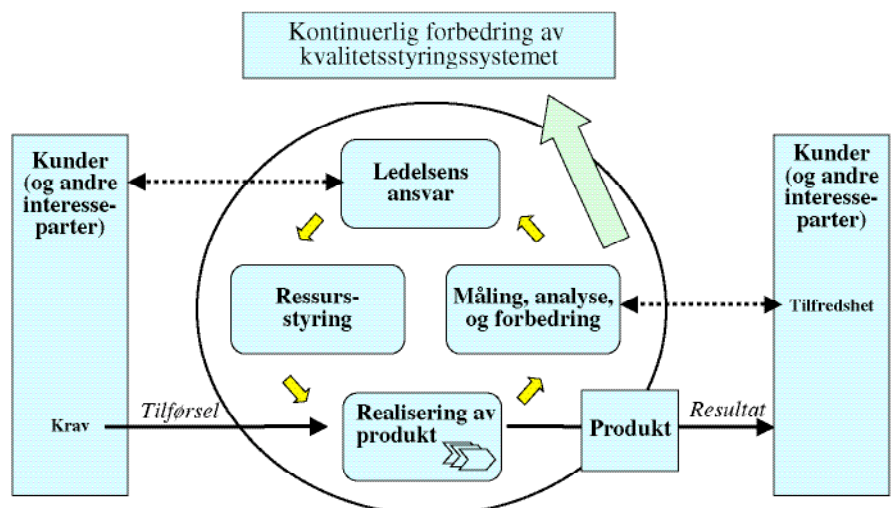
### Bedrede resultater

Resultater, og spesielt i den tradisjonelle betydningen av økonomiske resultater, er fraværende i kvalitetsterminologien. Det er de totale kvalitetsmodellene som har forsøkt å påta seg

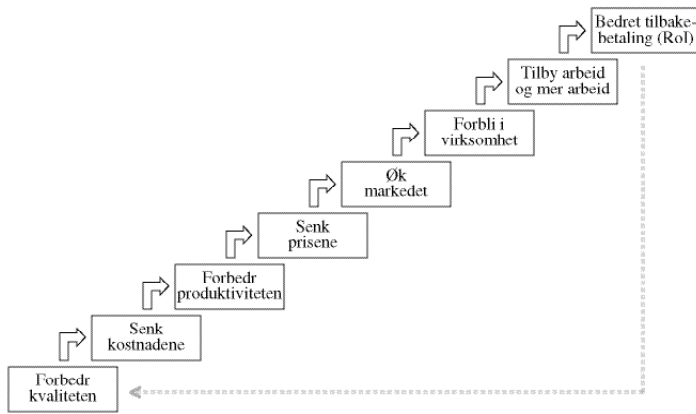
resultatansvaret. De nevner ulike resultater, men de fokuserer, som seg hør og bør, på virkemidler, på de interne prosessene, ikke på prosessenes resultater. Virkemidlene er, som kjent, de eneste vi kan gjøre noe med. Resultatene må bare bli som de blir. Med noen små regnskapsmessige krumpring som unntakene som bekrefter regelen.

### Modell og prinsipper

På 1990-tallet ble behovet for kontinuerlig forbedring av produkter og prosesser i ISO-terminologien hovedsakelig dekket av en illustrasjon av «hovedaktiviteter med innvirkning på



Figur 1: Modell av kvalitetsstyringssystemet



Figur 2: Demings kjedereaksjon

kvalitet» (NS-EN ISO 9004-1:1994) og en «leveransekjede for prosesser med produkt- og informasjonsrelatert flyt» (NS-EN ISO 9000-1:1994).

Utover mot 2000-tallet ble ISOs kvalitetsarbeider stadig mer farget av total kvalitet. Den sentrale figuren i ISOs kontinuerlige forbedring av produkter og prosesser ble illustrert med figur 1 på forrige side.

Likeledes er de åtte prinsippene for kvalitetsstyring blitt opprettholdt:

1. **Kundefokus;** Organisasjoner er avhengige av sine kunder og bør derfor forstå gjeldende og fremtidige kundebehov, oppfylle kundekrav og strebe etter å overgå kunders forventninger.
2. **Lederskap;** Ledere etablerer en felles hensikt og retning for organisasjonen. De bør skape og holde ved like det interne miljøet som personellet kan engasjere seg fullt

og helt i, for å oppnå organisasjonens mål.

3. **Personnellets engasjement;** Personell på alle nivåer er det vesentligste ved en organisasjon, og deres fulle engasjement gjør det mulig for dem å utnytte sine evner til det beste for organisasjonen.
4. **Prosesstankegang;** Et ønsket resultat oppnås mer effektivt når aktiviteter og tilhørende ressurser styres som en prosess.
5. **Systemtankegang ved styring;** Identifisering, forståelse og styring av samvirkende prosesser som et system bidrar til at organisasjonen oppnår sine mål på en virkningsfull og effektiv måte.
6. **Kontinuerlig forbedring;** Kontinuerlig forbedring av organisasjonens samlede prestasjonsevne bør være et vedvarende mål for organisasjonen.
7. **Beslutninger basert på faktiske**

hendelser; Virkningsfulle beslutninger er basert på analyser av data og informasjon.

8. **Gjensidig fordelaktig samarbeid med leverandører;** En organisasjon og dens leverandører er avhengige av hverandre, og et gjensidig fordelaktig samarbeid forbedrer begge parter evne til å skape verdi.

Det kan være uklart om disse prinsippene tilfører noe, eller om de, nå på 2000-tallet, fremsetter selvfølgeligheter som forlenget skulle vært erstattet av andre.

## Konklusjonen nærmer seg

La oss ta en enkel sjekk om prinsippene virkelig er blitt til banaliteter. Dette gjør vi ved å studere fornuften av de motsatte prinsippene;

Organisasjoner er ikke avhengige av sine kunder (1), ledere skal ikke vedlikeholde et godt internt miljø (2), personellet er uvesentlig for en organisasjon (3), resultater oppnås best når man ignorerer de prosessene som skaper disse resultatene (4), det å forstå og styre organisasjonens prosesser som ett samvirkende system skaper problemer for måloppnåelsen (5), organisasjonens prestasjonsevne bør forbli som den er (6), beslutninger bør baseres på magesfølelse (7), organisasjoner og deres leverandører bør holdes atskilt (8).

Ja, de motsatte prinsippene er nærmest latterlige. Prinsippene selv kan dermed kalles banaliteter. Men hva kunne de åtte prinsippene ha blitt erstattet med?

Et mer «back to basics»-prinsipp? Et prinsipp om økt innsats for å etablere gode, strategiske rammebetingelser? Et prinsipp om å opprettholde og utvikle arbeidsplasser? Et prinsipp som Demings kjedereaksjon, jfr. figur 2 (Deming 1982)?

Tabell 2: ledelsesfaktorer

	<u>forretningsledelse (1960-90)</u>	<u>bidrag fra kvalitetsledelse (1990-2020)</u>
kunder:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• som konsument</li> <li>• topp kundeservice</li> <li>• markedsandeler</li> <li>• markedsanalyser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• som partner</li> <li>• samarbeidspartner</li> <li>• lytte til enhver tilbakemelding</li> <li>• tilfredshets-/lojalitetsindekser</li> </ul>
medarbeidere:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetanseutvikling</li> <li>• eksternt motivering</li> <li>• ytelseevaluering</li> <li>• individkonkurranser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• massive opplæringsprogram</li> <li>• intern motivering</li> <li>• tilfredshets-/motivasjonsindekser</li> <li>• team og samarbeid</li> </ul>
forbedring:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inspeksjon, plassering av skyld</li> <li>• resultatjustering</li> <li>• avvikshåndtering</li> <li>• lokalt fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egenevaluering, prosessforbedring</li> <li>• prosessforbedring</li> <li>• vitenskapelige metoder</li> <li>• helhetlig fokus</li> </ul>
resultater:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvantitet</li> <li>• økonomi for eierne</li> <li>• nøkkeltall</li> <li>• kortsiktige resultater</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• forbedringer for kundene og medarbeiderne</li> <li>• kritiske suksessfaktorer</li> <li>• langsiktige resultater</li> </ul>



Stein Smaalund er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Forslag og kommentarer mottas med takk: [stein.smaalund@sys.no](mailto:stein.smaalund@sys.no)

Vi tør anta at det bare er snakk om tid før verdens standardiseringsorganisasjoner forstår at det er dette som må være ledestjernen for morgendagen. At ISO etter 10-15 år forstod at 3. parts kontroll måtte erstattes av egen-evaluering, at årsakseliminering og kontinuerlig forbedringsarbeid måtte styrkes ved hjelp av Demings (eller egentlig Walter Shewharts) forbedringsspiral, at helhetssyn og prosess-ankegangen måtte introduseres, er så sin sak. Men at de grunnleggende prinsippene fra forrige århundre fremdeles henger igjen, er bemerkelsesverdige.

Likevel, en konklusjon nærmer seg:

- a) kvalitet som definert på 1980- og 1990-tallet, er i ferd med å stagnere
- b) ISO nærmer seg langsomt (for langsomt?) EFQM og andre total-kvalitetsmodeller
- c) kvalitetsledelse blir integrert i forretningsledelse

Vi ser i denne sammenheng at forretningsledelse tar opp i seg et nytt per-

spektiv, et helhetsperspektiv fra kvalitetsledelsens fokusområder, jfr. tabell 2.

Vi tror at vi dermed kan konkludere med at kvalitetsarbeidet på ingen måte har stagnert eller resignert. Snarere tvert i mot. Vi tror vi kan si at kvalitetsarbeidens visdom har fått innpass i forretningsledelse, og at den nye forståelsen er i ferd med å vokse inn i våre kulturer.

Det er ett fokus som tydelig står frem. En erkjennelse om at ny teknologi, at stadig raskere informasjonsutveksling, ikke er mer enn verktøy. En erkjennelse om at det er mennesker som produserer ideer. At det er samarbeid mellom mennesker som setter ideene ut i livet. Menneskene er i fokus (Smaaland 1998b).

Det finnes fem kategorier mennesker. Kunder, ledere, medarbeidere, samarbeidspartnere og leverandører. Disse skal vi komme tilbake til neste gang. □

#### Referanser

- Deming, W. Edwards, 1982, *Out of Crisis*

- McGregor, Douglas, 1960, 1985, *The Human Side of Enterprise*
- Maslow, Abraham, 1954, *Motivation and Personality*
- Mayo, Elton, 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*
- Smaaland, 2006, «Ledelse på fire nivåer», L&L nr.4
- Smaaland, 2005a, «Kvalitet og konkurranse», L&L nr.5
- Smaaland, 2005b, «Kvalitets-revolusjonen er over!», L&L nr.3
- Smaaland, 2000, «Deming versus ISO 9000», L&L nr.2-5
- Smaaland, 1999, «EFQM anno 1999», MA nr.3
- Smaaland, 1998a, «ISO 9000: Morgendagens dåpsattest?», MA nr. 3
- Smaaland, 1998b, *Det helhetlige kunnskapssystem*, MA-særtrykk
- Smaaland, 1995, «Total kvalitetsledelse gjennom tidene», MA nr.4
- Stokkedal, 1997, «ISO 9000 sertifisering i Norge», MA nr.10
- Taylor, Frederick, 1911, *The Principles of Scientific Management*

**(annonse)**