

Ledelsesmetoder:

Utbredelse og trend

Del 1 av 2

Noen mener at en helhetlig organisasjonsledelse ikke kan splittes opp i deler. Andre gjennomfører en todeling, f.eks. i strategisk ledelse og personalledelse, i resultatledelse og prosessledelse, eller i økonomisk ledelse og kvalitetsledelse.

Uansett, for å nå sine mål må all ledelse benytte seg av et antall metoder og verktøy. La oss se nærmere på noen av disse.

STEIN SMAALAND

Jeg er redd for at jeg ved noen anledninger i kommunikasjon med toppledere og ledergrupper har uttalt (Smaaland 1996):

«Dersom en metode ikke fungerer, er det sjelden en annen metode som er løsningen.»

Behovet for en slik uttalelse har oppstått som en motvekt mot den stadige jakten etter en ny tre-bokstav-forkortelse (TBF'er), etter en mer trendy metode. Vi ønsker i stedet å mane til mer tålmodighet og refleksjon over hva som kan være årsakene til at en metode eventuelt ikke fungerer.

Kan det være at metoden ikke er egnet for bransjen? Eller for de spesielle problemstillingene som organisasjonen nå står overfor? Eller kan det være at vi allerede er i gang med for mange prosjekter? Så det ikke finnes tilstrekkelig med ressurser og gnist til å igangsette nok et prosjekt?

Eller kan det være at metoden ikke er tilstrekkelig forstått? Kan det mangle grunnleggende opplæring og trening? Hva skulle tilsi at den neste metoden skulle fungere bedre enn den forrige? Og enn den før det igjen? Vi kunne fortsette å foreslå gode spørsmål. Men dette ville bli for teoretisk. Matnyttig blir dette først når vi diskuterer en konkret organisasjon eller en konkret avdeling. Da kommer de konkrete problemstillingene på bordet,

konkrete problemer som kan bidra til at en ledergruppe eller et team sammen kan bli oppmerksomme på at noe må gjøres, og kanskje også begynner å ane hva som bør gjøres.

Gjør det!

Ikke alle organisasjoner er like flinke til å bidra til at de som skal gjennomføre en jobb, de som skal oppnå noen mål innen en viss tid, får den nødvendige kompetanse og de nødvendige metoder og verktøy for å gjennomføre jobben de blir satt til.

Siden midten av forrige århundre har stadig flere ledelsesmetoder trått støttende til, ikke minst fra 1980-tallet da ledelsesskolene stadig utviklet sine nye, unike filosofier og metoder, og utover på 1990-tallet da de begynte å innlemme metoder fra den stadig mer synlige kvalitetsrevolusjonen i sine mer generelle ledespakker. Den pågående endringen kunne vi tydelig observere på kurstilbudene fra Europas mest fremtredende ledesskoler og i konferanseprogrammene til de ulike kvalitetsorganisasjonene, deriblant den europeiske kvalitetsorganisasjonen (EFQM).

I jungelen av filosofier, system, metodikker, teknikker og verktøy for ledelse (la oss heretter kalle dem «ledelsesmetoder» eller bare «metoder») er det ingen som har pekt seg ut som noen klar vinner. Metodene kommer og går, og noen gjenoppstår med små justeringer i ny emballasje. Noen av de mest fremtredende metodene i ver-



den gjennom de siste 10-15 årene finner du i «50 ledelsesmetoder» (neste side), en utvidelse av markedsundersøkelser fra Financial Times (www.ft.com) og Bain&Company (www.bain.com).

La oss beskrive noen utvalgte metoder nærmere.

Strategisk planlegging

«Ledelsens jobb er å se fremover.»

Uansett hvor godt en ledelsesmetode er integrert i en organisasjon, så hender det at den blir overkjørt av forhold «utenfor vår kontroll». De økonomiske eller de markedsmessige rammebetingelsene kan for eksempel plutselig endre seg. Ikke så merkelig at Strategisk planlegging straks viste seg å være den mest utbredte metoden da konsultentselskapet Bain&Company introduserte den i markedsundersøkelsen i 1996.

En av årsakene til dette er åpenbart. Uansett hvilke forbedringsprosesser og -prosjekter man setter i gang, dersom man ikke har taket på «the basics», så hjelper intet. Våre Strategiske planer må sikre at vi;

- 1) kjenner markedsbehovene
- 2) utvikler de produktene markedet etterspør
- 3) har de ressursene vi trenger for å bære produktene frem til markedene, medarbeidere med riktig kompetanse, en teknologi som sikrer at vi forblir i fronten, og et markedsføringsapparat som gjør oss minst like fristende og tillitfulle som våre konkurrenter

Alle behøver fokus på Strategisk planlegging (Mintzberg 2000). Når vi

gjennomfører en riktig Strategisk planlegging, lykkes organisasjonen. Og vi får følgelig også midler til å engasjere de riktige eksterne ressursene for å forbedre våre Strategiske planer ytterligere. De beste blir gjerne bedre. De riktige eksterne rådgiverne er ofte de som ingen andre, spesielt ikke våre konkurrenter, benytter seg av.

Kunderelasjonsledelse

«Det er lønnsomt å ta kundens stemme på alvor.»

Kunderelasjonsledelse (CRM), inklusive systematiserte kundeundersøkelser, er blant de mest utbredte metodene i Europa og Asia. Dette er ikke så merkelig. Det er jo kunden som betal-

er for produktene og tjenestene våre. Hadde det ikke vært for kundene, hadde vi vært uten jobb.

Utfordringen blir å ta i bruk et Kundekommunikasjonssystem som sikrer at vi lytter til «kundens stemme» minst like godt som våre eksisterende og kommende konkurrenter. Men dette utsagnet røper et uriktig fokus. Vi →

50 ledelsesmetoder

- **3.parts systemledelse** (*) er eksterne standarder og retningslinjer som den enkelte organisasjon utdypet og tilpasser til sin egen situasjon og som følges opp av eksterne 3. parter.
- **Aktivitetbasert ledelse** følger opp kostnadene pr. aktivitet og videre til produkter og kunder for mer nøyaktig kostnadsallokering og beslutningsstøtte.
- **Balansert målstyring (Balanced Scorecard, BSC)** overfører overordnede mål og visjon til kvantifiserbare måltall, gruppert i 4-5 områder, og presenterer i hvilken grad ledelsen oppnår de planlagte resultater.
- **Benchmarking**. Se: Sammenligning.
- **BPR (Business Process Reengineering)**. Se: Restrukturering av forretningsprosesser.
- **Endringsledelsesprogrammer** benyttes for å klemme ut endringsinitiativ, f.eks. oppkjøpsmuligheter eller reorganiseringer, og for å iverksette initiativene så strømlinjeformet som mulig, før omgivelsene krever det.
- **Hoshin Kanri** (*) springer ut fra TQC/TQM og er et japansk, systematisk system for oppnåelse av ledelsespolitikker og -planer gjennom kvalitetskontroll og kontinuerlig forbedring.
- **Just-in-Time (JIT)** (*) effektiviserer flyten av varer, tjenester og informasjon, slik at produksjonen effektivt blir tilpasset endrede markedsbegrep slik at kapitalbindingen blir minimal
- **Kaizen** (*) japansk konsept med ikke-dramatisk, skrittvis forbedring av prosessene, jfr. Kontinuerlig forbedring, BPR.
- **Kjernekompetanse** identifiserer og investerer i spesialkompetanse og spisssteknologier som skaper unik kunde verdi.
- **Konkurrentprofilering** (*) avdekker konkurrentenes konkurransefortrinn og tilpasser egne produkt- og markedsføringsstrategier i henhold til disse.
- **Kontinuerlig forbedring** (*) fokuserer en bred innsats for jevnlig å forbedre produkter, tjenester og prosesser, mer fokusert på skrittvis forbedring og involvering av alle enn innovative kvantesprang. Jfr. Kaizen, BPR.
- **Kunderelasjonsledelse (Customer Relation Management, CRM)** samler inn data om kundene for å optimalisere markedsførings-, salgs- og serviceprosessene for å øke kunde verdiene.
- **Kundeseegmentering** deler opp markedet i adskilte kundegrupper som har liknende karakteristikk, for derved å utvikle tilpassede produkttilbud og markedsprogram.
- **Kundesøm** produserer ekstremt tilpassede varer og tjenester i stor skala, fra utvikling av tilpassede merkevarer til tilpassede leveringsstrategier.

- **Kunnskapsledelse (Knowledge Based Systems, KBS)** utvikler systemer og prosesser for å fange opp og fordele den intellektuelle kapitalen.
- **Kvalitetsplanlegging (QFD)** (*) et japansk utviklet system omfattende et bredt spekter av kvalitetsgrafer og -tabeller som fremmer kvaliteten i enhver funksjon i organisasjonen, fra kundekrav og helt tilbake til designfasen.
- **Livssyklus** (*) effektiviserer produksjonsapparatet og minimaliserer lagrene slik at produktens livssyklus stadig reduseres for å kunne følge med på endrende kundebehov stadig bedre, jfr. JIT.
- **Lojalitetsledelse** styrker omsetning og inntjening ved forbedret forvaring av kunder, medarbeidere og investorer, og etablerer synlige koblinger mellom forvaringsnivå og finansielle resultater.
- **Medarbeiderutvikling** (*) som kjernen for valg og beslutninger, og i relasjonene til kunder, leverandører og samarbeidspartnere.
- **Målstyrt ledelse (MbO)** (*) overfører det eller de få overordnede mål til kvantifiserbare måleparametre for de enkelte enheter, og overlater til enhetene og underenhetene selv å velge metoden for å nå de planlagte parameterverdiene.
- **Prestasjonslønn** (*) øker medarbeideres og samarbeidspartneres prestasjoner ved å koble lønn til den enkelte medarbeiders og partners oppnådde resultater, eventuelt i forhold til oppsatte mål
- **Prisoptimaliseringsmodeller** benytter matematiske modeller for å beregne pris-elasticiteter, kostnader og lagernivåer, og derav anbefale inntjeningsoptimale priser.
- **Restrukturering av forretningsprosesser (BPR)** redesigner radikalt kjerneprosesser for å oppnå dramatiske forbedringer i produktivitet, syklustider og kvalitet.
- **Sammenligning (Benchmarking)** sammenligner utvalgte prosesser og prestasjoner med andre tilsvarende, interne eller eksterne, «best-i-klassen»-prosesser og -prestasjoner, og adopterer og tilpasser disse.
- **Scenario- og beredskapsplanlegging** involverer å fremme og prøve ut ulike «hva-hvis»-scenarier.
- **Seks Sigma (6 Sigma)** et amerikansk utviklet system som måler og analyserer kontinuerlig utvalgte prosessvariabler, og anvender statistiske teknikker for å avdekke hvilke forbedringer som vil senke defektnivået til (nærmest) null.
- **Strategisk planlegging** involverer en gjennomgripende prosess for å bestemme hva en virksomhet skal bli og hvordan begrensede

- ressurser skal allokere for å oppnå dette mål.
- **Strategiske allianser** etablerer varige kompaniskap og avtaler mellom selskap om å oppnå utvalgte felles mål.
- **Supply Chain Management (SCM)**. Se: Verdikjedeplanlegging.
- **Teamløse** (*) etablerer mindre arbeidsgrupper med egne mål, planer og fullmakter, for håndtering av problemstillinger som ikke kan håndteres av standard organisasjonshierarkier.
- **Total kvalitetskontroll (TQC)** (*) er en japansk filosofi og et system av metoder og verktøy, inklusive statistiske, som knytter medarbeiderkompetanse og -motivasjon til eksisterende og fremtidige kundebehov for utvikling av produkter og tjenester som stadig forbedres slik at de tilfredsstillende kundene bedre. Overlapper med eller synonym for TQM.
- **Total kvalitetsledelse (TQM)** er en amerikansk utviklet filosofi og et system av metoder og verktøy som knytter medarbeiderkompetanse og -motivasjon til eksisterende og fremtidige kundebehov for utvikling av produkter og tjenester som stadig forbedres slik at de tilfredsstillende kundene bedre. Overlapper med eller synonym for TQC.
- **Utflytting, internasjonalt**, identifiserer og reallokerer utvalgte operasjoner til andre land, og etablerer de nødvendige kommunikasjonslinjer.
- **Utflytting, nasjonalt**, benytter tredjeparter for å gjennomføre perifere aktiviteter, dvs. aktiviteter utenom kjerneproduktene.
- **Vekststrategier** identifiserer og innretter ressursene henimot muligheter for økt inntjening.
- **Verdikjedeplanlegging (SCM)** synkroniserer innsatsen til leverandører, produsenter, distributører, forhandlere, kunder for å tilrettelegge for en strømlinjeformet utveksling av informasjon, varer og tjenester.
- **Verdiledelse** (*) vektlegger identifisering, utvikling og opprettholdelse av grunnleggende verdier som basis for virksomheten.
- **Visjonsledelse** kodifiserer virksomhet, overordnede mål, strategier, arbeidsmetoder og fremtidig ønsket posisjon.
- **Økonomisk verdiøkingsanalyse** måler evnen til å tjene mer enn de totale kapitalkostnadene, og avdekker muligheter for å øke aksjonær verdiene.
- **Åpent-marked innovasjon** tar i bruk prinsippene om fri handel og lover og regler for konkurransefortrinn for å bedrive effektiv allokering av forsknings- og utviklingsressursene (FoU).

*: inngår ikke i Bain & Company's markedsundersøkelse 2005

Ledelsesmetoder - Utbredelse og trend

sammenligner vår innsats med konkurrentene. Viktigere er det at vi forsøker å etablere en tett kontakt med kundene, at vi lever med kundene, og at vi henter inn kompetanse fra fronten av nasjonal og internasjonal utvikling, slik at vi stadig kan tilføre kundene den merverdien de fortjener. Innen Kundekommunikasjon betyr dette å stille «gode spørsmål», en uhildet analyse, gode tiltak, og systematisert oppfølging av at tiltakene fungerer (Smaaland 1997, TQMI 1997).

Bain&Company's markedsundersøkelse i 2004 viste at Kunderelasjonsmetoder var blant de metodene som brukerne var mest tilfredse med, og opplevde minst problemer med. Vi kan håpe at en årsak til dette er at det å lytte til kundens stemme etter hvert er blitt anerkjent som en grunnleggende forutsetning for å drive butikk.

Sammenligninger

«Uten teori, er kopiering det eneste vi kan gjøre.»

Siden 1990-tallet har Sammenligninger (Benchmarking) vært blant de mest utbredte metodene i Europa og Amerika, mens den er langt mindre utbredt i Asia. Hva kan årsaken til dette være?

For Europas del kan en årsak til den store utbredelsen være at en del ledelsesskoler (fra 1990-tallet) og den europeiske kvalitetsorganisasjonen (i 2000) etablerte egne prosjektgrupper for promotering av Benchmarking (Camp 1989, Smaaland 2003). Det kan synes som om japanerne mener at deres egne anbefalinger fra tiåret tidligere om læring gjennom kundebesøk er blitt misforstått i Europa.

Japans tekniske kopiering fra etterkrigsårene ble i Vesten omgjort til «copy-paste» av metoder som japanerne mener krever en mer tålmodig inn-

læring og utvikling. Japans egne erfaringer med TQC kan ha bidratt til en sterkere tro på å utvikle sine egne fortrinn fremfor å forsøke å adoptere og tilpasse andre organisasjoners, andre organisasjonskulturers, fortrinn.

Selv har jeg tidligere uttalt at når japanerne stjal ideer fra Vesten i etterkrigsårene, kalte vi det «kopiering», mens når vi nå gjør det samme, kaller vi det Benchmarking. Dette er selvsagt spøkefullt ment.

TQM/BPR

«La oss forbedre morgendagens, ikke gårdsagens, resultater.»

TQM/BPR-metoden hadde en relativt stor utbredelse globalt tidlig på 1990-tallet, utbredelsen sank utover på 90-tallet, før den igjen har økt de siste årene, først og fremst i Europa, Nord-Amerika og Asia. I Asia oppgis TQM å være den nest mest utbredt metoden (etter Kunderelasjonsmetoden).

TQM har en lang historie, med røtter tilbake til etterkrigsårenes prosesskontroll, og verdens første kvalitetspris, Demingprisen i Japan fra 1951 (Smaaland 1995). Likevel har vi her valgt å presentere TQM og BPR som én ledelsesmetode. Dette fordi vi tar utgangspunkt i den tolkningen av TQM som ofte er blitt knyttet nettopp til den amerikanske kvalitetsguruen W. Edwards Deming. Dermed omfatter metoden også japanske TQC som også har Deming i sitt fundament. En slik tolkning av TQM legger også like mye vekt på tålmodig, skrittvis forbedring, jfr. Kaizen, som radikale, innovative kvantesprang, jfr. BPR (Johansson 1993). En tredje årsak til metodefusjonen er at Bain&Company's markedsundersøkelse for 2004 også gjorde dette.

I henhold til markedsundersøkelsen er Asia den verdensdelen der de forespurte ledelsesmetodene er minst utbredt. Bain&Company forklarer dette med at Kina har flere større selskap som har en signifikant lavere utbredelse, for så vidt med unntak av TQM, enn de øvrige asiatiske landene. Vi tror at en annen årsak kan være at de ledelsesmetodene det forespørres om, først og fremst er vestlige, jfr. «50 ledelsesmetoder», der vi selv for eksempel har lagt til de asiatiske Hoshin Kanri, Just-in-Time, Kaizen, Kvali-

tetsplanlegging (QFD), og TQC.

Markedsundersøkelsen avdekket videre at brukerne opplevde større problemer og flere avvik ved anvendelse av TQM/BPR-metoden enn ved noen andre metoder. En årsak til dette kan være mangfoldet og kompleksiteten i denne nærmest altomfattende metoden, og den brede opplæringen og treningen som derved er nødvendig.

Foreløpig konklusjon

Dette var fire av de mest utbredte ledelsesmetodene i verden. Selv om kanskje et overordnet mål er mer fundamentalt for en organisasjon enn hvilke metoder organisasjonen anvender, så kommer vi ikke bort fra at vi ikke kommer noen vei uten metoder. Uansett om vi vet hvor vi vil, og om vi har de beste intensjoner, så er vi helt avhengige av å ha ledelsesmetoder for å kunne vurdere hvor vi står og som en støtte i arbeidet fremover dit vi skal, både hva gjelder effektivitet og kvalitet.

Og dessuten, det trengs gode ledelsesmetoder også for å utvikle gode mål.

Neste gang skal vi se nærmere på noen flere av de mest kritiske ledelsesmetodene, samt se hvordan utbredelsen av metodene har endret seg i løpet av de siste 10-15 årene. □

«Du er sikker på at du jobber mot organisasjonens mål, sier du?... Bra. Hvilke metoder benytter du?»

Referanser

- Camp, Robert, 1989, *Benchmarking*
- Johansson, Henry, 1993, *Business Process Reengineering*
- Mintzberg, Henry, 2000, *The Rise and Fall of Strategic Planning*
- Smaaland, 1995, «Total kvalitetsledelse gjennom tidene», MA-L&L nr. 5
- Smaaland, 1996, «Hvordan opprettholde riktig balanse?», MA-L&L nr. 9
- Smaaland, 1997, *Kundeanalyser*, MA-særtrykk
- Smaaland, 2003, «Mer enn benchmarking og re-engineering», L&L nr. 10
- TQMI, 1997, *Customer Service Excellence*



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Forslag og kommentarer mottas med takk: stein.smaaland@sys.no