

Ledelsesmetoder:

Utbredelse og trend

Del 2 av 2

Ledersesskoler, konsultentselskap og kvalitetsorganisasjoner har alle bidratt aktivt til det brede spekter av strategier og arbeidsmetoder som vi nå har tilgjengelig. Markedsundersøkelsene til Financial Times og Bain&Company er utgangspunktet for vår presentasjon av noen konkrete metoder, og for de allmenngyldige konklusjonene vi trekker.

STEIN SMAALAND

Forrige gang listet vi i underkant av 50 ledelsesfilosofier, -metodikker, og -verktøy, og kalte disse med et samlebegrep for ledelsesmetoder. Vi beskrev fire av de ti mest utbredte nærmere: Strategisk planlegging (nr.1), Kunderelasjonsledelse (nr.2), Sammenligninger (nr.3) og Total kvalitetsledelse (TQM)(nr.10).

Når vi skal vurdere om vi skal tilpasse en ny ledelsesmetode til organisasjonen vår, eller omvendt, er det nødvendig å forstå hvordan de aktuelle metodene er tenkt brukt. Og å kjenne til hvor nyttige disse metodene har vært for andre, hvor tilfredse andre brukere har vært og er med metodene. Det er mye som kan gå galt når vi skal plante og vokse en ny metode inn i organisasjonen vår. I dette arbeidet er det nyttig å lytte til andres råd, og å lære av andres feil. En god indikator på tilfredshet og nytteverdi er metodenes utbredelse over tid.

Utbredelse av metodene

De fleste internasjonale markeds- og konsulentfirmaer gjennomfører en form for markedsanalyser. Basert på data fra Bain&Company's jevnlig gjennomførte markedsundersøkelser i Europa, Nord- og Sør-Amerika og Asia (www.bain.com), lar vi figuren «Metodetrend» (neste side) illustrere verdens mest populære metoder, og indikere hvordan utbredelsen har endret seg i løpet av de siste ti årene.

Figuren på neste side viser at Strategisk planlegging har vært den mest utbredte siden 1996 da Bain&Company inkluderte den i undersøkelsen. Vi ser også at de andre tre metodene vi presenterte sist er blant de ti mest utbredte. Vi skal nå beskrive noen flere populære metoder.

Utflytting (nr. 4)

I dagens globale forretningsliv med økt konkurranse, prispress og inntjeningskrav kan vi ofte finne tilstrekkelig kvalitet selv om en delmengde av organisasjonens virksomhet flyttes ut til andre organisasjoner, nasjonalt (outsourcing) eller internasjonalt (offshoring).

Nasjonalt utflytting er, som vist på figuren, en velbrukt strategi. Metoden har vært den 4. mest utbredte på 00-tallet, en utbredelse som for så vidt har vært ganske lik i alle verdensdeler. Konkret dreier metoden seg f.eks. om organisasjoner som overfører lagerhold eller kundeservice til en dedikert spesialistorganisasjon, eventuelt til en annen del av landet med bedre ressurstilgang eller med et lavere kostnadsnivå, f.eks. Alta, Brønnøysund eller Høland.

Internasjonal utflytting (ikke vist på figuren) er ikke like utbredt. Årsaker til dette omfatter risiko, investeringsbehov og kompleksitet, og kanskje også de nasjonale og politiske konsekvensene. Likevel velger noen organisasjoner å flagge ut deler av virksomheten, som f.eks. lagerhold eller kun-



deservice til København eller Amsterdam, produksjon til Polen eller Brasil, eller programvareutvikling til Sri Lanka eller India.

Visjonsledelse (nr. 6)

For å flytte fokuset tilbake til organisasjonen og organisasjonskulturen, er Visjonsledelse en annen av de ti mest utbredte metodene. Visjonsledelse, som baserer seg på felles prosesser for utvikling av en ønsket posisjon i form av en visjon, en misjon eller et overordnet mål, er en kraftig metode for å inspirere og koordinere medarbeiderne til en felles innsats (Smaaland 1997).

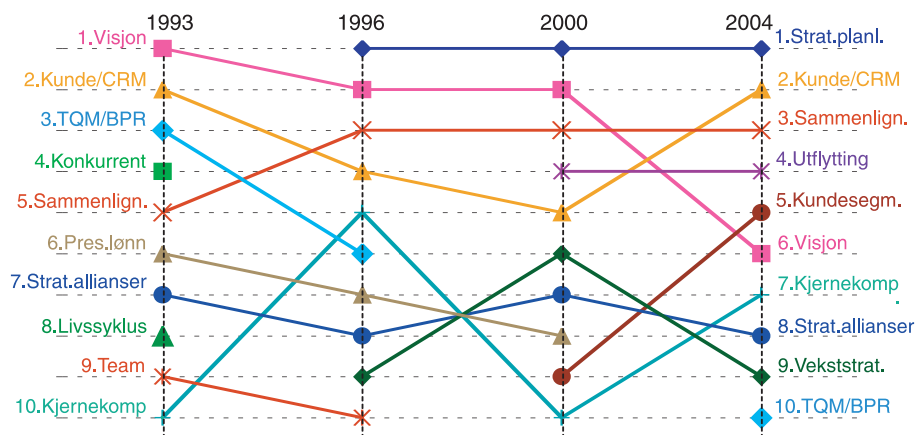
I 2004 var metoden helt oppe på 3. plass i Nord- og Sør-Amerika, mens den var på 6. plass i Europa, noe som i Europa slett ikke er dårlig: hele åtti prosent av de europeiske lederne svarte at de hadde benyttet Visjonsledelse i 2004. Globalt ser vi at utbredelsen har sunket jevnlig siden 1993, fra over åtti prosent til noe over sytti i 2004, da Asia med femti prosent hadde den laveste utbredelsen. Femti prosent er dog ganske høyt for Asias del. Vi tør anta at Visjonsledelse ikke er blitt mindre utbredt i løpet av disse årene, men at funksjonen er inkorporert i andre metoder, f.eks. i TQM.

Kjernekompetanse (nr. 7)

Strategier for å sikre at man tar vare på og utvikler den interne kunnskapen om organisasjonens kjerneideer er en av de mest anerkjente ledelsesmetodene (Reiersen 1997). Figuren viser videre at plasseringen har variert mellom 5. og 10. plass. Med tanke på de asiatiske tradisjoner der man tar

Ledelse og kvalitet

Ledelsesmetoder



Figur: Metodetrend

godt vare på nærmiljøet og medarbeiderne, der mange er ansatt for livet, og der ansettelse, f.eks. i de kinesiske gruvene og i den indiske tekstilindustrien, i praksis ofte går i arv, er det naturlig at metoden er mest utbredt (6. plass). Med motsatte tradisjoner er det like naturlig at Europa benytter denne metoden minst (11. plass).

Likevel, det at medarbeiderne er sentrale for en organisasjon støttes også av europeiske kvalitetsorganisasjoner, der investeringer i medarbeider- og kompetanseutviklingsprogram settes høyt. Det er mange år siden frasen «medarbeideren - vår viktigste ressurs» ble erstattet av «medarbeideren - vår eneste ressurs».

Strategiske allianser (nr. 8)

I løpet av de siste par tiårene er det blitt stadig mer åpenbart at en organisasjon ikke kan være seg selv nok. Mange har prøvd. Men de færreste har overlevd. En organisasjon som skal leve, må knytte nære allianser med sine samarbeidspartnere.

Dette er en av de metodene som stabilt har vært blant de ti, med Nord-Amerika i fronten (4. plass). Den høye utbredelsen henger blant annet sammen med den teknologiske utviklingen de siste tiårene, samt det stadig åpner verdensmarkedet, der avhengigheter på tvers av organisasjonsgrensene og kulturer blir stadig mer nødvendig (Olson 2001).

Markedsundersøkelser som ikke presenterer denne metoden separat, har den gjerne inneholdt i andre me-

toder, som Strategisk planlegging, Verdikjedeplanlegging eller i TQM-modeller, der både den europeiske (EFQM), den amerikanske (MBNQA) og den asiatiske (Deming-prisen) eksplisitt fremmer partnerskap.

De beste taperne

Når vi studerer figuren, finner vi noen sorte hull.

Hva med Teamledelse? Er ikke dette en nødvendig metode for medarbeiderutvikling og innovasjon? Og hva med målstyring? Både i den tradisjonelle formen Målstyrt ledelse (MbO), og i den moderne innpakningen Balansert målstyring (BSC)? Hvor er de blitt av? Og Seks Sigma!? Metoden som blåste over verden mot slutten av det forrige årtusen? Er ikke den fortsatt interessant? Og ISO 9000!? For ikke å snakke om ISO 14000, og Helse-Miljø-Sikkerhet (HMS)? Dette er vel metoder som de fleste etter hvert har forstått nødvendigheten av?

Jo da, og før vi konkluderer skal vi se på disse, samt Verdikjedeplanlegging og Kaizen.

Teamledelse

Et team er en gruppe mennesker som samarbeider og samlærer med en høy grad av gjensidige avhengigheter, rettet mot å nå et felles mål eller å utføre en felles oppgave (Team To Tusen 1998). Gode team er berømte for å oppnå ekstraordinære resultater. Så hvorfor ser vi av figuren at Teamledelse har falt ut av topp-ti på 00-tallet?

Årsaken til dette er rett og slett at Bain&Company foretar en viss utskifting av metoder i undersøkelsen. Teamledelse har ikke vært med siden 90-tallet, blant annet siden funksjonen inngår i andre metoder, ikke minst TQM.

Målstyrt ledelse

«What gets measured gets done» er et anerkjent slagord av ledelsesguruen Tom Peters. Målstyrt ledelse (MbO) er en ledelsesmetode som har utviklet seg gjennom hele det forrige århundre, fra å være et hierarki for hierarkiske organisasjoner som forsvaret til å være en stringent og tydelig ledelsesstil utnyttet med hell innen de fleste bransjer.

Et eksempel på en definisjon (McConkey 1983): MbO er en helhetlig fremgangsmåte for å styre en organisasjon, som går lengre enn budsjettering: 1) toppledelsen beslutter organisasjonens overordnede mål (totalmålene), 2) ledere og nøkkelpersoner mottar krav, tillatelser og belønninger for å bidra med sin maksimale innsats for å nå målene, 3) resultatene blir avstemt og balansert for å promotere og realisere totalmålene, 4) en kontrollmekanisme er iverksatt for å måle oppnådde resultater relativt til planlagte mål og gi informasjon tilbake til alle ansvarlige på alle nivåer.

I kvalitetsrevolusjonens navn ble ofte Målstyrt ledelse, ikke minst under betegnelsen Management by Results, sett på med skeptisk. En årsak til dette er at metoden frem til 1970-tallet stort sett omfattet harde, gjerne økonomiske, resultatmål. Etter hvert som helhetssyn og årsaksbetraktninger vokste frem, ble flere prosessmål introdusert i målstyringen. De siste tiår har en ytterligere systematisert variant sett dagens lys i form av Balansert målstyring.

Balansert målstyring

inngår, i motsetning til Målstyrt ledelse, i de fleste automatiserte ledelsesinformasjonssystemer (Limkjær 1999). Metoden som ofte også går under sitt engelske navn Balanced Scorecard, lå globalt i 2004 på en 13. plass, i Sør-Amerika helt oppe på 8. plass. Metoden er en systematisert variant av Målstyrt ledelse, der de prioriterte måleparametrene grupperes i fire eller fem hovedområder, gjerne kunde/mar-

ked, finans/økonomi, innovasjon/forbedring, medarbeider/organisasjon, denne siste eventuelt delt i to: medarbeider og (andre) interne prosesser. Innenfor hvert av disse hovedområdene definerer organisasjonen de mest kritiske måleparametrene. Innen interne prosesser kan dette f.eks. omfatte plukkfeil og ulike produktivitetsmål.

For øvrig var Balansert målstyring en av de metodene som brukerne opplevde størst problemer med. En årsak til dette kan være at organisasjonene ikke investerer tilstrekkelig tid i å gjennomføre prosesser for å identifisere de mest kritiske måleparametrene, kanskje kombinert med at automatiserte verktøy ofte presenterer flotte kurver før organisasjonen har fått tilstrekkelig tillit til metoden, slik at ingen eller få grunnleggende forbedringstiltak blir gjennomført, og organisasjonen snart befinner seg i en negativ spiral.

Seks Sigma

ble initiert av Motorola i 1979 ved at en toppleder reiste seg i et ledermøte og uttalte: «*Det virkelige problemet i Motorola er at kvaliteten vår stinker!*» (Harry 2000). Deretter aksepterte lederne at kvalitet ikke koster, og i løpet av få år var virksomheten igjen tilbake, med Seks Sigma's 3.4 feil pr. million blant fundamentene.

Seks Sigma er likevel ikke blant de ti, ikke minst grunnet Europas misnøye med metoden. Misnøyen kan være knyttet til kompleksiteten, men også til en klar overlapp med andre metoder som allerede har en god grobunn i Europa, som f.eks. TQM og BPR, der de overlappende verktøyene f.eks. omfatter statistisk prosesskontroll, Sammenligninger (Benchmarking), og Kontinuerlig forbedring.

3. parts systemledelse

er annerledes enn de andre ledelsesmetodene idet de baserer seg på detalj-spesifiserte standarder for hvordan en organisasjon skal arbeide, og der iverksettelsen kontrolleres av en of-

fentlig instans.

De mest utbredte standardene er innen kvalitetssikring (ISO 9000), det ytre miljø (ISO 14000), og helse-miljø-sikkerhet (HMS, ISO/ICS 13) (Smaalands/Robbestad 2003). Mange markedsundersøkelser omfatter ikke disse ledelsesmetodene. En årsak til dette kan være at metodene omkranses av en infrastruktur, f.eks. sertifiseringsorgan og lovverk, som de andre metodene ikke kan smykke seg med. Det forefinnes likevel et antall rapporter fra så vel kvalitetsorganisasjoner som konsulentselskap som konkluderer med at nytten av metodene bør vurderes relatert til markedskrav og konkurransefortrinn, og at metodene uansett er nyttige i et tidlig systematiseringsarbeid.

Verdikjedeplanlegging

er ikke blant de ti mest utbredte metodene i vår globale figur. Den lå nærmere bestemt på 14. plass globalt. Asia hadde metoden i 2004 helt oppe på en 8. plass, mens også Europa var en ivrig bruker.

Verdikjedeplanlegging, eller Supply Chain Management, dreier seg om synkronisering av innsatsen til leverandører, produsenter, distributører, forhandlere og kunder for å strømlinjeforme prosessene for flyten av produkter, tjenester og relatert informasjon i hele verdisystemet (Smaalands 2005).

Markedsundersøkelsen i 2005 viser for øvrig at Verdikjedeplanlegging var en av de metodene som brukerne var mest tilfredse med.

Kaizen

Skrittvis, tålmodig, ikke-dramatisk forbedring under navnet Kaizen inngår i de fleste markedsundersøkelsene i Østen, i de færreste i Vesten. Det å skape en gjennomgripende forståelse for kontinuerlig, distribuert og delegert å forbedre organisasjonens interne prosesser er mer østlig enn vestlig (Imai 1997). Selv om vi også i Vesten selvsagt kjenner godt til prosessforbedringer, er vi mer innstilte på effektive, radikale, reaktive forbedringer (Smaalands 2000).

Konklusjoner

Dermed er vi oppdaterte på de mest sentrale ledelsesmetodene som finnes.

Blant de ti mest utbredte har vi ikke beskrevet Kundesegmentering (nr. 5) og Vekststrategier (nr. 9), og heller ikke de tidligere ti-på-topp Konkurrentprofilering og Livssyklus. Dette er fordi de involverte arbeidsoppgavene i noen grad også blir håndtert av andre metoder, f.eks. Strategisk planlegging, Kunderelasjonsmetoder, Total kvalitetsledelse og Verdikjedeplanlegging.

Men uansett metode, må vi først besvare spørsmålet «Hvorfor er vi til?» Og ut fra et langsiktig svar på dette spørsmålet, f.eks. i form av en inspirerende visjon, kan vi deretter gå et steg nærmere verket, til å identifisere de metodene som best vil kunne støtte oss i å virkeliggjøre denne visjonen. Å minnes dette fundamentale spørsmålet kan være nyttig selv om vi har vært i virksomhet i fem, tyve eller femti år.

Uansett ledelseskole, uansett kvalitetsguru, alle anbefaler dessuten at vi er tålmodige, i valg av metode, og at vi står for de valgene vi gjør. Dette omfatter grundig opplæring og trening av alle involverte i de valgte metodene, samt i utprøving og i tilpasning av dem. Deretter må vi tålmodig ta dem i bruk, og gjennomføre våre operative aktiviteter, og - når problemstillinger oppstår - må vi ikke legge skylden på metoden:

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

Referanser

- Harry, Mikel, 2000, *Six Sigma*
- Imai, Masaaki, 1997, *Gemba Kaizen*
- Limkjær, Hugo, 1999, «Balansert styringsmodell», L&L nr.10-11
- McConkey, Dale, 1983, *How to Manage by Results*
- Olson, Paul, 2001, «Kultur og folkeskikk», L&L nr.11
- Reiersen, Marit, 1997, «Kompetanse som ressurs», MA nr.12
- Smaalands, 1997, *Fremtidens kraft*, MA-særtrykk
- Smaalands, 2000, «Forbedringsarbeid», L&L nr. 4
- Smaalands, Robbestad, 2003, «ISO9001+ISO14001+OH-SAS18001», L&L nr.3
- Smaalands, 2005, «Kvalitet eller konkurranse», L&L nr.5
- Team To Tusen, 1998, *Fra flokk til team*, MA-særtrykk

Ønsker du mer informasjon om ledelse og kvalitet?

Send spesifisert ønske til

ledelse@deming.no