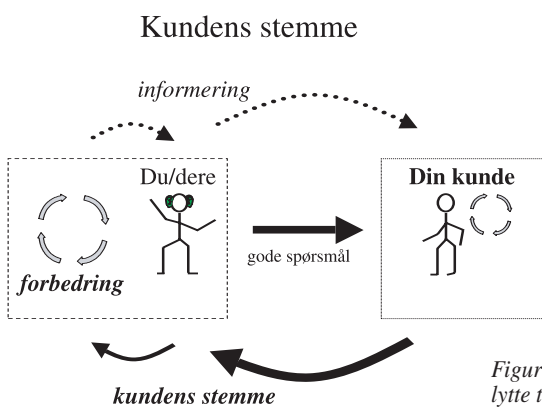


Ledelse 2050 - del 2 av 2:

Mennesket og endringer

Kvalitetsledelsens bidrag til forretningsledelse omfatter et paradigmeskifte fra et krav om lokale, hurtige resultater til helhetlige og langsiktige prosessforbedringer, fra kundene som ABC-markeder til kundene som individuelle partnere, fra medarbeiderne som ansatte hender til medarbeiderne som likeverdige hoder. Menneskeforståelse - og selvinnsikt - er sentralt.



Figur 1: vi må lytte til kundene

STEIN SMAALAND

I første del sa vi at vi allerede lever i morgendagens ledelsesparadigme (Smaaland 2006a), der mennesket er virkemidlet for å oppnå stadig bedre resultater. Vi sa også at det eneste som varierer i dette perspektivet er hvordan vi definerer «bedre». Noen mener at bedre resultater er synonymt med større overskudd, andre med økt «goodwill» (forskjellen mellom markedsverdi og bokført verdi), andre med et bedre arbeidsmiljø, andre med mer tilfredse - og lojale - kunder.

Uansett, det at definisjonen av «bedre» er det eneste som varierer mellom organisasjoner er bare delvis sant. Også tidshorisonten for å oppnå disse bedre resultatene varierer. De fleste ønsker resultater straks. Helst i går. Hastverket og effektivitetskravene er blant vår kulturs mest aksepterte overbevisninger. Men dette er samtidig blant forretningslivets mest alvorlige sykdommer (Deming 1982, Smaaland 2006b).

Men det er vel logisk å ønske seg resultater raskt, er det ikke? Det motsatte ønsket, langsomme resultater,

innebærer vel at vi arbeider tregere, at vi utsetter viktige beslutninger, at vi forsinker nødvendige endringer? Nei, langsomme resultater behøver nødvendigvis ikke å innebære dette.

Langsom resultatoppnåelse kan også bety at vi har langsiktige gevinster i tankene, at vi tålmodig, målbevisst og pragmatisk ikke bare opprettholder fortidens produksjon, men at vi også arbeider med å forbedre våre prosesser. Så får resultatene bli som de blir. Og... da blir de bedre.

«La oss jobbe med å forbedre prosessene våre, ikke prosessenes resultater.»

Mennesket er virkemidlet for å forbedre prosessene. Det finnes fem kategorier mennesker i forretningslivet: kundene, medarbeiderne, lederne, leverandørene og samarbeidspartnerne.

Kundene

Kundeorganisasjonene står i kundereskontroen. Det er de som velger og betaler for våre produkter og tjenester, og som dermed er årsaken til at vi er «in business». Kundene har alltid vært

prioritert høyt, ikke bare i kvalitetsledelse, men også i moderne forretningsledelse.

Forretningsledelse promoterer kundeorientering, topp kundeservice, og individuell kundepleie, først og fremst utført av organisasjonens frontlinje, ikke minst selgere og servicefolk.

Kvalitetsledelsen supplerer med systematisk og helhetlig (systemisk) lytting til «kundens stemme», dvs. å jevnlig gjennomføre statistiske, generaliserbare kundeundersøkelser.

Hvem er kundene? Kundene er ikke organisasjonene. Det er ikke organisasjoner som kjøper. Det er mennesker som kjøper, og klager, oftest over ekstreme enkelthendelser (Smaaland 2005a).

Vi må lytte til kundene, til det neste leddet i kjeden. Vi må stadig lytte etter forbedringsmuligheter. Vi kan ikke lenger være oss selv nok.

Vi må gripe tak i de tilbakemeldingene vi får fra kundene, både de daglige og uformelle, og de mer formelle og systematiske (Smaaland 1997a). Og benytte disse tilbakemeldingene til å forbedre de rutiner, de prosesser, de adferdsmønstre, de vaner, som allerede er integrert i vår organisasjonskultur, i våre arbeidsmetoder, i våre personligheter. Dersom vi skal ta kundene våre på alvor, må vi endre oss og vår organisasjon (Smaaland 1997b, 1998c) i den retningen som våre kunder etterlyser, jfr. figur 1.

«Kunden er konge!»

Medarbeiderne

De fleste menneskene i organisasjoner er involvert i produksjon, salg, leveranse og service av de produktene og

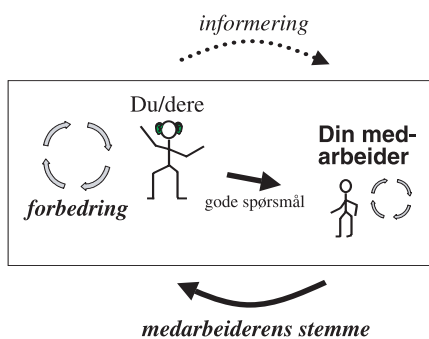
tjenestene som kundene betaler for. Disse interne ressursene kaller vi gjerne de ansatte eller medarbeiderne.

Forretningsledelsen promoterer kompetanseutvikling av medarbeiderne, evalueringssamtaler, prestasjonslønn, og ulike interne konkurranser for å motivere til maksimal innsats.

Kvalitetsledelsen har et sterkere fokus på langsiktig kompetanseutvikling, og erstatter individuell evaluering og belønning med et bredt samarbeid om forbedring av de bakenforliggende prosessene og teambelønning.

Medarbeiderne er ikke mindre viktige for en organisasjon enn kundene. Uten gode medarbeidere, er enhver organisasjons stjerne dalende. I tillegg til dagligdagse samtaler og årlige utviklingssamtaler bør organisasjonene systematisk samle inn strategisk, objektiv informasjon om medarbeiderens engasjement- og trivselsnivå, jfr. figur 2.

Medarbeiderens stemme



Figur 2: vi må lytte til medarbeiderne

Strategisk innsamling av medarbeiderens opplevelser om hvordan organisasjonen fungerer og om hvordan en selv finner sin plass i denne, og om hvordan forholdet til leder, andre medarbeidere, til utfordringer, til intern informasjon o.s.v. er, er avgjørende for at ledelsen proaktivt skal kunne legge til rette for at de nødvendige endringene skal bli gjennomført. Det skjer alt for ofte at noen få medarbeidere, gjerne de som roper høyest, tvinger gjennom endringer som ikke er til det beste, verken for kundene, for medarbeiderne eller for organisasjonen. Strategisk, systematisk informasjonsinnsamling fra hele medarbeiderskaren er avgjørende for de strategisk nødvendige organisasjonsendringene (Farstadvoll 2003, Smaaland 2002).

Men mennesker er forskjellige.

«En leder må behandle alle medarbeiderne likt ved å behandle alle medarbeiderne forskjellig.»

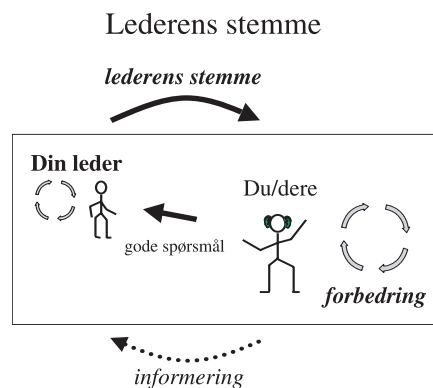
Lederne

Noen av organisasjonens medarbeidere har som fagområde å styre, kontrollere og motivere andre medarbeidere. Disse kaller vi gjerne for sjefer eller ledere. Dermed blir organisasjonens menneskelige ressurser delt i to: ledere og medarbeidere, offiserer og menige, hoder og hender. Denne sist nevnte betegnelsen, hoder og hender, er en gjenlevning fra industrisamfunnets tradisjonelle ledersyn, der lederne tenkte, planla og gav ordre, mens medarbeiderne adlød og produserte.

Forretningsledelsen promoterer lederutvikling og anser lederen primært som organisasjonens representant. Lederen er tradisjonelt ansvarlig for å styre mot oppsatte mål, rapportere resultater, og kontrollere og motivere medarbeiderne (Smaaland 2006c).

Kvalitetsledelsen anser ledere som medarbeidere, med to tillegg - et personalansvar og et systemansvar. Personalansvaret innebærer å legge forholdene til rette for at medarbeiderne skal kunne utføre og forbedre sine arbeidsprosesser. Hva med motivering av medarbeiderne? Noen kvalitetsledelsesteorier mener at motivasjon kommer innenfra og ikke kan påvirkes av lederne (Smaaland 1999). Kvalitetsledelsens andre tillegg er ansvaret for å forbedre det overordnede systemet - med bistand fra medarbeiderne.

I kvalitetens ånd er det like viktig for medarbeiderne å systematisk samle inn informasjon fra sine ledere, som omvendt, jfr. figur 3.



Figur 3: vi må lytte til lederne

Foreløpig finnes slik informasjon kun i form av formelle organisasjonsdokumenter, eventuelt supplert med hverdagslige samtaler, og kanskje et toveis spørsmål i den formelle medarbeidersamtalen (Smaaland 1998d). Men dette er ikke systematisk innhentning av ledernes individuelle synspunkter og holdninger. En mer systematisert innhentning og vurdering av flere sider av ledernes individuelle kunnskaper ville være... kontroversiell?, ja, men også nyttig for organisasjonens helhetlige forbedringsarbeid.

«Lederne forbedrer systemet, med medarbeidernes hjelp.»

Leverandørene

En fjerde menneskekategori er leverandørene. Leverandørene er de som kundene kjøper varer og tjenester av. Leverandørorganisasjonene står i kundenes leverandørreskontroer. Men det er menneskene i leverandørorganisasjonene vi handler med. Det er menneskene vi kommuniserer med. Denne sannheten gjelder selv når deler av kommunikasjonen er automatisert, f.eks. i form av automatiserte sentralbord, help-desk og møtebooking, samt elektronisk utveksling av handelsdokumenter mellom kundenes og leverandørenes datasystemer (EDU), og selv når fysiske og telefoniske samtaler delvis er erstattet av e-post og sms.

Forretningsledelsen promoterer en stor og gjerne dynamisk leverandørportefølje, jevnlig anbudsrunder og press for lavere innkjøpspriser, gjerne ved å sette leverandører opp mot hverandre.

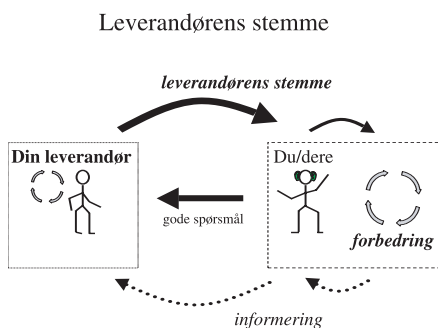
Kvalitetsledelsen anbefaler få leverandører og tette strategiske allianser, felles mål, en felles vurdering av arbeidsfordelingen i grensesnittet, og en felles utveksling av så vel åpen som intern informasjon, slik at totalkostnadene i verdisystemet, ikke kun innkjøpsprisen, blir lavest mulig, både på kort og lang sikt, noe som dessuten vil komme kundene til gode.

Alle som virkelig bryr seg om riktige leveranser av riktige produkter og tjenester til riktige leveringsadresser til riktig tid, er opptatte av alle leddene i kjeden, av alle organisasjonene i verdisystemet (Smaaland 2005b).

Vi har alle erfart at det koster å skifte leverandør. Det tar tid å bygge opp

Ledelse 2050: Mennesket og endringer

gjensidig forståelse og tillit. Ofte har leverandørskifte resultert i feil som til og med kundene har fått svi for. Det å systematisk samle inn kritisk informasjon fra leverandørene er avgjørende for å opprettholde en forutsigbarhet. Et tett samarbeid med få leverandører er nyttigere og mer lønnsomt enn å presse prisen til et stort antall leverandører (Smaaland 1992). Vi må lytte til og gjennomføre forbedringer basert på leverandørenes opplevelser, jfr. figur 4.



Figur 4: vi må lytte til leverandørene

«Du blir aldri bedre enn dine leverandører!»

Samarbeidspartnerne

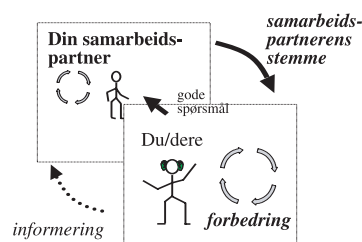
Den femte kategorien er samarbeidspartnerne. Disse arbeider vi profesjonelt med, men vi verken mottar råvarer fra dem (leverandør) eller leverer kjerneprodukter til dem (kunde). Samarbeidspartnerne omfatter vikarbyråer, regnskapsbyrå, revisjonsselskap, foreninger, organisasjoner vi benchmarker oss med, og ulike typer konsulenter - forretningsadvokater, skatterådgivere, markeds konsulenter, ledelsesrådgivere o.s.v. (Smaaland 1998a).

Forretningsledelsen promoterer et bredt spekter av alternative samarbeidspartnere som anvendes fokusert og taktisk for å oppnå egne mål. Konkurrenter benytter også ofte de samme rådgiverne, og får følgelig sammenlignbare råd.

Kvalitetsledelsen promoterer tette relasjoner med færre samarbeidspartnere, der felles mål og gjensidig forståelse skaper et ærlig engasjement for hverandres suksess. Erkjennelsen «kunden er konge» blir ikke formelt eller høylydt krevd av kundene, dette er ikke nødvendig, for dette erkjennes ydmykt fra samarbeidspartnerne.

Samarbeidspartnerne ser ofte tingene i nye perspektiv, og kan derfor til-

Samarbeidspartnerens stemme



Figur 5: vi må lytte til samarbeidspartnerne

føre overraskende nyttig informasjon til forbedringsarbeidet, jfr. figur 5.

«Kunnskap nødvendig for endring kommer utenfra.»

Hvilken menneskekategori er du? Svar-
et er høyst sannsynlig: «alle fem».

Roller og rollemisbruk

De fleste mennesker innehar alle de fem menneskekategoriene, hver til sin tid. Derfor er kanskje «roller» et mer informativt begrep enn «kategorier». Med hver av de fem rollene følger særegne holdninger, særskilte handlinger, distinkte mønstre som det ofte er nødvendig at vi kommuniserer tydelig til omgivelsene så de ikke blir usikre på hvilken rolle vi innehar.

Alle rollene kan misbrukes, for eksempel kundesrollen:

Den første gangen jeg innehadde en profesjonell kundesrolle var da jeg jobbet som prosjektleder på Sentralinstitutt for Industriell forskning i Oslo, og fikk ansvaret for innhenting av tilbud fra et antall IT-leverandører. Oppdraget var stort, betydelig for noen av leverandørene. Jeg var stolt over ansvaret. Jeg følte meg betydningsfull. Jeg følte meg sterk. Jeg følte at jeg kunne sette rammene. At jeg kunne fremføre ønsker og krav, og at leverandørene måtte tilfredsstillte disse.

Jeg tror dessverre at jeg inntok en tradisjonell, ovenfra og nedad innkjøperholdning.

En slik holdning skaper avstand mellom partene. En slik atmosfære får ikke mennesker til å ønske å bidra med «det lille ekstra». En slik stemning får ikke mennesker til å føle at de er verdifulle, til å føle en gjensidig tillit.

Heldigvis lærte jeg snart at det er mennesker bak alle rollene, også bak leverandørrollen. Og at jeg må hånd-

tere alle mennesker som mennesker med minst like høy verdi som jeg selv.

«Behandl mennesker slik du ønsker at andre mennesker skal behandle deg»
(den gyldne regel).

Mennesker forbedrer

Mennesker er det sentrale i forbedringsarbeidet. Derfor må vi forstå mennesker. Teori, metode og teknikker er nødvendig, ja, helt nødvendig. Men uten at vi forstår de menneskene vi arbeider sammen med, og uten at vi blir forstått, blir det vanskelig å være produktiv - uansett teori, uansett metode. Dersom vi forstår mennesker, dersom vi forstår hverandre, vil vi komme langt selv med en middelmådig metode.

Men uansett hvilken rolle vi innehar er det grenser for hvor store endringer vi mennesker tåler. Liksom det også er grenser for hvor lenge vi er komfortable med at alt forblir akkurat som før.

Dersom alt går i de gamle baner, vil vi snart finne jobben uinteressant, kanskje kjedelig. Og i en kjedelig jobb gjør vi ingen god jobb. Vi blir mindre kreative, vi blir i dårlig humør, vår effektivitet går ned. Dette smitter også over på våre omgivelser. En kjedelig jobb er usunt. En kjedelig jobb er ulønnsomt.

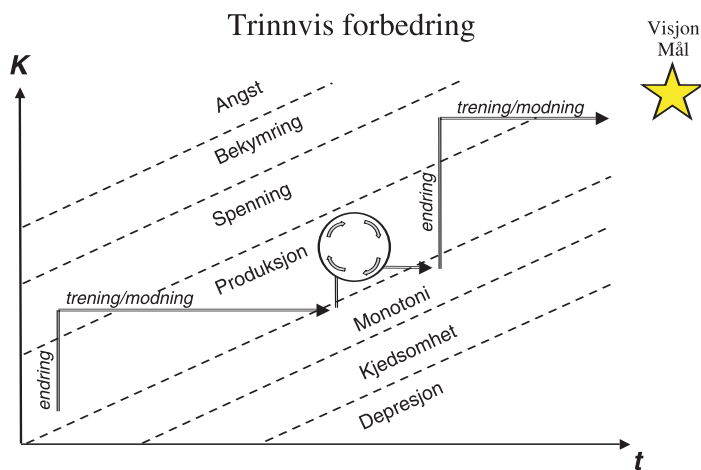
På den andre siden er det grenser for hvor mye endring vi tør leve med. Litt spenning gir positivt krydder i hverdagen, men for mye spenning skaper bekymring og frykt for det ukjente og for konsekvensene.

Vi foretrekker moderate endringer, jfr. figur 6 på neste side.

Det som gjør denne realiteten noe vanskeligere er at de psykologiske følelsesnivåene befinner seg på forskjellige steder for forskjellige mennesker. Mens noen etter kort tid opplever en statisk situasjon som kjedelig, føler andre seg trygge. Mens noen opplever en endring som en spennende og positiv variasjon, føler andre uro eller til og med angst ved enhver endring.

Vi vil alle være tjent med å kjenne til hvor smertegrensene befinner seg, både våre egne, våre kunders, våre medarbeideres, våre ledeses, våre leverandørers og våre samarbeidspartneres. →

Ledelse 2050: Mennesket og endringer



Figur 6: endring versus trygghet

Fremtidsvisjon

Kvalitetsrevolusjonens frukter er til en viss grad adoptert av generell forretningsledelse. Etter de siste tiårs dramatiske teknologiutvikling, globalisering og kulturelle konflikter, tror vi at vi langsomt er på vei ut av dette kaoset, ut av denne smeltedigelen av konkurrerende ideer, og over i en ny æra, en æra der menneskene stadig mer vil forstå og erkjenne betydningen av to prosesser:

1) **Endringsprosessen.** Der vi alle må delta i de endringene som finner sted, fremfor at ulike klasser og bransjer står på barrikadene og tviholder på gårsdagens investeringer. Vi vil få en voksende forståelse for at endringene gjelder oss selv, mer enn «de andre». En aksept for at gårsdagens bygging av vindskjermer mot endringens vind er erstattet av bygging av personlige og organisasjonsmessige vindmøller, der vi spiller på lag med endringene, også de overraskende og ubehagelige (Smaaland 1997b, 1998c).

2) **Kommunikasjonsprosessen.** Der vi har en voksende forståelse for betydningen av dialog i ervervelsen av ny kunnskap og ny forståelse. Ikke en sokratisk dialektikk eller en aristotelsk



Stein Smaaland er faglig ansvarlig for seksjonen «Ledelse og kvalitet». Han er cand. real., bedriftsøkonom, og doktorand innen kommunikasjon. Forslag og kommentarer til seksjonen mottas med takk: stein.smaaland@sys.no

retorikk, og heller ikke dialog i den betydning vi stadig hører i media, der dialog stort sett betyr å få i gang en konversasjon. Men derimot en ydmyk, nærmest underdanig, gjensidig lytting, på tvers av egne overbevisninger, etter den andre parts synspunkter og virkelighetsoppfatninger, noe som vil medføre en gjensidig forståelse og respekt, et sunt fundament for en varig, felles, balansert dynamikk i den videre samlingen (Team 3000 2005).

Med erkjennelsen av disse to prosessene vil vi mestre å forstå og iverksette kvalitetsledelsens filosofier og metoder bedre. Vi tør tro at vi allerede i løpet av et par generasjoner vil nærme oss en global omforening om hva som er «bedre», inklusive hvilken endringshastighet som (til enhver tid) er «bedre».

Advarsel

Vi tror at den største utfordringen blir å unngå at dette «bedre» blir en tafatt flertallsavgjørelse, en tannløs «konsensus», og at «bedre» i stedet odles frem i en ekte dialog der mangfold og dynamikk er velkomment.

«Bedre» kan heller ikke hugges i stein. «Bedre» må være åpent for revidering, etter hvert som vi høster nye erfaringer og bygger opp ny forståelse for hva helhetlig kunnskap innebærer og forutsetter (Smaaland 1998b).

Konklusjon

Ledelsesformen for de neste tiår er allerede. Vi må bare være tålmodige. Vi må sørge for at paradigmeskiftet, som allerede har funnet sted rundt oss, blir oppdaget, poengtert og forstått. Alle de ulike sidene av kvalitetsrevo-

lusjonens ledelsesfilosofi, alt fra visjoner og holdninger på den ene siden, til metoder og teknikker på den annen, er allerede her, helt eller delvis integrert i forretningsledelsen, noe vi daglig får bekreftet på de fremste lederskolene og lederseminarene (Smaaland 2006 d).

Jo bedre vi mestrer integreringen desto mer vil vi høste. Og vi vil være blant dem som får endringene til å finne sted, ikke blant dem som bare sitter på gjerdet, og heller ikke blant dem som lurar på «hva søren var det som skjedde?». Vi vil være morgendagens ambassadører. Og det vil vi få lønn for. □

Referanser

- Deming, W. Edwards, 1982/1986, *Out of the Crisis*
- Farstadvoll, Sverre, 2003, «Medarbeiderspeilet», L&L nr. 8
- Smaaland, 1992, «Dagligvarebransjen etablerer kvalitetsallianser», Fritt Kjøpmannskap nr. 17
- Smaaland, 1997a, *Kundeanalyser*, MA-særtrykk
- Smaaland, 1997b, «Vår egen forandringsevne», MA nr. 11
- Smaaland, 1998a, «Skal vi bruke intern eller ekstern kompetanse?», MA nr. 9
- Smaaland, 1998b, *Det helhetlige kunnskapssystem*, MA-særtrykk
- Smaaland, 1998c, «Paradigmeskifter», MA nr. 2
- Smaaland, 1998d, «Irettesettelse eller utvikling?», MA nr. 1
- Smaaland, 1999, «Pass på! Motivering demotiverer!», MA nr. 6/7
- Smaaland, 2002, «Medarbeideranalyser», L&L nr. 9
- Smaaland, 2005a, «Kundeklager», L&L nr. 3
- Smaaland, 2005b, «Kvalitet og konkurranse», L&L nr. 5
- Smaaland, 2006a, «Forretningsledelse sluker kvalitetsledelse», L&L nr. 9
- Smaaland, 2006b, *Demings Sykdommer og Hindringer*, L&L-særtrykk
- Smaaland, 2006c, «Ledelse på fire nivåer», L&L nr. 4
- Smaaland, 2006d, «EFQM 2006», L&L nr. 12
- Team 3000, 2005, «Dialog», L&L nr. 6/7