Geir Fuglaas

LedelsesDiamanten

– styr realkapitalen, led humankapitalen

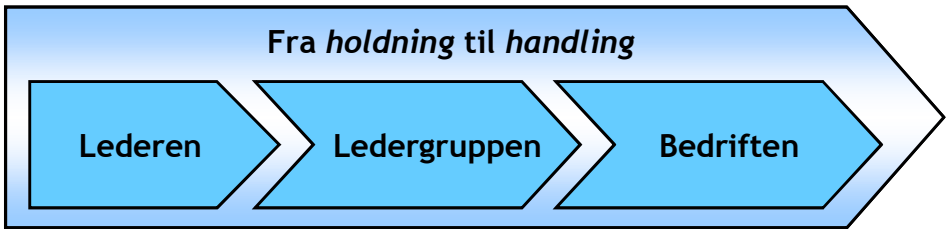
Geir Fuglaas er siviløkonom fra NHH 1981. Han har arbeidet i Norcem, Aker og Scancem og er nå Vice President i Afrika-divisjonen i det tyske HeidelbergCement, et av verdens største sementselskaper. Han har bred erfaring fra strategiarbeid, prosjektutvikling, M&A, finans, innkjøp, som controller og fra leder- og organisasjonsutvikling samt som rådgiver. I 2006 utgav han boken "The Management Diamond", som denne artikkelen bygger på.

Næringslivet opplever stadig mer turbulente omgivelser. Endringstakten øker som følge av globaliseringsdynamikk, bransjerestrukturering og sterkere konkurransepress. Samtidig blir verden mer kompleks – det gjelder så vel samfunnet i sin alminnelighet som den enkelte organisasjon eller bedrift. Krevende kunder, profesjonelle eiere/analytikere, kompetente ansatte, ulike nasjonale og overnasjonale myndighetsorganer samt en våken presse stiller nye krav. Usikkerheten om hvor vi er på vei er stor – en hypotese kan kanskje være at «det femte samfunn» vil avspeile de «selvrealiserende masser» på vei inn i «drømmesamfunnet»…

Det som derimot synes ganske klart, er at god ledelse blir viktigere og enda mer krevende. Flerdimensjonale utfordringer sprenger grensen for hva én enkelt leder kan håndtere, derfor blir lederteamet som sådan helt avgjørende.

En visuelt kommuniserbar og intuitiv modell som bygger på velkjente begreper kan være et godt verktøy fordi den er lett å forstå og derfor enkelt kan suppleres med egne erfaringer og tilpasses den aktuelle situasjonen. LedelsesDiamanten© er en slik helhetlig modell som hensyntar både realkapitalen og humankapitalen.

LedelsesDiamanten fokuserer eksplisitt på *den enkelte leder*, *lederteamet* og *bedriftens utfordringer*. Denne koblingen gir den forankringen som er nødvendig for å komme fra *holdning* til *handling* – og dermed få til varige forbedringer – se figur 1. Modellen tar utgangspunkt i to hovedakser – v*irksomhetsaksen (real*kapitalen) og *den menneskelige aksen (human*kapitalen).



Figur 1: Helhetsforankring

Styr *real*kapitalen

Uten lønnsomhet vil ikke virksomheten overleve i det lange løp. Om bedriften ikke har positiv kontantstrøm, er det ikke en gang sikkert at den vil overleve fra dag til dag. Det hersker neppe noen tvil om at et løpende ***DRIFTSFOKUS*** er absolutt nødvendig.

På den annen side er det like åpenbart at langsiktig overlevelse er avhengig av en bevisst utviklingsretning. I et turbulent miljø kreves det således også et klart ***STRATEGIFOKUS***. Drift og strategi er ikke motsetninger, men representerer snarere *dimensjoner* i et gjensidig avhengig kontinuum som her er kalt *virksomhetsaksen* – den horisontale aksen i figur 2. Strategien definerer rammen for driftsoptimalisering. Gjennom den daglige driften skal strategien så iverksettes.

Driftsfokuset er typisk relativt *kortsiktig*, f.eks. på budsjettoppnåelse. Ofte, men ikke alltid, er oppmerksomheten rettet mot *interne* forhold. *Detaljeringsgraden* kan gjerne være høy. Bransje- og driftskompetanse er viktig, likeledes operativ erfaring. Viktige aktiviteter inkluderer f.eks. prosess- og kostnadsstyring, benchmarking, rightsizing, driftsoptimalisering, innkjøp, markedsføring og ansettelser m.m. – generelt prosesser knyttet til den eksisterende verdikjede. Investeringer er ikke sjelden driftsorienterte, men større investeringer har også ofte en mer strategisk karakter.

Til sammenligning er strategifokuset mer *langsiktig* og *eksternt* orientert mot *overordnede* forhold. Oppmerksomheten rettes bl.a. mot konkurrenter og langsiktige utviklingstrekk. Virkemidlene er flere og frihetsgraden større. Valg av produktmarked og konfigurasjon av verdikjeden står sentralt. Diskusjon av særpregende kompetanse, virksomhetsportefølje, strategisk posisjonering, industriell logikk, retning og ambisjon er alle eksempler på aktuelle strategiske problemstillinger.

Skillet mellom strategi og drift er ikke alltid skarpt. Når operative utfordringer blir tilstrekkelig store eller påtrengende, antar de ofte strategiske proporsjoner. Hovedpoenget er imidlertid at *begge* dimensjoner må ivaretas.

Led *human*kapitalen

Det er til syvende og sist enkeltmennesker som beslutter og iverksetter – ikke organisasjonen per se. Ofte er det slik at de som jobber mest med drift sjelden beskjeftiger seg med strategi og omvendt. God ledelse skal sørge for at de likevel opptrer koordinert og at organisasjonen fremstår som noe mer enn summen av enkeltindivider.

I likhet med virksomhetsaksen, kan også *den menneskelige aksen* – den vertikale aksen i figur 2 – betraktes som et kontinuum der de to dimensjonene er henholdsvis ***BESLUTNINGSSTYRKE*** og ***MOTIVASJONSEVNE***. Rent metaforisk kunne man litt unyansert si at beslut-

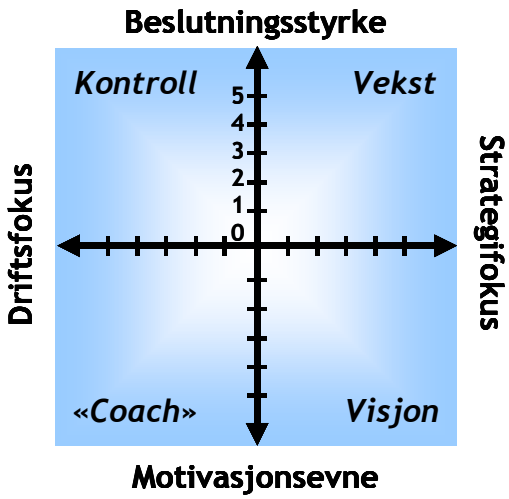
ningsstyrke representerer de tradisjonelle harde fakta og maskuline verdier, mens motivasjonsevne mer vektlegger moderne, myke og feminine verdier. I dagens organisasjoner er *begge* dimensjoner nødvendige.

I næringslivet kreves det uopphørlig beslutninger. Noe av det viktigste en leder gjør er å fatte avgjørelser. De fastlegger *prioriteringer* og angir retning for medarbeiderne og organisasjonen, samtidig som de utgjør en sentral forutsetning for *iverksettelse* av tiltak. Dessverre er sjelden de viktigste beslutningene verken enkle eller opplagte – på den annen side er det nettopp dette som er med på å gjøre ledelse utfordrende og spennende. Beslutningsstyrke handler om å *vise handlekraft*, *ta ansvar* og å *utøve lederskap*. Dette kan være både ensomt og tøft, og innebære et krevende krysspress der så vel integritet og foretaksetikk settes på prøve.

Med motivasjonsevne tenkes det her på lederens evne til å *lede* og *motivere* sine *medarbeidere* – det legges til grunn at lederen selv er motivert for sin jobb. Godt motiverte medarbeidere som trekker i samme retning utgjør en formidabel styrke. Jo mer kunnskapsorienterte produkter og tjenester blir, desto viktigere er motivasjon. Foruten generelt gode arbeidsvilkår, dreier det seg bl.a. om å inspirere, vise tillit, delegere, gi oppmuntring, kommunisere – lytte og gi ærlig tilbakemelding, vise empati og bry seg, om opplæring, om «coaching» og personlig utvikling.

Ledelsesdiagrammet

I figur 2 er virksomhetsaksen og den menneskelige aksen kombinert. I det *ledelsesdiagrammet* som fremkommer er de fire dimensjonene beslutningsstyrke, strategifokus, motivasjonsevne og driftsfokus markert på aksene. Dermed integreres de fire dimensjonene som til sammen antas å ha stor betydning for hvorvidt en virksomhet vil lykkes i et turbulent næringsliv. Hovedbudskapet er at ledelsen normalt[1] må rette oppmerksomheten mot *alle* fire dimensjoner samtidig. Driftsfokus alene er i beste fall kortsiktig. Med ensidig strategifokus kan sviktende lønnsomhet hindre at strategien noen gang blir iverksatt. Beslutninger uten motiverte ansatte til å gjennomføre dem leder ingensteds. Uten tydelige beslutninger forblir organisasjonen på stedet hvil.



Figur 2: Ledelsesdiagrammet

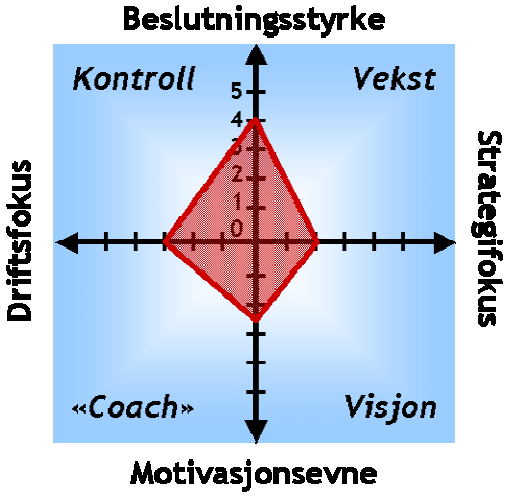
Figur 2 antyder fire kvadranter med lederkarakteristika avledet av de fire dimensjonene. En beslutningssterk leder primært opptatt av strategi vil trolig skape grunnlag for *vekst*. Tilsvarende er det ikke usannsynlig at en motiverende strateg kan fremstå som en *visjonær*. Høy motivasjonsevne i kombinasjon med sterk driftsfokus kan gi en god ramme for *«coaching»*. Endelig vil en driftsfokusert og beslutningssterk leder kanskje kjennetegnes som en *«controller»*. Ingen av disse arketypene er gode eller dårlige – alle fire inneholder kvaliteter som er viktige for virksomhetsutvikling. På tross av faren for unyansert forenkling kan disse nokså lett gjenkjennelige bildene danne utgangs-

punkt for ledelsesdiskusjoner og utvikling, siden de er direkte forankret i de grunnleggende dimensjonene.

I figur 2 er det dessuten markert en *skala* fra 0-5 for hver av de fire dimensjonene, der 5 er den høyeste scoren. Den normale eller nøytrale scoren er 2½ – det algebraiske midtpunktet.

LedelsesDiamanten

Ved å benytte scoringsskalaen for henholdsvis beslutningsstyrke, strategifokus, motivasjonsevne og driftsfokus kan lederen tegne inn sin *lederprofil* eller *LedelsesDiamant* i ledelsesdiagrammet. I figur 3 er en slik *«diamant»* vist.



Figur 3: LedelsesDiamanten

Formen på diamanten forteller noe om lederens *kvalitative karakter*, mens *størrelsen* antyder noe *kvantitativt* om hvor *«god»* lederen er, siden høye scorer gir et stort areal. Siden diamanten består av fire rettvinklede trekanter, en for hver kvadrant, der høyden og grunnlinjen kan avleses fra scorene, er det enkelt å tallfeste disse forholdene. Om vi betrakter en gjennomsnittsdiamant der scoren på alle dimensjonene er 2½ får vi følgende:

$$2{,}5\times2{,}5\times\tfrac{1}{2} + 2{,}5\times2{,}5\times\tfrac{1}{2} + 2{,}5\times2{,}5\times\tfrac{1}{2} + 2{,}5\times2{,}5\times\tfrac{1}{2} = \underline{\underline{12{,}5}}$$

Multiplisert med en *fast normaliseringsfaktor* på *8* gir dette en *score* på *100*. Siden figuren i dette tilfellet er symmetrisk om begge aksene, kommer *25%* av scoren fra hver av de fire kvadrantene. Beregner vi på tilsvarende måte scoren for eksempelet i figur 3, finner vi at den er 130. Siden 37% av scoren kommer fra kontrollkvadranten, er nullhypotesen at lederen er en controller. Forøvrig kommer 25% av scoren fra vekstkvadranten, 15% fra visjonskvadranten og 23% fra coachkvadranten.

En fordel med *LedelsesDiamanten* er at den på en enkel måte anskueliggjør viktige sider ved ledelse og virksomhetsstyring. Modellen tilrettelegger for diskusjon og utvikling – hensikten er å bidra til å skape en mest mulig konkret plattform for egenforståelse, leder- og teamutvikling og ikke minst bedriftsstyring. Verken ambisjonen eller intensjonen er å «tallfeste» ledelse!

Spørreskjemaer - score

De fleste ledere vil utvilsomt ha en intuitiv oppfatning om sin egen lederprofil. Allikevel kan det være nyttig å teste ut sitt selvbilde. Noen overordnede nøkkelspørsmål kan f.eks. være:

- Hva er mine grunnleggende *holdninger* og prioriteringer?
- Hva bruker jeg tiden min på - hvordan ser en typisk *arbeidsdag* ut?
- Hvordan oppfatter *andre* meg - som f.eks. sjefer, kollegaer, underordnede?
- Hvordan går *virksomheten* min - nås målsetningene?

Som en hjelp og veiledning til å vurdere sin egen score på hver av dimensjonene er det utarbeidet fire spørreskjemaer hver med 25 påstander som man skal ta stilling til. *«Helt enig»* gir en score på

5, mens *«Helt uenig»* gir en score på 0. Gjennomsnittet for hver dimensjon blir dermed anvendt som score for den aktuelle dimensjonen og brukt til å tegne diamanten. Ettersom resultatet selvsagt ikke blir bedre enn input, er det viktig at man svarer ærlig og legger vekt på både *holdning* og *handling*. Som vi senere skal se, kan eventuelle skjevheter i så måte fanges opp dersom man også vurderer hverandre.

Nedenfor gis det i kortform noen få eksempler på typen påstander man blir bedt om å ta stilling til i disse spørreskjemaene:

Om driftsfokus
- «Jeg synes drift er spennende!»
- «Jeg bruker mest tid på driften!»
- «Uten lønnsomhet – ingen virksomhet!»
- «Jeg kan produktene våre ut og inn!»
- «Jeg kan bransjen min!»
- «Budsjettet er mitt viktigste verktøy!»
- «Jeg opplever sjelden *overraskelser*!»
- «Jeg har gode oppfølgingsrutiner!
- «Jeg besøker bedriftene når jeg kan!»

Om strategifokus
- «Strategi er mitt viktigste ansvar!»
- «Vi har en årlig strategiprosess!»
- «Strategien er godt kommunisert!»
- «Uten en klar strategisk retning ville vi drive uten mål og mening!»
- «Jeg er eksternt orientert og søker nye muligheter!»
- «Trendbrudd gjør meg nysgjerrig!»
- «Jeg leser gjerne strategibøker!»
- «Jeg liker å bli omtalt som *strateg*!»

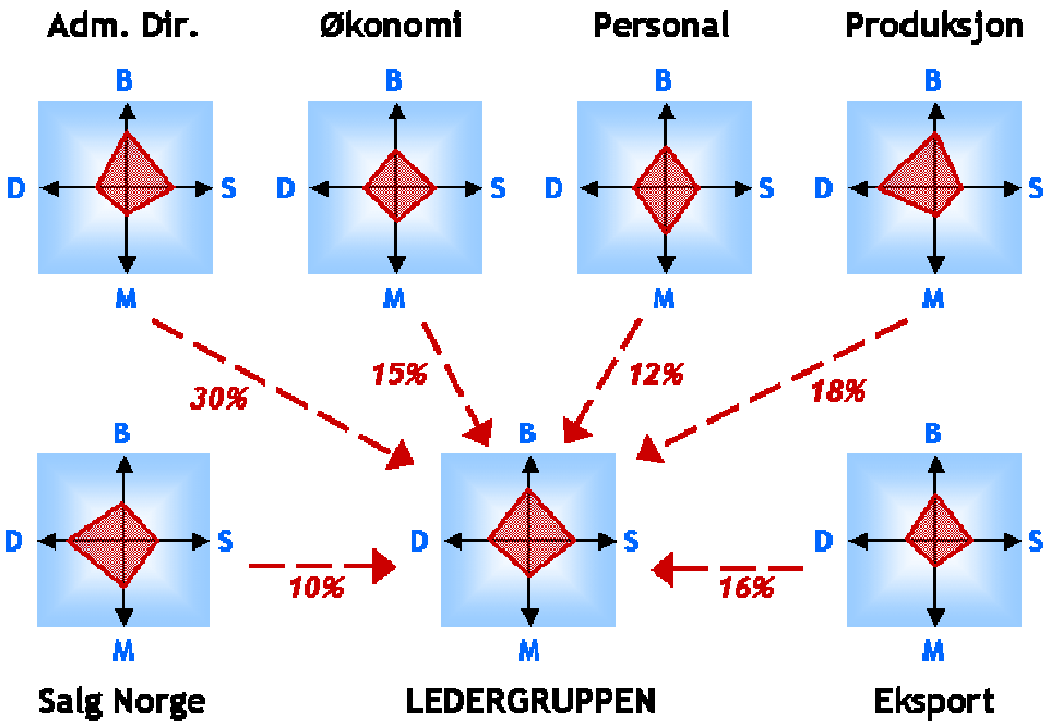
Om beslutningsstyrke
- «Uten beslutninger skjer ingenting!»
- «Jeg staker ut kursen og prioriterer!»
- «Jeg liker å bestemme – å være *sjef*!»
- «Jeg lever godt med mine beslutninger – og angrer få!»
- «Jeg får gjennomslag og er handlekraftig!»
- «Jeg er forventet å ta beslutninger!»
- «Mine beslutninger er velbegrunnede!»
- «Å velge er å beslutte!»

Om motivasjonsevne
- «Motiverte folk som trekker sammen stiller sterkt!»
- «Virkelig delegering krever høy motivasjon!»
- «Jeg er en frontfigur i selskapet!»
- «Jeg er en nettverksorientert lagspiller som får folk med meg!»
- «Jeg er en kulturbærer!»
- «Jeg *liker* folk – og det synes!»
- «Jeg holder gjerne peptalks»!
- «Jeg er en god coach!»
- «Mine folk er høyt motiverte!»

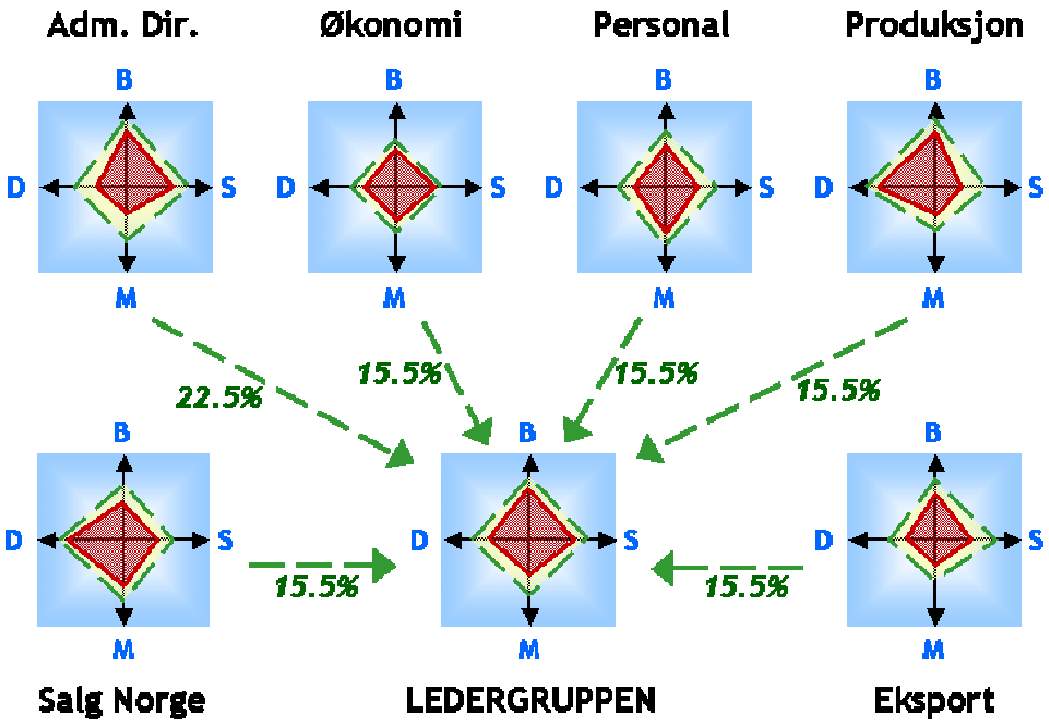
Team-diamanten

Til nå har fokus vært rettet mot den enkelte lederen, men det er også mulig å utvikle tilsvarende betraktninger for et *lederteam*. Ulike ledere vil ha ulike diamanter, og det er utvilsomt en styrke at ledergruppen besitter en bred og dyp kompetanse for å møte flerdimensjonale utfordringer. Hver leder bør utvikle sin unike styrke, men innen en ramme som gir en *balansert team-diamant*, som er gruppens felles *LedelsesDiamant* – se figur 4a). Det skjer ved at hver leder skjønnsmessig tilordnes sitt ***GJENNOMSLAG***. Dette er et mål på hvor meget hver leder bidrar til eller påvirker gruppens score på hver av dimensjonene beslutningsstyrke, strategifokus, motivasjonsevne og driftsfokus.

Begrepet gjennomslag er enklest å forklare gjennom et eksempel. Anta at ledergruppen i et selskap består av følgende 6 personer: adm. direktør, økonomisjef, personalsjef, produksjonssjef, salgssjef Norge og markedssjef eksport. Om alle hadde hatt like meget å si i ledergruppen, ville hver hatt et gjennomslag på 16,7%. Det fremkommer ved å dividere 100% på antall medlemmer i ledergruppen.



Figur 4a): Nå-situasjonen



Figur 4b): Mål-situasjonen

Det er vanlig at adm. direktør har høyere gjennomslag enn de øvrige medlemmene av ledergruppen. Antar vi eksempelvis at adm. direktør har et gjennomslag på 25%, vil de andre lederne i snitt ha 15% [= {100%-25%}/{6-1}].

For å unngå vanskelige diskusjoner om forhold det uansett er problematisk å tallfeste, kan man bruke en av disse enkle metodene for å komme frem til ledernes gjennomslag når man *veier sammen* de enkelte ledernes score på hver av dimensjonene for å finne gruppen score på de respektive dimensjonene og derved også team-diamanten.

Men det kan også være et selvstendig poeng å bruke gjennomslaget til å rette oppmerksomheten nettopp mot relasjonene og dynamikken i lederteamet. Da kunne man f.eks. la hver leder anslå de ulike ledernes gjennomslag og bruke gjennomsnittet av disse anslagene som estimat. Dette er gjort i figur 4a) der adm. direktør har et gjennomslag på 30%, økonomisjefen 15%, personalsjefen 12%, produksjonssjefen 18%, salgssjef Norge 10% og markedssjefen eksport 16%.

Teambuilding [2]

Figur 4a) viser resultatet av en kartlegging av *nå-situasjonen* i den tenkte ledergruppen, både m.h.t. den enkelte leders diamant og gjennomslag. Dessuten fremgår team-diamanten. Som man kan se, er den mer balansert enn de fleste individuelle diamantene. Dette indikerer at lederne langt på vei utfyller hverandre. *Team-scoren* er 112. Lederteamet scorer 3,0 på beslutningsstyrke, 2,6 på strategifokus, 3,3 på motivasjonsevne og 2,6 på driftsfokus. Man er mest vekst- og kontrollorientert (28% i hver kvadrant) og mindre coach- og visjonsorientert (22% i hver kvadrant).

Neste trinn i prosessen er å identifisere forbedringsmuligheter og prioritere disse. Det er da naturlig å gripe fatt i svakheter som er avdekket gjennom nå-situasjonsanalysen av team-diamanten. Anta at ledergruppen først setter seg som *mål* at team-scoren skulle være ca. 3½ på hver dimensjon – 1 poeng over «normalen» på 2½. Dette tilsvarer en total team-score på 200 – det dobbelte av «normalen» på 100[3] og en klar økning fra nå-situasjonen.

Dernest tenker man seg kanskje at *relasjonene* i gruppen burde utvikles slik at gjennomslaget ble jevnet ut – man vil unngå at enkelte overkjører andre og at noen er usynlige. Konkret kunne teamet f.eks. målsette seg at sjefen fremdeles skal ha mest å si med et gjennomslag på 22½%, mens hver av de andre skal ha 15½%.

På dette grunnlaget kan man begynne en *iterativ prosess* der først den enkelte leder individuelt målsetter sitt ambisjonsnivå for hvor meget han eller hun kan øke sin score på beslutningsstyrke, strategifokus, motivasjonsevne og driftsfokus. Deretter beregnes en ny team-diamant. Kanskje er det nødvendig å gå en ekstra runde i plenum for å komme helt i mål, dersom avviket mellom denne og *mål-situasjonen* er for stort. Igjen skal det imidlertid understrekes at det viktigste er ikke tallfesting og figurer, men at dette kan være nyttige instrumenter for å diskutere og agere på forhold det er viktig å gripe fatt i.

I figur 4b) er resultatet av en slik gjennomgang vist. Alle lederne skal utvikle og utvide sin diamant, og grupperelasjonene er målsatt endret. Utfordringen er nå med basis i *egen LedelsesDia-*

mant/nå-situasjon, *ansvarsområde* og *bedriftens utfordringer* (spesielt slik de angår egen funksjon/ansvar) å utarbeide tiltak som vil resultere i den ønskede forbedringen. Som påpekt innledningsvis er det ønskelig å få til en tett kobling mellom den enkelte leders utviklingsbehov, ledergruppens samlede utvikling og bedriftens utfordringer.

Figur 5 viser en *teambuildingsmatrise* som synliggjør koblingen mellom *aktuelle tiltak* og de fire diamant-dimensjonene. De konkrete tiltakene er forutsatt knyttet til viktige virksomhetsutfordringer. Ved samtidig å krysskoble alle ledernes *tiltakspakker*, sikres også fokus på ledergruppens samlede utvikling. Denne integreringen skaper *forankring* og fellesansvar for å nå målsetningene.

Som figur 5 antyder, er noen tiltak *individuelle*, andre innebærer et nært samarbeid mellom *deler* av ledergruppen, mens andre igjen er fellestiltak som omfatter *hele* ledergruppen. Merk også at alle funksjoner og ansvarsområder har berøringspunkter med de ulike dimensjonene. I vårt case kan f.eks. personal bidra til bedre beslutninger gjennom å styrke beslutningsprosessen. Personal kan også styrke selve strategiprosessen og ikke minst bidra til å kommunisere strategien til de ansatte. Relasjoner på tvers kan forbedres og møter målrettes. Innsyn i helheten skaper økt forståelse, læring og handlingskompetanse. Dette gir grunnlag for varige forbedringer og positiv utvikling.

Avslutning

På *individnivå* kan *LedelsesDiamanten* bidra til selvrealisering gjennom bedre selvinnsikt og styrket egenutvikling. På *gruppenivå* er den et verktøy for teamanalyse og teambuilding.

LedelsesDiamantens visualiserbare enkelhet er kanskje dens viktigste styrke. En forståelig modell innebærer at brukeren lettere innser dens begrensinger og kan tilpasse bruken deretter – den er ingen *«black box»*. Denne fortroligheten gjør samtidig at brukeren bedre kan tilpasse bruken til eget behov - enten det måtte være å bruke konseptet som ramme for en diskusjon i egen ledergruppe eller som ledd i en 1-2 dagers teambuildingssamling, eventuelt med bruk av en ekstern fasilitator.

LedelsesDiamanten utfyller de mange eksisterende ledelses- og styringsverktøy. Den foregir ikke å servere svaret med stor *«S»* og to streker under. Brukt med sunn fornuft kan *LedelsesDiamanten* være et nyttig instrument for å sikre en god balanse mellom *beslutningsstyrke*, *strategifokus*, *motivasjonsevne* og *driftsfokus* i norske bedrifter. Dette vil trolig øke produktiviteten av både real- og humankapital.

---

[1] I spesielle *overgangsperioder* av begrenset varighet, som f.eks. under en snuoperasjon, vil en antagelig kunne argumentere for et snevrere fokus.

[2] Talleksemplene i dette avsnittet bygger på et større fiktivt case i forfatterens bok *«THE MANAGEMENT DIAMOND – Thrive on Globalization – Create a Winning Team»* (AuthorHouse, 2006.).

[3] Merk at den totale diamant-scoren øker med *kvadratet* av scoren på hver dimensjon. Det kan fortolkes som at man oppnår en viss *synergi* ved å forbedre seg på flere fronter.

Dimensjon	Adm.dir.	Økonomi	Personal	Produksjon	Norge	Eksport
Beslutnings-styrke	Prioritere mine egne beslutninger bedre - la andre også få slippe til!	Styrke IT-baserte beslutningsstøtte-verktøy! "Manage-ment counselor"	Organisasjons-læring – forbedre beslutnings-prosessen!	Akseptér ulike syn – tenk verdikjede!	Bedre min egen kommunikasjon og oppfølgingen av beslutninger!	"Ikke overkjør de andre!" Ha respekt for kulturforskjeller!
Strategi-fokus	Revitalisere strate-gien - fokusér snu-operasjonen; nye eksportmøter!	Lage strategiske scenario-verktøy – skape proaktiv fleksibilitet!	Engasjere meg! Bedre prosessen; oversett strategien til organisasjonen!	Proaktiv FoU – match design, kvalitet, kostnad og ytelse!	Produkt/markeds-forum sammen med *Produksjon* og *Eksport*.	Etablér en eksport-strategi – produkt- og -markedsforum med *Prod./Norge*.
Motivasjons-evne	Initiere motiva-sjonsprogram. Sette noen "Big hairy goals"!	Felles motiva-sjonsprogram!	Motivasjonspro-gram – holde "Di-amant-prosessen" vedlike!	Motivasjonspro-gram – forbedre egne grupperela-sjoner!	Motivasjonspro-gram – delta og "coache" de andre!	Motivasjonspro-gram. Hvilken unik historie har vi å fortelle?
Driftsfokus	Start driftsmøter med *Produksjon*! "Gjenoppliv" benchmarking!	Verdikjededrivere! "Key performance indicators"-rapport!	Rulle ut "Diamant-prosessen" til hele resten av organi-sasjonen!	Driftsstøtte til *Adm.dir*. Aktivt bruke benchmar-king!	Videreutvikle nett-butikken – bedre leverandør- og kundestøtte.	Kurse selgerne! Forbedre distribu-sjons-nettverket!
Gjennom-slag	Vær bevisst på å la andre slippe til!	Finne min plass i ledergruppen!	Bli hørt! Vær godt forberedt – snakk ut! Tenk selvtillit…	Bli en bedre lytter, være mer tålmo-dig og respektere andre!	Bli hørt! Vær godt forberedt – snakk ut! Tenk selvtillit…	Oppmuntre til ærlig tilbakemelding!

Figur 5: Teambuildingsmatrise