



Strategiske lederutfordringer: Hvordan kan tenkning om logistikk og effektivisering kombineres med menneskelige hensyn?

Prøveforelesning
Hans Petter Iversen
07.06.2013



Avgrensing og disposisjon

Om logistikkutvikling

- Kunnskapsgrunnlaget

Strategi

- bevegelse inn i framtiden
- lederutfordringer

Logistikk

- effektivitet
- logistikkens menneskesyn
- menneskebehandling

Standardisering

- Behandlingslinjer og pasientforløp
- Menneskelige hensyn



Menneskelige hensyn

- 📍 Tenkning og tilnærminger i logistikk
 - 📍 på ulike måter
 - 📍 i ulik grad
 - 📍 tar hensyn til «den menneskelige faktor», herunder:
 - 📍 helse, sikkerhet, selvbestemmelse, frihet, deltakelse og innflytelse



Om logistikkutvikling

Utgangspunkt:

- Militær og sivil forsyningsstrategi

Til i dag:

- Samspillet mellom mennesker, teknologi, finansielle ressurser og naturmiljø
- Organisasjon og ledelse

(Johannessen og Solem 2007, Bowersox 2007)



Fagområdet SCM og logistikk

🏔 Ingeniørpraksis

- 🏔 Scientific Management
- 🏔 Fordisme - masseproduksjon

🏔 Økonomisk praksis

- 🏔 Distribusjon av landbruksprodukter
- 🏔 Transaksjonskostnadsteori m.m.

🏔 Ledelsespraksis

- 🏔 Ledelsesfag fra 70-tallet
- 🏔 SCM fra 80-tallet (1982 første gang)

(Johannessen og Solem 2007, Croom og Giannkis 2004)





Definisjoner.....Logistikk og SCM

- Begrepet Supply Chain Management (SCM) har grepet om seg de siste 15-20 årene (delvis overlappende med, men mer omfattende enn logistikk)
- På norsk kan begrepet verdikjedeledelse brukes (Johannessen og Solem 2007)
- Handler om å samordne hele verdikjeden – fra råvare til sluttbruker.
- Mange definisjoner har vært brukt:
 - Basert på kjedebegrepet (fra råvare til sluttbruker + informasjonsstrømmen)
 - Mange mener kjedebegrepet er lite egnet og innfører *nettverk/nettkjede* (Christopher 2005)
 - Utvikling fra funksjonell silotenkning til horisontale prosessorganisasjoner (Grønland 1998) – og inkludering av nettverk (Virum 2001)



Metodologi: Logistikkens kunnskapsgrunnlag

(Arbnor og Bjerke 1997, Johannessen og Solem 2007)

Ontologi, epistemologi og menneskelig natur

- ⊗ Analytisk/positivistisk tenkning
- ⊗ Systemteoretisk tenkning
- ⊗ Transformativ tenkning (kompleksitet)
- ⊗ Ulike implikasjoner for verden, mennesker og dermed menneskelige hensyn





Den analytiske/positivistiske retningen

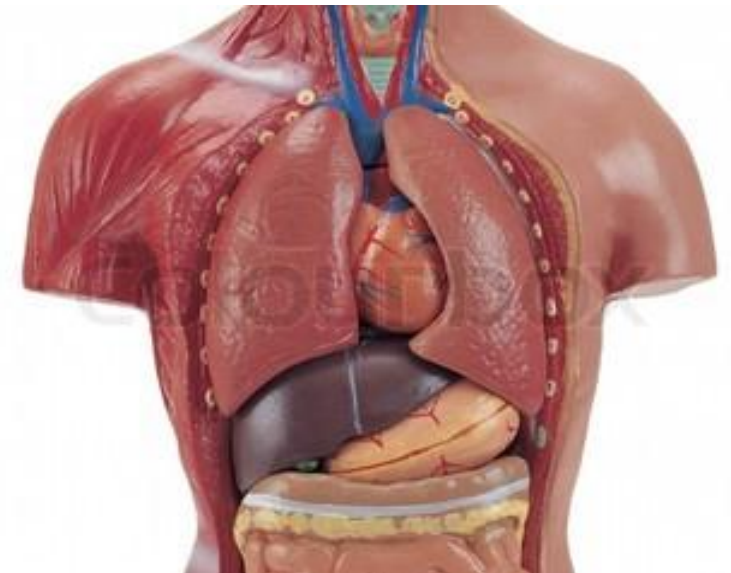
- ⊕ Ontologi: Mekanistisk verdensbilde. Helhet som summen av de enkelte deler ($2+2+2=6$)
- ⊕ Epistemologi: Kunnskapen er objektiv
- ⊕ Menneskets natur: Menneskesynet er deterministisk





Den systemiske retningen

- 🏔️ Ontologi: Åpent, organisk verdensbilde (Kant).
Helheten mer enn summen av delene (2+1+3 ? 7)
- 🏔️ Epistemologi: Kunnskap om den sansbare virkeligheten
- 🏔️ Menneskets doble natur: Mennesket er rasjonelt og mennesket er system/delsystem





Transformative prosesser – en annen retning

- 🕒 Ontologi: Verden er del av menneskelige prosesser
- 🕒 Epistemologi: Vi oppnår kunnskap gjennom relateringsprosesser
- 🕒 Menneskets natur: Mennesket er prosesser, stabile og i endring



Om strategi – bevegelse inn i framtid

Forstås ulikt:

- 🏔️ Analytisk: Framskrivende planlegging
- 🏔️ Systemisk: Skille planlegging og implementering
- 🏔️ Transformativt: De manges intensjoner møtes



Strategiske lederutfordringer

- Analytisk: Scientific Management (Taylor); Ledelsesrasjonalitet
- Systemisk: Menneskene kommer til syne – som systemer/komponenter. I plan – og implementering
- Transformativt: Ledelse som relateringsprosesser

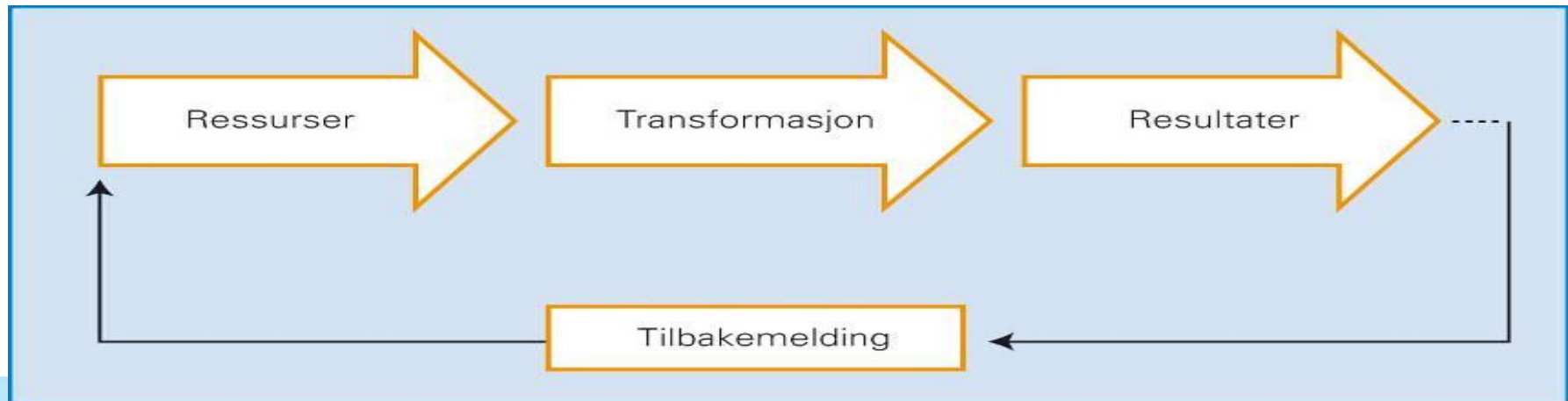


Organisasjonssyn

Strategi knyttes mye til organisasjonsledelse:

- Analytisk/klassisk: Maskin-, redskapsperspektiv
- Systemisk: Ulike systemperspektiv
- Transformativt: Organisasjon/organisering som prosesser




Fig.: Jacobsen og Thorsvik 2007



Logistikkenes menneskesyn

Kunnskapsgrunnlaget:

Hvordan oppfattes menneskelig handling?

-  Analytisk: Lederne (og ingeniørene) er frie, andre determinerte
-  Systemisk: Splittet (frihet og samtidig system/del)
-  Transformativt: Frihet og avhengighet



Om menneskebehandlingsorganisasjoner

☉ Et forhold er ordinær vareproduksjon eller ordinær tjenesteproduksjon

☉ Hva med organisasjoner der det er mennesker som behandles/produseres?

- ☉ Barnehager, skoler
- ☉ Sykehus og behandlingsinstitusjoner

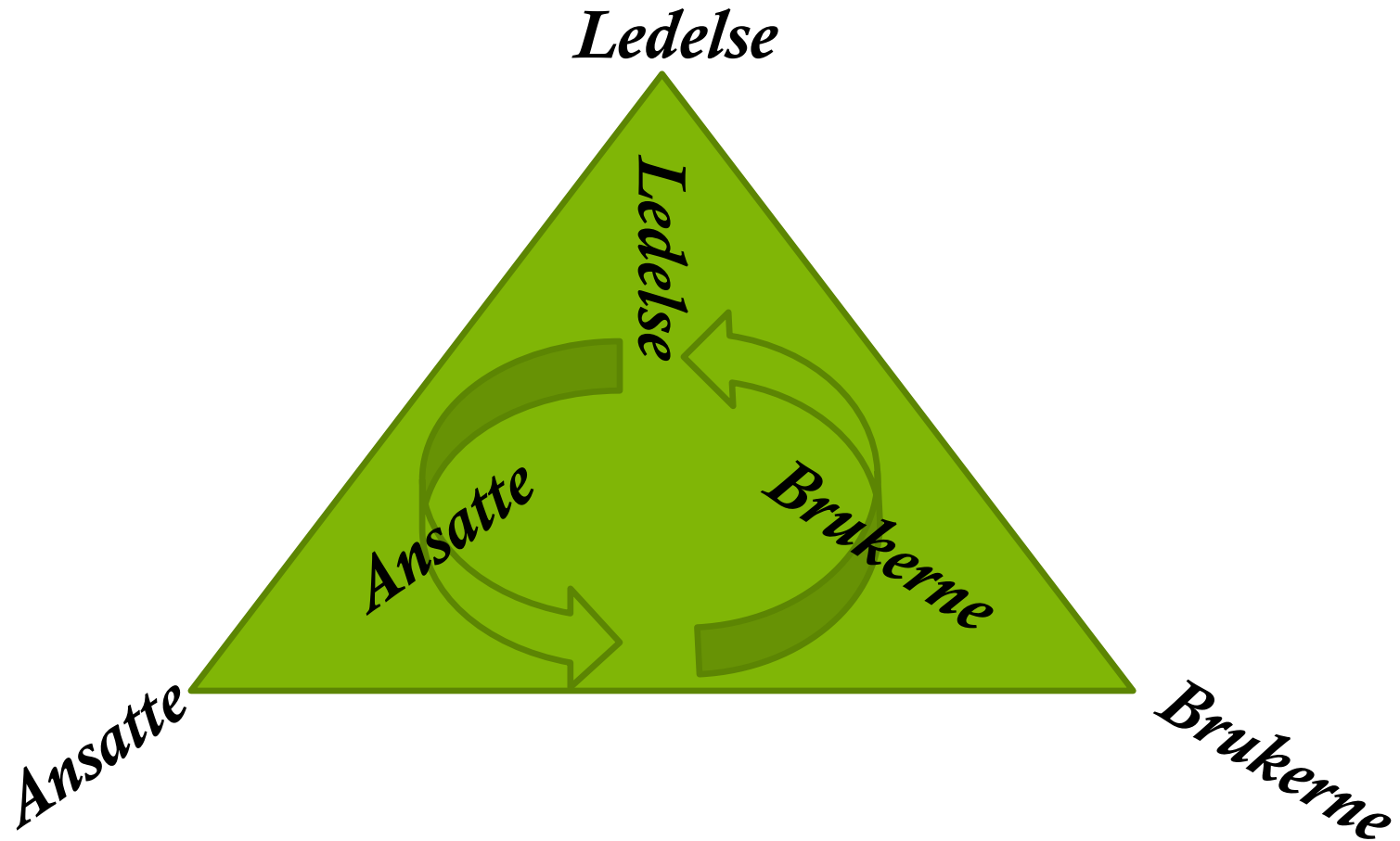


☉ Da kommer mennesker i en dobbeltrolle: Samtidig råvare og bruker/kunde, medfører:

- ☉ En annen interesse for prosessen



Behandling av mennesker, dvs. samhandling





Menneskelige hensyn i relasjonene

- Instrumentelle relasjoner
- Systemiske relasjoner
- Transformativt relasjoner



- Mange virksomheter har konkurrerende (og samtidig samarbeidende) fagtilnærminger



Kan menneskelige hensyn velges?

☉ Ledere kan naturligvis på ulike måter velge menneskelige hensyn!! Begrensningene:

- ☉ Perspektivene på fag, organisasjon og ledelse
- ☉ Relasjonell kompetanse
- ☉ Sosiale forhold

☉ Mulighetene/håpet

- ☉ Perspektivene
- ☉ Menneskeligheten – evnen til selvorganisering
- ☉ Sosiale forhold



Standardisering

Standardisering – sentralt utviklingstrekk og strategi i logistikk (Simchy-Levi m.fl. 2003)

- I industri og tjenester (deler, prosess, produkt, forsyninger)
- I offentlige tjenester
- I helsetjenester



I helsetjenester, tre elementer (Ramsdal og Ramsdal 2007)

- Prosessperspektiver (systemisk)
- EBMP («kunnskapsbasering, evidensbasering»)
- Standardiserte pasientforløp/behandlingslinjer



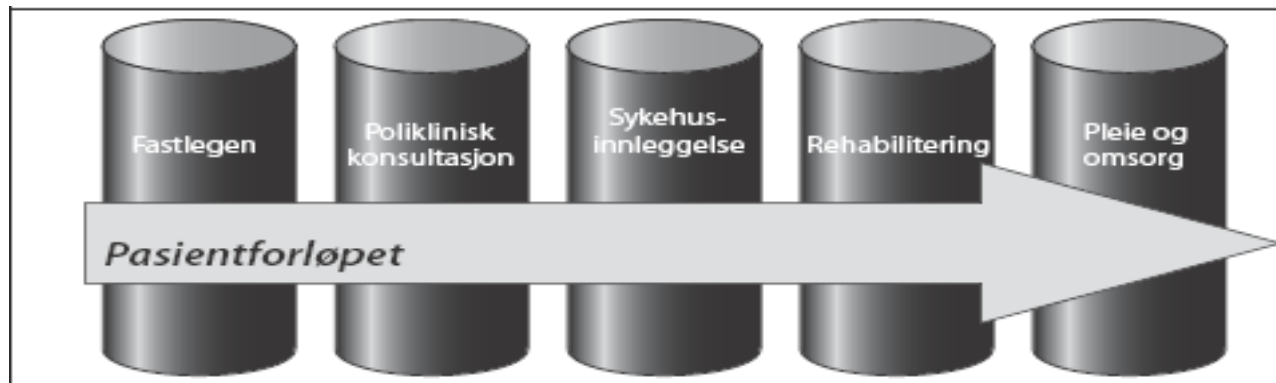
Behandlingslinjer og pasientforløp

- ⊕ Med **Behandlingslinje** menes en normativ beskrivelse av et planlagt og forventet pasientforløp for en definert diagnosegruppe, forankret i faglig evidens og koplet til effektiv ressursutnyttelse og målbare resultater
- ⊕ **Pasientforløp** er en deskriptiv beskrivelse av pasientens gang gjennom helsetjenesten og de faktiske møter og aktiviteter som inntreffer sett fra pasientens perspektiv (Nasjonalt nettverk for pasientforløp/behandlingslinjer (BHL))
- ⊕ **Behandlingslinjer og pasientforløp** – sammen med veiledere og kliniske retningslinjer de sterkeste uttrykkene for standardisering. Går direkte på innholdet i arbeidet – den enkelte kliniske beslutning (bygger på EBM – oversikter basert på evidenshierarki – RCT)

Pasientforløp og menneskelige hensyn

Paradoksalt perspektiv

- ⊗ Effektiv behandling; Hva kan/bør/bør ikke standardiseres?
- ⊗ Selvorganisering; En annen oppmerksomhet, mer om standardiseringens grenser og om selvorganiseringens muligheter



- ⊗ Skal dette paradokset løses???



Oppsummering og konklusjon

- ⊕ Spørsmålet: Hvordan kan tenkning om logistikk og effektivisering kombineres med menneskelige hensyn?
- ⊕ Det avhenger av den forståelse som legges til grunn for «Samspillet mellom mennesker, teknologi, finansielle ressurser og naturmiljø»
- ⊕ Logistikkens menneskelige hensyn skapes nettopp gjennom relateringen – i nåtid
- ⊕ Da kreves oppmersomhet nettopp omkring relateringen og relateringens kvaliteter, begrensninger og muligheter
- ⊕ Da står kommunikasjon, maktforhold og etikk igjen som svar – og samtidig som de viktigste neste spørsmål



Takk for oppmerksomheten!