

## Notat om potentialer og udfordringer ved brugen af best practice

Anders Ryom Villadsen  
Lektor, Phd  
Department of Management  
Aarhus Universitet

”Best practice” gennem de seneste årtier blevet et accepterede ledelsesværktøj i såvel den private som den offentlige sektor. Denne udvikling kan spores såvel i virksomheders og offentlige organisationers kommunikation som i den akademiske litteratur, som er vokset op omkring emnet. Man ser også i stigende grad kommuner og lande sammenligne sig med hinanden ud fra en idé om at implementere best practice. I Danmark er det senest set med en stor skolereform, som er kraftigt inspireret af ”best practice” fra Canada. Dette notat vil præsentere begrebet best practice, hvorefter det vil pege på potentialer såvel som udfordringer og faldgruber ved brugen af dette værktøj. Der vil blive argumenteret for, at især sidstnævnte ofte overses blandt praktikere og i pressens beskrivelse af begreberne og deres brug. I forhold til eksemplet ovenfor er det endnu for tidligt at sige om skolereformen er en succes, men mange iagttagere har peget på, at Finland med en radikal anden tilgang måske havde været et bedre eksempel at lære fra.

### Potentialerne ved best practice

Best practice er blevet defineret som ”a set of interrelated work activities repeatedly utilized by individuals or groups that a body of knowledge demonstrates will yield an optimal result” (Tucker, Nembhard, and Edmondson 2007). Best practice bruges ofte i sammenhæng med benchmarking, som er processen hvorigennem en aktør søger at lære gennem sammenligning med en eller flere andre aktører. Best practice benchmarking handler altså om at identificere de praksisser (practices) eller processer, der er optimale til at løse en given opgave og få dem overført og sat i aktiv brug i egne organisatoriske rammer.

Den akademiske litteratur har peget på, at forskellige typer af best practice benchmarking anvendes. For eksempel laver Trosa og Williams en opdeling i ”resultat benchmarking” og ”proces benchmarking”. Resultat benchmarking handler om at sammenligne sine målbare resultater med andre aktører; proces benchmarking om hvordan resultaterne er opnået (Trosa and Williams 1996). Best practice er oftest beskæftiget med at identificere og overføre de praksisser, som andre steder har vist sig at føre til succesfulde resultater.

Den store udbredelse vidner om den betydelige intuitive appel, der ligger i brugen af best practices. Det er et ledelsværktøj, der let forstås af både beslutningstagere og de forskellige grupper interessenter, som har interesse i beslutningers udfald. Fokus på best practice giver aktører (hvad end det er virksomheder eller lande) mulighed for at sammenligne sig med de bedste i feltet og gennem omhyggelig efterligning rykke frem i forreste række.

De potentielle fordele ved brugen af best practice benchmarking er muligheden for at opnå forbedringer på en relativt simpel og omkostningseffektiv måde. Man slipper for at genopfinde den dybe tallerken, hvis man har mulighed for at implementere best practices fra de førende i feltet. Det kan spare både tid og ressourcer, der skulle have været anvendt til at udvikle og/eller forbedre egne eksisterende praksisser.

Trods den intuitive appel (hvem vil ikke gerne lære fra de bedste?) og de åbenbare potentialer, har forskningen svært ved at identificere stærke positive resultater relateret til brugen af best practices (Francis and Holloway 2007; Wellstein and Kieser 2011). De følgende afsnit vil beskæftige sig med dette og hvilke udfordringer og problematikker der er forbundet med brugen af best practice.

## **Udfordringer ved brugen af best practices**

Det er relativt sjældent, at der stilles spørgsmål ved brugen af best practice. Det skyldes måske, at det kan være svært at argumentere mod den fængende logik, der knytter sig til at lære fra de bedste. Der er dog adskillige problematikker knyttet til dette ledelsværktøj. Og den måske mest velbeskrevne brug af best practice er også en beretning af en fejlslagen implementering, nemlig den amerikanske bilindustri store vanskeligheder med i 1970'erne at overføre de succesfulde japanske produktionsmetoder til USA. Mange af udfordringerne ved best practice er påpeget i den akademiske litteratur, men finder sjældnere vej til pressens fremstillinger og konsulenter anvisninger (Wellstein and Kieser 2011). Først vil udfordringer ved at *identificere* best practices blive beskrevet og dernæst udfordringer ved efterfølgende at *overføre* dem til en anden kontekst.

### ***Udfordringer ved identifikation af best practices***

Udgangspunktet for at anvende best practice benchmarking er, at det er muligt at identificere nogle best practices, som kan det er muligt at lære fra eller blive inspireret af. Forskning peger på, at denne proces er langt mere problematisk end den måske lyder. Overordnet eksisterer to store udfordringer ved at identificere best practice i andre lande eller organisationer. Den ene handler om vigtigheden af, at sammenligne enheder, der reelt er sammenlignelige og fungerer i samme kontekst. Den anden handler om vigtigheden af, at observere det fulde spektrum af erfaringer med en praksis.

### ***Vigtigheden af at sammenligne lande/organisationer, der reelt er sammenlignelige***

Det er afgørende for værdien af best practice benchmarking, at man sammenligner enheder, der reelt er sammenlignelige så praksisser kan evalueres ud fra kriterier, der er meningsfulde og relevante for aktøren der gerne vil lære (Wareham and Gerrits 1999; Bretschneider, Marc-Aurele, and Wu 2004). Dette gælder i forretnings verden, hvor virksomheder må fokusere på andre virksomheder, der sammenlignelige på relevante karakteristika som industri, størrelse og produktionsmetoder. Det gælder også for den stigende grad af læring mellem lande. For at en succesfuld løsning fra et land kan forventes at kunne overføres som en brugbar best practice i et andet land må landene være sammenlige på relevante parametre som for eksempel størrelse, økonomisk formåen, geografi og kultur. For eksempel vil mange best practices fra større EU-lande ikke kunne forventes at kunne overføres med samme resultater til et lille ø-samfund som Færøerne, som fungerer under fundamentalt forskellige vilkår blandt andet på grund af den relativt isolerede placering, en karakteristisk og særegen erhvervsstruktur og et begrænset befolkningstal.

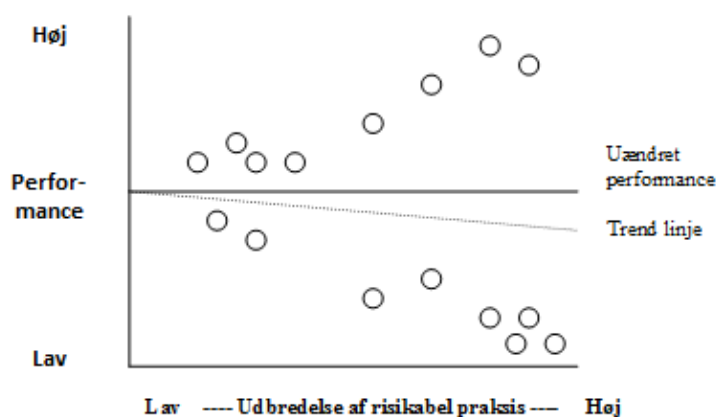
Hvis ikke en rimelig grad af sammenlignelighed er til stede, er det umuligt at vide om en praksis, der giver succes et sted også vil give tilsvarende succes et andet sted. Det er svært og ofte umuligt at vurdere om elementerne i den kausal-kæde, der har ført gode resultater et andet sted, kan overføres til et andet sted hvor der opereres under markant anderledes vilkår. Der kan der være organisations- eller landespecifikke forhold der gør, at gode praksisser fører til en succes, der ikke umiddelbart kan overføres til andre steder. Det kan være historiske rutiner, en bestemt kultur eller specielt gunstige vilkår i omgivelserne. Succes med best practice kræver at man har en tilstrækkelig forståelse af delene i den proces der leder fra input til output hos den aktør man vil lære fra, og at man sammenligner enheder der reelt er sammenlignelige (Bretschneider, Marc-Aurele, and Wu 2004).

Endeligt er det værd at bemærke, at mange praksisser er kontekstafhængige og ikke umiddelbart kan forventes at give samme succes i en anden kontekst (Wellstein and Kieser 2011). Eksemplet nævnt ovenfor med de amerikanske bilproducenters forsøg med japanske produktionsmetoder illustrerer dette. Selvom amerikanerne godt kunne se hvordan arbejdet på fabriksgulvet blev udført var mange af de succesfulde japanske produktionsmetoder så indlejret i japansk kultur og arbejdsnormer, at de var ekstremt svære at overføre til amerikanske arbejdspladser med amerikanske medarbejdere. Ligeså kan andre forhold ved konteksten hos enten modtager eller afsender af en praksis være så specielle, at det er meget svært at vurdere med sikkerhed om det giver mening at søge at overføre best practice. Denne problemstilling kan som illustreret i det lille eksempel være særlig vigtig, når det gælder best practice læring mellem lande, hvor der ofte er betydelige forskelle i størrelse, kultur, historie og måden både den offentlige og private

sektor fungerer på, som gør det svært at vurdere om en succes et sted kan anvendes med succes i en anderledes kontekst.

### **Vigtigheden af at observere alle relevante erfaringer med en praksis**

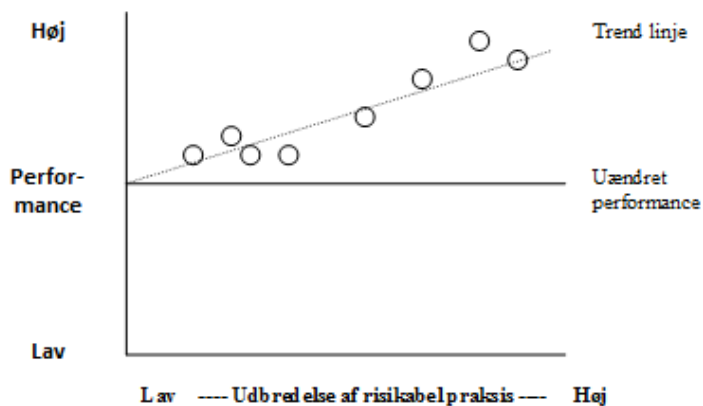
Det er ofte tvivlsomt, om det man observerer som en best practice, nu også er det i virkeligheden. Problemstillingen er kompleks og henfører sig til det statistiske begreb sampling bias, og udfordringen med at kunne observere alle relevante eksempler på en praksis for at kunne identificere den bedste (Bretschneider, Marc-Aurele, and Wu 2004). Udgangspunktet er, at der ved enhver praksis er en chance for succes såvel som en risiko for fiasko. Oftest er det - som på et kasino - sådan, at jo højere risiko man kan leve med, des større succes er mulig. Blandt de aktører, der løber størst risiko finder man altså typisk dem med bedst resultater, men også dem med dårligst resultater (dvs. dem der vinder stort på rouletten fordi de satser på det rigtige tal, og dem der taber stort fordi deres specifikke tal sjældent er det, som kuglen lander på). Det kan illustreres i følgende diagram inspireret af den svenske professor Jerker Denrell (Denrell 2005).



I grafen er hver 'bold' en organisation der har opnået et resultat. Beslutningstager vil gerne identificere best practice, som der kan læres fra. Eksemplet illustrerer, at jo mere risikable praksisser, der anvendes i en organisation eller land, des større spredning er der i resultaterne. Nogle vinder stort, andre taber. Det kan også ses, at der er en negativ tendenslinje, som afspejler, at der er flere der taber end vinder ved at løbe stor risiko.

Når beslutningstagere skal identificere best practice er de på udkig efter dette billede. Den rationelle beslutning vil i dette eksempel være, at best practice er en mindre risikabel løsning, der giver et mere

sikkert resultat. Problemet ved selection bias er, at dette oftest ikke er billedet som beslutningstagere står med. De står i stedet med et billede som illustreret nedenfor.



Alle implementeringer af praksisser som er forbundet med lavere performance er ikke del af erfaringsgrundlaget. Det skyldes flere forhold. Organisationer vil ikke udstille deres svagheder, så fiaskoer når sjældent offentligheden. Desuden er det ofte sådan, at de steder praksisser slår fejl stoppes de for at reducere tab. Dermed er erfaringen ikke længere mulig at observere. Samlet betyder dette, at beslutningstager ikke kan observere risikoen bag praksisser og vil identificere nogle af de mest risikable praksisser som best practice på trods af, at det er disse der oftest vil slå fejl.

### **Udfordringer ved overførsel (transfer) af best practices**

Udover udfordringer med at identificere sande best practices, som det er muligt at lære fra, står mange virksomheder overfor betydelige problemer med at *overføre og implementere* best practices i den lokale setting. Forskellige forhold kan gøre dette til en væsentlig udfordring, som kan gøre at best practice ikke kommer til at leve op til det lovede potentiale.

For det første er det ikke alle organisationer eller lande, der er klar til at tage mod nye praksisser. Ofte vil eksisterende rutiner og magtstrukturer være så stærke, at de udgør en kolossal hindring i beslutningstageres bestræbelser på at indføre noget nyt. Manglende motivation i det udførende led, der skal indføre en ny praksis, kan være særdeles vanskelig at overkomme (Kotter 1995).

For det andet kan implementering af best practices blive forhindret af det faktum, at der er en afstand mellem viden om en praksis og udførelsen af praksissen i sig selv. Det kan så at sige være svært at gå fra teori om hvordan man vil gøre tingene, til at nye praksisser er sat effektivt i spil (Orlikowski 2002). Best practices kan som de japanske produktionsmetoder være tæt, men uigennemsigtigt, forbundet til eksisterende rutiner og handlemåder, der gør dem særdeles vanskelige at overføre til en ny kontekst.

## Konklusion

Ordet "best practice" er både fængende og appellerende. På den baggrund er det måske ikke overraskende at best practice har vundet stort indpas og søges anvendt indenfor mange forskellige områder og i forhold til et væld af forskellige praksisser. Det er også muligt, at pege på nogle områder, hvor det har været gavnligt. For eksempel spredningen af lean tankegangen i produktionsvirksomheder og, i nogen grad, omkring indførelsen af digitale løsninger i det offentlige. Overordnet set er der dog en tendens til, at begrebet best practice bruges for overfladisk og uden tilstrækkelig hensyn til en række velkendte udfordringer og problematikker.

Dette notat har søgt at nuancere forståelsen best practice som ledelsværktøj og pege på nogle af de udfordringer, der ofte gør, at best practice ikke leverer de forventer resultater. I et nyligt studie fokuseres på konsulenter rolle i brugen af best practice (Wellstein and Kieser 2011). Det er interessant, da konsulenter ofte inddrages som "industrieksperter" til hjælpe med indførelsen af best practice. I et studie af tyske management konsulenter finder forfatterne, at konsulenterne hverken er enige om hvad best practice er eller hvilke muligheder der er for at overføre dem. Dette resultat er tankevækkende. Når selv eksperter er usikre på hvad der er best practice indenfor deres ekspertiseområde indikeres med stor tydelighed, at det i praksis er markant sværere at opnå succes med best practice end det lyder til på papiret. Årsagerne skal i høj grad findes i de udfordringer som dette notat peger på, og som er identificeret og dokumenteret i den videnskabelige litteratur på området.

## Referencer

- Bretschneider, Stuart, Frederick J Marc-Aurele, and Jiannan Wu. 2004. " Best Practices" Research: A Methodological Guide for the Perplexed. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Denrell, Jerker. 2005. Selection bias and the perils of benchmarking. *Harvard Business Review* 83 (4):114-119.

- Francis, Graham, and Jacky Holloway. 2007. What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews* 9 (3):171-189.
- Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review* 73 (2):59-67.
- Orlikowski, Wanda J. 2002. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science* 13 (3):249-273.
- Trosa, Sylvie, and Suzanne Williams. 1996. Benchmarking in public sector performance management. *IN GOVERNMENT*:45.
- Tucker, Anita L, Ingrid M Nembhard, and Amy C Edmondson. 2007. Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management Science* 53 (6):894-907.
- Wareham, Jonathan, and Han Gerrits. 1999. De-contextualising competence:: Can business best practice be bundled and sold? *European Management Journal* 17 (1):39-49.
- Wellstein, Benjamin, and Alfred Kieser. 2011. Trading “best practices”—a good practice? *Industrial and Corporate Change* 20 (3):683-719.