



Kvalitetsledelse i internationalt perspektiv

Bidrag til bog, kapitel i:
Virksomhedsledelse i international belysning.
Red. John P. Ulhøi. Systime. Herning 1992.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Abstract:
Kvalitet vil være en afgørende konkurrenceparameter for danske erhvervsvirksomheder på internationale markeder i de kommende år. International kvalitetsledelse vil være det strategiske svar på denne udfordring. Artiklen giver en historisk oversigt over udviklingen inden for kvalitetsområdet i dette århundrede. Der peges på en interaktiv og internationalt orienteret strategi som 90'ernes udfordring og mulighed. Der redegøres for et antal overordnede ledelsesopgaver, som en virksomhed må arbejde med i forbindelse med realisering af en sådan strategi. Og der tegnes et billede af en tregrenet organisations- og ledelsesmodel, der sammenfatter disse udfordringer og knytter dem sammen med virksomhedens markeds-, ressource- og organisationsside. Dermed peges modellen på de tre hovedparametre, der bestemmer den totale kvalitet i en virksomhed.

INDLEDNING: FRA EN REAKTIV OG LOKAL STRATEGI MOD EN INTERAKTIV OG INTERNATIONAL STRATEGI

Emnet for denne artikel er kvalitetsledelse i internationalt perspektiv. Artiklen tager udgangspunkt i traditionel kvalitetskontrol og tegner et billede af udviklingen fra kvalitetskontrol, over kvalitetssikring til vore dages totale kvalitetsledelse og strategiske og internationale orientering af kvalitetsledelsesområdet. I historisk perspektiv er der tale om en udvikling fra, hvad der kunne benævnes en reaktiv, korrektiv, defensiv og lokalt orienteret

kvalitetsstrategi, over en kvalitetssikringsstrategi og frem til en interaktiv, total og internationalt orienteret kvalitetsstrategi.

Den historiske udvikling skitseres, og det understreges, at mange virksomheder endnu er karakteriseret ved adfærd, holdninger og fremgangsmåder på kvalitetsområdet, der tilhører de tidlige faser af det historiske forløb.

Artiklen behandler dernæst udviklingen fra den lokalt og nationalt orienterede markeds- og kundesituation til det billede af det globale marked og den globale kunde, der tegner sig som den fremtidige realitet for flere og flere virksomheder.

På denne baggrund redegøres der overordnet for en række ledelsesopgaver, som en virksomhed må arbejde med i forbindelse med en udvikling frem imod begrebet total kvalitetsledelse og en internationalt orienteret kvalitetsstrategi. Det drejer sig om begreber som vision, identitet, kultur, planer, mål, produktivitet m.m., som omtales og sættes i relation til kvalitetsledelse.

Herefter redegøres der for en tregrenet organisations- og ledelsesmodel, der sammenfatter nogle af de oven for nævnte aktiviteter og knytter dem sammen med virksomhedens markeds- og resourceside, og på denne måde identificerer de tre hovedområder, der er bestemmende for den totale kvalitet i en virksomhed. Ud fra dette afsluttes artiklen med en kortfattet redegørelse for nogle hovedtræk ved udviklingen frem mod interaktiv og international kvalitetsstrategi.

1. FRA EN KORREKTIV OG DEFENSIV KVALITETSSTRATEGI.

Fra kvalitet som et problem

Den korrektive og defensive kvalitetsstrategi er en strategi, hvor kvalitetskontrol benyttes som slutbarriere eller filter, før produktet forlader virksomheden og når frem til kunden. Kvalitet er et virksomhedsinternt anliggende og betragtes som et nødvendigt onde. Som et spørgsmål om at finde det optimale balancepunkt mellem forskellige omkostninger. Som et problem, der skal løses. I forhold til omgivelserne er kvalitet i denne situation et defensivt våben.

Standarder og procedurer

Den defensive strategi er en strategi, der er præget af en tayloristisk ledelses- og organisationsopfattelse. Samlebåndsproduktionen opdeles i stan-

dardoperationer gennem bevægelses- og meto-destudier. Enhver arbejder udfører givne og på forhånd specificerede jobs. På et hvilket som helst sted i produktionsprocessen forventes det, at operatøren eller arbejderen følger givne standarder og procedurer, og der er intet eller kun få incitamenter til at samarbejde med kollegerne, f.eks. leverandøren på den ene side og kunden på den anden side. Og der er intet direkte ansvar for kvalitet. Design af produkter og planlægning af processer gennemføres adskilt fra produktionens gennemførelse. Det samme gælder indkøb, salg, marketing og andre funktioner. Standardisering af specifikationer og arbejdsprocesser er en nødvendig betingelse for produktion i store mængder og for opnåelse af produktivitetsforbedringer gennem stordriftsfordele.

Arbejdskraft er en omkostning

Der er tale om masseproduktionstænkning, og bag den ligger et primært ønske om optimal udnyttelse af maskiner, udstyr og mennesker. Det er en tænkning, der er præget af begreber som: øgede mængder, reducerede omkostninger, produktivitet, kapacitetsudnyttelse, produktion pr. tidsenhed, produktion pr. kapacitetsenhed. Kvalitet spiller en sekundær rolle, og er under alle omstændigheder en anden afdelings problem. Som en konsekvens af dette sæt holdninger, bliver arbejderen eller operatøren betragtet som en omkostning, der skal styres og kontrolleres, snarere end som et aktiv, der kan udvikles, og som er en kilde til fremgang, kreativitet, initiativ - og - total kvalitet.

Omkostningskultur

Disse forhold har nogle klare og uomgængelige konsekvenser, hvis og når man i en virksomhed vil ændre kvalitetsstrategi. Konsekvensen af denne, kunne man sige, omkostningsholdning til hele produktionen i en virksomhed er en kultur, en omkostningskultur, som ikke umiddelbart lader sig ændre. Men som skal ændres, såfremt andre kvalitetsstrategier skal implementeres. Dette er én af forklaringerne på, at der senere i artiklen lægges vægt på kulturbegrebet og på kulturanalyser som led i kvalitetsarbejde.

Kontrollanter

Ansvar for kvalitet i denne kultur er andres. Råmaterialer og halvfabrikata, der indkøbes udefra, checkes af modtage-kontrollører. Kvalitetsinspektører indsamler og checker prøver rundt omkring i fabrikken og langs produktionslinierne. Og atter andre kontrollerer de færdige produkter. Alle disse

kontrollanter eller inspektører tilhører kvalitetsafdelingen, der betragter sig som værende uafhængig af produktionsafdelingen. Kvalitetsafdelingen fungerer som en beskyttende barriere, og bliver i virkeligheden til et mere eller mindre selektivt filter.

Volumen og omkostningsreduktion

Behovet for dette filter påføres systemet på grund af den interne logik, der prioriterer volumen og omkostningsreduktion. Formålet er at sikre overensstemmelse med de givne specifikationer ved at følge etablerede procedurer til minimale omkostninger og uden alt for store investeringer i proces know-how, udvikling og træning. Reglen er: 1. Producér til lavest mulige omkostninger. 2. Inspicér. Og - om nødvendigt: 3. Kassér de produkter, der ikke lever op til kravene.

Fejlprodukter til kunderne

Det er velkendt, at en fremgangsmåde som den her skitserede kan bringe den procentdel af fejlbehæftede produkter, der når frem til kunden, ned på små størrelser. De økonomisk realistiske procentsatser kan diskuteres og mulighederne vil variere fra virksomhed til virksomhed, men det afgørende er, at fejlprodukter i ét eller andet omfang vil nå frem til køberne. Hvad der imidlertid også er værd at bemærke ved denne situation, hvor ansvaret for kvaliteten i én eller anden forstand forbliver kvalitetsafdelingens, er, at den kendsgerning ignoreres, at før det defekte produkt blev til et kvalitetsproblem, var det et design-, ingeniør-, produktions- og marketingproblem.

Specialister

Den tayloristiske produktionsopfattelse indebærer, at kvalitetskontrollen overlades til specialister, der bl.a. er trænet i brugen af statistiske metoder, målinger og tests. Tilsvarende gennemfører ingeniører tids- og bevægelsesstudier, definerer jobindhold og arbejdsprocedurer, og udregner direkte produktionsomkostninger og deres fordeling i hundrededele af minutter. Planlægningspecialister planlægger arbejdsprocesser og produktionsforløb, maskin- og produktionsstop behandles af andre specialister, der reparerer og vedligeholder maskinerne, og logistik eksperter har ansvaret for at optimere materialeflow, lagerbeholdninger og transport.

Ulemper ved specialisering

En sådan specialiserings fordele kan der skrives lange beretninger om. Og disse fordele er og har

været meget betydelige. Ulemperne ser imidlertid ud til nu at melde sig med stadig større styrke. En specialisering som den oven for skitserede reducerer kontakten, interaktionen, dialogen og samtalen mellem operatører, og den reducerer i alvorlig grad udvekslingen og kontakten imellem afdelinger, områder, sektorer m.m. Der er ingen eller næsten ingen horisontal kommunikation mellem de forskellige aktører, og endnu mindre leverandør-kunde-kontakt mellem de enkelte operationer.

Status quo

Når først disse relationer én gang er blevet fastlagt i en virksomhed, har de en indbygget og stærk tendens til at forblive uændrede og leve deres eget liv, og uforudsete problemer eller spørgsmål har en tendens til at blive sendt opad i hierarkiet. De eksperter, der i sin tid var med til at udvikle og designe de forskellige systemer, rutiner og standarder, er utilbøjelige til at opdatere dem og ændre dem for ofte, og normalt er disse eksperter geografisk isolerede i kontorer, hovedkvarterer o. lign., og i hvert fald befinder de sig normalt borte fra de steder, hvor de faktiske produktionsprocesser gennemføres.

Acceptabelt fejlniveau

Alt i alt fører dette frem til, hvad der kunne kaldes et acceptabelt kvalitetsniveau. Eller et acceptabelt fejlniveau. På trods af alle anstrengelser og forbedringer i de forskellige adskilte områder og funktioner vil ét eller andet niveau af dårlig kvalitet normalt være en realitet fra starten på grund af manglende eller dårlig træning, dårlig kommunikation, uforudsete problemer med råstoffer, halvfabrikata, m.m. Dette fejl-niveau har, på trods af efterfølgende forsøg på at få det ændret, en tendens til at blive et varigt og acceptabelt kompromis i virksomheden. Situationen har en tendens til at stabilisere sig på dette niveau.

Ond cirkel

Dette billede af den masseproducerende virksomhed eller af den såkaldt effektive virksomhed er trukket skarpt op. Virkeligheden vil aldrig se sådan ud. Men tendenserne er der. Og er tydelige. Det er korrekt, at der kommer mange enheder ud af det. Og lave omkostninger - hvad der så end menes med det i den konkrete sammenhæng. Og der kunne nævnes andre fordele. Men der kommer ofte en utilstrækkelig eller dårlig kvalitet ud af det - og det fører i anden og tredje omgang til, at de lave omkostninger og den konkurrenceevne, som den såkaldt effektive produktion skulle føre til, i realiteten ikke opnås og sikres. Virksomheden

kommer ind i en ond cirkel, der bevæger sig i modsat retning af det oprindeligt tilsigtede.

En hel del elementer fra det billede, der her er skitseret, karakteriserer mange virksomheder, der i dag arbejder i retning af at udvikle ændrede kvalitetsstrategier. Denne første epoke i kvalitetskontrollens udvikling blev i artiklens indledning karakteriseret ved formuleringen, kvalitet som et problem. Det er en holdning og en tilgang, der er bagudrettet. Det var denne problemorienterede holdning, der dominerede ledelsens tilgang til kvalitet, og som på denne måde blev dominerende overalt i virksomhederne. En holdning, der som nævnt fortsat er udbredt.

2. MOD EN KVALITETSSIKRINGSSTRATEGI.

Kvalitet som en løsning: et anliggende for alle

Skal man bort fra den situation, der er beskrevet oven for, og igangsætte en udvikling, der er karakteriseret ved, at kvalitet ses som en løsning, der peger fremad, forudsætter det ændrede ledelseholdninger og ændringer i nogle af de traditionelle ledelsesmetoder. Ikke bare ændringer. I visse tilfælde forudsætter det en drejning på 180 grader. Det er en langsigtet proces, der starter med, at man gradvist indretter hele organisationen på begreberne: opfyldelse af kravforventninger, fejlfrit arbejde og fejlfrie produkter, og som ud fra dette sætter kvalitet i centrum som et mål - og ikke som et problem og et anliggende for andre. Med kvalitet som en løsning og som et mål i organisationen, bliver kvalitet det eneste acceptable og et anliggende for alle. Og der er ikke tale om kvalitet med en vis sandsynlighed, men tale om kvalitet hver gang.

Hele virksomheden mobiliseres

I princippet er vejen hertil simpel. For det første kan man sige, at hele virksomheden må mobiliseres. Det drejer sig ikke kun om ledelsen. Det drejer sig ikke kun om produktionsafdelingen, men om alle. Det er let sagt, men ikke let i praksis. Hvad der imidlertid er let i praksis, er at undlade at gå den forkerte vej direkte, nemlig at gå, hvad der godt kan ligne en genvej, f.eks. uden om den øverste ledelse, uden om rivaliserende mellemledere og grupper, uden om salgsafdelingen, o.s.v., men fra starten at forsøge at tilrettelægge en fremgangsmåde, der involverer alle. I forlængelse af dette princip er vejen herefter: Forebyggelse og kontrol med henblik på at gøre tingene rigtigt første gang, og dernæst: Forbedring indtil det excelleste nås. For nu at bruge den engelske term, der

har vundet indpas til understregning af et efterhånden lidt slidt kvalitetsbegreb.

Forebyggelse og forbedring

Forebyggelse og forbedring er to hovedord. Men at ændre en hel organisation fra en passiv kontrolholdning til en forebyggelses- og forbedringsholdning er en stor opgave, der, udover den centrale holdningsside, også drejer sig om at designe organisationen og dens systemer af forskellig art, således at en systematisk og løbende forebyggelses- og forbedringsindsats er mulig og bliver en del af kvalitetskulturen.

Løbende kvalitetsforbedring

En sådan fremgangsmåde vil resultere i kvalitet. Den gradvise involvering af alle i organisationen er den eneste sikre vej til kvalitet. Sikkert er det også, at det tager tid. Efterhånden som forbedrings- og forebyggelseskulturen opbygges og bliver synlig, vil den gamle kulturs u hensigtsmæssige aspekter blive tilsvarende tydelige, hvilket indeholder en stadig tilskyndelse og motivation til at gøre kvalitetsforbedring til en del af dagligdagen.

Topledelsens involvering

Det er blevet fremhævet ofte, at en sådan reform kun kan gennemføres, såfremt topledelsen forpligter sig og giver projektet sin ubetingede og fulde støtte. Over for dette kan en topledelse sige, at det har den hørt før. For "det siger alle, der vil have noget nyt gennemført". Og topledelsen kan ikke være med alle steder. Nuvel. Det er rigtigt, og det er topledelsens ret (og pligt) at tage stilling til og vurdere dette. Imidlertid kan det forudses med sikkerhed, at en udvikling bort fra en simpel kvalitetskontrollkultur, der er den mest sikre vej til fortsat utilstrækkelig kvalitet og vigende konkurrenceevne, kun kan finde sted med topledelsens løbende, synlige og ubetingede støtte. Er en sådan støtte ikke til stede, må man blot konstatere, at man i denne virksomhed er på vej et andet sted hen.

Investering

For topledelsen repræsenterer en kvalitetsreform som den her omtalte en langsigtet investering. En investering af ressourcer, tillid og mod. Man betræder nye og usikre veje, der indebærer, at man fremmer udviklingen af de menneskelige ressourcer i virksomheden, og at man reducerer omkostningerne samtidig med, at kvaliteten forbedres. Der er på dette trin tale om en indadrettet strategi.

Den eksterne strategi er fortsat defensiv, men præget af en ny vågenhed, hvis mål er at sikre kvaliteten. Det er en kvalitetssikringsstrategi.

Ændrede prioriteringer

Nogle hovedbegreber i forbindelse med implementering af den nye strategi er ændrede prioriteringer og indlæring. Med hensyn til prioriteringer er hovedændringen, at kvalitet får en første prioritet, medens omkostnings- og produktivitetssiden får en anden prioritet. Det betyder ikke højere omkostninger og lavere produktivitet, men det modsatte gennem øget prioritering af kvaliteten.

Løbende indlæring i hele organisationen

Det næste er en fokusering på hele indlærings siden, hvor det i første omgang drejer sig om mere indlæring på alle processiderne, og ud fra det drejer det sig om mere og bedre styring af procesforløbene, hvor vi således i praksis møder ændringen fra styring gennem inspektion til styring gennem løbende processtyring, indlæring og løbende forbedringer. Og der er tale om en individuel deltagelse i alle disse indlæringsprocesser. I rækkefølge og stærkt skematiseret får vi således aktiviteterne: 1. Procesdesign og procesplanlægning. 2. Proceskontrol og vedligeholdelse. 3. Procesforbedring. Og 4. Sikring af opnåede resultater og procesredesign og tilbage til punkt 1. Fra en overordnet synsvinkel er dette den organisatoriske indlæringsproces på procesniveauet i virksomheden. Dette er udgangspunktet for en kvalitetsreform som den her omtalte.

3. FRA EN LOKAL KUNDEMARKEDSSITUATION TIL EN GLOBAL KUNDEMARKEDSSITUATION

Regionale og nationale markeder forsvinder

Det er blevet sagt ofte, at dansk erhvervsliv står over for en øget international konkurrence. Internationalisering er blevet et ofte benyttet ord. Det, der har været betragtet som regionale eller nationale markeder, forsvinder gradvist. Men mange virksomheder har været langsomme til at erkende denne udvikling.

Det globale marked

Vi er i en situation, hvor flere og flere lande er blevet og vil blive i stand til at producere og eksportere avancerede produkter til lavere omkostninger. Det, at udøve erhvervsaktivitet, bliver på denne måde mere og mere et internationalt

anliggende, og det er denne globalisering af konkurrencen, der gradvist fører til, at såkaldt etablerede markeder forsvinder for virksomheder og bliver til fælles markeder, bliver en del af et globalt marked.

Den globale kunde

Dette skal ses i sammenhæng med et andet og mere generelt fænomen, nemlig at vor tid er karakteriseret ved en helt ny kommunikationsform og -intensitet, nationalt og internationalt, der har transformeret flere og flere brugere, forbrugere og forbrugergrupper til, hvad der kunne benævnes frie størrelser, der rejser, laver sammenligninger, ser snesevis af nationale og internationale tv-programmer m.m., og som bl.a. derfor er i stand til at forholde sig og tilpasse sig til produkter og ydelser, der udbydes af globale virksomheder. Sådanne produkter, af hvad art de end måtte være, vil i stadig stigende grad blive solgt over hele verden til lavere priser og i konstante og høje kvaliteter. Det er denne situation, som en dansk virksomhed mere og mere skal vænne sig til at operere i.

Kvalitet som strategisk parameter

Den tid er forlængst forbi, hvor internationalisering for en dansk gennemsnitsvirksomhed var ensbetydende med lidt eksport via en agent eller afdeling i Tyskland og Sverige. Den form for internationalisering og globalisering, som de næste årtier vil byde på, bringer hele virksomhedens strategiske formåen og dens kvalitet i forgrunden. Konkurrence i denne situation bliver mindre og mindre et spørgsmål om omkostninger, priser og rabatter og i stadig højere grad et spørgsmål om total kvalitet. Kvaliteten bliver det altdominerende konkurrenceparameter. Priser og omkostninger bliver - ikke underordnede - men selvfølgelig tilhørende størrelser.

Differentiering

Efterhånden som konkurrencen øges, kan og vil kunderne og markederne stille større og større krav til udbyderne. Som følge heraf vil de mere traditionelle størrelser, f.eks. performance, omkostningsstruktur, stordriftsfordele m.m., ikke være tilstrækkelige for en virksomhed til at bestemme dens kunde- og markedsstrategi. Det vil i stadig stigende grad blive nødvendigt for den enkelte virksomhed at differentiere sig og sine produkter, ikke mindst ved at tilbyde tydelige og indiskutable fordele eller egenskaber. Kvalitet er kilden til denne nye strategiske orientering og til den differenti-

ering, som den enkelte virksomhed er nødsaget til at arbejde med.

Reformperiode

På denne måde kan man sige, at vi lever i en reformperiode, hvor virksomhedernes omgivelser bliver mere og mere komplekse og konkurrenceprægede, og hvor det oven for nævnte behov for differentiering og markedsprofilering bringer kvalitetsbegrebet i dets forskellige dimensioner i forreste række. Samtidig bliver det nødvendigt, at virksomhederne bliver bedre til at reagere hurtigt og tydeligt på krav fra markeder og kunder, krav, der så gnidningsfrit og hurtigt som muligt må kommunikeres ind i virksomhedens forskellige afdelinger og områder.

Fra 1 procent fejl til nul fejl

Det produkt eller den ydelse, som en kunde køber på et marked eller hos en virksomhed, er i én eller anden forstand unik for denne køber, og må derfor svare til og overholde de løfter, der er blevet givet. Køberen er ikke interesseret i statistik og fejlprocenter, men i at få det produkt og den ydelse, der er lovet. Hverken mere eller mindre. For den sælgende virksomhed svarer dette - ikke til få - men til nul fejl. Mange virksomheder står over for at skulle have ændret, hvad vi kunne kalde en "Én-procents-fejl-kultur" til en "Nul-fejls-kultur". Det er i en del virksomheder blevet god latin, at hvis man kan holde sig inden for én eller anden fejlprocent, f.eks. 1 %, så er det godt. Det er ikke en klog politik i det lange løb.

Proaktiv og interaktiv holdning

Kvalitetsledelse i almindelighed og international kvalitetsledelse i særdeleshed er ikke et isoleret fænomen i en virksomhed. Tvært imod. Kvalitetsledelse som begreb er reelt ved at blive så bredt, at det involverer en række ledelsesmæssige aktiviteter i en virksomhed. Vi er som nævnt på vej fra en bagudrettet kontrolsynsvinkel på kvalitet til en fremadrettet, strategisk synsvinkel. Fra en reaktiv tilgang til en proaktiv og interaktiv holdning.

Fire kategorier af opgaver

Neden for redegøres der for en del af den ledelsesmæssige sammenhæng, som kvalitetsledelse må ses i. Modellen, figur 1, giver et billede af denne sammenhæng, idet modellen grupperer de hovedopgaver, som virksomheder står over for i forbindelse med et totalt kvalitetsprojekt, i fire kategorier. I centrum af disse fire kategorier af

opgaver er begreberne: Ledelse, samarbejde og dialog. De fire kategorier repræsenterer dels selvstændige udfordringer og opgaver, men de repræsenterer også en logisk indbyrdes sammenhæng, dels generelt og dels konkret i sammenhæng med kvalitetsledelse.

4. IDENTITET OG KULTUR

Biografi og kompetence

Enhver virksomhed - privat og offentlig - har en identitet. En virksomhed eller organisation har en biografi og har udviklet, hvad der kunne benævnes en særpræget kompetence. En del af identiteten udgøres af organisationens kultur. Vor viden om identitets- og kulturbegrebet er begrænset, men udvikles til stadighed. Begreberne forekommer uhåndterlige, og nogle vil måske benægte, at det kan have særlig værdi at arbejde med disse størrelser. Vil måske benægte deres eksistens.

Udgangspunkt i kulturen

Det postuleres her, for det første at begreberne eksisterer, og repræsenterer reelle fænomener i en virksomhed, og for det andet, at de er af central betydning for ledelse og organisationsudvikling, herunder for kvalitetsudvikling i en virksomhed. Kvalitetsudvikling må tage udgangspunkt i identiteten og kulturen. Det påstås desuden, at begreberne får øget og måske mere kritisk betydning, når vi står over for virksomheder, der befinder sig i, hvad der er blevet benævnt skyggesiden eller slutperioden af en virksomheds organisations- eller differentieringsfase (Se note SH Fra pioner...). Kritisk betydning, fordi det i denne situation er særlig vigtigt, at de skridt, som virksomheden tager, er i overensstemmelse med virksomhedens egenart og biografiske forløb. Eksistentielt vigtige beslutninger og situationer.

Kvalitativt spring gennem ændret ledelse

Det skal bemærkes, at en betydelig procentdel af danske virksomheder netop befinder sig i denne fase. Disse virksomheder står over for, eller har muligheden for at gennemføre, en kvalitativ udvikling, der kan føre dem over i en ny organisatorisk tilstand. Dette kvalitative spring er, hvad kvalitetsledelse bl.a. drejer sig om - og drejer sig om til forskel fra mere traditionel kvalitetskontrol og -styring. Det er den tidligere nævnte overgang fra den reaktive, problemorienterede kvalitetskontrol frem imod kvalitetssikring.

Forankring gennem kulturforståelse

Når identitet og kultur fremhæves på denne måde, hænger det sammen med, at det er nødvendigt at starte med disse begreber og at arbejde seriøst med dem med henblik på at sikre en forankring af kvalitetsarbejdet i en virksomhed, medmindre kvalitetsarbejdet og det dertil knyttede organisationsudviklingsarbejde skal komme til at køre i ring, eller skal blive, hvad der kunne kaldes ren symptombehandling. Forblive et reaktivt fænomen.

Kultur- og motivationsanalyse

Det betyder ikke, at der i en virksomhed ikke kan tales om kvalitetsledelse og f.eks. kvalitetscertificering, uden at man hver gang skal starte med Adam og Eva. Men begreberne identitet og kultur fremhæves her som vigtige fænomener og opgaver at arbejde med i en virksomhed, og specielt anses det for en hensigtsmæssig start på et seriøst ledelsestiltag i forbindelse med et kvalitetsprojekt at arbejde med virksomhedens identitet og kultur.

Konkret kan der peges på forskellige former for kultur-motivations- og bevidsthedsanalyser, der kan gennemføres som en begyndelse til og som grundlag for f.eks. kvalitetsprojekter.

5. VISIONER OG MÅL

Værdier i virksomheden

Næste element i modellen er visioner og mål. På samme måde som kultur, drejer visioner sig også om værdier i en virksomhed. At arbejde med visualisering og visioner er liv- og energigivende. Inden for en række områder møder vi visualisering og visionsarbejde som et særkende. Fra f.eks. sygdomsbehandling og -pleje, over pædagogisk arbejde, idræt m.m. og frem til international virksomhedsledelse.

Visioner i kaos

Inden for ledelse og organisationsudvikling har visionsarbejde og visualisering også altid været en realitet, men først i de seneste år er det blevet et felt, der er blevet genstand for teoretisk interesse. Dette er sket parallelt med en øget erkendelse af, at visionsarbejde er en nødvendighed for de organisationer og virksomheder, der vil klare sig i en kaotisk hverdag. Jo mere kaotisk hverdagen er, desto mere nødvendigt ser det ud til at være at arbejde med visioner for fremtiden.

Fremtiden som symbol og billede

Visioner er kvalitative eller symbolske billeder af fremtiden. Visionsarbejde er kvalitativt fremtidsarbejde. Mål er kvantitative billeder af fremtiden. Målformulering er kvantitativt fremtidsarbejde. Visioner erstatter ikke mål. Og omvendt: Mål erstatter ikke visioner. Mål gror ud af visioner. I kvalitetsarbejde ligger såvel det kvalitative som det kvantitative element.

Ny form for planlægning

Planlægning er og har altid været en vigtig ledelsesopgave. Men ofte har man ikke haft andet end fortiden at planlægge ud fra. Fortiden suppleret med én eller anden opfattelse eller beskrivelse af den aktuelle situation. Tilsvarende kan vi sige, at traditionel kvalitetskontrol og -styring har været rettet mod fortiden og nutiden. Fremtiden har ikke været særlig klart repræsenteret.

Visioner og kreativitet

I rolige omgivelser kan den form for kontrol, styring og planlægning gå an. Men ikke i dynamiske og turbulente omgivelser. Det, der mangler, er fremtiden. Fremtiden - ikke som simple, mekaniske, næsten bevidstløse, fremskrivninger af allerede konstaterede tendenser - men fremtiden som visioner, som drømme, som billeder af ønskede fremtidige tilstande. Billeder, hvori der er nedlagt noget af den kreativitet, livskraft og inspiration, der er til stede i virksomheden.

Visioner som organisk bindeled

I fremtidens virksomhed vil det være et krav, at man systematisk og bevidst arbejder med virksomhedens visioner og fremtidsbilleder. Det bliver ikke kun et krav og en aktivitet i direktionsskalerne, men overalt i virksomheden. Samtidig er visionerne det nødvendige og organiske bindeled mellem på den ene side fortidige og nutidige og på den anden side fremtidige holdninger og værdier i virksomheden. Visionerne indeholder virksomhedens værdier og kultur. Derfor er det en forudsætning for visionsarbejde, at det kobles til fortiden og nutiden gennem virksomhedens kultur.

6. KVALITET OG ORGANISATIONSUDVIKLING

Kvalitet: Et totalanliggende

Kvalitet og organisationsudvikling er placeret som det tredje sæt elementer eller aktiviteter i modellen. Hermed sigtes der til en tidsmæssig og logisk

rækkefølge, men med væsentlige reservationer med hensyn til indbyrdes sammenhænge de enkelte kategorier af opgaver imellem.

Planer udspringer af visioner

Det er hverken muligt eller hensigtsmæssigt at arbejde med kvalitet isoleret i en virksomhed. Hverken funktions-, hierarkisk eller tidsmæssigt. Kvalitetsarbejde må udspringe af virksomhedens kultur, visioner og mål, og er, set i denne sammenhæng, et totalanliggende. Det ligger implicit i kvalitetsledelsesbegrebet, at der sigtes mod operationelitet og konkrete handlinger. Men det operationelle og de konkrete handlingsplaner udspringer af visioner, strategiske beslutninger og specifikke målformuleringer.

Helhedsbetragtninger

I nogle konkrete sammenhænge, hvor en virksomhed eller organisation ønsker at igangsætte et kvalitetsarbejde, sker det, uden at der på forhånd har fundet en sådan visions- og strategiafklaring sted, og uden at det er muligt at relatere kvalitetsovervejelserne til konkrete målformuleringer. I andre tilfælde går virksomheden ud fra den opfattelse, at helhedsbetragtninger er en integreret del af kvalitetsudviklingsarbejdet og at kvalitetsprojekter derfor må formuleres og koordineres ud fra målformuleringer, der udspringer af systematiske og bevidst udarbejdede fremtidsbilleder.

Hvor fører det hen?

Problemet i denne forbindelse er, at det tager tid og energi at gennemføre disse overordnede og mere generelle faser, og man véd ikke på forhånd, hvor man ender. Det betyder, at der er en risiko forbundet med fremgangsmåden. Desuden kan det godt se ud, som om det er muligt at springe disse led over og gå direkte til opstilling af kvalitetsmål og -planer. Det er også muligt, men risikoen for manglende koordinering er betydelig. Og endnu større er måske risikoen for implementeringsvanskeligheder, når det kommer til den praktiske gennemførelse af ændringsbeslutninger.

Kvalitetsledelse som indlæring

Endelig skal det påpeges, at der i forbindelse med ethvert kvalitetsprojekt er en betydelig risiko for, at projektet og de hermed forbundne tiltag bliver éngangsforeteelser. Imødegåelse af denne risiko er primært et topledelsesanliggende. Og det gælder formentlig, at topledelsens manglende seriøse og varige engagement er den største risiko i denne henseende. Det er hermed antydnet, at den

form for kvalitetsarbejde, der her tales om, ikke er noget, der igangsættes og dernæst afsluttes, men er et løbende fænomen i en virksomhed. Kvalitetsledelse og Total kvalitetsledelse er en løbende virksomhedsgenerel indlæringsproces.

7. PLANER OG PRODUKTIVITET

Kvalitet og produktivitet

Udarbejdelse og realisering af planer er et led i kvalitetsledelsesarbejde. Det er en integreret del af kvalitetsledelse, at der arbejdes med produktivitet. Kvalitet og produktivitet hænger sammen, og er måske to sider af samme sag. Hermed kan moderne kvalitetsarbejde let relateres til traditionel rationaliseringsarbejde, både administrativ rationalisering og rationalisering i produktionsområdet, og der er en betydelig risiko for, at kvalitetsarbejde reduceres til, hvad der måske kunne benævnes simpel rationalisering. Simpel rationalisering forstået som analytisk orienterede, omkostningsreducerende foranstaltninger uden markeds- og strategitilknytning. Et strategiprojekt, der ender på denne måde, er fortabt.

Simpel rationalisering ctr. langtidssikret udvikling

Det er én af forklaringerne på, at der må advares imod at tage for hastige skridt på dette felt. Det er let at forstå, at en virksomhed kan være tilbøjelig til at ville opnå hurtige og synlige resultater af et kvalitetsprojekt og derfor springer en række led over, der på kort sigt kan forekomme tunge og usikre, men som skal med netop for at langtidssikre projektet og resultaterne. Den ovenfor nævnte form for simpel rationalisering er én af de grøfter, man let kan havne i med et kvalitetsprojekt. Gør man det, er det vanskeligt - for ikke at sige umuligt - at starte forfra.

Den enkeltes ansvar

Det er ligeledes på dette sted, at det kan være nødvendigt at tale om den enkelte medarbejders ansvarlighed i forbindelse med implementering af kvalitetsprojekter. På den ene side vil et kvalitetsprojekt involvere alle medarbejdere og alle aktiviteter i en virksomhed (eller i et rimeligt afgrænset område af en virksomhed), og på den anden side står og falder et projekt med, om medarbejderne vil involvere sig og arbejde med i projektets retning.

Den enkeltes forpligtelse og loyalitet

Det er, eller kan være, et meget kritisk aspekt i forbindelse med et kvalitetsprojekt, og det rejser bl.a. spørgsmålet, om et kvalitetsprojekt kan udvikle sig til også at blive et slags udskillelsesløb, hvor der reelt sker det, at ledere og medarbejdere bliver konfronteret med spørgsmålet, om de loyalt vil forpligte sig til et projekt og dets resultater eller ej.

8. EN TREGRENET ORGANISATIONS- OG UDVIKLINGSMODEL

I det følgende omtales en overordnet tregrenet ledelses- og udviklingsmodel, der indeholder elementer, hvis egenskaber og samspil tilsammen kan siges at være det felt, hvori den totale kvalitet skabes. Der henvises til modellen i figur 2. Samtidig peger modellen på, at den hertil svarende ledelsesopgave netop består i at balancere i dette midterfelt mellem de tre hovedområder: Marked, Ressourcer og Organisation. Disse tre hovedelementer omtales neden for. Modellen er på denne måde en udvidelse set i forhold til den tidligere omtalte model (figur 1), idet man kan betragte den tregrenewede models ledelsestrekant som indeholdende de fire grupper af hovedudfordringer, der er fremhævet i den tidligere model. Hvert af de tre felter omtales kortfattet neden for.

Behovene i samfundet

Det første, som modellen peger på, er, at kilden til enhver organisations eksistensberettigelse findes i en behovsside. Der er en målgruppe. Et marked. Nogle markedssegmenter. Mennesker, institutioner eller organisationer har nogle behov. Det er kunden. Kunden i centrum. Organisationen eksisterer, dens ansatte bliver aflønnet og øvrige omkostninger dækket, fordi nogle mennesker eller - mere bredt - et marked har nogle behov. Det er markedet med behovene, der betaler. Så på en måde skulle det ikke kunne diskuteres, hvem der er i centrum. Det er kunden.

Enhver ledelses- og samarbejdsindsats i en organisation må have sin opmærksomhed rettet mod dette ene ud af tre centrale opmærksomhedsområder for en organisation - områder, der er afgørende for den kvalitet, der skabes i og af organisationen. Set i forhold til det internationale perspektiv er det ikke mindst her, dette viser sig og er synligt i en virksomhed.

En række spørgsmål kunne nævnes, som en virksomhed til stadighed må stille sig selv og arbejde med på markeds- og behovssiden: Det er spørgsmål vedrørende behovene og behovenes

udvikling over tiden. Det er spørgsmål vedrørende produkterne og disses udvikling over tiden. Og endelig er det spørgsmål vedrørende kunderne og konkurrenterne.

Ressourcerne

Det andet felt kunne vi kalde ressourcer. Bygninger, apparatur, teknologi, viden, erfaring, kunnen, edb-programmel samt hele det finansielle grundlag. Materielle og immaterielle ressourcer. Enhver organisation, der arbejder med henblik på at dække nogle behov i sine omgivelser, har nogle ressourcer til sin rådighed for at kunne dække eller imødekomme behovene. Balancen, samspillet mellem behov og ressourcer kan være af forskellig kvalitet, men der er en afgørende sammenhæng. Også på ressourcesiden er det internationale perspektiv tydeligt og væsentligt. Virksomhedens teknologi i bredeste forstand er på samme tid en konkurrenceparameter og dermed også en miljø- og kvalitetsparameter.

Organisationen

Det tredje element er organisationen. Hvorledes har man organiseret sig? Hvilken struktur er opbygget? Hvilke aftaler findes? Hvorledes er kulturen i organisationen? Sådanne fænomener tilhører det tredje felt. Hvilken form for arbejdsdeling er etableret? Hvilke overenskomster, faggrupper og dermed faggrænser eksisterer? Det er et væsentligt karakteristikum for en organisation. Også organiseringen af den øverste ledelse hører med her. Afdelingsledelser og samarbejdsudvalgsstruktur. Og bagved skimtes nogle tilsvarende fagforeningsstrukturer, der har deres forgreninger ud i det øvrige samfundssystem og f.eks. ind i politiske strukturer. Internationalt er bl.a. kulturfaktoren og forståelse for og håndtering af nationale og regionale kulturforskelle af stor betydning for implementering af den internationale kvalitetsstrategi

Den totale kvalitet

Denne tredelte model er i virkeligheden en ledelses- og organisationsmodel. Men det er samtidig en model, der - på det overordnede niveau - kan illustrere, i hvilket felt af sammenhænge, den totale kvalitet i en organisation skabes eller produceres. Inde i dette felt findes de to hovedbegreber: ledelse og samarbejde. Kommunikation og dialog kunne godt føjes til, således at vi får opgaverne: ledelse, samarbejde og kommunikation.

9. MOD EN STRATEGISK, INTERAKTIV OG INTERNATIONALT ORIENTERET KVALITETS-TÆNKNING

Løfte den interne organisation

Den historiske udvikling inden for, hvad vi her groft har kaldt kvalitetsområdet, er i denne artikel opdelt i tre hovedfaser: Første fase er en defensiv, reaktiv, lokal eller national, omkostnings- og problemorienteret periode, som en del virksomheder (i parentes bemærket) endnu befinder sig i. Den første kvalitetsreform, der fører over i anden fase, er karakteriseret ved forsøg på at indføre en kvalitetssikringsstrategi. Det er en strategi, der, hvad det eksterne angår, fortsat er defensiv i sin natur, og som retter sig indad i virksomheden. Betragtningen er, at virksomhedens interne ledelse og organisation omkring kvalitet skal løftes, inden der tages fat på en ændret strategi udadtil. Internt er sikringsstrategien karakteriseret ved forsøg på at mobilisere medarbejderne til overalt at bidrage til at sikre, at slutproduktet lever op til de løfter, der er givet til kunderne og markedet. Og ikke mere.

Ny orientering mod markedet

Den tredje periode er en strategisk periode. Hvor den første kvalitetsreform var orienteret mod det interne i virksomheden, er denne anden reform en offensiv strategi, der er rettet udadtil mod markedet. Vi kan sige, at vi går fra en strategi karakteriseret ved en opfattelse af kvalitet som et problem, over en periode med kvalitet opfattet som en intern løsning, til en strategisk situation med kvalitet som en strategisk løsning.

Internationalisering indefra og udefra

Den internationale dimension er en del af denne strategiske periode, og en dimension, som i disse år vokser i betydning og omfang. Det er en kritisk størrelse for mange virksomheder, efterhånden som virksomheden enten selv bevæger sig ud mod internationale markeder, eller efterhånden som virksomhedens eget hidtidige nationale marked af udefra kommende årsager og beslutninger bliver mere og mere internationalt.

Kvalitetsmotivation og -bevidsthed

Den strategiske periode er på en måde først og fremmest karakteriseret ved, at virksomheden internt har en høj kvalitetsmotivation og -bevidsthed. Har en kultur, der aktivt er rettet mod kvalitet. En virksomhed, der nemlig ikke på denne måde så at sige har orden i eget hus, kan ikke

implementere en strategi, der placerer markedet og kunden i centrum, og som går ud på at vende den totale organisation mod opfyldelse af kundens behov og mod løsning af kundens problem med henblik på at opbygge, profilere, og videreudvikle en konkurrencemæssig fordel. Skal en sådan strategi blive til mere end et fromt forsøg, kræver det, at organisationen virkelig er gearret til dette, ikke alene gennem systemer, styring og registreringer, men også og specielt ved, at hver enkelt medarbejder arbejder med, er motiveret og bevidst om, hvad der foregår og hvorfor.

Arbejde med holdninger

Der er en klar forbindelse imellem de tre strategier på den måde, at de alle repræsenterer en bevidsthed om og gradvise forsøg på at gå ud over, hvad der indtil da var traditionel ledelsesmetode og -teori.

Det kræver nye ledelses- og medarbejderkompetencer at gå ind i dette strategiske felt. Først og fremmest en række faglige, professionelle og metodemæssige kvalifikationer for overhovedet at kunne orientere sig og arbejde stærkere udadtil dels mod egne hidtidige markeder og dels mod nye internationale markeder. Og dernæst kræver det realisering af ændrede menneskesyn og ændrede måder at arbejde med mennesker på i virksomheden. Det kræver en større indsats på holdningssiden, både internt i grupper og mellem grupper. En ledergruppe, der ikke har været igennem en periode med holdningsafklaring og -bearbejdning omkring væsentlige spørgsmål omkring virksomhedens nutid, fremtid og kvalitet, kan ikke påregnes at kunne føre virksomheden ind i denne tredje fase.

Virksomhedens kvalitetsbegreb og -principper

I det mindste må der peges på en dybtgående holdningsafklaring omkring spørgsmål om, hvad der i den pågældende virksomhed menes med kvalitet nu og i fremtiden. Her tænkes der ikke alene på en holdningsafklaring i topledelsen, men i princippet i hele virksomheden. Bevidsthed om og motivation for kvalitet kan næppe eksistere i en virksomhed, hvis ledere og medarbejdere ikke føler sig forbundet med virksomhedens kvalitetsvisioner og principper.

AFSLUTNING

Dansk erhvervsliv er sandsynligvis på en række områder på niveau med erhvervslivet i en række af de lande, som vi traditionelt sammenligner os med. Der er imidlertid i den øjeblikkelige situation,

nationalt og internationalt, faresignaler, som peger på behovet for en øget ledelses- og udviklingsindsats. Dette skyldes ikke mindst, at dansk erhvervsliv i dette årti må forvente at komme til at befinde sig i et stadig mere internationalt miljø, hvilket vil indebære en lang række muligheder, men det repræsenterer også udfordringer og krav om stadig fornyelse med henblik på at kunne klare sig i den øgede konkurrence, der vil blive en selvfølgelig realitet. I denne internationale og globale konkurrence er det svært at forestille sig en mere væsentlig konkurrenceparameter end total kvalitet i de nærmeste år.

LITTERATUR

- Garvin, David A.: *Managing Quality. The Strategic and Competitive Edge.* New York & London 1988.
- Teboul, James: *Managing Quality Dynamics.* New York 1991.
- Dale, B. & G. Plunkett: *Managing Quality.* London 1989.
- Hildebrandt, Steen: *Ledelse og Kvalitet.* Kbh. 1991
- Schein, Edgar: *Organisationskultur og ledelse.* Kbh. 1986.
- Lievegoed, Bernard: *Managing the Developing Organisation.* London 1991.
- Andersen, Dan: *Vision Management.* Kbh. 1987.
- Lessem, Ronnie: *Developmental Management.* London 1990.
- Davis, John: *Greening Business.* London 1991.
- Winter, G.: *Business and the Environment.* Hamburg. 1988.