



Børsen Ledelseshåndbøger er Danmarks største og stærkeste videns- og udviklingsklub. Uanset hvilket område eller emne du beskæftiger dig med, får du her et komplet opslagsværk på print, cd-rom og internet, der giver dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk og overskueligt værktøj til dig, der vil være 100% opdateret inden for et bestemt område – selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2005
Gengivelse af denne artikel eller dele heraf er ikke tilladt ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen
Ledelseshåndbøger

Artikel trykt i

Total Quality Management

Ledelse – Mennesker – Systemer – Resultater

En motorvej til forandring i en globaliseringstid

Bliv anerkendt for dit arbejde med udvikling af ledelse og kvalitet

af virksomhedsrådgiver Christina Nüssler, cmn@cfl.dk
og videntcenterchef Ejner Jacobsen, eja@cfl.dk,
Center for Ledelse

Mangel på opmærksomhed

Mange danske virksomheder har ikke formået at fortsætte deres positive kvalitetsudvikling efter "ISO 9000-projektet". Tværtimod kan man postulere, at ISO 9000-certificeringen for mange blev en milesten, man stoppede ved! Eller i bedste fald læner sig op ad. Hertil og ikke længere – synes mange at have tænkt.

To ledelsesmål

Hvad årsagerne hertil så end må være, kan vi i dag konstatere, at kvalitetsudvikling ikke har mange topledelsers opmærksomhed, og hvad værre er, så ser den strategiske ledelse ikke kvalitetsudvikling som et effektivt svar på mange af de udfordringer, som danske virksomheder står overfor i dag. Dette på trods af at fokus på kvalitet beviseligt betaler sig¹, og at kvalitetsudvikling netop sigter på at højne kundetilfredsheden og samtidig reducere omkostningerne. Dette vil vel for de fleste virksomheder være en udmærket "medicin" midt i en globaliseringstid?

Ledelsen i enhver virksomhed stræber efter to samtidige mål. For det første ønskes en fortløbende forbedring af resultatskabelsen af såvel kunde- som økonomiske nøgletal. For det andet ønskes en synlig og uvildig anerkendelse af ledelsens formåen som strategisk udvikler af virksomheden.

1) "Kan TQM betale sig". Af professor, dr.merc., Kai Kristensen, Handelshøjskolen i Århus.

**EFQM modellen –
vejen til forandring**

Det første mål er ofte et bevidst og kommunikeret mål. Det andet mål er ofte mere ubevidst og sjældent kommunikeret, men fokus herpå kan være forudsætningen for at lykkes med det første mål.

Første mål kan nås gennem arbejdet med EFQM-modellen (Excellencemodellen), der giver ledelsen et fælles sprog, balancerer helhedsorientering med bevidst fokus og dermed bliver en motorvej til forandring i en globaliseringstid. En motorvej, der sikrer kontinuitet og stabilitet i processen. Andet mål kan nås gennem arbejdet med EFQM's danske anerkendelser.

1. Nye muligheder for anerkendelse af ledelsens fokus på løbende udvikling og forbedring

**Anerkendelser for
ledelsesudvikling**

Danske virksomheder kan søge to internationale anerkendelser, som giver mulighed for hurtigt at få en ekstern anerkendelse af virksomhedens arbejde med ledelsesudvikling. Center for Ledelse, CfL, kan på vegne af European Foundation for Quality Management, EFQM, tilbyde danske virksomheder anerkendelserne på internationale vilkår i Danmark.

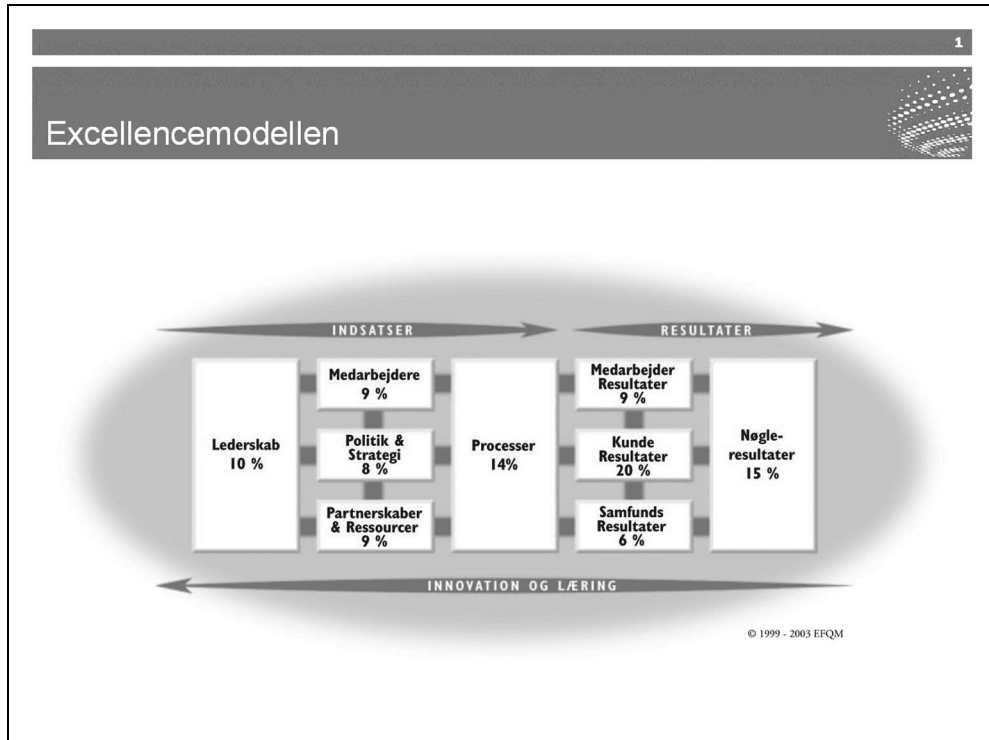
Virksomheder har længe kunnet arbejde systematisk med selvevaluering efter Excellencemodellens ni kriterier for helhedsorienteret ledelse. Med udgangspunkt i denne selvevaluering og gennemførelse af forbedringstiltag har virksomheder kunnet søge anerkendelse i form af Den danske Kvalitetspris her i Danmark eller EFQM Award for Excellence på europæisk plan.

**Lancering af to nye
priser – fokus på
forbedringer**

Udfordringen ved prisansøgningen er, at der kun findes een vinder, men der er mange virksomheder, som har gennemført fine forbedringer, og som har udviklet sig meget positivt. Det giver "vinderkonceptet" imidlertid ingen mulighed for at anerkende – derfor lanceringen af de to nye priser, der har til formål at anerkende virksomheders anstrengelser for at blive bedre og give virksomhederne mulighed for at få nogle entydige milestene i deres ledelsesudvikling.

"Vi indledte arbejdet med Excellence på et tidspunkt, hvor hele organisationen var kørt træt i rationaliseringsprojekter, men det stod samtidig klart, at vi havde behov for at skærpe vores indsats betydeligt og i realiteten ændre virksomheds-

kulturen for at ruste os til en betydelig mere konkurrencepræget fremtid", direktør Anders Jeppesen, Post Danmark.



Figur 1.

Med de nye priser kan virksomheder opnå følgende fordele eller muligheder:

- International anerkendelse for opnåede resultater på forbedret ledelse
- Objektivt grundlag for ledelsesforbedringer i f.eks. direktør- og leverandørkontrakter
- Mulighed for at bryde længerevarende forbedringsprocesser ned til mere håndterlige opgaver og pejlemærker
- Hjælp til at fokusere på mindre, men overkommelige opgaver
- Ekstern bedømmelse og input til det løbende forbedringsarbejde
- Opbygge et fælles sprog om ledelse og forandring i virksomheden
- Indføre en struktur til fortsat udvikling af ledelse i virksomheden.

Starthjælp til systematisk forbedringsarbejde

2. Committed to Excellence

Det første niveau har til formål at hjælpe virksomheden i gang med et systematisk forbedringsarbejde, hvor fokus er på at udvikle evnen til at gennemføre besluttede forbedringer. Der tages afsæt i en selvevaluering, gennemført over Excellencemodellens ni kriterier. Virksomheden beslutter derefter tre forbedringsprojekter, der beskrives i en sådan form, at det kan gøres til genstand for en ekstern opfølgning. Det sker for at sikre, at forbedringen faktisk er gennemført og har ført til de forventede resultater.

Prioritering

Erfaringen viser, at noget af det vanskeligste ved forandringer dels er at prioritere, dels at gennemføre det besluttede. Konceptet "Committed to Excellence" hjælper virksomheden på begge fronter! Selvevalueringen kan gennemføres ved hjælp af f.eks. et spørgeskema, der dækker Excellencemodellens ni kriterier. Selvevalueringen kan selvfølgelig også gennemføres mere udførligt som interviews af relevante personalegrupper, gennemførelse af analyser og indsamling af information generelt. Ud fra selvevalueringen listes de mest oplagte forbedringspotentialer.

Processen

Forbedringspotentialerne prioriteres, og der igangsættes tre forbedringsprojekter, som dokumenteres i et sådan omfang, at der kan gennemføres en ekstern evaluering – når virksomheden ønsker det. Det vil typisk være efter seks til ni måneder. Vurderes det, at forbedringerne er relevante og gennemførte, får virksomheden en anerkendelse i form af et certifikat, der kan bruges til intern og ekstern promovning.

Bedømmelsen sker efter EFQMs krav til bedømmelse af Committed to Excellence. Det vil sige, at assessorerne er uddannet af EFQM-godkendte trænere og efterfølgende optaget i CfLs assessorkorps. CfL sammensætter teams til hver bedømmelse.

3. Recognised for Excellence

Det andet niveau kan søges på to forskellige måder. Virksomheden kan søge direkte via en virksomhedsbeskrivelse på op til 51 sider. Den skal dække alle Excellencemodellens 32 delkriterier. Beskrivelsen skal underkastes et assesment af et CfL-nedsat team. Endelig skal assessorerne efter et virksomhedsbesøg bedømme virksomheden til mindst 400 point, før det kan modtage certifikatet. Virksomheden kan

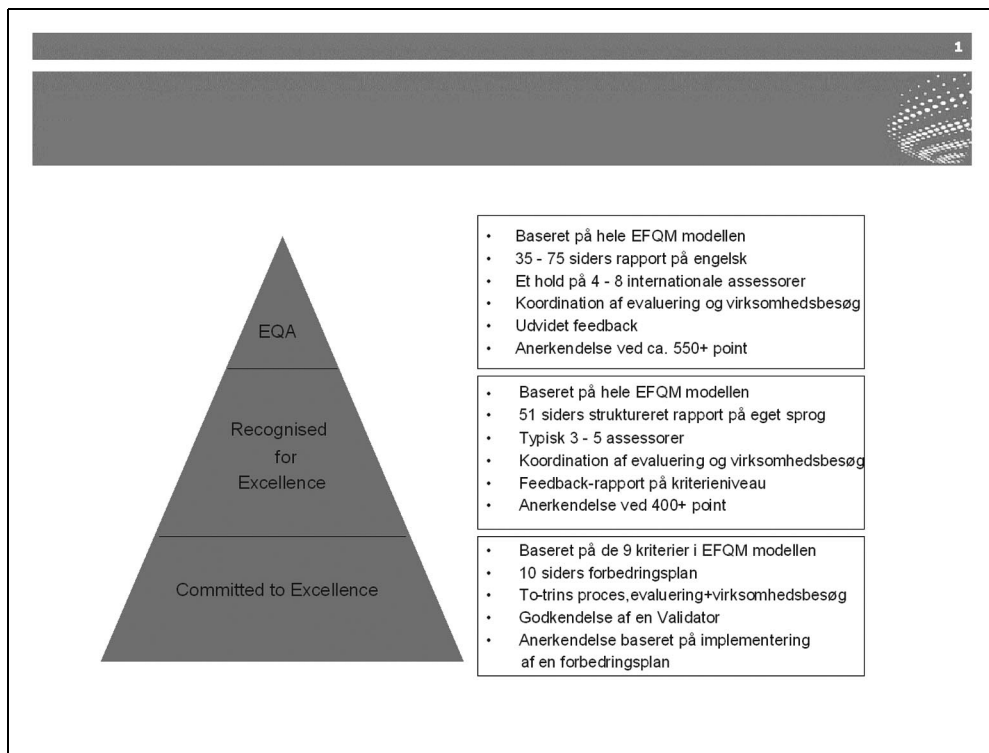
**Krav for
anerkendelse**

dog også i forbindelse med en almindelig prisansøgning søge Recognised for Excellence.

Hvis prisansøgningen vurderes at være over 400 point kan den modtage anerkendelsen.

Bedømmelsen, der gennemføres af trænede assessorer, sker i henhold til EFQMs standarder. Det vil sige, at assessorerne er trænet af EFQM-godkendte undervisere og efterfølgende optaget i CfLs assessorkorps. CfL sammensætter teams til hver bedømmelse.

CfL er den eneste danske organisation, der har autorisation af EFQM til at udstede anerkendelserne i Danmark, og er derfor underlagt ganske præcise krav til assessorernes uddannelse og træning. Dermed sikres det, at der er overensstemmelse mellem kravene i Danmark og kravene i det øvrige Europa.



Figur 2.

Fordele ved processen**4. Fælles fokus og samling**

Virksomheden får fordele af processen i sig selv, uanset hvilken form for ansøgning de giver sig i kast med. En af fordelene er, at resultaterne af selv-evalueringerne bliver samlet i et dokument, der så kan fungere som grundlag for en prioritering af det fremtidige arbejde med udvikling af ledelsen.

Tilsvarende får virksomheden fordele af processen, når de eksterne assessorer gennemgår enten dokumentationen for de tre forbedringsprocesser eller selve ansøgningsdokumentet. Det kan synes overdrevet, men ofte opleves denne proces som en form for "fælles eksamen" i virksomheden, der giver en fantastisk fælles samling og fokus med hensyn til at få demonstreret, at "vi gør det faktisk meget godt". Denne fælles følelse står i skærende kontrast til den traditionelle oplevelse, mange har af en rutinepræget hverdag, hvor der ikke er så stor bevidsthed og opmærksomhed på, hvorvidt det egentlig er skidt eller faktisk ret godt, hvad man laver.

Grundfos har i lighed med flere andre danske organisationer, der arbejder med Excellencemodellen, valgt at deltage i konkurrencen om både Den danske og Den europæiske Kvalitetspris. Virksomheden vandt Den danske Kvalitetspris i 1999 og tilmeldte sig Den europæiske Kvalitetspris (EFQM) året efter.

"Assessorerne er uden sammenligning de bedste konsulenter, man kan få ind i virksomheden, for de er i indgreb med os fra dag ét. De ved, hvad de snakker om, og vi bruger den samme model," siger adm. direktør Lars Aagaard, Grundfos.

I korte træk er fordelene ved processen:

- En højt profileret international anerkendelse, der i den vestlige verden er forbundet med stor prestige
- Struktureret feedback fra erfarne assessorer, der kan give inspiration til det videre arbejde
- Feedback med udgangspunkt i en international ledelsesmodel
- Grundlag for benchmarking
- Mulighed for klare udviklingsmål for direktion/bestyrelser
- Leverandørudvikling
- Medarbejderudvikling.

5. De danske erfaringer

I Danmark har fire virksomheder opnået anerkendelserne Recognised for Excellence, og seks organisationer har opnået Committed to Excellence². Post Danmark søgte som den første danske virksomhed anerkendelsen Recognised for Excellence direkte hos Center for Ledelse i foråret 2002. I sommeren 2002 var deres ansøgning bearbejdet af assessorerne. Der blev foretaget en site visit – en stor udfordring i en virksomhed med op til ca. 20.000 ansatte og posthuse og diverse postcentre placeret mange steder i landet, men opgaven blev løst meget professionelt og med stor værdi for Post Danmark. Processen blev for Post Danmark A/S et vigtigt skridt på vejen til at vinde Den danske Kvalitetspris 2 år senere.

“Prisen er et synligt bevis på, at den omstillingsproces, som vi er midt i, bærer frugt. Det er en fornem milepæl på vores vej mod at blive en excellent virksomhed. Endeligt er det et resultat, som jeg i højeste grad må tilskrive Post Danmarks medarbejdere og ledelse, som yder en utrættelig indsats for at nå vores fælles mål”, adm. direktør Helge Israelsen, Post Danmark.

I 2004 søgte henholdsvis Sund & Bælt A/S og Øresundsbroen A/S Recognised for Excellence. For disse virksomheder var ansøgningen dels en undersøgelse af, hvorvidt transformationen fra “projekt” til driftsorganisation var lykkedes, dels et led i mange års kvalitetsarbejde med udgangspunkt i ISO 9000-systemer, systematiske kunde- og medarbejdertilfredshedsmålinger samt et vedvarende forbedringsarbejde. Begge organisationer bestod “testen” og fik hermed markeret, at projektfasen var slut. Endvidere er feedbackrapporterne vigtige elementer i det fortsatte kvalitetsarbejde.

“Vi var i stand til at reagere hurtigt på de mange nye udfordringer, vi blev stillet over for. Her var modellens proces med målinger, resultater og forbedringer et værdifuldt værktøj. Så vi gennemførte måling på måling og forbedring på forbedring. Og den intensive, målrettede indsats og erfaringerne

2) Disse anerkendelser er opnået via Center for Ledelse. I maj 2005 uddeltes tillige seks Committed to Excellence og to Recognised for Excellence via Statens Center for Kvalitet og Kompetenceudvikling (SCKK). SCKK har bemyndigelse til at udstede anerkendelser til statslige institutioner i Danmark.

fra den første tid har givet virksomheden et positivt rygstød – både i omstillingen til service- og kundefokus, men også til at komme videre med vores egen udvikling”, teknisk direktør Leif Vincentsen, Sund & Bælt Holding.

Fem af Daghøjskoleforeningens medlemmer opnåede i foråret/sommeren 2004 anerkendelsen “Committed to Excellence” som de første virksomheder i Danmark. Anerkendelserne er målrettet blevet brugt til at dokumentere seriøsitet og berettigelse i en tid, hvor også daghøjskolerne mere end nogensinde skal kæmpe for deres eksistens.

“Excellence var allerede et anerkendt begreb i det offentlige, og ved at anvende denne model er vi blevet mere systematiske og målrettede i vores arbejde – som supplement til vores styrke på udviklingssiden”, formand for Daghøjskoleforeningen Randi Jensen.

6. Konsekvent anvendelse afgørende

Nogle af de vigtige parametre, som den løbende udvikling af en virksomhed altid skal tage hensyn til, er følgende:

Forudsætninger for succes

- Er der et strategisk sigte?
- Er der fokus på resultater og forbedringer?
- Sikrer udviklingsarbejdet, at implementeringen sker løbende?
- Involveres de rigtige beslutningstagere i organisationen?
- Sikres videnoverførsel og læring for fremtiden?

Fokus på Formål og Resultater

Ovenstående er helt basale forhold i udviklingsledelse og forudsætningerne for, at man lykkes. Når mange organisationsudviklingsprojekter ikke fører til de forventede resultater, kan forklaringen ofte være, at udviklingsarbejdet fra et tidligt tidspunkt får et meget instrumentalt fokus. Med instrumentalt fokus menes, at der kommer for meget fokus på værktøjet, strukturen eller proceduren og for lidt fokus på FORMÅLET og de ønskede RESULTATER af forandringen.

Som John P. Kotter beskriver i sin bog “I spidsen for forandringer”, starter det med en fælles klargøring af “forandringens nødvendighed”, hvor det handler om at skabe mening – ikke nødvendigvis enighed – men mening med forandringen (læs: den ønskede udvikling). Er formålet og motivet for forandringen ikke klare og stærke nok, bliver den efterføl-

gende involvering og fokus alt for svag, hvilket mindsker sandsynligheden for at lykkes betragteligt.

Ofte bringes en ledelsesmodel og/eller system netop i anvendelse, når en organisation ønsker forandring – nogle gange desværre ud fra forventningen om, at modellen rummer svaret og løsningen i sig selv. Mange ISO-systemer blev i starten af 90'erne indført netop ud fra en forventning om, at når nu alt blev lagt i system, og alle vidste, hvad de skulle gøre, så kom kvaliteten af sig selv. Karikeret sagt ophørte behovet for at tænke.

Efter vores overbevisning er alt, hvad der kan sættes i system, programmeres eller operationaliseres, ikke primære ledelsesopgaver. Derimod – ved afvigelser og/eller beslutninger, der kræver særlig vurdering, kaldes der på ledelse. Udfordringen for ledere er derfor at blive/forblive ledere ved at fokusere ledelsesenergi mod de opgaver, der pr. definition er mere udefinerbare og fyldt med udfordringer.

Oversat til arbejdet med en ledelsesmodel og/eller et ledelsessystem handler det om, hvordan virksomhedens ledere og medarbejdere arbejder med den valgte model eller ledelsessystem – at den valgte model bruges konsekvent, og at organisationen konsekvent anvender den viden, som den får gennem modellen. Modeller er jo ikke sandheden i sig selv. Sandheden skal organisationens ledelse til stadighed finde og definere i tæt samarbejde med medarbejdere og kunder.

Det har heller ikke været nogen dans på roser at nå dertil, hvor virksomheden er i dag. Den største vanskelighed synes at have ligget i at 'oversætte' modellen til noget, den enkelte medarbejder kan forholde sig til. "Vi har gjort en stor indsats for at uddanne ledere og medarbejdere i at forstå modellen," erkender Lars Aagaard, adm. direktør i Grundfos. Han tilføjer: "Vi har valgt at forenkle modellen, så den passer til behovene i vores team, og vi har forsøgt at gøre den konkret i forhold til deres dagligdag. Den store model bruger vi kun på overordnet virksomhedsniveau."

7. Anerkendelsen som drivkraft eller positivt spin-off

Med ovenstående in mente er det derfor også vigtigt at gøre sig klart, hvorfor og hvordan virksomheden vil drage positivt udbytte af processen frem mod en anerkendelse.

For nogle virksomheder kan anerkendelsen i sig selv være en drivende faktor for at målrette arbejdet med kvalitet og udvikling, afledt af f.eks. et dokumentationskrav fra bestyrelse, samarbejdspartnere, kunder mv. Men anerkendelsen kan også være et positivt spin-off af et allerede centralt og vedvarende arbejde med løbende udvikling og kvalitet...

For mange virksomheder er det ikke nok en gang – måske – at vinde en pris og det er måske ikke økonomisk rentabelt at afsætte de ressourcer, der skal til for at kunne gå hele vejen til en prisansøgning. For disse virksomheder er de nye priser en praktisk og effektiv måde, hvorpå man alligevel kan få de positive gevinster ved arbejdet med Excellence.

8. Brug ISO 9000 certificeringen som springbræt!

Indledningsvist i artiklen blev det omtalt at mange danske virksomheder ikke har baseret deres ledelses- eller virksomhedsudvikling på kvalitet. EFQM-ankendelserne er en mulighed for de virksomheder, der ønsker at forbedre og udbygge deres ledelsessystem. Forbedring af ledelsessystemet er en forudsætning for at kunne udnytte globaliseringen, da det kræver stor bevidsthed om, hvilke processer den enkelte virksomhed skal beherske (eje), hvordan disse processer skal styres, hvordan virksomheden skal ledes på tværs af landegrænser og kulturer, samt ikke mindst hvad den globaliserede kunde egentlig kræver? Alle disse spørgsmål kan på struktureret vis finde deres svar, når ledelsen arbejder med Excellencemodellen. Af samme grund står EFQM Forum 2005 i Cardiff, Wales i globaliseringens tegn. Konferencen er ment som et "wake up call" til europæiske virksomheder, der må se globaliseringens udfordringer i øjnene – for vinderne i den globale virkelighed findes blandt dem, der fokuserer på det rigtige, satser og agerer.

Et godt ISO 9000-system giver virksomheden bevidste fremgangsmåder i forbindelse med:

- Forventningsafstemning med kunden
- Styring af leverandørerne
- Den nødvendige træning og uddannelse af personale
- Planlægning og afvikling af produktion/serviceprocesserne
- Løbende kontrol og overvågning af vigtige processer
- Løbende forbedringer og reklimationsbehandling
- Endelig kræver standarden, at ledelsen har en kvalitetspolitik og mål med forbedringsaktiviteterne.

Suppleres dette med løbende kunde- og medarbejdertilfredshedsmålinger og en positiv økonomisk udvikling, vil langt de fleste virksomheder være i stand til at opnå stort udbytte af at bygge oven på det eksisterende ISO-system... – og til og med blive anerkendt for det!

Litteraturliste:

Christina Nüssler, Ejner Jacobsen, "Konsekvent anvendelse vigtigere end valget af model", Børsens Ledeshåndbøger, TQM 2004

Kai Kristensen, "Kan TQM betale sig", Børsens Ledeshåndbøger, februar 2004

John Seddon, European Quality, volume 8, number 2

John P. Kotter, "I spidsen for forandringer", Industriens Forlag 1997

ISO 9000 Standard-serien, Dansk Standard

EFQM Excellence Model, Dansk udgave 2003, Center for Ledelse

EFQM Selvevaluering, En praktisk vejledning i selvevaluering til strategisk udvikling af organisationen, 2003, Center for Ledelse

Porter, L. J. and Tanner, S. J., "Assessing Business Excellence: a guide to self-assessment" Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998

Conti, Tito, "Organizational self-assessment", London: Chapman & Hall, 1997

Erichsen, Leif, "Selvevaluering i team", København, Industriens Forlag, 2000.

David Lascelles & Roy Peacock, "Self-Assessment for Business Excellence", McGraw-Hill, 1996

www.efqm.org

www.cfl.dk

Kontakt: Center for Ledelse på 70 23 00 22

Center for Ledelse er faglig spydspids og mødestedet for alle, der interesserer sig for helhedsorienteret virksomheds- og ledelsesudvikling. Center for Ledelse rådgiver om ledelse i praksis og har ca. 100 medarbejdere i København og Århus.

Center for Ledelse servicerer omkring 1.000 private og offentlige medlemsvirksomheder.

Center for Ledelse er National Partner Organisation for EFQM – organisationen bag The EFQM Excellence Model.