

Kvalitet – fremtidens verden. En begrebsanalyse

Af Lennart Nørreklit¹

Resumé

1. skelner mellem forskellige filosofier om kvalitet. 2. beskriver fire dimensioner i kvalitet og viser, hvordan de indgår i konstruktion af kvalitet, herunder diskuteres PDCA-metodens begrænsning. 3. handler om styringskultur og 4. om kvalitetsstyringsfilosofi. Det konkluderes, at dansk kultur giver det danske erhvervsliv en komparativ fordel med hensyn til kvalitetsstyring. For at udnytte den skal ledelsesmetoderne tilpasses til dansk kultur.

1. Kvalitetsopfattelser

Essentialismen skelner mellem de egenskaber, der er vigtige for tingene, og de egenskaber, der ikke er det. De vigtige egenskaber er de »essentielle« eller »definerende« egenskaber. Tingens kvalitet er knyttet til de egenskaber, der er vigtige. Forskellen mellem vigtige og uvigtige egenskaber er en forskel, som findes i tingene. I tillæg til de vigtige egenskaber har tingene uvigtige egenskaber. *Essentialismen* tager udgangspunkt i de eksisterende begreber om ting; den bliver derfor en *statisk* opfattelse ved at holde sig for meget til forudgivne produkttyper.

Positivismen kræver, at beslutninger *kun* baseres på positivt iagttagelige facts. Det, der kan iagttages analyseres og opdeles i simple, atomare sansekvaliteter. Der findes nu ingen essentielle egenskaber i tingene, fordi der ikke er nogen positiv iagttagelig forskel mellem såkaldt essentielle kvaliteter og andre kvaliteter. *Positivismen* kan derfor ikke skelne mellem kvaliteter og andre egenskaber, men må opfatte en tings kvalitet som den samlede sum af egenskaber. Alle objektive egenskaber er lige vigtige. Da *positivistisk* kvalitetsstyring er ude af stand til at skelne mellem vigtige og

uvigtige egenskaber, bliver den for omkostningskrævende – den retter sig mod praktisk talt alle egenskaber uden at skelne mellem egenskaber, der er væsentlige for kvaliteten, og egenskaber, der er uvæsentlige for tingens kvalitet.

Systemtænkningen er en form for *essentialisme*. Den har sit udspring hos de tyske filosoffer, Hegel og Marx, der ser verden i store systemer. I overensstemmelse hermed forstås en tings kvalitet som dens funktionelle tilpasning.

Subjektivismen: I modsætning til den tyske systemteori udvikler danskeren Søren Kierkegaard en individualistisk opfattelse, i følge hvilken kvalitet drejer sig om menneskers subjektive engagement. Kierkegaards filosofi er et betydningsfuldt opgør med den tyske systemtænkning. Dette opgør har sit moderne modstykke i aktørmetodens kritik af systemparadigmet. I nyere kvalitetsstyringsteori indgår – efter Shewhart – de tre grundlæggende aspekter, *essentialisme*, *positivisme* og *subjektivisme* på forskellige måder.

Kvalitetskultur: Studiet af den japanske kvalitetsstyring viser, at der ud over de analytiske teknikker også må anvendes subjektive sider i kvalitetsstyringen. Dette sker i måden, hvorpå virksomheden organiseres og ledes. Den japanske succes tilskrives bl.a. deres udbredte brug af kvalitetscirkler, der handler om at nyttiggøre medarbejdernes selvstændige og kreative evner. I overensstemmelse hermed er begrebet om kvalitetsstyring blevet udvidet til begrebet »organisatorisk kvalitetsledelse« (TQM). *Organisatorisk kvalitetsledelse* er en organisations kultur, der sigter mod konsument tilfredsstillelse gennem kontinuerlig forbedring. Forudsætningen for den organisatoriske kvalitetsledelse er imidlertid, at sty-

rings- og ledelsesmetoder udvikles med henblik på at håndtere de sociale og kulturelle processer.

2. Kvalitetens fire dimensioner

En kvalitet eksisterer på flere måder, i flere dimensioner samtidig. Hvis en af disse måder mangler, forsvinder kvaliteten, og der opstår problemer. Hvis de derimod alle er til stede, er der tale om kvalitet, som samtidig danner grundlag for en stærk og bæredygtig udvikling. En grundlæggende fejl i kvalitetsstyring, er at overse en eller flere af de måder, kvalitet eksisterer på. En kvalitet eksisterer på følgende fire måder samtidig:

Kvalitetens fire dimensioner

1. Abstrakt:	Kvalitet, som abstrakt, logisk fænomen, egenskab ved tanken, idé
2. Materiel:	Kvalitet som egenskab i ting
3. Bevidsthed:	Kvalitet som bevidsthedsfænomen, i erfaring, oplevelsen
4. Sprogligt:	Kvalitet som sprogligt fænomen, social/organisatorisk egenskab

Ad 1: Den abstrakte side sørger for, at kvaliteten er en kvalitet overhovedet. Den medfører, at kvaliteten har en form for logik eller virkemåde. Det er gennem virkeliggørelsen af denne side, at tingene kan noget, danner muligheder, og sikrer os fremtid. Det er selve kvalitetens idé. Denne side udarbejdes gennem grundige analyser og tankevirksomhed. Hvis man overser denne side, mister ens produkter funktionalitet og idé. Aspekter der relaterer sig til den abstrakte side er:

- Mulighed: det skal fungere.
- Kvalitetens almene karakter: Denne medfører, at kvaliteter er reproducerbare. Kvalitetsstyringen er derfor en forudsætning for masseproduktion.

c. Tings generelle identitet: dannelse af standarder, kvalitetskontrol, ensartethed.

d. Spørgsmål om grader og niveau: Jo tættere tingene kommer på den abstrakte idé, des højere niveau, des højere kvalitet.

Ad 2: Kvaliteten virkeliggøres ved at blive en konkret (materiel) egenskab ved ting. Det er det, Shewhart m.fl. opfatter som kvaliteters objektive side. Det er den side, positivismen anerkender.

Ad 3: En kvalitet har en subjektiv side, den opleves eller erfares. Den subjektive vurdering har sit grundlag i oplevelsen, som danner forventningerne til produktet.

Ad 4: Den sproglige side organiserer udvikling af kvalitetsprodukter. Sproget skal bruges til at formidle både kvalitetsideen, og kvalitetsoplevelsen og sammenholde disse. Uden sproget ville kvalitet ikke eksistere organisatorisk. Hvis man ikke arbejder sprogligt med kvalitetsbevidstheden i organisationen, mister organisationen evnen til at producere sammenhængende kvalitet, det medfører desintegration og eksplosion af koordineringsomkostninger. (Kvalitet kunne kaldes en »egenskab ved egenskaben«, hvis man herved forstår, at en materiel egenskab for at være kvalitet også skal være realiseret i de tre andre dimensioner. Der er dog logiske vanskeligheder ved at tale om kvalitet som »egenskab ved egenskab«, fordi det inviterer til en uendelig regres.)

Et eksempel, kvaliteten »plan flade«: Ting tilvirkes med mere eller mindre plane flader. Overfladens planhed er ofte afgørende for tingens kvalitet. Planheden findes i alle fire dimensioner:

1. Som abstrakt idé: En absolut plan flade eksisterer som kun abstrakt idé inden for geometrien. Man kan undervise i den, definere og diskutere den. Den er noget alment. Den abstrakte idé eller egenskab, som i princippet kan genfindes eller gendannes overalt, er

grundlag for masseproduktion, som netop går ud på at de samme kvaliteter produceres igen og igen.

2. *Som materiel egenskab:* Den plane flade eksisterer som egenskab ved ting, f.eks. en bordplade. Kvaliteten »plan flade« er afgørende for tingens nytte. Bordpladen må i reglen ikke være bulet og krum. Planhed er et spørgsmål om grader. Fladerne i et stykke finmekanik bør være væsentligt mere plane end bordpladen for at kunne fungere. Når de abstrakte ideer, f.eks. geometriske egenskaber, knyttes til konkrete ting, holder de op med at være rigtig geometriske. Det, der eksisterer i den konkrete verden, er kun ufuldkomne efterligninger af de abstrakte kvaliteter, f.eks. geometriske flader, linjer og punkter.

Uden den abstrakte idé om en plan flade kan man ikke i praksis operere med flader, der er mere eller mindre plane. Det er nemlig den abstrakte idé, der er grundlaget for alle beregninger og procedurer. De kriterier, hvorefter vi beregner og konstruerer de konkrete plane flader, er konstrueret ud fra de geometriske logiske kriterier for absolut plane flader. De egenskaber, som de geometriske kvaliteter har, og som gør det muligt at anvende dem, er knyttet til den universelle abstrakte eksistensform.

Den absolut plane flade eksisterer altså ikke som egenskab ved ting, men kun som idé. I bestræbelserne på at danne mere og mere plane flader støder vi sluttelig mod grænser, der opløser det meningsfulde i denne bestræbelse, fordi selve begrebet om planhed opløses mod en verden bestående af atomare entiteter.

3. *Som erfaring, oplevelse:* Vi har oplevelser af og forestillinger om plane flader. Herigennem indgår de i den erkendte og oplevede virkelighed og i vore planer og intentioner. Vi kan altså se og mærke, at bordet er meget plant. Selve oplevelseskarakteren, den indre reaktion på det iagttagede, danner grundlag for

subjektive vurderinger. Kvalitet er en almen betegnelse for egenskaber, vi værdsætter. Sænsigttagelserne danner grundlag for kvantitative analyser af data, hvorigennem kvaliteten søges operationaliseret. Objektive kvalitetsmål ved anvendelse af ISO-standarter bygger på dette forhold.

Tingenes værdi er imidlertid ikke kun et spørgsmål om den subjektive oplevelse, men også et spørgsmål om, i hvor høj grad den abstrakte idé er virkeliggjort.

4. *Som sprogligt begreb:* Gennem det sprogligt formulerede begreb bliver plane flader til et socialt fænomen. Herigennem kan der dannes regler og normer, uddannelser og standarder med henvisning til plane flader. Der dannes en fælles verden, en verden med fælles kvaliteter. Et »vi« dannes om fælles kvaliteter, menneskelige såvel som tingslige.

En kvalitet eksisterer altså ikke fuldt ud som kvalitet, hvis ikke den eksisterer i alle fire dimensioner samtidig. En kvalitet, der ikke findes som abstrakt idé, er ikke et alment fænomen, den har ingen speciel identificerbar natur. Den er derfor intet potentiale for nogen produktion, og har ingen mulighed for at indgå i en betydningssammenhæng for mennesker. For eksempel: En farve, som logisk set kun kan optræde ved en bestemt ting, er slet ingen farve. For at noget kan kaldes en farve, må det kunne identificeres på en sådan måde, at identifikationen er uafhængig af den substans, det er farve ved. Følgelig skal farven logisk set kunne optræde ved andre substanser – den skal være en universel, abstrakt idé. En kvalitet, der ikke eksisterer som egenskab ved en ting, eksisterer ikke reelt. Det er kun en tænkt eller forestillet kvalitet.

Tingene og deres egenskaber eksisterer uafhængig af mennesker. Overgang fra egenskab til kvalitet består bl.a. i, at egenskaberne inddrages i vort »betydningsunivers«. Vi kan forestille os irrelevante egenskaber, men ikke irrelevante kvaliteter.

Endelig er den sproglige eksistens en betin-

gelse for, at betydningen er en intersubjektiv realitet. Uden den sproglige side kan man ikke forstå kvalitetens rolle i forbindelse med konstruktion af menneskelig virkelighed.

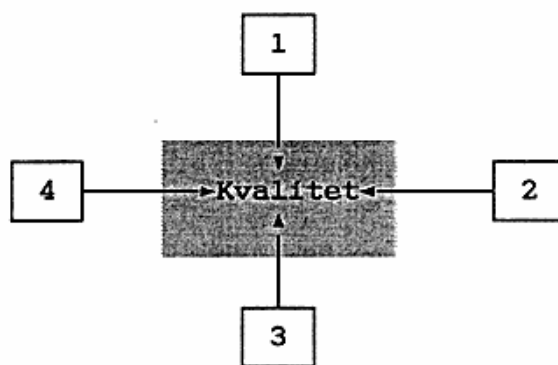
Antag, at man opdager en ny slags egenskab ved ting, en egenskab, vi ikke tidligere har haft viden om. Den nye egenskab har eksisteret før den blev opdaget og kom til at eksistere som idé, i erfaring og i sproget. Den havde altså den materielle eksistensform. Da vi opdager den, bliver den desuden oplevet og har nu to eksistensformer. Men den eksisterer stadig ikke som en kvalitet. For at en egenskab kan kaldes en kvalitet, skal den bestemmes tankemæssigt som abstrakt idé, så den har en bestemt natur. Før dette er sket mangler den altså den abstrakte eksistensform. I den proces, hvori denne dannes, udvikles samtidig også den sproglige eksistensform. Et eksempel: »metallræthed«. Denne negative egenskab eksisterede og voldte problemer f.eks. i forbindelse med flyulykker længe før den blev erkendt, analyseret og sat på begreb. Et andet eksempel: lysets brydning. At lyset brydes når det trænger gennem glas eller en væske har eksisteret længe før det opdages. Fra opdagelsen til den teoretiske bestemmelse af det i naturvidenskaben går der imidlertid lang tid, og i al den tid kan det ikke bestemmes som egentlig kvalitet. Men herefter kan det udnyttes systematisk som grundlag for udvikling af kvalitet i linser m.m.

En kvalitet er altså en enhed af noget der findes: 1. som en idé, en logik, 2. ude i tingene, 3. subjektivt, for os, og 4. som sprogligt udtryk. Hvis én af eksistensformerne mangler, er der ikke tale om en »eksisterende kvalitet«. Yderligere: der skal være overensstemmelse mellem de fire dimensioner, for at kvaliteten eksisterer.

Konstruktion af kvalitet: For at danne kvalitet er det nødvendigt, at man arbejder i alle fire dimensioner. Man må oparbejde den abstrakte, idémæssige side, man må arbejde med konstruktionen af egenskaberne, man må opøve

erfaringerne, og man må arbejde med den sproglige side for at få den til at eksistere i et marked eller i en virksomhed. Kvalitet opstår som følge af, at alle fire sider behandles i sammenhæng.

Konstruktion af kvalitet, integration



De fire dimensioner svarer til faserne i PDCA-metoden (Demingcyklen):

1. Den abstrakte dimension danner grundlag for planlægnings processer, *Plan*. Kvalitet som abstrakt fænomen kan man tænke over og analysere logisk. Herigennem kan man opstille mål og planer.
2. Den materielle dimension danner grundlag for produktions og distributionsprocesser, *Do*. Som fænomen i ting, egenskaber, (objektive kvalitet) er det muligt at producere og måle kvaliteterne kvantitativt.
3. Erfarings og oplevelses dimensionen danner grundlag for kontrol aktiviteterne, *Check*. Som oplevet fænomen (subjektiv kvalitet) er det muligt at opleve dens værdi, ønske den, føle et behov for den.
4. Den sproglige dimension danner grundlag for de i reglen organisatoriske processer, der tager sigte på at korrigere fejl, *Action*. Som sprogligt fænomen er det muligt at objektivere omkring den, i.e. danne organisatoriske processer til produktion og salg.

Det forhold, at en kvalitet skal bearbejdes i alle fire dimensioner, er altså det logiske grundlag for PDCA-metoden. PDCA-metoden er en

styringsmetode, der simpelt hen består i at definere en rækkefølge, hvori de fire dimensioner skal bearbejdes. Metoden forudsætter, at kvalitet dannes/identificeres gennem en vedvarende overgang fra den ene til den anden dimension. For at den samme kvalitet kan optræde i alle dimensioner føres den løbende rundt mellem de forskellige funktioner. Det er vigtigt at sikre, at alle processerne foregår på tilfredsstillende og koordineret måde. Figur 1 og ikke Deming-cyclen viser hvordan kvalitet produceres.

Det er karakteristisk, at nogle processer er mere knyttet til en afdeling end til andre. Det medfører, at de forskellige afdelinger udvikler forskellige kulturer til at understøtte deres grundfunktioner: 1. *Den abstrakte dimension:* Denne er knyttet til planlægnings arbejdet, som foregår i de forskellige afdelinger. Udviklingsafdelingen er specielt knyttet til den abstrakte dimension. Opgaven er at analysere og skabe grundlag for nye muligheder. 2. *Den materielle dimension:* Denne er primært knyttet til produktionsafdeling. Opgaven er at tildele ting de rette egenskaber (kvaliteter), altså at danne facts. 3. *Erfarings- og oplevelsesdimension:* Denne dimension er særligt knyttet til afsætningsafdelingens opgaver idet det er vigtigt at kunden oplever at hans værdier virkeliggøres i produktet. Men også kontrolfunktioner af forskellig art er knyttet til denne funktion, her er der et spørgsmål om kontrol af facts. 4. *Sprogdimensionen:* Denne dimension er nødvendig i alle afdelinger, hvor produktet indgår - udvikling, produktion, salg, service. Desuden er den nødvendig for de administrative og ledelsesmæssige funktioner. Selv om de forskellige afdelinger har hver deres kultur og værdier er det nødvendigt, at det er den samme kvalitet der går igennem alle afdelinger. Hvis ikke det er tilfældet, vil de forskellige afdelinger trække i hver sin retning.

PDCA-metodens rækkefølge, 1→2→3→4, er kun hensigtsmæssig, hvis den understøtter en systematisk drift, hvilket forudsætter, at en række kulturelt betonedede betingelser er opfyldt. Men der findes mange andre frem-

gangsmåder: PDCA er ikke den eneste mulige rækkefølge, og processerne kan udføres mere simultant. Der kan gå pile fra hver af de fire funktioner til enhver anden funktion, og processerne kan forløbe samtidigt og parallelt. Det er vigtigt for virksomheden at udnytte disse muligheder i sin kvalitetsstyring.

Det er en teoretisk svaghed ved PDCA-metoden, at den vil danne kvaliteten, der er i centrum, ved hele tiden at kredse om den og danne enkeltelementerne hver for sig uden på noget tidspunkt at kunne fokusere på hele kvaliteten. For at dette skal være muligt er det nødvendigt, at sikre, at det virkelig er den samme kvalitet, der håndteres i alle faser. Dette forudsætter, at der sker meget hurtige gennemløb af cyclen, og at der ikke foregår nogen selvstændig sprogdannelse omkring kvalitetsbegrebet i de forskellige faser. Alt i alt peger det i retning af høje koordineringsomkostninger specielt i forbindelse med virksomheder, hvor der foregår en levende udvikling, samt store problemer med at anvende metoden i kulturer med stor sproglig kreativitet. Disse forhold viser, at PDCA-metoden kun i begrænset omfang kan forenes med den organisatoriske kvalitetsledelse (TQM).

3. Styringskultur

Til at styre kræves ikke kun teknikker, men først og fremmest evne til at anvende dem på en sammenhængende måde samt indsigt i, hvad teknikkerne skal anvendes på. En effektiv og virkningsfuld styring kræver derfor metode. Når styring i en virksomhed ikke fungerer, er grunden, at der ikke anvendes en hensigtsmæssig metode. For at virke skal metoden være integreret i organisationen og således udgøre organisationens styringskultur.

De kulturelt betingede styringsformer findes i forbindelse med al styring, i alle slags sammenhænge: økonomisk styring, produktionsstyring, salgsstyring, kvalitetsstyring. Styringskulturen er knyttet til sprogets struktur. Sprogets struktur for-programmerer bevidstheden

og sætter dermed sit præg på al opfattelse og dermed på styringsaktivitet. Forskelligheder i sprogstruktur medfører forskelligheder i styringsadfærd, i styringskultur. Ved at skelne mellem kompleksitet i begreber og grammatisk strukturering kan vi f.eks. skelne mellem følgende styringskulturer:

Strukturel styring: Det tyske sprog tillader en løbende udvikling af meget komplekse begreber, og det tyske sprog har en tydelig grammatisk struktur. Sprogstrukturen præprogrammerer bevidstheden. Vi ser den tyske styringskultur, der er præget af disciplin og kompleks strukturering og særdeles egnet til kompliceret industriel produktion. Den tyske kultur er væsentligt mere systemorienteret end den danske, hvilket forventeligt betyder, at det er lettere for et systemparadigme at fungere i tysk sammenhæng end f.eks. i dansk.

Atomistisk detaljstyring: Det engelske sprog tillader ikke dannelse af komplekse begreber som det tyske. Begreberne holdes tværtimod adskilt og bygges ikke sammen til komplekse begrebshelheder. Det engelske sprog har endvidere en mindre klar grammatisk struktur. Den anglofile styringskultur er tilsvarende præget af interessen for empirisk evidens, og modelmæssig simplicitet og klarhed. Der peges i retning af en kvantitativ markedsorienteret kultur.

Organisk styring: Det danske sprog danner naturligt meget komplekse begreber, som det tyske. Men ligesom engelsk har vi ikke en klar grammatisk struktur. Den danske styringskultur er tilsvarende præget kompleksitet og uigennemsigtig struktur. Grundet vore komplekse begreber tror vi f.eks. ikke på den anglofile simplicitet og søgen efter evidens. Vor kultur er, sagt med ét ord: organisk. Den er orienteret mod helheder og udvikling.

Karakteristisk for dansk kultur er i følge Geert Hofstede følgende træk: høj usikkerhedstolerance, meget lav magt-distance, høj grad af individualisme og høj grad af feminitet. Disse egenskaber ved vor kultur er veldokumenterede. De tydeliggør på mange måder dens organiske karakter. Vor kultur passer

med vor traditionelle tilknytning til primærerhvervene, jordbrug og fiskeri. Vi er, når det kommer til stykket, ikke en rigtig industrination (produktionsorganiseret) eller en rigtig markedsorienteret nation (konsumorienteret). Vor komparative fordel ligger derimod i vor organiske vækst-orientering. Dette forklarer udmærket, hvorfor det gik Danmark godt så længe vore handelspartnere havde mangel på fødevarer, fordi vi da kunne udnytte vor komparativ fordel på dette felt. Efter at det gennem EFs landbrugspolitik er lykkedes at gøre vore handelspartnere mere uafhængige på dette punkt, er Danmark kommet i en økonomisk krise. Vi kan ikke mere udnytte vor komparative fordel i samme udstrækning som før, selv om vi stadig er konkurrencemæssigt stærke på organisk orienterede områder så som biokemi, miljøteknologi o.l.

Da samfundskulturen ikke kan ændres, er det nødvendigt at styringsmetoderne hviler på filosofier, der passer til kulturen. PDCA-metoden fungerer bedst i kulturer med et rationelt styringskoncept. Metoden kan derfor forventes at fungere mindre effektivt i Danmark end i f.eks. Tyskland eller USA. Vi kan i Danmark lave planer, udføre produktionen og gennemføre check og der konstatere visse mangler. Vi kan også analysere disse mangler og se, hvad der er grunden til dem. Men ofte får det ingen betydning, action forsvinder. – En organisk kultur lader sig ikke styre af sådanne rationelle former. Dansk kultur har lave hierarkier, ringe autoritetstro, og et rigt demokrati, hvor alt kan diskuteres. Dette kan ikke forenes med en rationel styring i overensstemmelse med en PDCA-metode, hvor mennesker simpelt hen gør, hvad der er planlagt og hvad de får besked på. Det er i modstrid med dansk kulturs respekt for det selvstændige individ.

I Danmark er der derfor en tendens til, at systemerne ikke repræsenterer de virkelige forhold. Tilsyneladende ser det ud som om Action-dimensionen ikke fungerer, da der ofte ikke reageres adækvat på de plan-afvigelser, der registreres ved Check-funktionerne. Den organiske kultur baserer sig på den

uformelle organisations vaner og indforståede adfærdsmønstre. Den baserer sig ikke på en fleksibel detaljestyling eller en struktureret kompleks industristyring. I virkeligheden er det derfor ikke Action-dimensionen, der ikke fungerer; det er hele systemdannelsen, der er fiktiv. Bag det tilsyneladende system foregår der i virkeligheden en løbende »Action«, men på andre, ikke åbenbare præmisser.

Den organiske kulturs måde at realisere de fire dimensioner ligner i mere den integrative model i figur 1, end PDCA-metoden. Dansk kultur og sprogbrug er rig på indsigt og begreber på alle planer. Den danske befolkning har en høj uddannelse og en lav magt-profil. Det medfører, at der kræves en dialog-orienteret kommunikation i alle retninger. Rationelle hierarkiske styringsmetoder, der forudsætter disciplin og autoritetstro fungerer i reglen dårligt i dansk sammenhæng.

Vor organiske kultur er hverken specielt egnet til industriel masseproduktion eller til effektiv økonomisk styring ud fra rationelle økonomiske beslutningsprincipper. Den er ikke specielt egnet til hurtig rationel organisations-tilpasning. Måden, hvorpå vi ændrer et handlingsforløb, er præget af den organiske kultur, i hvilken løsninger vokser sig til rette. De er sjældent umiddelbart udtryk for klare velstrukturerede beslutninger, men udtryk for den samlede integrative proces, hvori alle aspekter i kvalitetskonstruktionen foregår samtidig.

Dette betyder ikke, at vi ikke kan producere høj kvalitet; høj kvalitet er tværtimod et adelsmærke for dansk produktion. Det betyder heller ikke, at vi ikke kan producere »kundetilpasset« kvalitet; den organiske måde egner sig tværtimod glimrende til kundetilpassede produkter. – Det betyder derimod, at vor økonomiske styring og vor kvalitetsstyring ofte er mindre tilfredsstillende, når der anvendes styringsmetoder, der ikke passer til dansk kultur.

4. Kvalitetsstyrings filosofi

Essentialismens produkt- eller tingsstyring: Vestlig kultur styrer på materielle objekter. Det drejer sig om at få og at have noget. Man kan ha-

ve, eje ting, ikke egenskaber eller kvaliteter – undtagen ens egne egenskaber og kvaliteter. Når den private ejendom betragtes som målet, leder det til materialisme. Vi er orienteret mod at producere og tilegne os objekter, ting, mere end mod at udføre aktiviteter og erhverve os egenskaber og kvaliteter. Tingsstyringen viser sig også der i, at vestlige opfinder-ambitioner går i retning af at opfinde ny slags ting, snarere end i at give en allerede opfundet ting nye egenskaber og kvaliteter. Medens alle store teknologiske opfindelser synes frembragt i den vestlige kultur, oplever vi, at den øst-asiatiske kultur er i stand til løbende at udvikle og forbedre tingene og derved skabe sig konkurrence fordele på grund af deres kvalitetsstyring. Et andet træk ved tingsstyringen er, at den er mere orienteret mod, at kunden har fået det produkt, han har købt, end om han er tilfreds med det produkt, han har fået, om det indfrier kundens forventninger.

Den planøkonomiske socialisme er i særlig grad materialistisk og beslægtet med essentialismen. Den mener sig i stand til at definere menneskenes behov og derefter planlægge en produktion, der tilfredsstiller disse. Her er overhovedet ikke plads til et subjektivt element. Det er ikke kvalitet, men kvantitet, der er afgørende i sådanne systemer. Det medfører tab af livsmening for borgerne, og disse samfunds stagnation og forfald viser, at denne essentialisme er statisk og ikke udtryk for menneskers evner og natur.

Positivismens kvantificering: Kvantificering består i at udtrykke kvalitative forhold kvantitativt, altså gøre dem målbare. Gennem kvantitative udtryk for det kvalitative gøres det muligt at lave kvantitativ kvalitetsstyring. Kvaliteter udtrykkes kvantitativt som data i den materielle virkelighed.

Den markedsøkonomiske positivisme forudsætter en subjektivitet, som driver markedsmekanismen gennem frie valg. Subjektiviteten selv er og skal imidlertid være uanalyserbar, udenfor objektive metoders område i følge positivismen.

Kvantificeringen er effektiv i forbindelse med styring af produktionsprocesserne. Den

anglofile kultur har endvidere anvendt en kvantitativ orienteret markedsstyring.

Denne styringsform medførte en så ringe kvalitet, at amerikansk og engelsk produktion har tabt markedsandele i forhold til japansk og tysk produktion. Japans og Tysklands økonomier er derigennem blevet stærke, mens Englands og USAs økonomier er forholdsvis svage.

Det er netop ud fra den erfaring, at interessen i kvalitetsstyring er vokset frem. Her har fortolkningerne i første omgang naturligt ladet sig inspirere af den essentialisme, der er det lettest forståelige alternativ til positivismen. Essentialismen er imidlertid statisk og ikke foreneligt med det subjektive element i kvalitetsbegrebet, som markedsøkonomien hviler på.

Konstruktivism og kvalitetsledelse

Arbejdsbegrebet: Japans succes er bl.a. baseret på, at ledelsen tager udgangspunkt i, at arbejderne kan tænke. Dette er indlysende i de fleste fungerende virksomheder. Men det strider mod nogle dogmer. Vi har grundlæggende misforstået arbejdsbegrebet. Vi tror, at en leder styrer (og derfor ønsker vi ikke for meget ledelse), og at en arbejder så skal gøre det, lederen dikterer (og derfor ønsker vi ikke for meget arbejde). Det er ganske forkert. Det er på det nærmeste omvendt:

At arbejde er at styre. Det er arbejdets natur. Arbejde består i styring. Det gælder uanset, om man styrer en bil, en skovl, en gravko, et samleband eller en hel produktion, et salg, et byggeri – eller en virksomhed. Dem, der ikke styrer, de arbejder ikke.

Det som er specielt ved ledelsens arbejde, er altså ikke, at den styrer. Ledelsens opgave er at sikre, at arbejdet, styringen kan foregå på en måde, der udvikler virksomheden.

Det er ødelæggende for arbejdsbegrebet såvel som for ledelsesbegrebet, at man søger at begrænse styring til ledelsesfunktionen. Herigennem umyndiggør man arbejderen og behandler ham som en maskine. Et samfund, en virksomhed der behandler arbejderne

som tænkende mennesker, har større ressourcer til rådighed, end et samfund eller en virksomhed, der ser bort herfra. Hvis det er en forskel mellem Japansk og vestlig ledelsesfilosofi, så er det en indlysende forklaring på, hvorfor den japanske økonomi er blevet stærkere end den vestlige.

Ledelsesopgaven: værdiformulering: Ledelsesfunktionens specielle opgave er at formulere de værdier, som virksomhedens processer kan integreres omkring. Det skal være værdier, som motiverer medarbejderne til at arbejde sammen på at styre mod målet, og det skal være strategisk holdbare værdier. Værdierne er det, der får mennesker til at handle. Værdiformulering er derfor ikke det samme som målformulering. Målformulering forudsætter værdiformulering. Betingelsen for, at medarbejdere vil realisere formulerede mål er, at de går ind for de værdier, som målene skal realisere. Målformulering er en opgave, hvori der deltager mange medarbejdere. Gennem en hensigtsmæssig værdiformulering identificeres og integreres de forskellige virksomhedsfunktioner på en sådan måde, at kvalitetsbegrebet er indarbejdet i forhold til alle funktioner.

Metode: Filosofien efter verdenskrigen har beskrevet menneskets livsverden som konstrueret gennem bl.a. sprogbrugen. Denne »konstruktivistiske« filosofi medfører, at konkret dialog-baseret sprog anvendelse, face-to-face kommunikation, er det mest centrale led i de metoder, som kan anvendes i virksomhedsstyringen. Det er gennem indsigt og sprogbrug at arbejderne og ledere bør organisere styringen af processerne. Der har derfor været bestræbelser på at udvikle især kvalitative metoder til analyse af disse processer.

I virksomhedsøkonomisk sammenhæng er aktørmetoden skabt til formålet.

I den japanske kultur organiseres denne sprogbrug ved hjælp af såkaldte »kvalitetscirkler«. Dette giver ikke mening i dansk sammenhæng, fordi vor kultur er mindre hierarkisk. Men vi organiserer dette på mange andre måder. Vi har ikke behov for først at bryde hierarkiske mønstre for at institutionalisere

dialogen og kommunikationen. Den åbne og analyserende kommunikationsform er indbygget i vor kultur. Der er talrige muligheder i vore virksomheder til at organisere de dialogbaserede udviklingsprocesser, der kan skabe en kvalitetskultur. På dette punkt har Danmark en komparativ fordel gennem vor lave hierarki, vor skepsis overfor autoritet og vor individualisme. Den medfører nemlig, at vi i særlig grad er i stand til at skabe kvalitetskultur. Der er talrige eksempler, der viser, hvorledes en rigtig ledelse kan få det mest utrolige ud af medarbejderne. Det, der bremser den proces, er primært forkerte filosofier om ledelse, styring og arbejde. Disse filosofier er i modstrid med vor kultur og ikke i stand til at engagere medarbejderne – på trods af, at det i reglen er let at engagere danske arbejdere til at gøre en virkelig indsats. Det er nogen meget dyre ledelsesfilosofier for det danske samfund.

Hvis ledelserne formår at udnytte de organisatoriske muligheder, som vore virksomheder rummer, er der mulighed for at danne elitepositioner på alle de områder, som er forenelige med et mindre lands ressourcer. Men det kræver altså, at sprogudviklingen sker gennem dialoger, at ledelsen ved, hvad det vil sige at lede medarbejderne i stedet for at styre dem ved hjælp af manipulative syste-

mer. Hvis sprogdannelsen er diktatorisk, er det sandsynligt, at den ikke integrerer værdierne hos en række medarbejdere, hvormed de ikke føler sig loyale med beslutningerne og dermed bliver dårlig arbejdskraft.

Dansk ledelse har altså behov for at kunne håndtere en kompleks værdiformulering gennem en dialogbaseret kommunikation. Det muliggør udvikling af en dansk organisatorisk kvalitetskultur som er konkurrencedygtig.

Når det er vanskeligt for danske virksomheder at konkurrere skal forklaringen ikke søges i forkerte holdninger eller forudsætninger hos medarbejderne. Forklaringen er, at det er vanskeligt at virkeliggøre en ledelsesmetode og filosofi, der passer med kulturen og udnytter de danske ressourcer. Ansvarer kan ikke skubbes nedad. Der er behov for, at ledelsen styrker sine evner til at mestre en kulturel udvikling fokuseret på kvalitet og på værdierne i virksomheden og dens medarbejdere. Når vi kan det, har vi genskabt de komparative fordele, vi har brug for i den internationale konkurrence for at få dansk økonomi på fode.

Note¹ Artiklen er en populateret udgave. Den fulde udgave kommer i skriftserien ved Institut for Informationsbehandling, Handelshøjskolen i Århus.