

# Kvalitetskultur

---

Af Steen Hildebrandt

## Resumé

*Artiklen introducerer kvalitetskulturbegrebet samt knytter forbindelsen mellem dette begreb og begrebet kvalitetsledelse. For at komme frem til implementering af beslutninger på kvalitetsområdet diskuteres desuden politik- og policy-begreberne samt en arbejdsmetode, der kan benyttes i forbindelse med praktisk kvalitetsarbejde i en virksomhed.*

## 1. Indledning

Med udgangspunkt i nyere litteratur om kvalitet, kvalitetsledelse og virksomhedskultur er formålet med denne artikel at forsøge at indkredse et nyt begreb inden for ledelsesteorien, nemlig begrebet kvalitetskultur. Ud fra det er formålet dernæst at diskutere det hensigtsmæssige i en videreudbygning og anvendelse af dette begreb inden for kvalitetsledelsesområdet.

Baggrunden for at introducere begrebet kvalitetskultur er de senere års indsats for at udvikle og benytte kulturbegrebet i forbindelse med studiet af organisationer, samt en antagelse om, at der heri ligger en kilde til større forståelse af den måde, som kvaliteten manifesterer sig på i virksomheder.

Det falder uden for denne artikels rammer at gå i dybden med det generelle kulturbegreb. Der findes mere end hundrede definitioner. Kroeber & Kluckholm (1963). Det skal alene anføres, at det kulturbegreb, der nu forsøges overført til organisationsteorien, har sin oprindelse inden for antropologien og socialantropologien.

## 2. Virksomhedskultur

I dette afsnit diskuteres det mere specifikke grundlag for kvalitetskulturbegrebet, nemlig begrebet virksomheds- eller organisationskultur. Kulturbegrebet har været genstand for betydelig interesse i de senere års organisationsteoretiske litteratur, men har ikke i særlig grad været inddraget i kvalitetslitteraturen. Kulturbegrebets introduktion må ses som den foreløbige kulmination på en lang udviklingstendens i organisationsteorien. I første omgang betød denne udvikling, at man forlod opfattelsen af organisationen som et blot redskab. I stedet kom en opfattelse af organisationen som en selvstændig social dannelse. I anden omgang er der indført stadig mere abstrakte sociale enheder i beskrivelsen og forklaringen af den selvstændige sociale dannelse med en egen indre dynamik, som organisationer nu mere og mere ses som. Organisationsteorien inddrog gruppebegrebet fra socialpsykologien i erkendelse af, at gruppen, og ikke individet, i mange sammenhænge er den fundamentale enhed i organisationen, og endelig er så forestillingen om organisationen som et kulturfællesskab blevet introduceret og har vundet udbredelse.

Det er ikke mindst kulturbegrebets værdi som styrings- og forandringsredskab, der har været i centrum for interessen, også som et kontroversielt anliggende. Et centralt spørgsmål har været, i hvor høj grad det er muligt ved en bevidst proces at formulere en ny, men formålstjenlig kultur og dernæst få denne accepteret i en organisation ved hjælp af en rationel, centralt dirigeret forandringsproces, Collin (1987). Også i forbindelse med kvalitetsledelsesbegrebet er det kulturbegrebets

# Kvalitetskultur

---

Af Steen Hildebrandt

## Resumé

*Artiklen introducerer kvalitetskulturbegrebet samt knytter forbindelsen mellem dette begreb og begrebet kvalitetsledelse. For at komme frem til implementering af beslutninger på kvalitetsområdet diskuteres desuden politik- og policy-begreberne samt en arbejdsmetode, der kan benyttes i forbindelse med praktisk kvalitetsarbejde i en virksomhed.*

## 1. Indledning

Med udgangspunkt i nyere litteratur om kvalitet, kvalitetsledelse og virksomhedskultur er formålet med denne artikel at forsøge at indkredse et nyt begreb inden for ledelsesteorien, nemlig begrebet kvalitetskultur. Ud fra det er formålet dernæst at diskutere det hensigtsmæssige i en videreudbygning og anvendelse af dette begreb inden for kvalitetsledelsesområdet.

Baggrunden for at introducere begrebet kvalitetskultur er de senere års indsats for at udvikle og benytte kulturbegrebet i forbindelse med studiet af organisationer, samt en antagelse om, at der heri ligger en kilde til større forståelse af den måde, som kvaliteten manifesterer sig på i virksomheder.

Det falder uden for denne artikels rammer at gå i dybden med det generelle kulturbegreb. Der findes mere end hundrede definitioner. Kroeber & Kluckholm (1963). Det skal alene anføres, at det kulturbegreb, der nu forsøges overført til organisationsteorien, har sin oprindelse inden for antropologien og socialantropologien.

## 2. Virksomhedskultur

I dette afsnit diskuteres det mere specifikke grundlag for kvalitetskulturbegrebet, nemlig begrebet virksomheds- eller organisationskultur. Kulturbegrebet har været genstand for betydelig interesse i de senere års organisationsteoretiske litteratur, men har ikke i særlig grad været inddraget i kvalitetslitteraturen. Kulturbegrebets introduktion må ses som den foreløbige kulmination på en lang udviklingstendens i organisationsteorien. I første omgang betød denne udvikling, at man forlod opfattelsen af organisationen som et blot redskab. I stedet kom en opfattelse af organisationen som en selvstændig social dannelse. I anden omgang er der indført stadig mere abstrakte sociale enheder i beskrivelsen og forklaringen af den selvstændige sociale dannelse med en egen indre dynamik, som organisationer nu mere og mere ses som. Organisationsteorien inddrog gruppebegrebet fra socialpsykologien i erkendelse af, at gruppen, og ikke individet, i mange sammenhænge er den fundamentale enhed i organisationen, og endelig er så forestillingen om organisationen som et kulturfællesskab blevet introduceret og har vundet udbredelse.

Det er ikke mindst kulturbegrebets værdi som styrings- og forandringsredskab, der har været i centrum for interessen, også som et kontroversielt anliggende. Et centralt spørgsmål har været, i hvor høj grad det er muligt ved en bevidst proces at formulere en ny, men formålstjenlig kultur og dernæst få denne accepteret i en organisation ved hjælp af en rationel, centralt dirigeret forandringsproces, Collin (1987). Også i forbindelse med kvalitetsledelsesbegrebet er det kulturbegrebets

dynamiske og styringsrelevante aspekter, der påkalder sig primær interesse, men begrebet har også en afgørende betydning for en bedre forståelse af kvalitetsfænomenerne i en virksomhed.

Man kan skelne mellem en management-inspireret tænkemåde, der ser optimistisk på muligheden for forandring og en mere antropologisk inspireret tankegang, der opfatter kultur som forholdsvis modstandsdygtig over for bevidst forandring. I forbindelse med en behandling af begrebet kvalitetskultur, er det nødvendigt at behandle disse to yderstandpunkter, hvor det managementorienterede standpunkt i sin mest ekstreme formulering betragter kultur som noget »ovenfra kommende« i organisationshierarkiet, dvs. noget der skabes ved ledelsesbeslutninger og -handling, og som derfor også kan ændres gennem ledelsesbeslutninger, hvorimod den antropologisk orienterede litteratur betragter kultur som noget naturgroet, der vokser op nedefra som resultatet af mange menneskers individuelle handlinger og erfaringer, og som derfor ikke let kan ændres ved nogen centraliseret proces.

Formuleret bredt gælder det, at organisationskultur handler om værdier og normer i organisationer. Virksomhedens kultur kommer synligt til udtryk på mange forskellige måder: Gennem fysiske forhold som f.eks. bygningerne, firmaets brevpapir, produkternes design og kvalitet, vognparkens farve etc. (Fivelsdal & Bakka 1986). Den kommer også til udtryk gennem den måde, hvorpå man f.eks. samarbejder og løser opgaver. I det hele taget er begrebet synlig ledelse nært knyttet til kulturbegrebets anvendelse inden for ledelsesteorien. »Kulturens udtryksform är handlingen«, Sjöstrand (1987).

Schein (1986), hvis begrebsapparat det er fundet hensigtsmæssigt at benytte i det følgende, argumenterer for, at begrebet kultur forbeholdes det dybereliggende niveau af grundlæggende antagelser og overbevisninger, som

er fælles for medlemmer af en organisation, som arbejder ubevidst, og som på en grundlæggende, indforstået måde definerer en organisations syn på sig selv og sine omgivelser. Disse antagelser og overbevisninger er tillærte responser på en gruppes problemer med at overleve i dens eksterne miljø og dens problemer med intern integration. De bliver taget for givet, fordi de gentagne gange løser disse problemer på en pålidelig måde. Der bør, siger Schein, skelnes mellem disse dybereliggende antagelser og de symptomer og værdier, som er kulturens fremtrædelsesform i dagligdagen, men ikke indbegrebet af kultur. Igen må det erkendes, at der er tale om afgrænsninger, som det er vigtigt at holde sig for øje, hvis anvendelse af kulturbegrebet skal have det tilsigtede resultat, men samtidig er der tale om afgrænsninger, som det er vanskeligt at håndtere i praksis.

Vi skal herefter introducere begrebet kulturniveauer. Schein opererer med 3 kulturniveauer, nemlig kultursymptomer (1), værdier (2) og grundlæggende antagelser (3).

Med kultursymptomer (niveau 1) sigtes der til kulturens mest synlige niveau, der udgøres af dens symptomer og manifestationer. Her kan man f.eks. undersøge fysiske omgivelser, en gruppes teknologiske output, hvilket har særlig betydning i denne sammenhæng, dens skrevne og talte sprog, gruppemedlemmernes åbenlyse adfærd, osv.

Man kan sige, at al kulturlæring i sidste instans afspejler en eller flere personers særegne værdier, deres opfattelse af hvordan noget burde være i forhold til, hvordan det rent faktisk er. Dette er, hvad Schein kalder niveau 2. Sådanne værdier kan være led i, hvad der kunne benævnes kognitive transformationsprocesser, der f.eks. kan omfatte en transformation fra en norm, over en værdi til en grundlæggende antagelse.

Efterhånden som værdierne begynder at blive taget for givet, vil de gradvist blive til over-

bevisninger og antagelser og forsvinde ud af bevidstheden, siger Schein (1986). Det er kun de værdier, hvis gyldighed kan testes fysisk eller socialt, og som fortsætter med at fungere ved løsning af gruppens problemer, der vil blive transformeret til antagelser.

Når en løsning på et problem virker gentagne gange, bliver den efterhånden taget for givet. Det, der engang var en hypotese, kun underbygget af en fornemmelse eller værdi, bliver gradvist betragtet som en realitet. Hermed er vi ved Scheins niveau 3. »Vi begynder at tro, at naturen virkelig fungerer på den måde«. De grundlæggende antagelser tages for givet i en sådan grad, at man kun finder beskedne variationer inden for en kulturel enhed.

Schein understreger de implicite, ubevidste antagelsers styrke og henviser til, at sådanne antagelser ofte drejer sig om fundamentale aspekter ved kultur. Men det er svært at lokalisere disse antagelser, hvorfor de ofte forbliver i det ubevidste, under overfladen med den konsekvens, at vi ikke forstår eller kun har en begrænset forståelse for disse fænomener i organisationsteorien, f.eks. vedrørende kvaliteten af produkter, ydelser og processer.

Det er opfattelsen her, at det i forbindelse med kvalitetsarbejde ofte vil være nødvendigt og hensigtsmæssigt at trænge ned i dette antagelseslag. Senere i artiklen tages spørgsmålet op i tilknytning til en konkret arbejdsmetode, der kan benyttes i forbindelse med et sådant kvalitetsbevidsthedsarbejde, som det i virkeligheden drejer sig om. Vi skal i den forbindelse introducere begrebet kvalitetspolices. Antagelsen er, at først når det på denne måde lykkes at afdække de kvalitetsrelevante dele af en virksomheds kultur, er det muligt at arbejde med kvalitet ud fra helhedssynspunkter.

### 3. Kvalitet og kvalitetskultur

Kultur- og virksomhedskulturbegrebet er introduceret her ud fra en antagelse om, at der

er en sammenhæng mellem kvalitetsbegrebet og virksomhedskulturbegrebet. At arbejde med kvalitet forudsætter som nævnt, at man arbejder med virksomhedens kultur eller med de elementer i virksomhedens kultur, der manifesterer sig i relevante kvalitetsdimensioner. Med anvendelse af udtrykket kvalitetsdimensioner understreges det, at kvalitetsbegrebet er flertydigt, flerdimensionelt.

Vi vil i dette afsnit behandle kvalitetskulturbegrebet og gøre det ved at diskutere og nuancere selve kvalitetsbegrebet. En fastlæggelse eller indkredsning af kvalitetsbegrebet fører på denne måde frem til nogle holdpunkter for, hvilke elementer i virksomhedens kultur, der synes særlig væsentlige for en forståelse af de kvalitetsmanifestationer, der karakteriserer den konkrete virksomhed, og det er det, der her foreløbigt formuleret menes med kvalitetskultur.

Kvalitetsbegrebet har tiltrukket sig en stærkt stigende opmærksomhed i de seneste år. Man kan tale om en kvalitetsbølge inden for ledelseslitteraturen. I ledelsesmæssig sammenhæng er det nødvendigt at forsøge at give kvalitetsbegrebet et mere konkret indhold, end det måske ud fra andre betragtninger var ønskeligt. Igennem tiden er der gjort store anstrengelser på dette område. Men det er først i de seneste år, at problemet bliver genstand for en mere nuanceret behandling. For nogle årtier siden blev kvalitet betragtet som synonymt med begrebet »antal defekter« i en produktionsproces og relateringen til markedets behov, til brugerne, var i virkeligheden meget svag.

Herfra har kvalitetsbegrebet udviklet sig over et begreb som funktionel kvalitet frem imod begreber som kundeoplevelt kvalitet, dualkvalitet og total kvalitet. Man kan sige, at det nye kvalitetsbegreb, der nu vokser frem, i store træk handler om en helhedsvurdering af virksomhedernes udbud og efterspørgsel, Karlöf (1987), men med den væsentlige tilføjelse, at det dermed også kommer til at dreje

sig om de produktions-, ledelses- og samarbejdsprocesser, der er involveret i udbuds- og efterspørgselsprocesserne. I en videre forstand inddrages også relationerne til omgivelserne, og resultatet bliver et meget omfattende og sammensat kvalitetsbegreb, som det imidlertid synes nødvendigt at få præciseret og operationaliseret, samtidig med at et nyt ledelsesbegreb eller en ny ledelsesfilosofi tager form, nemlig kvalitetsledelse, der her forsøges givet et præliminært indhold, der inkluderer, hvad der tidligere var indeholdt i begreber som kvalitetskontrol og kvalitetsstyring, men nu kun som delelementer, der bygges ind i en overordnet ledelsesmæssig sammenhæng.

#### 4. Ledelse og kvalitetsledelse

En overordnet betragtning af organisations- og ledelsesteoriens udvikling i dette århundrede viser en gradvis bevægelse fra en snæver, rationalistisk og instrumentalistisk opfattelse til en bredere, mere psykologisk og sociologisk synsmåde. Et centralt led i denne udvikling er kulturbegrebets inddragelse.

Som det tidligere har været berørt, er det kulturbegrebets værdi som styrings- og forandringsredskab, der har været i centrum for organisationsteoriens interesse for kulturbegrebet. For eksempel har kultur som en styringsparameter været fremhævet i forbindelse med ledelsen af decentraliserede virksomheder, hvor traditionelle styringsværktøjer ikke er tilstrækkelige, men også i en lang række andre sammenhænge har kulturbegrebet været diskuteret i tilknytning til selve ledelsesprocessen.

Det er dette spørgsmål om organisationskultur som forandringsredskab eller ledelsesredskab, der skal behandles i dette afsnit ud fra den betragtning, at dette er afgørende for en forståelse af og mulig konkretisering af et begreb som kvalitetskultur i forbindelse med de ledelsesprocesser og -opgaver, der sammenfattes under betegnelsen kvalitetsledelse.

Men det skal erindres, at kvalitetskulturbegrebet, som en del af den generelle organisationskultur, har betydning for arbejdet med kvalitet under alle omstændigheder, nemlig som forklaringsfaktor.

Inden for socialantropologien har det som berørt været en ledende tanke, at kulturer er meget vanskelige at forandre, hvorimod organisations- og ledelsesteoriene fremhæver kulturens betydning som forandringsredskab. I dette spændingsfelt er, som fremhævet af Collin (1988), det teoretiske spørgsmål, som rejser sig, ikke, om organisations- og ledelsesteorien eller antropologien har ret, men derimod, under hvilke omstændigheder kulturer – det være sig i organisationer eller samfund – er modtagelige for forandring af bevidst, planlagt art, og hvornår de ikke er det. Med andre ord: hvorefter kommer forskellen mellem uforanderlige og foranderlige kulturer?

Motivation er et centralt element i forståelsen af de individuelle processer, som konstituerer og forklarer kulturen. Inden for organisationsforskningen har man indtil videre kun overfladisk beskæftiget sig med de forskellige motiver og psykologiske mekanismer, der f.eks. ligger eller kan ligge bag det enkelte individs opslutning omkring kulturen. Man har overset, hvor kompliceret disse forhold egentlig er, hvilket konkret f.eks. giver sig udslag i, at der opereres med ekstremt forenklede former for motivationsrelationer. Det er antagelsen her, at mange af de motivationsmodeller og forsøg på praktiske anvisninger på at motivere medarbejderne til f.eks. øget kvalitet, deltagelse i kvalitetscirkler m.m. i virkeligheden snarere er udtryk for mangel på viden og forståelse end på forståelse af de sammenhænge, hvorom man forsøger at udtale sig og eventuelt styre og regulere.

Det kommer tydeligt til udtryk inden for kvalitetsområdet, hvor der i forbindelse med forsøg på implementering af kvalitetscirkelfilosofien og andre former for kvalitetsforbedringstiltag, ofte forsøges inddraget »motiva-

tionsfremmende« systemer af forskellig slags, som det imidlertid viser sig vanskeligt at få til at fungere i praksis, sandsynligvis fordi man i planlægningen og udførelsen af disse tiltag befinder sig på et overfladeniveau, der lader for meget tilbage uforstået og uforklaret. »Motivation« bliver på denne måde en variabel, der skydes ind mellem nogle tilsigtede og målbare parametre, som f.eks. kvalitet i forskellige dimensioner, og et antal ukendte faktorer og fænomener, hvoraf kulturen indeholder de væsentligste.

Collin (1987) peger på to former for kulturel foranderlighed, som begge er relevante i denne sammenhæng. Det ene er muligheden for forandring af en kultur, dvs. ændring af kulturens indhold. Det andet kunne kaldes spørgsmålet om forandring i kulturer, dvs. spørgsmålet om, hvorvidt foranderlighed i sig selv kan være en værdi i en kultur og dermed en del af kulturens indhold.

Set ud fra et ledelsessynspunkt har etableringen af en forandringsvenlig kultur både fordele og ulemper sammenlignet med, hvad man kunne kalde en konservativ kultur. Det ligger i, at den forandringsvenlige kultur pr. definition er tilpasningsdygtig og yder ringe modstand mod nye måder at udføre opgaver eller processer på, hvis disse viser sig hensigtsmæssige. På den anden side vil medlemmerne ikke have den samme loyalitet over for de fremgangsmåder, der på et givet tidspunkt anvendes, som den der vil eksistere i en konservativ kultur.

Studerer man organisationslitteraturens redegørelse for mekanismer for forandring af kulturer, vil man finde, at kulturforandring ved rationel planlægning står i centrum, ligesom man typisk går ud fra, at lydighed mod kulturnormer primært udspringer af gruppedynamiske motivationer eller af indsigt i normernes effektivitet snarere end af egentlig internalisering.

Inden for organisationsteorien drejer kultur-

forandring sig derfor om ændring af kulturer som en rationel proces, begyndende med en mistanke hos en organisations ledelse om, at dens kultur er dysfunktionel, fortsættende med en systematisk sociologisk kortlægning for at forstå om dette virkelig er tilfældet, efterfulgt af en bestræbelse på at formulere en ny, mere adaptiv kultur, og endelig af en indsats for at afskaffe den gamle og indføre en ny kultur, (Collin 1987).

Det skal understreges, at når denne forandringsproces benævnes rationel, går dette udelukkende på karakteren og selve analyse- og planlægningsprocessen og på forholdet mellem midler og mål i processen. Men det betyder ikke, at man kun indbefatter eller appellerer til organisationsmedlemmernes egen rationelle side i forandringsprocessen. Tværtimod er sådanne irrationelle faktorer som ritualer, ceremonier, metaforer, myter m.v. centrale i organisationskulturlitteraturen.

Med indførelsen af forandringssynsvinklen er ledelsesperspektivet ligeledes blevet præciseret. Kvalitetsledelse som begreb drejer sig om fastlæggelse, udvikling og styring af virksomhedens kvalitet. Til dette formål er der udviklet en række redskaber og fremgangsmåder, der er beskrevet i litteraturen spændende fra statistiske teknikker til f.eks. kvalitetscirkler.

Det specielle ved fremhævelsen i denne sammenhæng af kvalitetskulturbegrebet er en antagelse om, at en betydelig del af den hidtidige litteratur om styring og ledelse af kvalitet er for overfladisk. Helt konkret kan der i denne forbindelse drages en parallel til French & Bell's organisatoriske isbjerg, French & Bell (1978), gengivet i Fivelsdal & Bakke (1986). Med overfladisk menes der, at der arbejdes med en række formelle og konkrete aspekter af kvalitet, men de dybereliggende årsags- og forklaringsfaktorer forbliver skjulte og ubevidste. Den tidligere omtalte excellence-bølge litteratur kan vel siges at repræsentere bestræbelser på at trænge dybere ned i nogle af de forklaringsfaktorer, der her er tale om,

samtidig med at der også her er tale om overfladefænomener.

I litteraturen opregnes forskellige forandrings-angrebsmåder, der i denne sammenhæng er relevante, men som ikke skal behandles særskilt her. Collin (1987) peger på følgende instrumenter: ritualer, gruppedynamiske mekanismer, anerkendelse af normernes effektivitet og belønning og straf. Excellence-bølgens resultater peger ligeledes på indsatsområder for kulturforandring. Schein (1986) knytter i sin fremstilling organisationens vækststadier og kulturændringsmekanismer sammen og får dermed en mere makropræget model. Han opregner i den forbindelse forskellige former for ændringsprocesser: Ændring som en generel evolutionær proces, ændring som tilpasning, læring eller specifik evolutionær proces, ændring som terapeutisk proces, ændring som revolutionær proces og ændring som en styret proces.

## 5. Arbejde med kvalitetskultur i praksis – en skitse

De ovenfor nævnte forandringsangrebsmåder skal ikke uddybes, men derimod ses som dele af, hvad der her vil blive kaldt kvalitetsprojekter. Kvalitetsprojekter ses som en konkret form for kvalitetsledelse.

Kvalitetsprojekter er ikke noget klart defineret begreb. En formel definition skal ikke søges her, men derimod forsøges der i det følgende givet en karakteristik af det mulige konkrete indhold i et kvalitetsprojekt, idet det bemærkes, at fremstillingen baseret dels på almen projektledelsesteori, og dels og specielt på forfatterens erfaringer med deltagelse i kvalitetsprojekter i praksis.

Et kvalitetsprojekt har ideelt set til formål at realisere den tidligere omtalte helhedsvurdering af virksomhedens udbud og efterspørgsel og de dertil hørende produktions-, ledelses- og samarbejdsprocesser. »Ideelt set« skal understreges, fordi der i denne formulering

ligger indbygget et meget højt ambitionsniveau, som det imidlertid synes nødvendigt at forfølge. Formålet kan formuleres på en anden, mere simpel måde, idet man kan sige, at kvalitetsledelse har til formål at realisere sætningen: »Det drejer sig om: At gøre det rigtige. At gøre det rigtigt. Og at gøre det rigtigt første gang«. Man kan sige, at det bærende princip i et kvalitetsprojekt er, at vejen er lige så vigtig som målet. På vejen opdager man nye aspekter omkring målet, og der sker en vekselvirkning mellem vej og mål. Hertil kræves vurderingsevne, situationsbevidsthed, fleksibilitet, samarbejdsevne og mod til at gå ind i det ukendte. Og det fremgår også, at kvalitetsledelse og kvalitetsprojekter ikke er simple, rationelle problemløsningsprocesser, men derimod komplicerede sociale forandringsprocesser.

Den ledelsesopfattelse, der ligger bag denne formulering, går ud på, at ledelse består i at skabe rammer, der gør det muligt for medarbejderne at udfolde deres intelligens og kreativitet og samtidig sikre, at det sker i overensstemmelse med virksomhedens bærende ideer og mission. Denne formulering bygger på et holistisk menneskesyn, hvorved der i denne sammenhæng primært sigtes til en opfattelse af det enkelte menneske som et unikt væsen. Der findes ingen simple metoder eller redskaber, hvormed man kan arbejde med kultur og kvalitetskultur i praksis. Tværtimod må det erkendes, at det er meget usikkert, hvorledes og hvor dybt og systematisk det overhovedet er muligt at arbejde med disse fænomener. Når man arbejder med begreber som virksomheds- og kvalitetskultur, arbejder man i virkeligheden med virksomheders og organisationers ubevidsthed. Og som for individer, er også virksomheders ubevidsthed ekstremt komplicerede størrelser.

Tidligere er benyttet udtrykket antagelseslag om disse dybereliggende forklaringsfaktorer, og det blev nævnt, at først når det er muligt at afdække og forstå de kvalitetsrelevante dele af en virksomheds kultur, er det muligt at ar-

bejde med kvalitet ud fra helhedssynspunkter.

Det hænger bl.a. sammen med, at kvalitet i praksis – forenklet udtrykt – er et spørgsmål om også at betragte de horisontale processer og relationer i en virksomhed og ikke kun de vertikalt/funktionelle. Det horisontale perspektiv vil være indeholdt i og være en væsentlig del af helhedstænkning i praksis i forbindelse med det udvidede kvalitetsbegreb, der arbejdes med her.

Nedenfor redegøres kort for en metode til arbejde med kvalitetskultur ud fra de hovedovervejelser, der er redegjort for i denne artikel. Metoden bygger på den antagelse, at nøglespørgsmålet i forbindelse med igangsætning og gennemførelse af kvalitetsledelse i praksis, dvs. i forbindelse med gennemførelse af kvalitetsprojekter, er: Hvorledes skabes der hos alle medarbejdere kvalitetsbevidsthed over for såvel faktisk kvalitet som oplevet kvalitet.

Den arbejdsmetode, der skal antydes her, er enkel og har været benyttet i praksis i forbindelse med kvalitetsarbejde. Bent Engelbrecht (1989) redegør for metoden og siger om baggrunden for metoden: »Dybt nede i værdigrundlaget for en organisation findes kilden til forståelse af en organisations særlige måde at agere på og tage beslutninger på«. Inden for socialøkologien bruges betegnelsen policy om de grundlæggende holdninger, værdier og principper, som en virksomhed baserer sine daglige beslutninger og sin daglige adfærd på. Introducerer vi i denne sammenhæng specielt betegnelsen kvalitetspolicy, får vi, at arbejde med en virksomheds kvalitetspolicies er én af de måder, hvorpå man kan arbejde med kvalitetskultur i praksis. Arbejde med kvalitetspolicies bliver således i denne situation det konkrete indhold eller en del af det konkrete indhold i kvalitetsledelse. I relation til policy-begrebet repræsenterer politik-begrebet de formelt vedtagne regler, procedurer m.v. for håndtering af forskellige

spørgsmål, opgaver i virksomheden, men uden at de nødvendigvis efterleves i praksis.

Med henvisning til modellen i figur 1 skal arbejdsmetoden kort skitseres, idet udgangspunktet er nogle spørgsmål, der på én eller anden måde lever i organisationen vedrørende kvalitet. Man kan sige, at man i felt A (som person eller persongruppe) i en virksomhed oplever en undren over, hvad der sker (eller ikke sker) på to måder.

- som nysgerrighed efter at forstå konkrete kvalitetssituationer og -oplevelser m.v.
- som et ønske om at finde en ny praksis på bestemte kvalitetsområder.

Det er vigtigt at bemærke, at der ikke på dette stadium er tale om et formuleret (og dermed afgrænset) problem, men derimod blot et spørgsmål, dvs. åbninger. Spørgsmål åbner, hvorimod der allerede i en problemformulering ligger en afgrænsning.

Felt B er iagttagelser. Konkret oplevede, iagttagede situationer, begivenheder, der har fundet sted og som konkrete personer kan berette om som levende billeder. I den konkrete sammenhæng drejer det sig i princippet om alle de typer af situationer i en virksomhed, der på én eller anden måde er manifestationer af kvalitetsdimensioner.

I forbindelse med en konkret anvendelse af arbejdsmetoden består aktiviteten i felt B i, at der i virksomheden, f.eks. i forskellige gruppesammenhænge, berettes om disse iagttagede/oplevede situationer. Billederne gøres så objektive og levende som muligt. Dette er virksomhedens nuværende realitet, eller en del af den. Og det er disse realiserede billeder, der efter denne arbejdsmetode bør danne udgangspunkt for et arbejde med de spørgsmål, der lever i virksomheden omkring kvalitet.

Felt C er næste aktivitet i arbejdsmetoden.



Aktiviteten består i en fastholdelse af enkeltbilleder fra felt B samt spørgsmål til billederne. Dvs. at man i denne aktivitet trænger ind bag billederne eller ned i de lag, hvor de ideer, principper, værdier og grundantagelser ligger, der forklarer billederne. Dette er, hvad der i denne sammenhæng benævnes kvalitetspolicies, der tilsammen danner eller er med til at danne virksomhedens kvalitetskultur. I praksis vil denne såvel som de andre faser/aktiviteter involvere mange mennesker og en betydelig arbejdsindsats, som det naturligvis ikke er muligt generelt at definere nærmere.

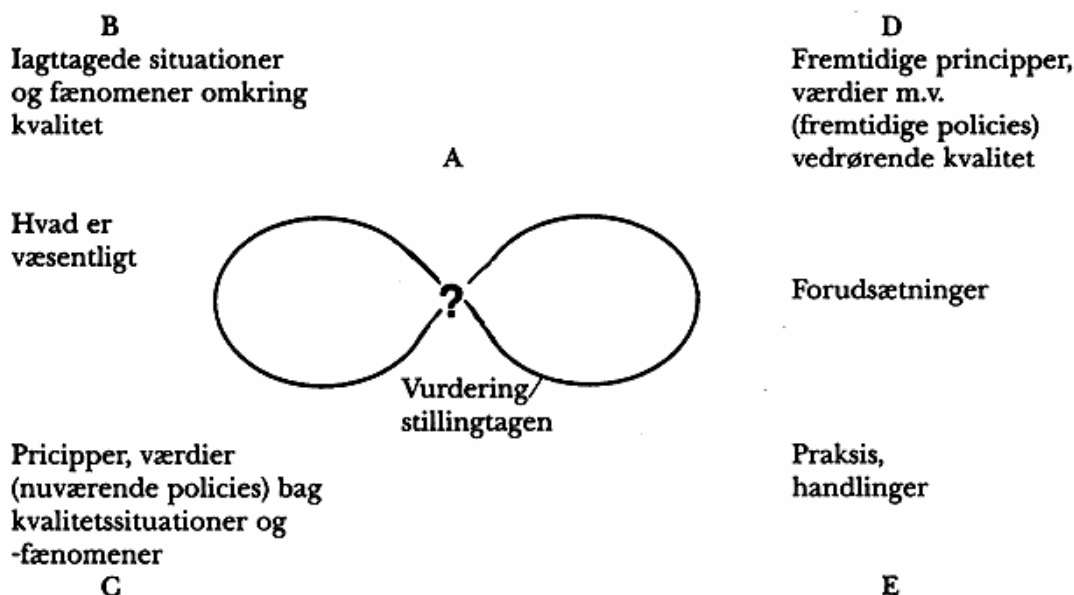
Resultatet af et arbejde med felterne B & C er en række udsagn eller sætninger, der karakteriserer de værdier omkring kvalitet, der lever i virksomheden nu.

Dette i sig selv er værdifuldt, men sættes det ind i en ledelsesmæssig sammenhæng, vil der allerede på baggrund af spørgsmålene i felt A implicit ligge ændringsønsker. Derfor vil aktiviteten i felt C typisk blive efterfulgt af en vurdering og stillingtagen til de fundne poli-

cies. Dette sker i skæringspunktet, hvorefter man i felt D formulerer ønskværdige, fremtidige policies på kvalitetsområdet, dvs. formulerer de ønskede ændringer i virksomhedens kvalitetskultur. Dette er et visionsarbejde, der må afpasses efter virksomhedens øvrige fremtidsbilleder, bærende ideer m.v. Resultatet er nogle fremtidsorienterede policy-sætninger, der repræsenterer ønsker m.h.t. fremtidig kvalitetsadfærd i virksomheden. Det er af afgørende betydning for resultatet af den samlede proces, at man i virksomheden nøje tager stilling til, om disse fremtidige policies er noget, som man virkelig vil arbejde for, herunder og specielt om det er holdninger, der har ledelsens fulde opbakning.

Sidste led i den kvalitetsledelseproces, som modellen afspejler, er dels en stillingtagen til, om en realisering af de nye kvalitetspolicies kræver opfyldelse af nogle særlige forudsætninger, der ikke er til stede i organisationen i dag og dels en detaljeret stillingtagen til, hvilke konkrete handlinger, der dernæst skal iværksættes for at arbejde med at ændre ad-

Figur 1. Faser i en kvalitetsproces.



færden i virksomheden i retning af de nye policies og fastholdelse af de dele af de eksisterende kvalitetspolicies, som ønskes fastholdt og eventuelt udbygget.

## 6. Konklusion

Kvalitetsledelse som ledelsesteori betragtet er et nyt begreb, hvis afgrænsning og indhold endnu er præget af uklarhed. Det er antagelsen her, at kvalitetsledelse kan vise sig at blive

ét af de begreber inden for organisationsteorien, der kan løfte ledelsesteorien ud af den reelle dominans af scientific-management-tænkning, som den fortsat er præget af og op på et nyt forståelses-, relevans- og bevidsthedsniveau. Med hensyn til kvalitetskulturbegrebet synes det på baggrund af det foregående berettiget at konkludere, at der her er tale om et begreb, som det vil være hensigtsmæssigt at arbejde videre med inden for organisations- og kvalitetsledelsesteorien.

## Litteraturliste

1. Søren Christensen & Jan Molin: Organisationskulturer. Kbh. 1983.
2. Finn Collin: Organisationskultur og forandring. Kbh. 1987.
3. Finn Collin: Organisationskultur som forandringsredskab i U. Zeitler (1988).
4. T.E. Deal & A.A. Kennedy: Virksomhedskultur, Kbh. 1984.
5. B. Engelbrecht, E. Lemcke og Steen Hildebrandt: Kvalitetsledelse og kvalitetsprojekter, i Virksomhedens Økonomistyring (red. Steen Hildebrandt). Børsens Forlag. Kbh. 1988.
6. Bent Engelbrecht: Økologi i sociale sammenhænge, i Hildebrandt, 1989 (b).
7. E. Fivelsdal & J.F. Bakka: Organisationsteori. Kbh. 1986.
8. W.L. French & O.H. Bell: Organization Development, New Jersey, 1978.
9. P. Gundelach & H. Sandager: Organisationskultur i det offentlige. Kbh. 1987.
10. Steen Hildebrandt: Hvad er kvalitetsledelse og hvad er kvalitetsprojekter? i U. Zeitler (1988).
11. Steen Hildebrandt: Ledelse i opbrud, i Hildebrandt m.fl.: Organisatoriske Fragmenter 89, Århus 1989 (a).
12. Steen Hildebrandt (red.): Helhedssyn og ledelse ... mosaik til et mønster. Hinnerup, 1989 (b).
13. Bengt Karlöf: Kvalitetsfornyelse. Kbh. 1987.
14. R.H. Kilmann, M.J. Saxton & R. Serpa: Gaining control of the corporate culture, San Francisco, 1985.
15. A.L. Kroeber & C. Kluckholm: Culture. New York 1963.
16. Bøje Larsen: Kvalitet eller kaos. Kbh. 1987.
17. J.W. Lorsch: Strategic Myopia: Culture as an invisible barrier to Change, i Kilmann et al. (1985).
18. K. Lund m.fl.: Introduktion til Quality Management, Kbh. 1987.
19. H.J. Martin: Managing Specialized Corporate Cultures, i Kilmann et al. (1985).
20. Garath Morgan: Images of Organization, London, 1986.
21. Thomas J. Peters & Robert H. Watermann: In Search of Excellence. New York, 1982.
22. Tom Peters & Nancy Austin: A Passion for excellence. The Leadership difference. New York, 1985.
23. Tom Peters: Thriving on Chaos. Handbook for a management revolution. London, 1987.
24. Robert M. Pirsig: Zen og kunsten at vedligeholde en motorcykel. Kbh. 1977.
25. Per Thygesen Poulsen: Den samstemte virksomhed. Kbh. 1987.
26. Mike Robson: The Journey to Excellence. J. Wiley & Sons. 1986.
27. E.H. Schein: Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, 1984.
28. E.H. Schein: Organisationskultur og ledelse - et dynamisk perspektiv. Kbh. 1986.
29. Sven-Erik Sjöstrand: Organisationsteori, Lund, 1987.
30. Ole Skyum og J.J. Dahlgaard: Kvalitet. Danmarks fremtid. Århus 1988.
31. Robert Watermann: The Renewal Factor, How the best get and keep the competitive Edge. New York, 1987.
32. Yallaide & M.E. Firsirotu: Theories of Organizational Culture. Organization Studies, 1984.
33. Ulli Zeitler: Produktionsfilosofi. Kbh. 1988.