

En organisations udviklingsfaser fra pionér- til kvalitetsledelse

Af Steen Hildebrandt

1. Indledning

I forbindelse med diskussionen om og præsentationen af begrebet kvalitetsledelse har det nok været et overset forhold, at kvalitetsledelsesbegrebet næppe kan gives et præcist indhold og en præcis beskrivelse, medmindre det sættes i relation til begrebet, en virksomheds udviklingsfase, og den konkrete udviklingssituation, som karakteriserer den virksomhed, hvor kvalitetsledelse tænkes implementeret.

Benyttes i den sammenhæng den social-økonomiske model for organisationers udvikling, består denne af tre faser, nemlig en pionérfase, en organisationsfase, og, hvad der indtil videre er blevet kaldt, integrationsfasen.

- Pionérfasen
- Organisationsfasen
- Integrationsfasen

Figur 1: En organisations udviklingsfaser

Efter denne model ses en virksomhed som en levende organisme. Virksomhedens livshistorie eller biografi giver virksomheden dens identitet.

Med henblik på at sætte kvalitetsledelsesbegrebet i relation til denne model over en organisations udvikling redegøres der i det følgende kort for de enkelte faser, hvorefter kvalitetsbegrebet tages op.

2. En organisations udviklingsfaser, fase 1: Pionérfasen

Den første fase i en organisations udvikling, pionérfasen, har følgende karakteristika:

- virksomheden blev grundlagt af en pionér, som så et økonomisk behov i omverdenen, og som reagerede herpå.
- lederskabet i pionérorganisationen er klar
 - pioneren leder og hans autoritet er accepteret på grund af hans kvaliteter.
- den økonomiske synsvinkel er dominerende i denne første fase, idet pionerens hovedinteresse er det økonomiske resultat: Tilfredsstillelse af kundernes behov kombineret med høj gevinst.
- de tekniske og sociale synsvinkler udvikles ikke på en bevidst måde på grund af begrænsede færdigheder i specialisering. Dertil kommer en uformel personlig arbejdsstil.
- organisationen er »bred«. Der er normalt ikke mere end to ledelsesniveauer.
- virksomhedens målsætning er klar.
- arbejdsmotivationen er høj, idet virksomhedens klare mål og den uformelle arbejdsstil giver medarbejderne gode chancer for at udfolde sig. Desuden kan den enkelte få et arbejde, som er rimeligt interessant.
- der eksisterer en god portion entusiasme, commitment, involvering og engagement.
- pionérorganisationens styrke ligger i dens fokusering på fremtiden, dens stærke identitet og dens fleksibilitet.

Arbejdet med kvalitet i en sådan virksomhed

En organisations udviklingsfaser fra pionér- til kvalitetsledelse

Af Steen Hildebrandt

1. Indledning

I forbindelse med diskussionen om og præsentationen af begrebet kvalitetsledelse har det nok været et overset forhold, at kvalitetsledelsesbegrebet næppe kan gives et præcist indhold og en præcis beskrivelse, medmindre det sættes i relation til begrebet, en virksomheds udviklingsfase, og den konkrete udviklingssituation, som karakteriserer den virksomhed, hvor kvalitetsledelse tænkes implementeret.

Benyttes i den sammenhæng den social-økonomiske model for organisationers udvikling, består denne af tre faser, nemlig en pionérfase, en organisationsfase, og, hvad der indtil videre er blevet kaldt, integrationsfasen.

- Pionérfasen
- Organisationsfasen
- Integrationsfasen

Figur 1: En organisations udviklingsfaser

Efter denne model ses en virksomhed som en levende organisme. Virksomhedens livshistorie eller biografi giver virksomheden dens identitet.

Med henblik på at sætte kvalitetsledelsesbegrebet i relation til denne model over en organisations udvikling redegøres der i det følgende kort for de enkelte faser, hvorefter kvalitetsbegrebet tages op.

2. En organisations udviklingsfaser, fase 1: Pionérfasen

Den første fase i en organisations udvikling, pionérfasen, har følgende karakteristika:

- virksomheden blev grundlagt af en pionér, som så et økonomisk behov i omverdenen, og som reagerede herpå.
- lederskabet i pionérorganisationen er klar
 - pioneren leder og hans autoritet er accepteret på grund af hans kvaliteter.
- den økonomiske synsvinkel er dominerende i denne første fase, idet pionerens hovedinteresse er det økonomiske resultat: Tilfredsstillelse af kundernes behov kombineret med høj gevinst.
- de tekniske og sociale synsvinkler udvikles ikke på en bevidst måde på grund af begrænsede færdigheder i specialisering. Dertil kommer en uformel personlig arbejdsstil.
- organisationen er »bred«. Der er normalt ikke mere end to ledelsesniveauer.
- virksomhedens målsætning er klar.
- arbejdsmotivationen er høj, idet virksomhedens klare mål og den uformelle arbejdsstil giver medarbejderne gode chancer for at udfolde sig. Desuden kan den enkelte få et arbejde, som er rimeligt interessant.
- der eksisterer en god portion entusiasme, commitment, involvering og engagement.
- pionérorganisationens styrke ligger i dens fokusering på fremtiden, dens stærke identitet og dens fleksibilitet.

Arbejdet med kvalitet i en sådan virksomhed

antager en helt anden karakter end i virksomheder i den efterfølgende fase. Mere konkret gælder det f.eks. at kunden er mere i centrum her, hvorfor kundens kvalitetsforventning har lettere ved at trænge igennem til virksomheden, ja ofte vil være helt synlig, fordi kontakten til kunden er direkte. Den enkelte medarbejders situation og engagement m.v. er også anderledes, således at f.eks. den personlige ansvarlighed, der er en central del af kvalitetsledelsesbegrebet, også her manifesterer sig på en anden måde, end i den efterfølgende fase.

- Autoritær lederstil
- Økon. synspunkter væsentlige
- Klar målsætning
- Bred organisation
- Direkte personorienteret komm.
- Improvisation
- Kendte kunder
- Høj motivation

Figur 2: Karakteristika ved pionerfasen.

Imidlertid bliver svaghederne i denne uformelle, til dels familiære, organisationsform åbenbare, når systemet f.eks. forstyrres af eksterne forandringer, såsom et hurtigt ændret marked, ny produktteknologi eller hvis der bliver behov for større kapitalinvesteringer. Interne forstyrrelseselementer kan være virksomhedens øgede størrelse, dens behov for specialisering, eller at pioneren trækker sig tilbage. Symptomer på en krise i pionerorganisationen kommer ofte til udtryk på én eller flere af følgende måder:

- synkende lønsomhed
- øgede kundereklamationer
- kommunikationsproblemer
- formindskede styringsmuligheder
- formindsket motivation
- lederskabskonflikter,

og det ses, at netop disse fænomener er centrale dele af kvalitetsledelsestankegangen.

- Alt flyder
- Lederskabskonflikter
- Lønsomhedsproblemer
- Leveringstider op
- Kvalitetsproblemer
- Manglende styring
- Misforståelser

Figur 3: Krisesyntomer i pionerfasen

3. En organisations udviklingsfaser, fase 2: Organisationsfasen eller differentieringsfasen

En lang række erfaringer med organisationers udvikling tyder på, at virksomheder, der er gået gennem pionerfasens krise, bevæger sig ind i en fase, der er karakteriseret ved anvendelse af scientific-management principper eller ved anvendelse af en række forholdsvis snævre, enkeltstående ledelsesredskaber og -teknikker. Redskaber og teknikker, der har bidraget stærkt til at skabe den høje effektivitet, der generelt præger industrivirksomheder i en lang række industrialiserede lande i dag.

Følgende fire hovedprincipper synes at gælde for virksomheder i organisationsfasen:

1. Standardisering gennem ensartethed og mindstekrav introduceres i arbejdsprocessen. En systematisk produktionsplanlægning og -kontrol iværksættes. Computerstyret produktion kan blive resultatet i nogle tilfælde.
2. Arbejds- og informationsprocessen effektiviseres gennem mekanisering. EDB og maskiner erstatter den menneskelige arbejdskraft, f.eks. gennem anvendelse af robotter eller den enkelte medarbejders placering i hele produktionsprocessen ændres radikalt.

3. Specialisering, som hænger sammen med de to første karakteristika. Man kan udskille tre former for specialisering: Funktionel specialisering, specialisering i ledelsesniveauer og specialisering i arbejdsprocesser. Med det sidstnævnte menes der den sædvanlige inddeling af arbejdet i planlægning, udførelse og kontrol.
4. Koordinering med henblik på at modvirke tendenser til sønderdeling af organisationen. Noget, der kommer som følge af de tidligere nævnte principper. Koordineringsanstrengelserne inkluderer ordregivning fra én overordnet eller fra ét sted i organisationen.

<ul style="list-style-type: none"> ● Mekanisering ● Standardisering ● Specialisering <ul style="list-style-type: none"> - funktionel - adm. niveauer - arb. processen ● Koordinering ● Løsningsfikseret
<i>Figur 4: Karakteristika ved organisationsfasen</i>

Hvor økonomiske synspunkter er dominerende i første fase, bliver det tekniske synspunkter, ledelse af mennesker, ting og processer, der dominerer i den anden fase. Organisationen bliver mere hierarkisk og specialiseret og kræver en større og mere bevidst form for organisation for at fungere effektivt. En måde at angive forskellen på pionerfasens organisation og fase 2 er, at fase 2 er antitesen af den første: rationel i stedet for intuitiv, mekanisk i stedet for organisk, upersonlig i stedet for personlig, se figur 5.

Den totale forandring, der sker med en virksomhed, struktur- og funktionsmæssigt, når den bevæger sig fra fase 1 til fase 2, synes at være et »naturligt« forløb forstået på den måde, at dette synes at være det principielle

forløb med de samfundsholdninger og -værdier, der nu er dominerende og gældende, og med det niveau og det indhold, som karakteriserer den tilgængelige og implementerbare ledelses- og organisationsteori.

Pionerfase:	Organisationsfase:
Intuition Organisk Personlig	Rationel Mekanisk Upersonlig
<i>Figur 5: Karakteristika ved pioner- og organisationsfasen</i>	

Det forekommer nærliggende, at virksomheder set som levende organismer gennemgår et udviklingsforløb, der ikke alene afhænger af eller er determineret af virksomhedens eget indre liv eller af indre determinanter, men også afhænger af ydre værdier og fænomener og disses samspil med det indre. Derfor må der også åbnes for mulige ændringer i vor måde at betragte virksomheders udvikling på som en konsekvens af de ændringer, der sker for relevante interne og/eller eksterne parametre.

Bevægelsen ind i organisationsfasen vil ofte være forbundet med en kvantitativ vækst, f.eks. målt ved antal ansatte, omsætning m.v., men også på den måde, at virksomheden udvider sine markedsinteresser fra alene at være nationale til at blive internationale.

Men det ser ud til, at denne rationelle organisationsform efterhånden, med en indbygget logik, genererer sine egne kriser eller krisesyntomer. De problemer, der knytter sig til denne krise, er meget velkendte. Hovedvanskelighederne er følgende:

- *stivhed*. Mangel på fleksibilitet på grund af formalisering og bureaukratisering. Stive rutiner og organisationsformer tages i brug, og disse er svære at ændre, når nye situationer og behov opstår.

- *opsplitning*. Efterhånden som organisationen bliver mere specialiseret, bliver kommunikation og koordinering meget besværliggjort. Man taber organisationens mål af syne, idet hver afdeling eller sektion sætter sine egne mål. Ofte etableres specielle koordineringskomitéer, men sådanne skridt er sædvanligvis nødløsninger.
- *hierarkibygning*. Lederskabet bliver hierarkisk og autokratisk. Resultatet er dårlig kommunikation. Topledelsen ved ofte ikke, hvad der sker, mellemniveauet – og lavere niveauer forstår ikke, hvad man venter sig af dem. Initiativer nedefra i organisationen ophører. Stabs- og linieproblemer forstørres og understreger behovet for autoritet. Sondringen mellem stab og linie bliver kunstig.
- *motivation*. Eftersom kommunikationen bliver vanskeligere, arbejdet bliver mere specialiseret, og organisationen bliver mere upersonlig, formindskes den individuelle motivation. Individuerne oplever meningsløshed, hjælpeløshed og fremmedgørelse. Tilhørsforholdet til virksomheden mindskes, ikke blot for medarbejderne, men også for ledelsen.

- Stivhed vedr:
Nye systemer
Ændringer i organisationen
Håndtering af nye produkter
- Antal af afdelinger og specialer vokser (sub.opt.)
- Ingen helhedsforståelse
- Ledelse og koordinering
- Skyggekabinetter
- Decentralisering
- Styringsproblemer
- Motivation
 - for få initiativer
 - mgl.korpsånd
 - markedsfjendtlighed

Figur 6: Krisesyntomer i organisationsfasen

Når disse symptomer viser sig, har fase 2 udartet sig, således at organisationen ikke længere er sund. Den er derfor tvunget til at genskabe en form for helhed, hvilket er det karakteristiske for det næste skridt i udviklingsforløbet, fase 3.

Selv om det er uhyre grove begreber, der her forsøges beskrevet, synes det som antydnet ovenfor at være berettiget at sige, at overgangen fra pionérfasen eller en pionérlignende organisationstilstand og ind i en organisationsfase eller organisationslignende fase sker forholdsvis automatisk. Det synes ikke at være muligt at forblive i en tilstand, der overvejende er karakteriseret ved pionerfasens positive sider. Det synes ikke – med vor nuværende organisations- og ledelseskompetence – at være muligt at håndtere pionerfasens krisesyntomer uden at gribe til, hvad der forenklet og summarisk er karakteriseret ved scientific-management eller mekanisk organisationstænkning og ledelsesredskaber.

Derimod ser det ud til, at det kan være særdeles vanskeligt at komme ud over organisationsfasens krisesyntomer eller hovedvanskeligheder, således som de er skitseret ovenfor. Dette spørgsmål behandles senere i artiklen. Her skal den tredje fase i udviklingsforløbet skitseres.

4. En organisations udviklingsfase, fase 3:

Integrations- eller kvalitetsfasen (helhed)

Det skal her indledningsvis bemærkes, at det ser ud til, at en udvikling frem mod denne tredje fase kun er mulig, hvis der i organisationen skabes eller udvikler sig en forståelse for, at en bevidst social udvikling i hele organisationen er nødvendig eller er den logiske konsekvens af den hidtidige udvikling og den nuværende situation.

Pionerfase	Organisations- fase	Integrations- fase
Økonomisk	Teknisk	Socialt

Figur 7: Dominerende synspunkter i de enkelte faser

Medens fase 1 har økonomiske synspunkter som dominerende, og fase 2 tekniske, er sociale synspunkter dominerende og af større betydning i fase 3, integrationsfasen. Dette skyldes, at en ny stil for samarbejde og en ny stil for lederskab må udvikles, således at alle medarbejdere gradvist kan få mulighed for selvudvikling i eget arbejdsmiljø. Konkret betyder dette en organisation, hvor den hierarkiske stabs-liniestruktur erstattes af horisontale arbejdsprocesser, i hvilke arbejdssteams accepterer et øget ansvar for planlægning, udførelse og kontrol af arbejdet. Virksomheden bliver atter udadrettet, dvs. søger at identificere slutkunderne og deres reelle behov. Det giver sig f.eks. konkret udslag i, at der i organisationen arbejdes med træning i målformulering for alle medarbejdere.

- Åbenhed
- Anvendelse af individuelle styrker
- Selvdisciplin
- Mandat-orienteret
- Flexibilitet
- Nye måder for samarbejde og ny stil for ledelse
- Medarbejderes mulighed for selvudvikling
- Meddele egne iagttagelser
- Tilbagevendende evalueringer og tilbagemeldinger
- Plads til individuel kreativitet og systematik
- Træning i målformulering
- Udvikler evnen til at håndtere sociale situationer

Figur 8: Karakteritika ved integrationsfasen

5. Kvalitetsledelse og integrationsfase

De ovenfor nævnte faser i en organisations udvikling synes at være forholdsvis generelle, således at virksomheder, der startes eller etableres i dag, synes at skulle igennem i hvert fald nogle af disse udviklingsfaseres karakteristika.

Men desuden gælder det, og det er specielt relevant i denne sammenhæng, at der også kan anlægges et historisk eller et tidsmæssigt perspektiv på disse begreber, således at mange virksomheder i dansk industri og i dansk erhvervsliv i det hele taget, har været igennem en pionérfase, og i dag er i organisationsfasen, eller i hvad man kunne kalde organisationsfasens sidste periode. Det betyder, at en lang række virksomheder har organisationsfasens karakteristika og måske specielt kan man sige, at mange virksomheder har eller er i en situation, hvor organisationsfasens skyggesider begynder at melde sig mere og mere tydeligt.

Det er her kvalitetsledelsesbegrebet kommer ind, ikke blot som et nyt ledelsesredskab, men som en ny ledelsesfilosofi, der hører en speciel del af en virksomheds liv til, hører en bestemt organisationsfase til. Heri ligger en antagelse om, at man ikke kan forstå kvalitetsledelsesbegrebet eller omvendt, man kan ikke benytte eller forsøge at implementere kvalitetsledelse, med mindre der forud for dette går et forsøg på nøje at forstå og fastlægge den konkrete virksomheds udviklingssituation, en udviklingssituation, der er karakteriseret ved, at man har oplevet og forsøgt at håndtere organisationsfasens skyggesider og/eller har formået at bevæge sig ud af organisationsfasens skyggesider og ind i en ny form for organisatorisk balance eller situation.

Denne nye situation er karakteriseret ved, at nogle af de karakteristika, der gælder for pionér- og organisationsfasen, er integreret på en ny måde, hvilket bl.a. indebærer, at økono-

miske, tekniske og sociale synsmåder er bragt i en højere grad af balance eller er integreret på en ny måde, og dette svarer i virkeligheden til, at kvalitetsbegrebet introduceres og ses i et balanceret forhold til den kvantitative tænkning og den dominans af kvantitativ orientering, der ligger både i pionérfasen og i organisationsfasen.

Det er derfor heller ikke nogen tilfældighed, at kvalitetsbegrebet og helhedsbegrebet i disse år forekommer side om side. Man kan nemlig sige, at der i selve kvalitetsbegrebet og i de bestræbelser, der udfoldes med henblik på at give kvalitetsbegrebet et flerdimensionelt indhold, også ligger en bestræbelse på at få mere helhed ind i selve ledelsesbegrebet. Men der ligger også en bestræbelse i retning af at få, hvad man kunne kalde mere helhed ind i det enkelte produkt eller ind i den enkelte serviceydelse. Det indebærer, at det enkelte produkt, den enkelte ydelse forsøges set i et helhedsperspektiv, og ikke alene set ud fra nogle på forhånd givne forholdsvis simple tekniske specifikationer. Helhedsbegrebet og kvalitetsbegrebet bliver på denne måde nært beslægtede begreber og kan i virkeligheden ikke ses adskilt.

Det er i overensstemmelse hermed, at kvalitetsledelse dybest set drejer sig om at etablere en form for helhedsforståelse og en form for personlig ansvarlighed overalt i en virksomhed, således at den enkelte medarbejder, men også på sigt den enkelte kunde og leverandør, ser sig selv på en mere hel måde, dvs. ser sig selv som led i nogle større og mere velforståede, velformulerede systemer eller helheder, end man hidtil har haft mulighed for det, eller har kunnet tale om det.

6. Idealer og visionsledelse

En tænkning som den ovenfor skitserede forudsætter, at man tillader sig, hvad der vil og hvad der skal opfattes som naive formuleringer eller idealformuleringer, men hvor argumentationen for at arbejde med disse idealfo-

restillinger eller naive forestillinger er, at disse forestillinger skal fungere som fremtidsbilleder eller som visioner for på den ene side en teoriudvikling og på den anden side en konkret organisations-, ledelses- og samarbejds mæssig udvikling.

Det er med andre ord ikke muligt at udvikle organisationer ud af organisationsfasens skyggesider, med mindre der etableres klare visioner for, hvilke tilstande, som den konkrete organisation stræber hen imod som et led i håndteringen af de ofte meget vanskelige, modsatrettede og konfliktfyldte fænomener, der karakteriserer en virksomhed i organisationsfasen.

Det er sådanne visioner for næste fase i en organisations udvikling, der ofte vil være forbundet med kvalitetsledelsesarbejde, og som nødvendigvis under alle omstændigheder vil være forbundet med arbejdet med en virksomheds integrationsfase eller kvalitetsfase. Det afgørende i denne sammenhæng er, at det forekommer at være en uomgængelighed, at virksomheder, der i en periode (som godt kan være lang) har indkasseret en række effektivitetsfordele af organisationsfasens »lysere« sider, nødvendigvis vil komme ind i en periode, hvor organisationsfasen vil være karakteriseret ved flere og flere vanskeligheder, ved flere og flere problemer, således som det blev antydnet ovenfor.

Såfremt ledelsen i sådanne virksomheder ikke formår at formulere visioner og fremtidsbilleder, der ligger så langt fremme tidsmæssigt, at man er ude over organisationsfasens skyggesider, vil man nødvendigvis blive stående i organisationsfasens vanskeligheder, uden at der synes at være særlig mange muligheder for at komme ud over disse grundlæggende konflikter eller misforhold. Det betyder, at mange virksomheder, der ikke forstår at formulere sådanne visioner for næste fase, simpelthen kører i ring, bliver stående og foretager en række ledelsesmæssige tiltag i mere og mere krampagtige forsøg på

at håndtere organisationsfasens skyggesider, men hvor realiteten er, at man så at sige bruger organisationsfasens egne ledelsesmidler, egen ledelsesfilosofi på organisationsfasens egne problemer, hvilket fører til, at problemerne bliver mere og mere vanskelige at håndtere, eller i hvert fald fører til, eller som konsekvens har, at man blot kører i ring. Man får ikke løftet organisationen ud af det, der godt kunne karakteriseres som et dødvande, eller som en ond cirkel.

Derfor kan man med rette knytte visionsbegrebet og visionsledelsesbegrebet sammen med kvalitetsledelsesbegrebet som to aspekter af konstruktivt arbejde med virksomheder ud af organisationsfasen og ind i en ny organisatorisk tilstand, der naturligvis ikke vil være karakteriseret ved, at der ingen problemer er, men som vil være karakteriseret ved, at den type af problemer og den type af ud-

fordringer, der forekommer, vil være af en anden karakter end dem, der gælder for organisationsfasens skyggeperiode.

Det skal her påstås, at mange danske virksomheder i virkeligheden befinder sig i den ovenfor beskrevne onde cirkel, hvor organisationsfasens skyggeproblemer forsøges løst med organisationsfase-ledelsesteknikker, hvilket ofte ikke fører til problemernes løsning, men til, hvad der i denne forbindelse kunne kaldes symptombehandling.

Litteratur

- B.J. Lievegoed: The Developing Organization. Celestial Arts. Millbrae, California, 1980*
Steen Hildebrandt: Kvalitetskultur. Ledelse og Erhvervsøkonomi, 1989.

at håndtere organisationsfasens skyggesider, men hvor realiteten er, at man så at sige bruger organisationsfasens egne ledelsesmidler, egen ledelsesfilosofi på organisationsfasens egne problemer, hvilket fører til, at problemerne bliver mere og mere vanskelige at håndtere, eller i hvert fald fører til, eller som konsekvens har, at man blot kører i ring. Man får ikke løftet organisationen ud af det, der godt kunne karakteriseres som et dødvande, eller som en ond cirkel.

Derfor kan man med rette knytte visionsbegrebet og visionsledelsesbegrebet sammen med kvalitetsledelsesbegrebet som to aspekter af konstruktivt arbejde med virksomheder ud af organisationsfasen og ind i en ny organisatorisk tilstand, der naturligvis ikke vil være karakteriseret ved, at der ingen problemer er, men som vil være karakteriseret ved, at den type af problemer og den type af ud-

fordringer, der forekommer, vil være af en anden karakter end dem, der gælder for organisationsfasens skyggeperiode.

Det skal her påstås, at mange danske virksomheder i virkeligheden befinder sig i den ovenfor beskrevne onde cirkel, hvor organisationsfasens skyggeproblemer forsøges løst med organisationsfase-ledelsesteknikker, hvilket ofte ikke fører til problemernes løsning, men til, hvad der i denne forbindelse kunne kaldes symptombehandling.

Litteratur

- B.J. Lievegoed: The Developing Organization. Celestial Arts. Millbrae, California, 1980*
Steen Hildebrandt: Kvalitetskultur. Ledelse og Erhvervsøkonomi, 1989.