

Kvalitetsledelse i en stor finansiel servicevirksomhed

Af Steen Hildebrandt, docent, lic.merc. Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus

I. Indledning og baggrund

Formålet med denne artikel er at redegøre for indholdet af og baggrunden for et kvalitetsledelsesprojekt i en større dansk virksomhed inden for pengeinstitutsektoren. Virksomheden beskæftiger nogle tusinde mennesker og er en decentralt opbygget og landsdækkende virksomhed.

Som så mange andre større pengeinstitutter er også dette et resultat af små og større fusioner tilbage i tiden, endnu før den »store fusionsbølge« satte ind. Virksomheden synes derfor at have, hvad man måske kunne kalde en forholdsvis sammensat identitet, men med et klart formuleret ønske om at overleve som selvstændig virksomhed.

Baggrunden for at iværksætte et kvalitetsprojekt i virksomheden var en erkendelse af, at et tidligere gennemført service-management projekt skulle fortsættes og intensiveres. Der lå ikke klare kvalitetsovervejelser bag projektet, men nok nogle ikke-udtalte oplevelser af dårlig eller mangelfuld kvalitet samt en erkendelse af et behov for mere ressourcebevidsthed.

II. Indledende projektovervejelser

De indledende analyser opnået gennem samtaler med udvalgte ledende medarbejdere omkring virksomhedens situation og baggrunden for projektet viste bl.a.:

- Der udtrykkes behov for motivation af medarbejderne.
- Der eksisterer en del frustration i virksomheden – »man mangler et nyt projekt«.
- Man ønsker at overleve som selvstændigt pengeinstitut.
- Det siges, at der ikke er kvalitetsproblemer. Dog kan visse områder (»de andre«) blive bedre, fx EDB-siden, økonomien og forretningsgangene.
- Der er en vis portion skepsis over for konsulenter, specielt begrundet i erfaringer fra det nævnte service management-projekt.
- Der er mistro til direktionens ærlige involvering i kvalitetsprojektet.
- Erklæret behov for at følge op på service-management projektet, der gav en øget interesse for segmentering og lønsomhed, men i øvrigt mere og mere vurderes som et flop.
- »Efterslæb« på rationalisering af arbejdsområder, procedurer og sagsgange, dvs. behov for forenkling og fornyelse i stabs- og servicefunktioner.
- Den indbyrdes rollefordeling i ledergruppen opfattes ikke længere som værende hensigtsmæssig, da der er krydsende referencelinier.
- Uvilje i ledelsen mod at arbejde med visioner og mål.
- Der hersker en liberal holdning til omkostninger og tidsforbrug.
- Man gør meget ud af at fortælle, at det er vigtigt at have en praktisk uddannelse.
- Topledelsen vurderes som for lidt synlig.
- Kun få konkrete angivelser af, hvor kvaliteten kan blive bedre.
- Man skubber helst det »menneskelige« i baggrunden.
- Konsulenter opfattes som sagseksperter.

Kvalitetsledelse i en stor finansiel servicevirksomhed

Af Steen Hildebrandt, docent, lic.merc. Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus

I. Indledning og baggrund

Formålet med denne artikel er at redegøre for indholdet af og baggrunden for et kvalitetsledelsesprojekt i en større dansk virksomhed inden for pengeinstitutsektoren. Virksomheden beskæftiger nogle tusinde mennesker og er en decentralt opbygget og landsdækkende virksomhed.

Som så mange andre større pengeinstitutter er også dette et resultat af små og større fusioner tilbage i tiden, endnu før den »store fusionsbølge« satte ind. Virksomheden synes derfor at have, hvad man måske kunne kalde en forholdsvis sammensat identitet, men med et klart formuleret ønske om at overleve som selvstændig virksomhed.

Baggrunden for at iværksætte et kvalitetsprojekt i virksomheden var en erkendelse af, at et tidligere gennemført service-management projekt skulle fortsættes og intensiveres. Der lå ikke klare kvalitetsovervejelser bag projektet, men nok nogle ikke-udtalte oplevelser af dårlig eller mangelfuld kvalitet samt en erkendelse af et behov for mere ressourcebevidsthed.

II. Indledende projektovervejelser

De indledende analyser opnået gennem samtaler med udvalgte ledende medarbejdere omkring virksomhedens situation og baggrunden for projektet viste bl.a.:

- Der udtrykkes behov for motivation af medarbejderne.
- Der eksisterer en del frustration i virksomheden – »man mangler et nyt projekt«.
- Man ønsker at overleve som selvstændigt pengeinstitut.
- Det siges, at der ikke er kvalitetsproblemer. Dog kan visse områder (»de andre«) blive bedre, fx EDB-siden, økonomien og forretningsgangene.
- Der er en vis portion skepsis over for konsulenter, specielt begrundet i erfaringer fra det nævnte service management-projekt.
- Der er mistro til direktionens ærlige involvering i kvalitetsprojektet.
- Erklæret behov for at følge op på service-management projektet, der gav en øget interesse for segmentering og lønsomhed, men i øvrigt mere og mere vurderes som et flop.
- »Efterslæb« på rationalisering af arbejdsområder, procedurer og sagsgange, dvs. behov for forenkling og fornyelse i stabs- og servicefunktioner.
- Den indbyrdes rollefordeling i ledergruppen opfattes ikke længere som værende hensigtsmæssig, da der er krydsende referencelinier.
- Uvilje i ledelsen mod at arbejde med visioner og mål.
- Der hersker en liberal holdning til omkostninger og tidsforbrug.
- Man gør meget ud af at fortælle, at det er vigtigt at have en praktisk uddannelse.
- Topledelsen vurderes som for lidt synlig.
- Kun få konkrete angivelser af, hvor kvaliteten kan blive bedre.
- Man skubber helst det »menneskelige« i baggrunden.
- Konsulenter opfattes som sagseksperter.

Disse observationer var af præliminær karakter. Går man om bag disse fænomener, kan man se, at der i ledelsen er en forholdsvis ringe forståelse for processers nødvendighed ved ændringer og projekter. Der hersker en mekanisk organisations- og ledelsesopfattelse. Mål og visioner i virksomheden er uklare, hvis de overhovedet er formuleret. Virksomhedens ledelse er faglig dygtig, men har en forholdsvis indadvendt stil. Ledelsen er ikke særlig synlig. Ledelsens menneskesyn er, hvad der kunne betegnes traditionelt styringsorienteret. Ledelseskvaliteter belønnes tilsyneladende ikke i personalepolitikken. Der er nogle mangelfulde, store stabsfunktioner i virksomheden, og disse agerer styrings- og kontrolorienteret. Der er magtkampe og konflikter i stabsfunktionerne og mellem disse og den øvrige organisation. Virksomheden har en tradition for, at det er muligt at lave eksperimenter, men man har ikke en bevidst formuleret forretningsmæssig strategi.

Projektindgang

Det blev fundet relevant som en første fase i projektet at arbejde med ledelse og ledelseskvaliteter i virksomheden. Udgangspunktet var igen topledelsen, og synspunktet var, at det var vigtigt hos topledelsen at arbejde med nogle konkrete spørgsmål til afklaring af ledelsesforholdene i virksomheden. De spørgsmål, der skulle arbejdes med, omfattede bl.a.:

1. Hvad oplever ledelsen som god/dårlig/tilfredsstillende kvaliteter i ledelsesarbejdet? (billeder på kvalitet)?
2. Hvilke iagttagelser gøres af ledelsesarbejdets kvalitet, og hvad er særlig relevant at bemærke hertil?
3. Hvilke forklaringer og dybereliggende kræfter har skabt/skaber virksomhedens nuværende ledelseskvalitet på godt og ondt?
4. Hvilken ledelseskvalitet vil virksomheden søge at udvikle i de kommende år?
5. Hvilken kvalitet over for kunderne vil virksomheden stå for i de kommende år?

6. Hvilke forudsætninger skal tilvejebringes for at realisere 4 og 5? Vil ledelsen det?

Den arbejdsmetode, der her benyttes, er på et mere generelt niveau identisk med den metode, der er redegjort for i forfatterens artikel, *Kvalitetskultur, Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 4/89, den såkaldte Lemniskatemodel.

Ligeledes blev der arbejdet med ledelseskvaliteten i afdelinger og andre funktioner i virksomheden. Der blev arbejdet på samme måde som ovenfor beskrevet, men mere konkret:

1. Hvad ser man som kvalitet i funktionen?
2. Hvilke relevante iagttagelser gøres af god og dårlig kvalitet i funktionen?
3. Hvilke forklaringer og dybereliggende kræfter findes på den nuværende kvalitet, og hvad skaber det stadig?
4. Hvilket kvalitetsniveau vil funktionen stå for i de kommende år?
5. Hvilke konkrete kvalitetsmål (objektive og mere subjektive) vil funktionen arbejde for at realisere? Hvornår?
6. Hvilke forudsætninger skal tilvejebringes?
7. Hvilke konkrete skridt skal tages? Hvornår?
8. Hvordan og hvornår skal funktionen måle, om kvaliteten er tilfredsstillende.

De ovenfor nævnte aktiviteter og spørgsmål har til formål at tilvejebringe en bevidsthed om samt nogle konkrete beslutninger omkring ledelseskvaliteter og ledelsesforhold i virksomheden som generel baggrund for det videre projektarbejde. Kvalitetsarbejde i en virksomhed må tage udgangspunkt i og have en realistisk forankring i den konkrete virksomhed, dens organisation og ledelse.

III. Overordnet struktur for et kvalitetsprojekt i virksomheder

A. Indledning

Afsnittet indeholder nogle overordnede tanker om et kvalitetsprojekt i den pågældende

virksomhed. Hovedelementerne i projektet fremgår af skitsen på næste side. Det drejer sig om: 1) Kunderne, 2) Den øverste ledelse, 3) Filialer/afdelinger og 4) Service- og stabsfunktioner.

Der peges nedenfor på forskellige typer af opgaver og problemstillinger, som der må arbejdes med i de forskellige områder af virksomheden. Dette skal ske som led i et projektføreløb, hvis tidsmæssige opdeling og overordnede aktivitetsindhold, der er redegjort for i slutningen af afsnittet.

Generelt skal det nævnes, at der med et kvalitetsprojekt i denne sammenhæng skal forstås aktiviteter og tiltag i virksomheden, der sigter mod en bedre kvalitet af virksomhedens serviceydelser til kunderne og/eller en bedre kvalitet af serviceydelser og andre ydelser mellem afdelinger, funktioner m.v. internt i virksomheden samt en bedre lønsomhed til virksomheden.

B. Hovedopgaver

1. Ledelsen

De bærende principper for virksomheden, de overordnede rammer og ideer udgår primært fra den øverste ledelse. Ledelsen vil altid i ét eller andet omfang være toneangivende. Ledelsens kvalitetsopfattelse og krav til kvaliteten af ydelser er af afgørende betydning. Det gælder kvaliteten af ydelser over for virksomhedens kunder og kvaliteten af ydelser, der ydes internt i virksomheden, fx mellem en afdeling og edb-funktionen. Det antages, at der gælder en regel i retning af: »Som kvaliteten af de indre serviceydelser – så kvaliteten af de ydre«. Ledelsens synlige engagement i kvalitetsprojektet er afgørende for projektets muligheder og konsekvenser på længere sigt.

Såfremt kvalitetsbegrebet skal have et konkret og synligt indhold, er det derfor nødvendigt, at der fra ledelsen går konkrete signaler ud i virksomheden om kvalitet. Det vil kun være muligt for ledelsen at gøre dette, såfremt kvalitetsbegrebet sættes i forbindelse

med visioner og bærende ideer for virksomhedens udvikling i fremtiden. På sigt indebærer det, at kvaliteten bliver en afgørende del af virksomhedens strategiske tænkning.

Samtidig med at ledelsen formulerer sig med hensyn til visioner og kvalitet, det vil bl.a. sige tager overordnet stilling til, hvad kvalitet er i virksomheden, er det nødvendigt, at der er forståelse for, at kvalitetsbegrebet i praksis udmøntes af alle medarbejdere. Derfor er det vigtigt at få afklaret, hvorledes kvalitetsbegrebet faktisk opleves ude i afdelingerne, og hvorledes dette stiller sig i forhold til ledelsens formuleringer. På denne måde må man forestille sig, at der er og bør være et løbende samspil mellem de forskellige dele og niveauer i virksomheden om forventninger til og oplevelser af faktisk kvalitet i virksomheden.

På den baggrund må ledelsen i forbindelse med et kvalitetsprojekt arbejde med:

- Ledelsens opfattelse af den kvalitet, der skal ydes af afdelingerne over for de endelige kunder.
- Ledelsens opfattelse af den kvalitet, der skal karakterisere forholdet mellem afdelinger og stabs- og servicefunktioner.
- Ledelsens opfattelse af forholdet mellem afdelingerne og ledelsen.
- Visioner og bærende principper for virksomheden og dens udvikling.
- Stillingtagen til et kvalitetsprojekt for virksomheden.

2. Afdelingerne

Det er afdelingerne, der betjener kunderne. Det er her, alle trådene så at sige samles i den enkelte kundeekspedition – i det enkelte kunde-forhold. Alle stabs- og serviceydelser står deres egentlige prøve her sammen med afdelingspersonalets indsats.

Hvor simpel denne konstatering end forekommer at være, synes det i mange service (og andre) virksomheder at være et forhold, som man ikke blot tilnærmelsesvist har taget

de dybe konsekvenser af. Der kan undertiden være en tendens til, at service- og stabsfunktioner får deres egen eksistensberettigelse, mere eller mindre løsrevet fra og i groteske tilfælde i modsætning til frontafdelinger og frontpersonale og langt borte fra slutkunden. Når udviklingen er kommet dertil, er virksomheden syg.

Kontaktmedarbejdernes nuværende kvalitetsoplevelse og eventuelle ønsker til fremtidig kvalitet er afgørende. En forudsætning, for at kontaktmedarbejderne kan komme med tilstrækkeligt præcise formuleringer her, er, at de ved noget om, hvor virksomheden skal bevæge sig hen og formuleret sådan, at det giver den enkelte afdelingsleder og afdelingsmedarbejder mening. Dette stiller betydelige krav til virksomhedens øverste ledelse.

Derfor bør ledelsens visioner og bærende ideer gøres klare og på sigt indarbejdes i, hvad man kunne kalde lokale visioner og bærende ideer – ikke at den enkelte afdeling skal »køre sit eget løb« – men forstået på den måde, at der skal være råderum for hensyntagen til særlige lokale forhold, som praktisk talt altid vil gøre sig gældende. Den enkelte afdeling må ansøres til bestandig at balancere i spændingsfeltet mellem på den ene side helhedsinteresser og på den anden side lokale interesser og forhold.

På kort sigt må man som udgangspunkt arbejde med kvaliteten af de ydelser, som afdelingerne skal yde kunderne nu og i fremtiden og ud fra dette aflede de krav, der stilles til kvaliteten af de ydelser, som afdelingerne har behov for fra service- og stabsfunktioner. Men dette er ikke en ensidig relation. Der er begrænsninger på, hvad stabsfunktionerne kan yde, og derfor er der også i dette tilfælde tale om et samspil.

Kan man slutte ud fra erfaringer fra en række andre virksomheder, må man forvente, at den generelle og gensidige forståelse mellem overvejende decentrale afdelinger og service- og stabsfunktioner i virksomheden lader en del tilbage at ønske, og at dette er et selvstændigt aspekt af det kvalitetsbegreb, det her drejer sig om. Dette er et andet felt, hvor der bestandig må opereres i et spændingsfelt, og

hvor ledelsernes kvalitet står en afgørende prøve. Det eneste sikre, man formentlig kan sige, er, at disse problemer eller udfordringer ikke kan løses eller reguleres med formaliserede procedurer og regler.

I afdelingerne må man i forbindelse med et kvalitetsprojekt arbejde med:

- Afdelingernes servicekvalitet overfor de endelige kunder.
- Afdelingernes oplevelse af den nuværende kvalitet af ydelser fra service- og stabsfunktioner.
- Afdelingernes ønsker og forventninger til den fremtidige kvalitet af ydelser fra service- og stabsfunktioner.
- Afdelingernes forståelse for hvilken ydelseskvalitet, som service- og stabsfunktionerne nu og på sigt kan forsyne filialerne med.
- Afdelingernes relationer til ledelsen.
- Hvilke organisatoriske og andre konsekvenser får dette for afdelingerne og deres placering.

3. Service- og stabsfunktioner

Service- og stabsfunktionerne er bl.a. backup-systemer for afdelingerne, og det er i denne egenskab, man skal se på dem i denne sammenhæng. De er bemandet med forskellige typer af specialister. Mange af disse specialister har aldrig udført egentligt service- og kundearbejde, ligesom mange medarbejdere i afdelingerne aldrig har været beskæftiget i service- og stabsfunktioner.

Kvaliteten af det arbejde, der udføres af servicefunktionerne, og kvaliteten af de relationer, der er mellem servicefunktioner og afdelinger, er af stor betydning for den samlede kvalitet i virksomheden.

Den enkelte service- og stabsfunktion må i forbindelse med et kvalitetsprojekt arbejde med:

- Funktionens oplevelse af, hvilke krav og ønsker om ydelser, som afdelingerne møder hos kunder.

- Hvilke ønsker om ydelses kvalitet møder servicefunktionen hos afdelingerne?
 - Hvordan oplever servicefunktionen forholdet mellem afdelinger og servicefunktion?
 - Hvilke muligheder ligger der i fremtiden på teknologisiden af betydning for ydernes kvalitet?
 - Servicefunktionernes relationer til ledelsen.
 - Hvilke organisatoriske, teknologiske og andre konsekvenser får dette for service- og stabsfunktionerne og deres placering i den samlede virksomhed?
- Et godt kvalitetsprojekt *sætter varige spor* gennem holdningsændringer hos medarbejderne til gavn for effektivitet og motivation.
 - Et kvalitetsprojekt, nomineret af direktionen, gør det *muligt og legitimt* for den enkelte medarbejder at
 - tage kvalitetsinitiativer
 - gå på tværs i organisationen, hvor nødvendigt
 - komme igennem en kollegas samarbejdsvægning eller langsommelighed.
 - Kvalitetsprojektet *skaber nye kontakter og opbygger netværk*, der kan stimulere den løbende indre fornyelse af organisationen.
 - Deltagelse i et kvalitetsprojekt giver samtidig en *indbygget lederudvikling* af virkelighedsnær karakter.

IV. Projekter

De opgaver og problemstillinger, der er omtalt i det foregående, skal behandles i et projektforsøg, som det i den konkrete sammenhæng blev fundet hensigtsmæssigt at opdele i tre hovedfaser og tre dertil svarende projekter, således som det er gjort nedenfor.

Generelt blev det betonet, at der var tale om et langsigtet projekt med det hovedsigte at skabe en vedvarende kvalitetsbevidsthed og et højt kvalitetsengagement overalt i virksomheden. Projektet skal føre til kvalitetsforbedringer og omkostningsreduktioner/effektivitetsforbedringer. At sætte tal på de økonomiske aspekter af projektet blev ikke fundet muligt på det indledende niveau. Inden for det første års tid blev det vurderet, at projektet ville føre til en række mindre og mere spredte resultater, men der kan ikke på kort sigt forventes større og gennemgribende resultater. Tålmodighed og forståelse for sociale processers tidskrav er en væsentlig del af reelt kvalitetsarbejde.

Resultaterne af et kvalitetsprojekt, som her skitseret, vil bl.a. omfatte:

- *Tiltrængte ændringer i arbejdsmåder* vil blive synlige og iværksættes på et personligt engageret grundlag.
- *Nødvendige rationaliseringer* synliggøres og gennemføres i roligt tempo i selvstartende initiativer.

Projekt 1:

Kvalitetsmålsætning for virksomheden

Fastlæggelse af overordnet kvalitetsmålsætning.

Projektet vil omfatte et arbejde med de hovedspørgsmål, der er nævnt i afsnit B, pkt. 1, Ledelsen.

I arbejdet bør deltage virksomhedens øverste ledelse sammen med konsulenter og eventuelt medarbejdere med særlig viden/erfaring.

Uanset hvorledes man i virksomheden i dag definerer eller i fremtiden vil definere kvalitet, må det konstateres, at kvaliteten af virksomhedens ydelser – eksternt og internt – vil være af afgørende betydning for virksomhedens overlevelses- og udviklingsmuligheder på længere sigt. Derfor er det nødvendigt, at den øverste ledelse går aktivt ind i denne del af arbejdet.

På baggrund af den overordnede kvalitetsmåling består den afsluttende del af arbejdet i projekt 1 i at præcisere indholdet samt træffe beslutninger om overgangen til næste fase, projekt 2, der er et egentligt kvalitetsledelsesprojekt.

Projekt 1 tænkes at forløbe over ca. 1/2 år. Nogle af aktiviteterne i projektet foregår parallelt, således at det i givet fald er muligt at påbegynde projekt 2, så snart en ledelsesbeslutning foreligger.

Projekt 2:

Kvalitetsledelse i virksomheden

Udvikling og planlægning af et kvalitetsledelsesprojekt.

Kvalitetsprojektet omfatter arbejde med de hovedspørgsmål, der er omtalt i afsnit B omkring afdelinger og servicefunktioner med den reservation, at projektet skal finde sin endelige afklaring og afgrænsning i forbindelse med gennemførelsen af projekt 1.

Arbejdet vil involvere en række af virksomhedens medarbejdere dels fra afdelingerne og dels fra servicefunktioner. Desuden vil det involvere en projektleder. Projektet tænkes at forløbe over en periode på 12 måneder.

Hovedaktiviteterne i projektet vil være informationsindsamling og -bearbejdning, kursus- og uddannelsesaktiviteter og intern markedsføring af begrebet kvalitetsledelse i virksomheden.

Med de sidste aktiviteter er projektet i virkeligheden ved at gå over i fase 3, som drejer sig om den egentlige implementering af kvalitetsledelse i virksomheden.

Projekt 3:

Implementering af kvalitetsledelse i virksomheden

Implementeringen omfatter en igangsætning af kvalitetsforbedringsarbejdet i virksomheden, dvs. en fortsat konkretisering og realisering af de mål og principper for kvalitet, der er et resultat af de to første projekter.

Dette projekt omfatter hele virksomheden og vil bl.a. bestå i etablering af en række kvalitetsforbedringsprojekter, der som hovedregel vil blive gennemført af virksomhedens egne medarbejdere og med muligheder for at trække på den fælles projektledelse – herunder konsulentassistance.

Implementering af kvalitetsledelse i virksomheden er ikke en proces, der afsluttes. Derimod må projektet som sådant afsluttes, og det har som mål at skabe en driftssituation i virksomheden, der er karakteriseret ved klare holdninger til og forståelse for virksomhedens kvalitetsbegreb hos alle medarbejdere, og som desuden er karakteriseret ved, at der systematisk og aktivt arbejdes med kvalitet i virksomheden. Lidt upræcist kan man sige, at der skabes en øget kvalitetsbevidsthed i virksomheden.

Hvornår en sådan driftssituation kan være etableret, er det meget vanskeligt at vurdere i projektets start, idet det i høj grad vil afhænge af en række forhold, som det ikke i starten er muligt at udtale sig om, herunder de ambitionsniveauer som virksomheden vil formulere for kvalitet. Man må imidlertid under alle omstændigheder regne med, at en egentlig kvalitetsledelse tidligst kan være implementeret efter 2-3 års forløb men med den væsentlige tilføjelse, at kvalitetsarbejdet vil blive positivt påvirket fra og med det øjeblik, hvor projekt 1 sættes i gang og med stigende virkning under hele projektføreløbet.

Kvalitet er et dynamisk begreb, og det kan nævnes, at man som en del af den organisatoriske løsning på de ovenfor nævnte hovedmål for implementeringen kan forestille sig etablering af kvalitetscirkler eller kvalitetsgrupper i virksomheden.

Generelt skal det nævnes, at projektet foreslås implementeret ud fra, hvad man kunne kalde et forsigtigheds- og styringsprincip. Hermed menes, at projektet sættes i værk gradvist og styret, stille, roligt og synligt således, at opnåede projektresultater løbende måles, vurderes og kundgøres i virksomheden. Opfattelsen er, at det er vigtigt, at der via en klar informationsgivning fra starten skabes åbenhed og fremfor alt realisme omkring projektet. Med styring menes bl.a., at en kvalitetsstyregruppe udpeget blandt ledergruppens medlemmer og ansvarlige initiativgrupper i service/stabsfunktioner og afdelinger hele tiden har overblik over og kontrol med projektet.

Det er i den forbindelse en del af filosofien her, at projektet skal være virksomhedens eget projekt, således at konsulentens opgave er at bidrage til et tillidsfuldt samspil mellem deltagerne i kvalitetsprojektet, at være vejledende for projektførelsen samt introducere kvalitetsudviklingsmetoden.

V. Faldgruber og bærende ideer i et kvalitetsprojekt

Ved opstarten og gennemførelsen af et kvalitetsprojekt er der en række faldgruber, som ledelsen og virksomheden i det hele taget skal være bevidst om. Her skal peges på følgende:

- En risiko er, at man bevæger sig bort fra kvalitet, når man stiller krav om måling. Målingen – og ikke kvaliteten – kan komme i centrum. Det er ikke sikkert, at det meget målbare kvalitetsbegreb fører til *oplevet* kvalitet.
- Der er en risiko for, at kvalitetsprojekter etableres for deres egen skyld. Man sætter projekter i gang, fordi man skal. Rappor- terer, fordi man skal. Hjertet er ikke med og mekaniske projekter opstår.
- Den enkelte person (leder) er ikke engage- ret. Ledelsen presser et projekt ned over hovedet på en leder på næste niveau, som dernæst presser det ned over nogle med- arbejdere, men der er intet reelt engage- ment. Det individuelle engagement er af- gående for, om man kommer frem til op- levet kvalitet.
- Der er risiko for, at et færdigt projekt ikke har sat sig reelle spor, dvs. at det ikke har flyttet holdninger.

Betydningen af den enkelte medarbejders deltagelse og engagement kan ikke understre- ges nok, idet nøglespørgsmålet i forbindelse med igangsætning af et kvalitetsprojekt er:

- hvordan skabes der hos alle medarbejdere kvalitetsbevidsthed over for såvel *faktisk kvalitet* som *oplevet kvalitet*?

Det er opfattelsen her, at kvalitetsbevidsthed kun opnås gennem synlige resultater og handlinger hos den enkelte medarbejder. Forudsætningerne for at skabe denne kvali- tetsbevidsthed er:

1. Det er nødvendigt at se på egne kvalitets- situationer gennem andres synspunkter. Der må kastes lys på situationen gennem andres observationer, ideer og tanker. Det har til følge, at kvalitetsudviklingen bedst foregår i en gruppe af kolleger. Her kan indsigt, oplevelse og handlinger skabes i fællesskab.
2. Det enkelte individ skal engageres og mo- tiveres således, at rammerne giver lyst til at tage initiativer og indgå i kvalitetsområ- der, der trænger til bevægelse. At deltage i initiativer kræver villighed til at gå igen- nem en læreproces om kvalitetsudvikling, modet til at træffe beslutninger og til at videregive tillid til andre, som initiativet tages sammen med.
3. Evnen til at bedømme og skabe kvalitet kan udvikles gennem en metode, der går ud over de traditionelle problemløsnings- værktøjer. Dette fordrer en villighed til at arbejde med kvalitetsspørgsmål på en dy- bere måde, hvor egne holdninger og vær- dier indgår. Kvalitetsniveauer er som regel et resultat af normer, kultur og forvent- ninger i de enkelte medarbejdere.
4. Der må være villighed til at reservere tid og midler og mobilisere personer, der har mulighed for at beslutte og gennemføre kvalitetsinitiativer. Det skal være klart for den enkelte medarbejder, at et projekt er vigtigt for virksomheden.

Disse 4 aspekter eller forudsætninger går hånd i hånd.

På den baggrund kan der forsøgsvis formule- res følgende bærende ideer for kvalitetspro- jekt:

1. Virksomhedens ledelse skal give klare »signaler« om projektets betydning.

2. Ledergruppen skal være velinformeret om projektet og skabe opbakning i egne områder og funktioner.
3. Kvalitetsstyregruppen er direktionens bindeled til projektet. Styregruppen udpeges blandt ledergruppens medlemmer, der kan gennemføre projektet sammen med eksterne konsulenter.
4. Der bør tilstræbes forsigtighed gennem et trinvist projektføreløb. Erfaringer fra ét område indgår i planlægningen af det efterfølgende område.
5. Kvalitetsprojekter i et område defineres og styres af en initiativgruppe og udføres i kvalitetsgruppen, sammensat af personer med faglig kompetence, beslutningsmulighed (mandat) og engagement i kvalitetsprojektet.
6. Konsulenter kan bistå med at definere egnede kvalitetsprojekter, anvise arbejdsmetoder og sammensætte initiativ- og kvalitetsgruppen i et område eller funktion.
7. Efter de første erfaringer uddannes interne kvalitetsudviklere til at overtage konsulenternes opgaver som kvalitetsrådgivere og undervisere.
8. Kvalitetsudvikling opnås i et forløb af metodeanvisning og konkret kvalitetsarbejde. Det er ikke en »ren« undervisningsproces.
9. Starten på et kvalitetsprojekt kan og vil hyppigt foregå i seminarform.
10. Kvalitetsudvikling er forskellig fra problemløsningsmetodik. Der findes ikke en standardmetode, men derimod en organisk metode, der må tilpasses den konkrete situation.
11. Der informeres flittigt om projekter og resultater.
12. Kvalitetsprojektet i en virksomhed skal fokusere på både *faktisk* og *oplevet kvalitet* og tage sit udgangspunkt i den situation, som virksomheden i dag befinder sig i.

I gennemgangen af disse bærende ideer er der fokuseret på den store virksomheds behov. En mindre virksomhed vil ud fra listen

beslutte sig for, hvilke punkter der er bæredygtige i deres situation.

VI. Aktivitets- og tidsplanlægning i kvalitetsprojekter

Gennemførelse af et kvalitetsprojekt betyder, at virksomhedens ledelse har sagt ja til en fornyelsesproces i virksomheden, som kræver en nøje aktivitets-, ressource- og tidsplan, hvis den skal lykkes.

Et kvalitetsprojekt vil ofte strække sig over en flerårig periode, som evt. afsluttes med en beslutning om igangsætning af nye kvalitetsprojekter.

En tids- og aktivitetsplan skal udarbejdes ud fra den konkrete virksomheds situation og kan derfor ikke opstilles her.

En tidsplan vil dog generelt indeholde følgende faser:

- *Ledelsesbeslutning* om igangsætning af projektet, herunder grovtidsplanlægning samt etablering af kvalitetsstyregruppe.
- *Konkretisering* af projektet, herunder beskrivelse af kvalitetsparametre. Metodevalg for projektet samt udpegning af kvalitetsområder, som kan indgå i et pilotprojekt.
- *Igangsætning af pilotprojekt*, gennemførelse af kvalitetsseminarer. Nominering af kvalitetsprojekter og igangsætning af kvalitetsgrupper. Information til området.
- *Projektarbejde*. Kvalitetsgrupperne arbejder og følges af initiativgruppen. Kvalitetsinitiativ og resultater kundgøres. Der træffes beslutning om start af nye kvalitetsområder.
- *Opfølgning og vurdering*. Ideer, forslag og ændringer forankres. Arbejdsresultater og resultater vurderes og videreudvikles. Ledelsesaccept indhentes og der startes nye kvalitetsgrupper.
- *Forankring*. Der uddannes en kvalitetsudviklingsstab. Flere områder inddrages.
- *Kvalitetsprojektet* inddrages som en løbende proces.
- *Samlet vurdering* med efterfølgende beslutning om næste skridt.

VII. Konsulentinddragelse

Etableringen af et kvalitetsprojekt er et stort skridt for en virksomhed og for de fleste et nyt skridt ind i fremtiden.

Det er vigtigt, at dette skridt tages på en måde, så medarbejderne oplever skridtet som en sund aktivitet, som de kan blive engagerede i. En virksomhed kan stille sig spørgsmålet: Hvilke kvaliteter tilføres ved anvendelse af eksterne konsulenter? Gennem anvendelse af eksterne konsulenter ved etablering og gennemførelse af et kvalitetsprojekt får en ledelse mulighed for at trække på tidligere indhøstede erfaringer. Et konsulentfirma vil ligeledes kunne stille en række metoder til rådighed, som kan fremme kvalitetsbevidstheden og selve kvalitetsprocessen.

De fleste virksomheder står i en presset ressourcemæssig situation og kan af den grund have svært ved at igangsætte et kvalitetsprojekt, selv i de situationer hvor der er et erkendt behov. En ekstern konsulent kan være den ekstra ressourceperson, som gør, at gennemførelse af projektet kan blive en realitet.

Inden en beslutning om anvendelse af eksterne konsulenter træffes, skal en virksomhed danne sig et klart billede af, hvor i kvalitetsprojektet det er rigtigt at anvende konsulenter. Virksomheden bør stille spørgsmålet: Hvilken ansvarsfordeling bør der være mellem virksomheden og konsulenterne?

De eneste, som ved, hvad der virkelig foregår i virksomheden, og hvordan det enkelte område kvalitativt kan udvikles og forbedres, er virksomhedens egne medarbejdere. Substansen i kvalitetsprojektet må komme inde fra virksomheden. Konsulenten kan via sin erfaring give inspiration til processen og udviklingsforløbet, men opstilling af mål for, hvad der skal realiseres, er virksomhedens eget ansvar.

En konsulent kan deltage i etableringen af den nødvendige projektplanlægning, herunder være rådgivende vedrørende deltagere til forskellige kvalitetsgrupper samt i uddannelse, som øger kvalitetsbevidstheden.

I forbindelse med uddannelsesaktiviteterne bør der lægges vægt på at uddanne in-

terne konsulenter, som kan overtage ansvaret for fremtidig rådgivning og undervisning.

Kimen til kvalitetsbevidsthed – og dermed til en kvalitativ forbedring af virksomhedens kultur – kan kun komme gennem den enkelte medarbejder. Som følge deraf kan ansvaret for et kvalitetsprojekt ikke overlades til en konsulent. Konsulenten kan udelukkende være en del af det, som får processen til at gå i den rigtige retning.

VII. Afslutning

I denne artikel er der givet en overordnet skitsemæssig beskrivelse af indholdet i et kvalitetsprojekt i et pengeinstitut. Det fremgår af beskrivelsen, at et ledende princip i projektet har været at stille spørgsmål og skabe bevidsthed omkring ledelse og kvalitetsbegrebet i alle dets dimensioner og facetter overalt i virksomheden. Dette kræver en høj grad af involvering af ledelse og medarbejdere på alle niveauer og funktioner i virksomheden.

At formulere og stille spørgsmål på baggrund af analyser af og indsigt i den pågældende virksomhed, at stille disse spørgsmål til de rigtige mennesker i virksomheden og lade svarene være ledende for det videre arbejde, skaber en forankring af projektet i, hvad man kunne kalde virksomhedens realitet. På den måde kan man sige, at der er tale om en situationsbestemt angrebsmåde, der som udgangspunkt har, at kvalitet skabes af enkeltindivider i en organisation i samarbejde med en række andre medarbejdere og ledere i organisationen og med parter uden for organisationen.

Dermed fremtræder denne fremgangsmåde som forskellig fra forsøg på at udarbejde standardprocedurer eller standardkoncepter for kvalitetsprojekter; men ikke nødvendigvis sådan, at der ikke er muligheder for at kombinere disse forskellige typer af angrebsmåder.

Det er en væsentlig del af filosofien i den her skitserede fremgangsmåde, at en hvilken som helst medarbejder i en virksomhed skal have mulighed for at arbejde med spørgsmål:

»Hvem er min(e) kunde(r)? Det er her principielt ligegyldigt, om der er tale om »sædvanlige« eksterne kunder eller om interne kunder. Det er ligeledes en væsentlig del af filosofien, at den form for kvalitetsarbejde, der her tales om, er tids- og ressourcekrævende, men også tids- og ressourcebesparende. Et afgørende aspekt i denne sammenhæng er en erkendelse af, at det skitserede kvalitetsarbejde forløber over lang tid. Der er ikke tale om et indgreb eller en kur, men om en organisatorisk og ledelsesmæssig kvalitativ kursændring.

Litteratur

Bent Engelbrecht, Steen Hildebrandt & Erik Lemcke: Kvalitetsledelse og kvalitetsprojekter i »Virksomhedens ledelse og udvikling«, Børsens Forlag, 1988.

Steen Hildebrandt: Kvalitetskultur. Erhvervsøkonomi og Ledelse, oktober 1989.

Steen Hildebrandt: Kvalitetsledelse. Forskningsnyt, Handelshøjskolen i Århus, juli 1988.

Steen Hildebrandt: Hvad er kvalitetsledelse og hvad er kvalitetsprojekter, i Ulli Zeitler (red.): Produktionsfilosofi, Teknisk Forlag, 1988.

Bøje Larsen: Kvalitet eller kaos. København 1987.

K. Lund m.fl.: Introduktion til Quality Management. København 1987.

Ole Skyum & J.J. Dahlgaard: Kvalitet. Danmarks fremtid, Århus 1988.

Steen Hildebrandt: Fra kvalitetsinspektion mod strategisk kvalitetsledelse. Organisatoriske Fragmenter 1990. Handelshøjskolen i Århus 1990.

Steen Hildebrandt: En organisations udviklingsfaser – fra pionér til kvalitetsledelse. Ledelse og Erhvervsøkonomi, 2/90.

P.L. Townsend: Commit to Quality. New York 1986.

»Hvem er min(e) kunde(r)? Det er her principielt ligegyldigt, om der er tale om »sædvanlige« eksterne kunder eller om interne kunder. Det er ligeledes en væsentlig del af filosofien, at den form for kvalitetsarbejde, der her tales om, er tids- og ressourcekrævende, men også tids- og ressourcebesparende. Et afgørende aspekt i denne sammenhæng er en erkendelse af, at det skitserede kvalitetsarbejde forløber over lang tid. Der er ikke tale om et indgreb eller en kur, men om en organisatorisk og ledelsesmæssig kvalitativ kursændring.

Litteratur

Bent Engelbrecht, Steen Hildebrandt & Erik Lemcke: Kvalitetsledelse og kvalitetsprojekter i »Virksomhedens ledelse og udvikling«, Børsens Forlag, 1988.

Steen Hildebrandt: Kvalitetskultur. Erhvervsøkonomi og Ledelse, oktober 1989.

Steen Hildebrandt: Kvalitetsledelse. Forskningsnyt, Handelshøjskolen i Århus, juli 1988.

Steen Hildebrandt: Hvad er kvalitetsledelse og hvad er kvalitetsprojekter, i Ulli Zeitler (red.): Produktionsfilosofi, Teknisk Forlag, 1988.

Bøje Larsen: Kvalitet eller kaos. København 1987.

K. Lund m.fl.: Introduktion til Quality Management. København 1987.

Ole Skyum & J.J. Dahlgaard: Kvalitet. Danmarks fremtid, Århus 1988.

Steen Hildebrandt: Fra kvalitetsinspektion mod strategisk kvalitetsledelse. Organisatoriske Fragmenter 1990. Handelshøjskolen i Århus 1990.

Steen Hildebrandt: En organisations udviklingsfaser – fra pionér til kvalitetsledelse. Ledelse og Erhvervsøkonomi, 2/90.

P.L. Townsend: Commit to Quality. New York 1986.