

# **Selvevalueringsprocessen før, under og efter**

Selvevaluering er et effektivt værktøj til  
langsigtet styring af virksomheder

**Af Søren Casparij**

## **Resumé**

*Artiklen beskriver den proces, kursusvirksomheden DiEU (en mindre servicevirksomhed med 43 ansatte og en omsætning på DKK 80 millioner) har gennemgået i forbindelse med virksomhedens fire selvevalueringsprocesser. Den sidste af disse førte til en finaleplads i 1997 hos the European Foundation for Quality Management (EFQM), som har udviklet den såkaldte Business Excellence-model. Hovedbudskabet er involvering af så mange medarbejdere i organisationen som muligt samt at opfatte selvevaluering som et ledelsesværktøj, der giver et godt øjebliksbillede af virksomheden, og et indtryk af, hvad virksomhedens strategiske satsningsområder bør være. Artiklen konkluderer, at selvevalueringsprocessen er et effektivt værktøj til en langsigtet styring af virksomheden, men at denne på forhånd bør have en klar vision.*

## **Baggrund**

De første tanker omkring udarbejdelsen af en selvevaluering efter Business Excellence-modellen blev født i januar 1995, da DiEU besluttede at påbegynde en egentlig kvalitetsrejse. I den forbindelse blev følgende mål opstillet:

1. Ved en selvevaluering efter Den Danske Kvalitets Pris-model at opnå minimum 450 point 1. oktober 1995.

# Selvevalueringsprocessen før, under og efter

Selvevaluering er et effektivt værktøj til  
langsigtet styring af virksomheder

Af Søren Casparij

## Resumé

Artiklen beskriver den proces, kursusvirksomheden DiEU (en mindre servicevirksomhed med 43 ansatte og en omsætning på DKK 80 millioner) har gennemgået i forbindelse med virksomhedens fire selvevalueringsprocesser. Den sidste af disse førte til en finaleplads i 1997 hos the European Foundation for Quality Management (EFQM), som har udviklet den såkaldte Business Excellence-model. Hovedbudskabet er involvering af så mange medarbejdere i organisationen som muligt samt at opfatte selvevaluering som et ledelsesværktøj, der giver et godt øjebliksbillede af virksomheden, og et indtryk af, hvad virksomhedens strategiske satsningsområder bør være. Artiklen konkluderer, at selvevalueringsprocessen er et effektivt værktøj til en langsigtet styring af virksomheden, men at denne på forhånd bør have en klar vision.

## Baggrund

De første tanker omkring udarbejdelsen af en selvevaluering efter Business Excellence-modellen blev født i januar 1995, da DiEU besluttede at påbegynde en egentlig kvalitetsrejse. I den forbindelse blev følgende mål opstillet:

1. Ved en selvevaluering efter Den Danske Kvalitets Pris-model at opnå minimum 450 point 1. oktober 1995.

2. Ved en selvevaluering efter Den Danske kvalitets Pris-model at opnå 100 ekstra point 1. januar 1996.
3. At opnå en ISO-certificering senest 1. april 1996.

Beslutningen om påbegyndelsen af en kvalitetsrejse var led i strategierne frem mod år 2000, hvor ét af midlerne for den fortsatte ekspansion var fokusering på kvalitet i samtlige af virksomhedens ydelser, internt såvel som eksternt.

### De tre første selvevalueringer

For at konstatere om de fastsatte mål blev nået, gennemførtes i 1995 og 1996 tre selvevalueringer i virksomheden. I alle tre tilfælde blev prismodellen for store virksomheder brugt.

Den første blev i januar 1995 udarbejdet af den administrerende direktør på egen hånd. Den havde til formål at lære modellen at kende, se om den virkede for en mindre servicevirksomhed, og vise engagement over for resten af organisationen. Et afledt formål var at konstatere, hvor det var mest nødvendigt at igangsætte specialanalyser og -målinger. Selvevalueringens resultat var en score på 418, med flest point inden for indsatsområderne og relativt få point inden for resultatområderne.

Otte måneder efter gennemførte en medarbejder, der var med i projektgruppen omkring kvalitetsrejsen, en lignende selvevaluering som led i dennes uddannelse. Her baseret på egne erfaringer samt interviews med ledere og medarbejdere. Formålet med selvevalueringen var at konstatere, om direktørens første rapport var for optimistisk, men med en score på 454 point, og forbedringer på resultatsiden,

blev denne forestilling manet i jorden.

Tredje selvevaluering, februar 1996, blev gennemført i forbindelse med en studerendes kandidatafhandling på Handelshøjskolen i Århus, og baserede sig både på dybdeinterviews med ledere og medarbejdere samt et spørgeskema. Selvevalueringen gav 468 point, og også her blev der konstateret øgede point på resultatsiden. Det primære formål denne gang var at få en uvildig persons bedømmelse.

### Erfaringer fra de tre første selvevalueringer

Mål nr. 1 - opstillet januar 1995 - blev nået, mens mål nr. 2 - at opnå 550 point inden januar 1996 - ikke blev nået. Tendensen i pointenes positive udvikling var dog tydelig, og den erhvervede indsigt i modellen fortalte os, at mål nr. 2 simpelthen havde været urealistisk. Det er ikke muligt at generere 100 ekstra point på tre måneder! (Mål nr. 3 blev nået til tiden).

Fælles for de tre selvevalueringerprocesser var, at de udvidede bevidstheden omkring Business Excellence-modellen i virksomheden, og øgede medarbejdernes forståelse for arbejdet med løbende forbedringer, både i relation til interne processer, og i forholdet til eksterne kunder og leverandører. Modellen er desuden overskuelig, god at beskrive efter og et godt værktøj til målstyring. Erfaringen viser dog, at udarbejdelsen af en selvevaluering er tidskrævende, specielt når processen køres parallelt med de daglige driftsaktiviteter. Endvidere er det en stor opgave at gå i gang med; den kræver organisatorisk parathed, og forudsætter uddannelse i indgående forståelse af modellens elementer.

Allerede første selvevaluering viste nødvendigheden af at gennemføre medarbejder-, kunde- og leverandørtilfredshedsundersøgelser for at dokumentere resultater og for at konstatere resultatet af løbende forbedringer. En afledt effekt af de tre første selvevalueringer var således, at der blev gennemført tre medarbejdertilfredshedsanalyser blandt samtlige medarbejdere, to kundertilfredsanalyser blandt eksisterende kunder, én blandt ikke-kunder samt en leverandørtilfredshedsanalyse. Udviklingen i disse er vist nedenfor (alle mål på en skala fra 1 til 5):

- Medarbejdertilfredshed:  
3,86 ⇒ 4,21 ⇒ 4,32 ⇒ 4,39
- Kundertilfredshed:  
3,82 ⇒ 3,96 ⇒ 4,0
- Leverandørtilfredshed:  
3,97 ⇒ 4,04

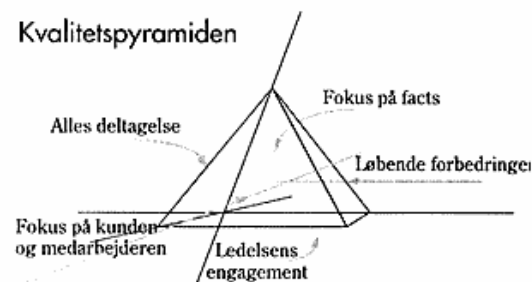
Udviklingen i tallene taler for sig selv. I tillæg kan nævnes, at virksomhedens nettoresultat følger den positive udvikling.

I forbindelse med de ovennævnte analyser blev nedsat et ikke ubetydeligt antal ad hoc grupper, der arbejdede med de identificerede forbedringsområder. Organiseringen af disse tog udgangspunkt i projektstyrergruppen for kvalitetsarbejdet. Denne arbejdsmetode sikrer involvering på alle niveauer og af alle medarbejdere i virksomheden, og er nok den største kim til en succesfuld implementering af kvalitetsrejsen. Det skal fremhæves, at projektstyrergruppen bestod af ikke ledende medarbejdere, bortset fra den adm. direktør, der var formand. Resultatet af dette er en effektiv implementering af forandringer, da disse er født af medarbejderne.

Business Excellence-modellen er imid-



lertid ikke den eneste gennemgående model for DiEU. Kvalitetspyramidens fem elementer (se nedenstående figur) gennemsyrrer alles arbejde, og supplerer såle-



Kilde: Jens Jørn Dahlgaard & Kai Kristensen

des EFQM-modellens ni kasser.

#### Den fjerde selvevaluering

I december 1996 blev det i chefgruppen besluttet - igen i forbindelse med strategiarbejdet - at 25% af virksomhedens omsætning ved årtusindskiftet skulle stamme fra internationale kursusaktiviteter. Ét af midlerne til at blive kendt internationalt var, at virksomheden inden år 1999 skulle modtage den Europæiske Kvalitets Pris. Det blev besluttet at søge allerede i 1997, blot for at få erfaringen. Det ultimative mål på det tidspunkt var at opnå et site visit. Et andet argument for at søge i 1997 var, at EFQM samme år lancerede en Business Excellence-model for Small and Mediumsized Enterprises, der passede godt til DiEU som mindre servicevirksomhed.

Chefgruppen, der består af seks personer, fordelte de ni kriterier mellem sig, og på et heldagsmøde i december gennemgik

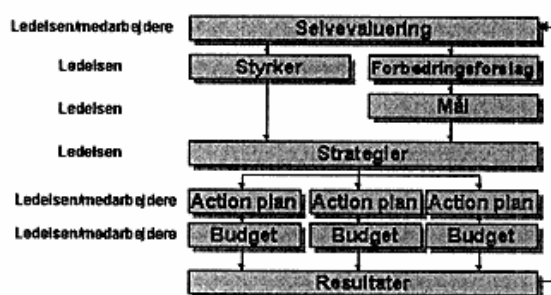
de Business Excellence-modellen i detaljer for at sikre en fælles forståelse af denne.

Primo januar mødtes cheferne igen for at præsentere første udkast til deres respektive kriterier. Efter at have "ensrettet" materialet, blev der afholdt yderligere tre heldagsmøder, hvor ekstra data, eksempler mv. blev medtaget. Ultimo januar afleverede chefgruppen selvevalueringen til en nyudnævnt projektkoordinator, der fik til ansvar at sammenskrive og indsamle de nødvendige informationer.

Denne proces tog to måneder, og medførte en yderligere interviewrunde samt indhentning af historiske data. I denne fase blev ansøgningen oversat til engelsk, for derefter at blive fremsendt til EFQM primo marts.

### Det strategiske arbejde

Sideløbende med projektkoordinatorens gennemskrivning af ansøgningen, udarbejdede chefgruppen i februar styrker og forbedringsforslag for hvert kriterium. Nedenstående figur viser, hvordan forbedringsforslagene blev nedbrudt og brugt i det efterfølgende planlægningsarbejde:



Disse styrker og forbedringsforslag samt ansøgningen blev præsenteret for bestyrelsen på et heldagsmøde i marts. Resultatet

af mødet med bestyrelsen var en revideret strategiplan for virksomheden. Den samlede bestyrelse gav udtryk for, at de aldrig tidligere havde haft så god en indfaldsvinkel til strategiarbejdet i virksomheden. Umiddelbart herefter nedsatte man igen tværgående ad hoc grupper, der arbejdede med forbedringsforslagene.

Samtlige medarbejdere fik mulighed for at kommentere resultatet af strategiarbejdet samt den endelige ansøgning på et heldagsmøde medio juni.

### Site visit

Medio juni kom nyheden om EFQMs beslutning om at aflægge virksomheden et såkaldt site visit i begyndelsen af juli. Det ultimative mål for ansøgningen var nået, og nervøsiteten, spændingen og glæden bredte sig.

Alle medarbejdere modtog en grundig orientering om, hvad et site visit går ud på. EFQMs site visit blev fastlagt til den 3. og 4. juli, og besøget vil blive husket mange år frem: Der kom tre assessorer; en englænder, en ungare og en belgier, og de var så velforberejede, at de på to dage formåede at interviewe samtlige 43 medarbejdere i organisationen. I de enkelte tilfælde, hvor medarbejderne ikke beherskede det engelske sprog, blev en anden medarbejder brugt som tolk. Spørgsmålene fra assessorerne var meget dybdegående, og selvom organisationen var vant til auditorer i forbindelse med ISO 9001, følte spørgsmålene mere konkrete, end man var vant til. Eksempler på spørgsmål:

1. Hvornår har I som ledelsesteam sidst revideret den metode, I anvender, når I holder driftsmøder?
2. Din leder har en åben dør-politik. Hvad

betyder det for dig, og giv mig et eksempel på det.

3. Hvordan opfatter du graden af selvstændighed i dit job?
4. Hvor ser du dig selv i jeres proces fra udvikling af kursusede til gennemførelse?

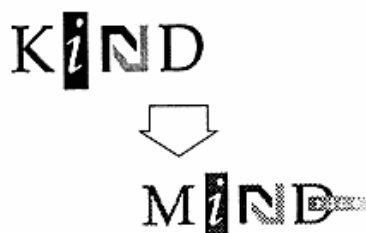
### Processen efter

Spændingen var selvfølgelig stor i resten af juni og begyndelsen af juli, indtil afgørelsen faldt den 25. juli. EFQM meddelte os, at DiEU var finalist, men ikke prisvinder. Selvfølgelig var det en skuffelse, men EFQM meddelte os samtidig, at der inden for kategorien af selvstændige Small and Mediumsized Enterprises ikke var nogen prisvindere i år, kun tre finalister. Med andre ord, ingen vindere, men heller ingen tabere. Efterfølgende modtog vi en fyldig rapport fra assessorteamet på i alt 30 sider, som i et klart sprog redegjorde for, hvilke styrker assessorteamet havde fundet, og hvilke muligheder for forbedringer, der var at påpege. Overensstemmelsen mellem de punkter, assessorteamet var kommet frem til, og det vi selv havde fundet frem til, var meget stor. Dog var der overraskelser. I begyndelsen af august inviterede DiEU seniorassessoren, der havde udarbejdet vores rapport og ledet site visit'et, på besøg i virksomheden. Sammen med chefgruppen gennemgik han den skriftlige rapport og fremhævede sin hovedkonklusion:

1. Arbejd videre med procesledelse - fastlæg procesejere kontra procesbrugere.
2. Opstil klare delmål for processerne.
3. Uddan efter kaskademodellen.
4. More of the same.

For at intensivere arbejdet med forbed-

ringsområderne og samtidig fokusere på virksomhedens mål frem mod år 2000, blev der herefter nedsat en projektgruppe, der sammen med ledelsen skulle arbejde med de markedsorienterede forbedringsområder. Der er således i øjeblikket to tværgående projektgrupper i virksomheden, KiND, der arbejder med virksomhedens kvalitetsstyringsprojekt og MiND, der fokuserer på markedsorienterede emner.



### Afslutning

Selvevalueringsprocessen har både sine fordele og sine ulemper. På fordelssiden skal helt klart fremhæves muligheden for en årlig dybdegående analyse af virksomhedens enkelte elementer. Ligeledes på den positive side skaber selvevalueringen et fælles udgangspunkt for, i hvilken retning virksomheden skal flytte sig, og er et godt redskab til at kommunikerer dette ud til resten af virksomheden. Endvidere er det positivt, at alle medarbejdere involveres, og at organisationens kvalitetsarbejde synliggøres. Omvendt er de negative sider, at det er en tidskrævende, lang proces, som kræver involvering fra mange i organisationen sideløbende med den daglige drift, og at det ikke er en aktivitet, der skaber indtjening på kort sigt. I vores tilfælde har det dog vist sig, at vi over en 3-årig periode har haft større medarbejder-tilfredshed, større kundetilfredshed og

større nettoindtjening år for år, så vi er blevet rigeligt kompenseret for vores anstrengelser.

Som en afsluttende bemærkning skal det understreges, at en virksomhed må have visioner, dvs. vide hvor den er på vej hen, for at få udbytte af den beskrevne model.

### **Summary**

*DiEU is a course organiser with a staff of 43, and an annual turnover of DKK80m. This article describes the process that DiEU has been going through in connection with four in-house self-assessment processes. The last of these processes led to a place in the 1997 final of the Eu-*

*ropean Foundation for Quality Management (EFQM), which has developed the Business Excellence Model. The principal message is to involve as many employees in the organisation as possible, and to perceive self-assessment as a management tool which gives a true snapshot of the organisation, and an idea of which should be its strategic action areas. The conclusion is that the self-assessment process is an effective tool for the long-term management of the organisation, but that the organisation, from the beginning, should have a clear vision.*

### **Litteratur**

Dahlgaard, J., Kristensen, K.: *Vejen til kvalitet*. Centrum 1992.

større nettoindtjening år for år, så vi er blevet rigeligt kompenseret for vores anstrengelser.

Som en afsluttende bemærkning skal det understreges, at en virksomhed må have visioner, dvs. vide hvor den er på vej hen, for at få udbytte af den beskrevne model.

### **Summary**

*DiEU is a course organiser with a staff of 43, and an annual turnover of DKK80m. This article describes the process that DiEU has been going through in connection with four in-house self-assessment processes. The last of these processes led to a place in the 1997 final of the Eu-*

*ropean Foundation for Quality Management (EFQM), which has developed the Business Excellence Model. The principal message is to involve as many employees in the organisation as possible, and to perceive self-assessment as a management tool which gives a true snapshot of the organisation, and an idea of which should be its strategic action areas. The conclusion is that the self-assessment process is an effective tool for the long-term management of the organisation, but that the organisation, from the beginning, should have a clear vision.*

### **Litteratur**

Dahlgaard, J., Kristensen, K.: *Vejen til kvalitet*. Centrum 1992.