



## Kvalitetsledelse eller kvalitetslede

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

DER ER INGEN tvivl om, at kvalitet vil være på dagsordenen i lang tid. Det er ikke et modefænomen. Derfor er det så afgørende, at kvalitetsarbejde og kvalitetsudvikling gribes rigtigt an. Det kan være svært nok for en virksomhed at sætte et reelt kvalitetsudviklingsprojekt gang. Men det bliver mangefold vanskeligere at gøre det igen. Sætningen: At gøre det rigtige. At gøre det rigtigt. Og at gøre det rigtigt første gang, gælder derfor også for selve kvalitetsarbejdet

Kvalitetscertificering, herunder ISO-9000 certificering, hører til i dette billede. Ikke bare hører det til. Det sættes undertiden lig med kvalitetsarbejde. Kvalitetscertificering drejer sig om for en virksomhed eller organisation at få et bevis på, at man har styr på sin produktion og administration, sådan at man kvalitetsmæssigt kan regne med, hvad der leveres af den pågældende virksomhed. Så vidt. Så godt. Problemet er, at det ser ud, som om certificering og ISO-9000 i nogle virksomheder og hos nogle konsulenter er blevet opfattet som eller er blevet præsenteret som løsningen, som det, der skal til for at sikre en virksomheds kvalitet, konkurrenceevne og dermed overlevelse. Det er en meget farlig tankegang.

Kvalitetscertificering er ikke en løsning, men et middel - ét middel blandt mange midler - til sikring af, at opstillede kvalitetsmål nås gennem styring og styringssystemer. For at opnå et ISO-certifikat skal en virksomhed gennem en proces, hvor den opbygger eller gennemgår sine styringssystemer og resultater samt dokumenterer procedurer og instruktioner i virksomheden. Hvilken sammenhæng indgår denne proces i? Med hvilke holdnin-

ger går virksomhedens ledelse ind i processen? Måden, som processen gennemføres på, og den sammenhæng, den indgår i, er af meget stor betydning for, om certifikatet blot bliver en tilføjelse til virksomhedens logo og en samling manualer, eller om det fører til reelle og varige ændringer i virksomheden, ændringer, som også kunderne mærker.

Kvalitetssikring kvalitetsudvikling og kvalitetsledelse er meget mere og andet end certificering. Ja, man kan måske gå så vidt som til at sige, som en kvalitetschef i en stor servicevirksomhed gjorde det for nylig: »ISO er ikke andet, end hvad man skal gøre i forvejen«.

Kulturen i virksomheden, som bl.a. viser sig i, hvad vi kunne kalde den daglige produktions- og serviceadfærd, er på længere sigt af afgørende betydning for kvalitet, konkurrenceevne og dermed overlevelsessevne. Men forudsætningen får at få ISO til at blive en del af en løbende kvalitetsproces i en virksomhed, er, at det skal integreres med kulturen i virksomheden, og med den ledelses- og samarbejds-mæssige indsats og det strategiske arbejde i virksomheden. ISO må ikke stå alene.

Konkret betyder det, at en virksomhed kun får succes med en ISO-certificering og de kroner og den arbejdsindsats, der investeres, hvis virksomhedens øverste ledelse engagerer sig seriøst og varigt. Gør den ikke det, skal man ikke forvente resultater, der står mål med indsatsen. Der findes eksempler på ledelser, der på forskellig vis er blevet overbeviste om, at ISO nok er sagen, og som derfor kontakter en konsulent og spørger: »Hvad koster det?« Får de dernæst en tilstrækkelig lav pris oplyst, spørger de: »Hvornår kan I være færdige?« Bag sådanne spørgsmål ligger en mekanisk opfattelse af virksomheden. Det, der svarer til apparatfejlstænkningen inden for sundhedsområdet. Det er en tænkning, der synger på sidste vers. Den slår ikke til. Virkeligheden er FOR forskellig fra de antagelser, som denne tænkning bygger på.

Hvis vi ikke om nogle få år skal opleve den ene ISO-certificerede virksomhed efter den anden i vanskeligheder eller SYSTEMRÆTTE, er det nu, der skal gøres en indsats. Der er en reel risiko for fremkomsten af en gruppe af virksomheder, hvorom man kan sige: De kom ikke længere end til ISO-9000.

Disse virksomheder vil om nogle få år sidde med de samme symptomer og spørgsmål, som de har nu. De vil sige om ISO-certificeringen: »Det hjalp

heller ikke. Men så har vi da prøvet det«. Hvorefter de vil købe det næste system.

For nylig kunne man læse om virksomheder, der havde hørt noget om biorytmer. Og som med brask og bram udbasunerede, at de nu ville »indføre«, biorytmer som led i deres personaleledelse. Og få måneder senere konkluderer de samme virksomheder i halvbitre kommentarer, at »det havde ikke hjulpet«. Nej. Det er klart. Kvalitet, service og produktivitet opnås kun gennem fagligt dygtige, motiverede og ansvarsbevidste medarbejdere. Men det skaber man ikke ved fra den ene dag til den anden, at indoperere et eller andet - måske i sig selv udmærket - redskab i organisationen.

HOLDNINGER OG KULTUR er nøglebegreber i forbindelse med, hvad jeg vil kalde reelt kvalitetsarbejde i en virksomhed. Kvaliteten i en virksomhed, på et sygehus eller i en forvaltning ændres ikke, medmindre holdningerne ændres hos de mennesker, der arbejder med at producere varen eller ydelsen. Men omvendt: Disse mennesker kan måske ikke producere den kvalitet, de har aftalt eller lovet, medmindre de har nogle systemer til deres HJÆLP. Der skal være helhed i kvaliteten. Kvalitet er IKKE nul-fejl. Kvalitet er IKKE øget kundetilfredshed. Kvalitet er IKKE mere medarbejdermotivation. Kvalitet er alt dette PLUS en del mere. Det er derfor, man skal tænke sig om og mene det alvorligt, hvis og når man sætter kvalitet som overskrift på et projekt i en virksomhed.

Vi står over for et meget betydeligt omstillingsbehov i dansk erhvervsliv - erhvervsliv opfattet i den bredest mulige betydning. Også omfattende den offentlige sektor. Det private erhvervsliv kan ikke ses isoleret, men må ses i sammenhæng med hele den offentlige sektor. Det er blevet en svøbe - ikke bare i Danmark - at der er så kraftige skoder mellem den offentlige og den private sektor. På dette, som på så mange andre områder, skal vi ikke være på tværs, men tænke og handle på tværs!

Vi skal nok indse, at vor ledelsesfilosofi og vore produktionsmetoder og markedsstrategier ikke længere slår til. Vi skal indse, at vi skal gennemføre væsentlige, for ikke at sige drastiske tilpasninger, hvis vi vil klare os i den økonomiske konkurrence, der er en realitet globalt set. Denne konkurrence, hvis vi skal bruge det udtryk, drejer sig i lige så høj grad om nuværende offentlige virksomheder som om private virksomheder. Ingen offentlig virksomhed kan længere så at sige være i fred. Der laves sammenligninger. Mellem offentlige virksomheder indbyrdes og mellem offentlige og private virksomheder. Man kan eventuelt beklage, at det ser sådan ud, men vi kan ikke finde holdepunkter for at antage, at det vil ændre sig,

og dermed heller ikke holdepunkter for, at vi bare kan slappe af. Vi er underkastet nogle benhårde internationale, økonomisk-politiske realiteter. Og det skal vi tage bestik af - men ud fra vor kultur.

Bag disse mere hårde begrundelser for at arbejde med kvalitet og produktivitet ligger de egentlige begrundelser. At arbejde med udvikling af kvalitet og produktivitet i en virksomhed eller forvaltning er i sig selv positivt. Dybest set drejer det sig om livskvalitet og sundhed, herunder om ressource og miljøbevidsthed. I hele dette er ledelse nok den mest knappe faktor. Det er en massiv opfordring om ledelsestiltag i offentlige og private virksomheder. Det er ligeledes en opfordring til politisk eftertanke. Politikerne bærer et betydeligt ansvar for at være med til at bane vejen for nytænkning i dansk erhvervsliv og ledelse.

Tak til Ole Skyum, COWIconsult, Århus, der har bidraget med synspunkter og forslag..