

Ledelseskvalitetsanalyse 3



Totalrapport

Denne rapport er baseret på 87 besvarelser

Udarbejdet af Bülow Management A/S

Steffen Fihl Andersen, Chefrådgiver

Indholdsfortegnelse

1	Forord.....	1
2	Overordnede resultater	2
2.1	Svarstatistik	2
2.2	Scores	2
2.3	Spørgsmålenes Top 5 og Bund 5	3
3	Anbefalinger.....	5
4	Planlægning.....	7
5	Udførelse.....	10
6	Evaluering.....	12
7	Korrigerende handling	13
8	Værdier.....	14
9	Tilfredshed	16
10	Score og udvikling	17
11	Sammenhæng med Excellence	20
11.1	Opnå balancerede resultater	20
11.2	Skabe kundeværdi.....	20
11.3	Lede med vision, inspiration og integritet	21
11.4	Styre gennem processer.....	21
11.5	Succes gennem medarbejdere	21
11.6	Fremme kreativitet og innovation	21
11.7	Opbygge partnerskaber	22
11.8	Tag ansvar for en bæredygtig fremtid	22

1 Forord

Denne rapport indeholder resultatet af Ledelseskvalitetsanalysen for HUI A/S i forbindelse med LESA 3.

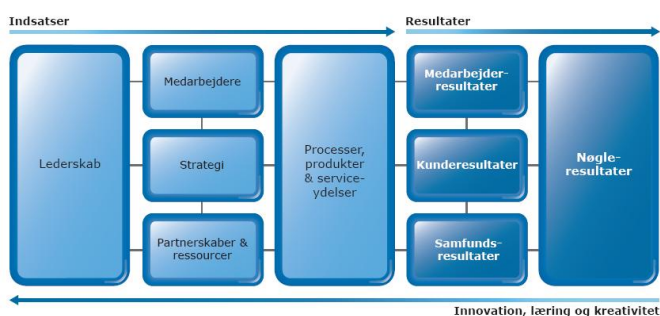
Formålet med denne analyse er at skabe excellent lederskab i HUI A/S. Rapporten giver udtryk for medarbejdernes opfattelse af, hvor godt der bedrives ledelse i HUI A/S. Derudover har analysen til formål at danne grundlag for valg af indsatsområder for HUI A/S generelt og for den enkelte leder.

Analysen er designet på baggrund af HUI A/S ledelsesgrundlag, PDCA-styringsløjfen fra TQM (Plan, Do, Check, Act) og Excellence-modellens anbefalinger.

Hver medarbejder tager stilling til en række udsagn, der relaterer sig til nærmeste leder. Medarbejderen tager stilling til: 1) sin oplevelse af om udsagnet er gældende for nærmeste leder og 2) hvor stor eller lille betydning udsagnet har for medarbejderens daglige arbejde.

Ledelseskvalitetsanalysen er en del af Ledelseskvalitets-, effektivitets- og strategianalysen (LEA), der foretages to gange årligt.

I Business Excellence modellen referer ledelseskvalitetsanalysen til den første af de 9 kriterier – Lederskab – og er derfor en analyse, der indikerer succes af indsatsen Lederskab.



Til vurdering af niveauer benyttes nedenstående inddeling. Denne inddeling bygger på internationale standarder inden for EFQM (European Foundation for Quality Management).

Svar	Betyder	Uddybende tolkning
4.41 – 5.00	Unikt	Excellence
4.21 – 4.40	Meget højt	Enkelte muligheder for forbedring
4.01 – 4.20	Højt	Nogle muligheder for forbedring
3.61 – 4.00	Middel	Gode muligheder for forbedring
3.41 – 3.60	Lavt	Store muligheder for forbedring
1.00 – 3.40	Meget lavt til uacceptabelt	Meget store muligheder for forbedring

2 Overordnede resultater

2.1 Svarstatistik

Svarstatistik			
Navn	Besvarelser	Medarbejdere	Procent
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
			100%
Samlet	87	87	100%

HUJ har i denne analyse opnået en flot svarprocent på 100.

2.2 Scores

Individuelle og totale scores på oplevelse og betydning opdelt på kategorier:

Kategori	Individuel Score	Total Score	Individuel Betydning	Total Betydning
Planlægning	4,16	4,16	4,54	4,54
Udførelse	4,06	4,06	4,61	4,61
Evaluering	3,98	3,98	4,52	4,52
Korrigerende handling	3,94	3,94	4,40	4,40
Værdier	4,32	4,32	4,68	4,68
Tilfredshed	3,59	3,59	4,63	4,63
Samlet	4,07	4,07	4,57	4,57

Scoren for oplevelse sammenlignet med tidligere analyser opdelt på kategorier:

Kategori	Score			
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend
Planlægning	4,10	4,29	4,16	-0,13
Udførelse	4,06	4,25	4,06	-0,19
Evaluering	3,90	4,38	3,98	-0,40
Korrigerende handling	3,95	4,44	3,94	-0,51
Værdier	4,19	4,51	4,32	-0,19
Tilfredshed	4,15	4,28	3,59	-0,69
Samlet	4,08	4,34	4,07	-0,27

Scoren for oplevelse sammenlignet med tidligere analyser og opdelt på ledere:

Leder	Score			
	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend
	3,92	4,43	3,67	-0,76
	4,41	*	*	-
	4,41	4,93	4,77	-0,16
	4,78	4,68	4,27	-0,41
	4,25	4,63	4,58	-0,04
	3,66	4,06	4,30	0,24
	3,87	4,35	3,79	-0,56
	3,48	*	4,15	-
	3,92	3,97	3,23	-0,74
	-	4,52	4,46	-0,06
	-	3,39	3,21	-0,19
	-	-	3,93	-
Total	4,08	4,34	4,07	-0,27

* Færre end tre besvarelser

2.3 Spørgmålenes Top 5 og Bund 5

Rangering af de spørgsmål, der i denne rapport har scoret højest og lavest på henholdsvis oplevelse og betydning.

2.3.1 Top 5 spørgsmål

Top 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,46
2	33	Min nærmeste leder udviser åbenhed	4,44
3	4	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,39
4	10	Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver	4,36
5	34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,36

Top 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	35	Min nærmeste leder er kompetent	4,82
2	34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,79
3	15	Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver	4,74
4	32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,72
5	11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	4,71

2.3.2 Bund 5 spørgsmål

Bund 5 - Oplevelse			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	40	Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUJ A/S?	3,44
2	37	Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUJ A/S?	3,51
3	38	Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, motiverer mig i mit job?	3,62
4	25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,75
5	39	Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUJ A/S	3,78

Bund 5 - Betydning			
Rang	Spm nr.	Spørgsmål	Score
1	27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	4,25
2	6	Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til	4,35
3	26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	4,42
4	28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdetilfredshedsanalysen	4,42
5	7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUJ A/S får succes	4,43

3 anbefalinger

Formålet med denne ledelseskvalitetsanalyse er at støtte lederne i HUU med at nå de strategiske mål for virksomheden. I denne analyse er der opnået en score på 4,07, hvilket er en tilbagegang på 0,27. Der er sket mange ting i HUU siden LESA2 i efteråret 2010, og som analysen viser, så har organisationen samlet set ikke oplevet at ledergruppen i HUU, har kunnet fastholde det meget høje niveau for ledelseskvaliteten gennem alle udfordringerne.

Der er stadig mange flotte scores i analysen, så fokus for lederne bør være individuelt og i fællesskab at bestemme de indsatsområder, som vil give størst effekt for de udfordringer virksomheden står over for nu. Hver leder har nogle indsatsområder at fokusere på, og de skal skubbes ud over rampen 100% - hvis ikke en leder selv tror på initiativerne, og viser dét hver eneste dag, hvordan skal medarbejderne så tro på initiativerne? Spørg dig selv: hvor på skalaen for Situationsbestemt Ledelse befinder mine medarbejdere sig i forhold til de initiativer jeg sætter i gang – og hvordan skal jeg så lede dem? Hvis de er K2-medarbejdere, så skal jeg vise dem vejen og være forklarende og coachende – det kræver tydeligt lederskab. Og hvor er du selv på skalaen – hvad er dit kompetenceniveau i forhold til de initiativer der er i gang, og hvad betyder det for din succes?

I total-rapporten er der i denne analyse fortsat en høj score på betydningerne, hvilket tyder på en opfattet relevans i organisationen.

Hver leder bør overveje om der er enkelte spørgsmål, som har en særligt høj andel "Ved ikke"-besvarelser. Et kryds i "Ved ikke" indikerer usikkerhed på et måske vigtigt emne, hvilket kan give mindre fokus og udvikling. F.eks. er der totalt set ca. 18% af medarbejderne, som ikke ved om lederne igangsætter handlinger på baggrund af analyser. Dette kombineret med forholdsvis lave scores på de spørgsmål er ikke et hensigtsmæssigt udgangspunkt for en forbedringskultur.

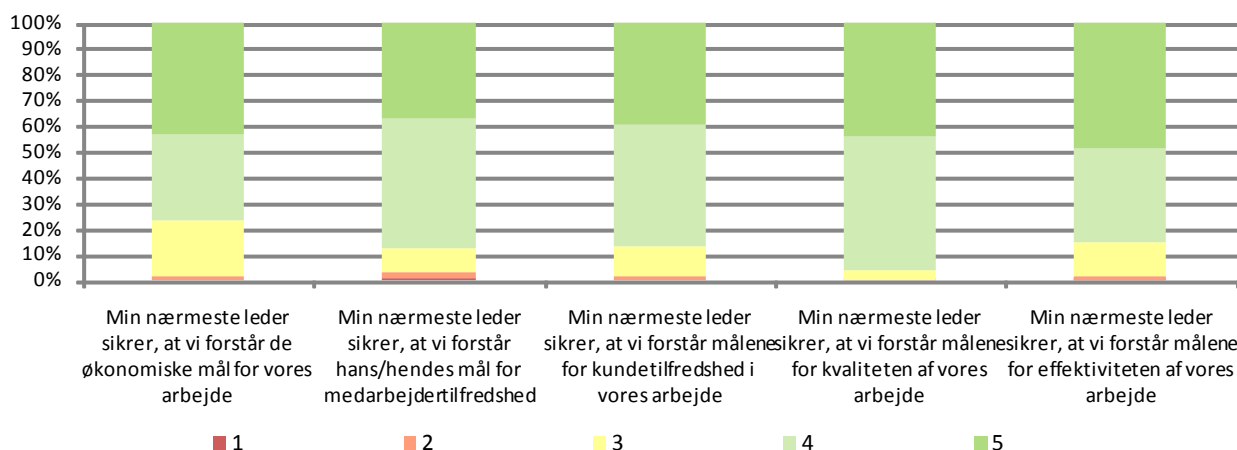
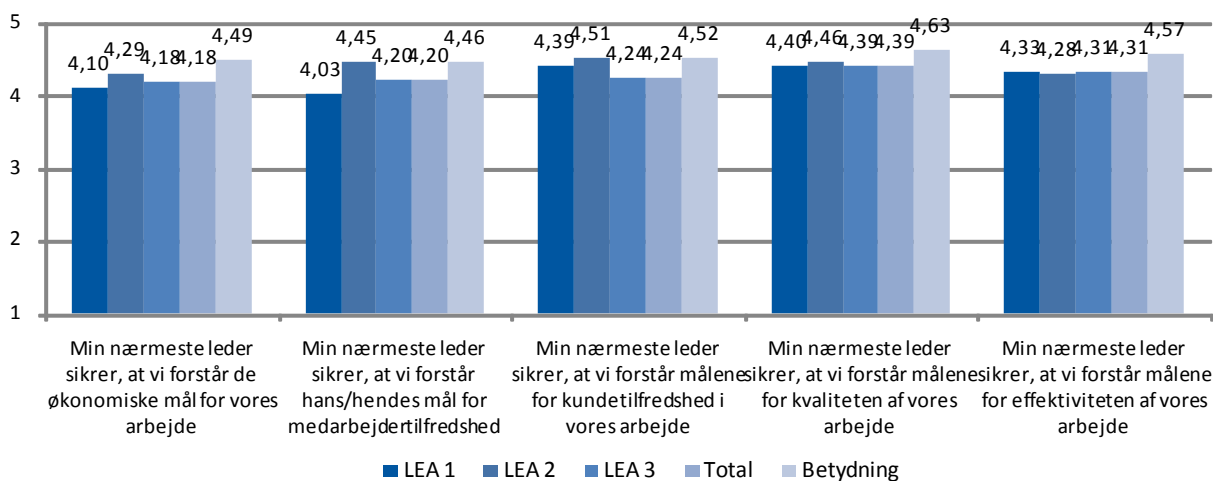
Fælles for ledergruppen er der følgende temaer, som i total-rapporten springer i øjnene:

- Medarbejderne har ikke tilstrækkelig information til stede inden arbejdsopgaverne planlægges og når arbejdsopgaverne skal udføres – herunder information fra byggemøder. Disse var også et kritiske temaer i LESA1 og 2, og bør få lederne til at fokusere endnu mere på proaktiv information.
- Lederne kan blive bedre til at samle op på fejl og afvigelser, og medarbejderne oplever kun i nogen grad at deres arbejde evalueres – hvad gik godt og hvad gik skidt? Der er sket en tilbagegang fra LESA 2
- Tilfredsheden med den form for ledelse, der praktiseres i HUU får en lav score. Hvilken form for ledelse bedriver I – og er den hensigtsmæssig for de mål, I skal nå?

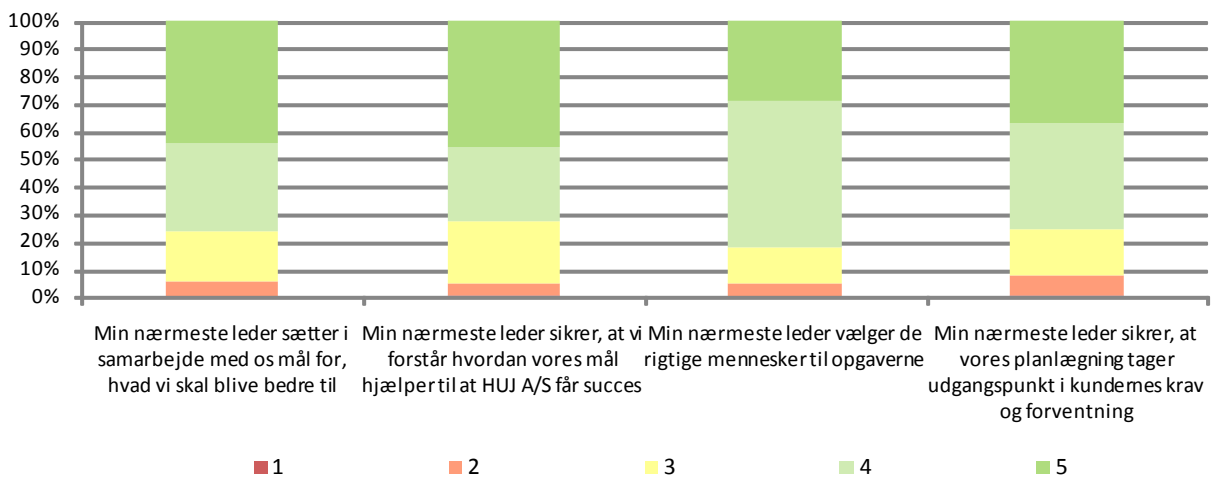
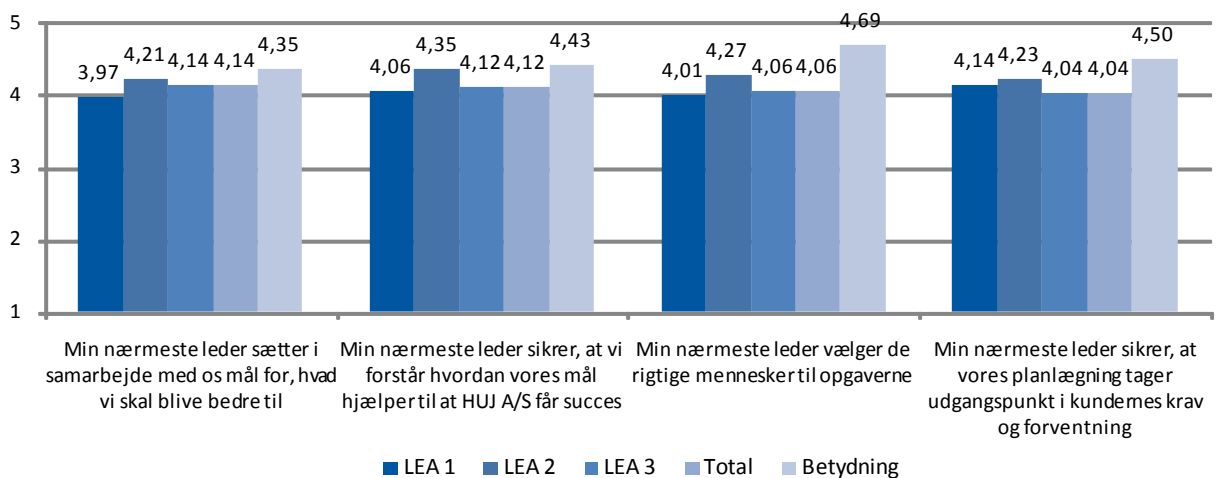
Det tyder på at fokus for den samlede ledergruppe også i den kommende periode kan være i endnu højere grad at komme på forkant med informationerne og jeres ledelsesopgave. Der er også behov for at I får tænkt løbende og strukturerede evalueringer af arbejdsopgaverne ind i dagligdagen. Det er de samme temaer som i LESA 2, hvilket tyder på at der stadig er behov for at få det ud over rampen. 1 handling er bedre end 1000 hensigter.

4 Planlægning

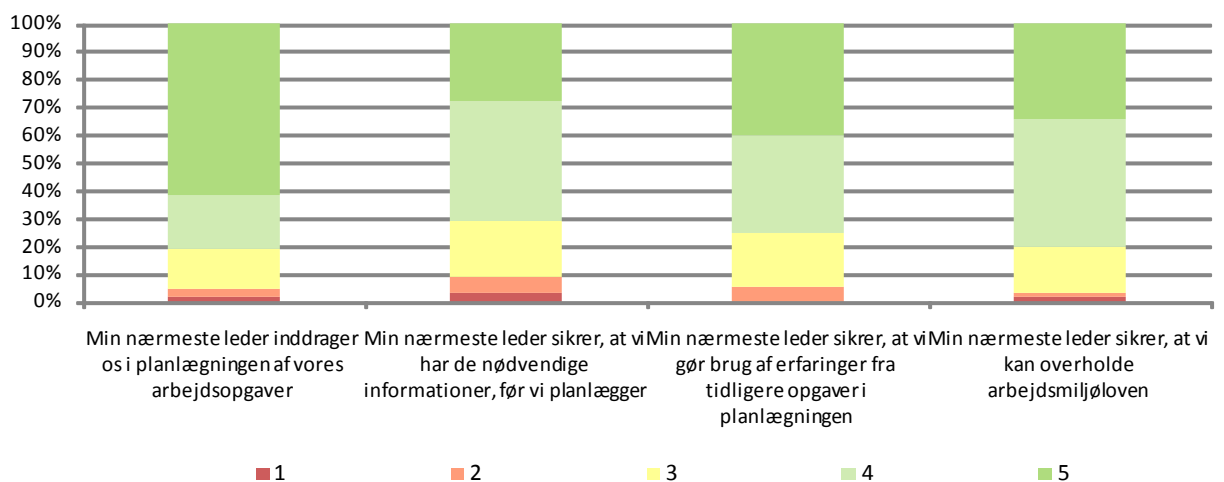
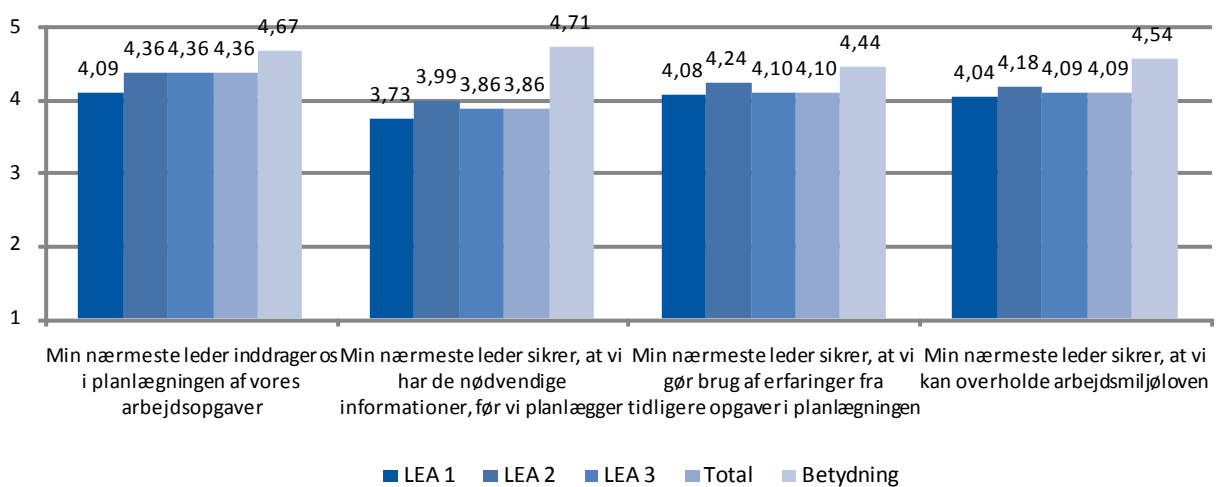
Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
1	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde	4,18	4,49	4,18
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed	4,20	4,46	4,20
3	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde	4,24	4,52	4,24
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,39	4,63	4,39
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde	4,31	4,57	4,31



Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
6	Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til	4,14	4,35	4,14
7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUI A/S får succes	4,12	4,43	4,12
8	Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne	4,06	4,69	4,06
9	Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning	4,04	4,50	4,04

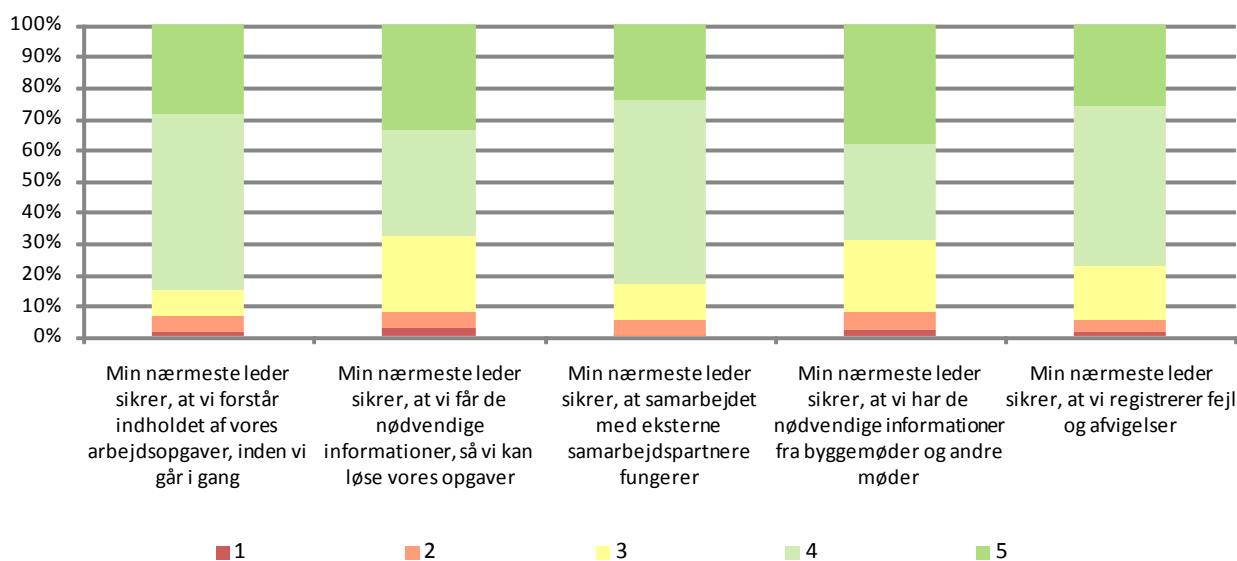
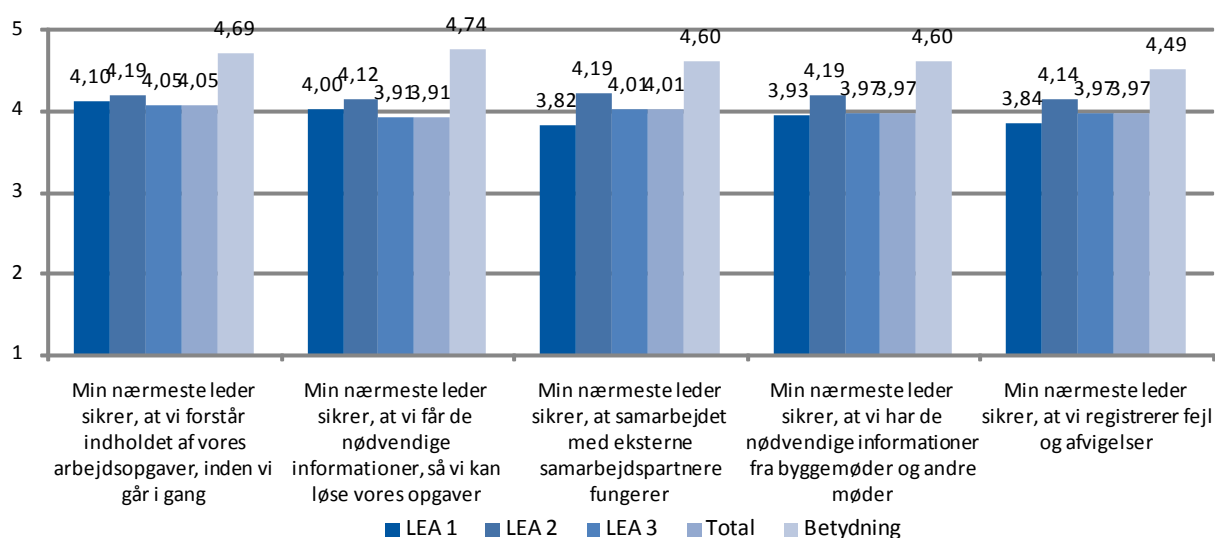


Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
10	Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver	4,36	4,67	4,36
11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	3,86	4,71	3,86
12	Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen	4,10	4,44	4,10
13	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	4,09	4,54	4,09
	Total for Planlægning	4,16	4,54	4,16

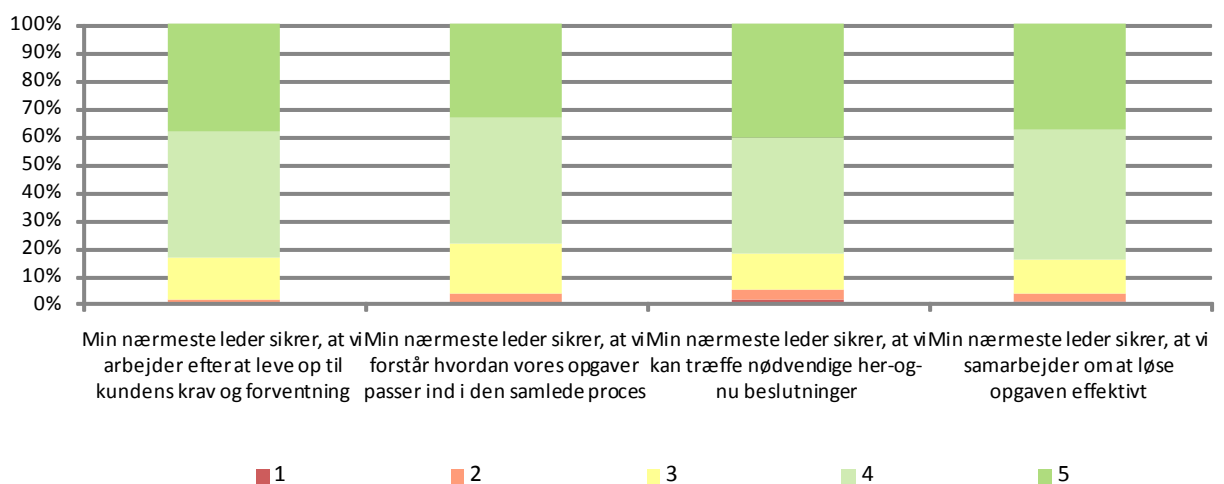
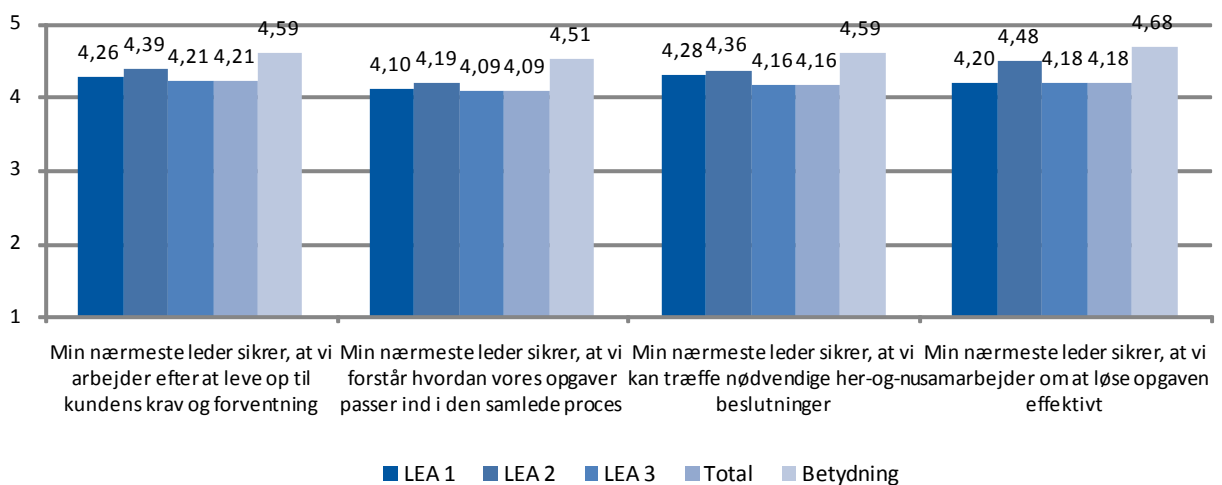


5 Udførelse

Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
14	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang	4,05	4,69	4,05
15	Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver	3,91	4,74	3,91
16	Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer	4,01	4,60	4,01
17	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder	3,97	4,60	3,97
18	Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser	3,97	4,49	3,97

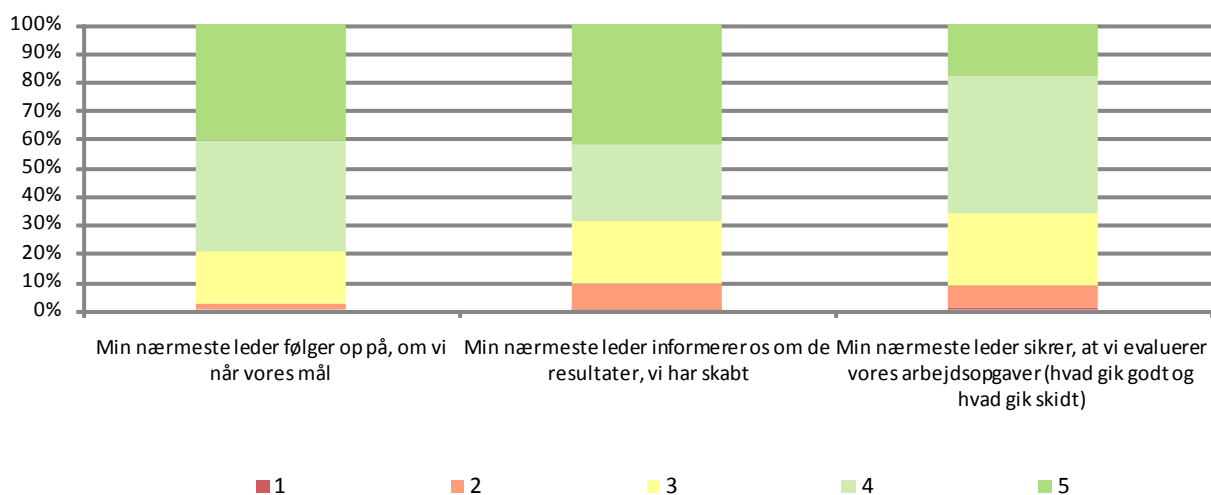
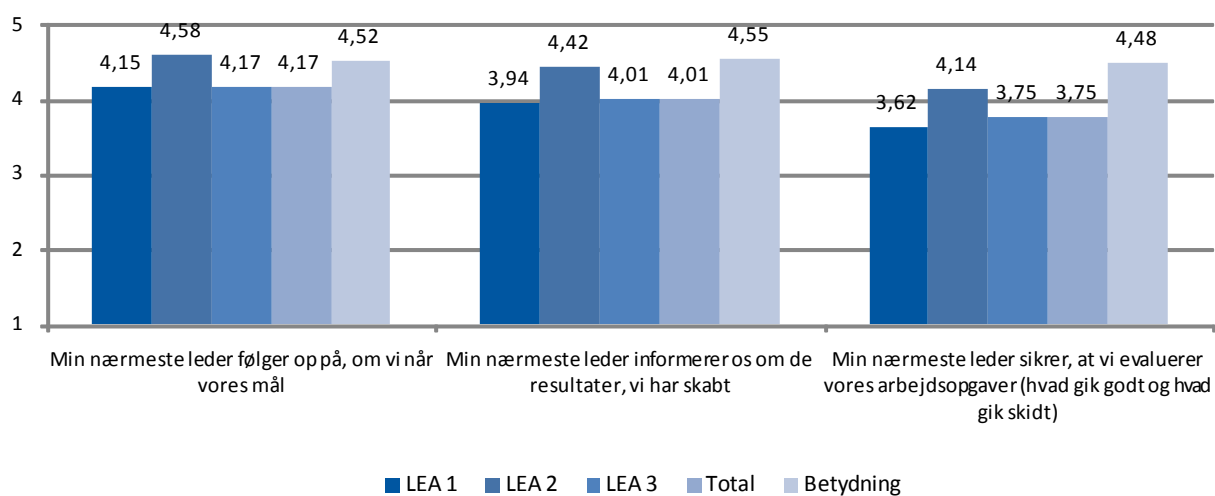


Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
19	Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning	4,21	4,59	4,21
20	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces	4,09	4,51	4,09
21	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger	4,16	4,59	4,16
22	Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt	4,18	4,68	4,18
	Total for Udførelse	4,05	4,61	4,05



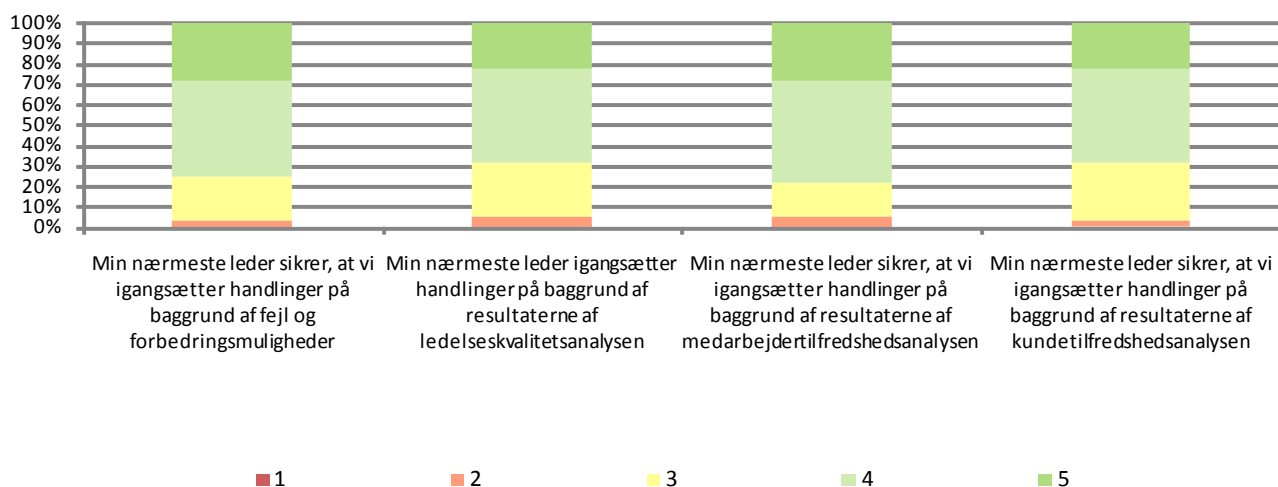
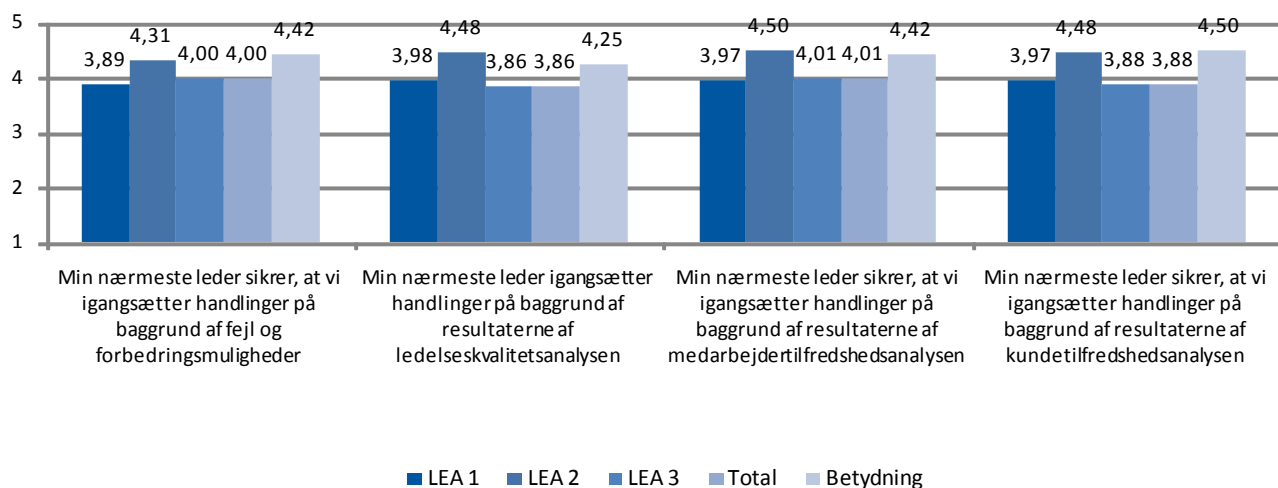
6 Evaluering

Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
23	Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål	4,17	4,52	4,17
24	Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt	4,01	4,55	4,01
25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,75	4,48	3,75
Total for Evaluering		3,98	4,52	3,98



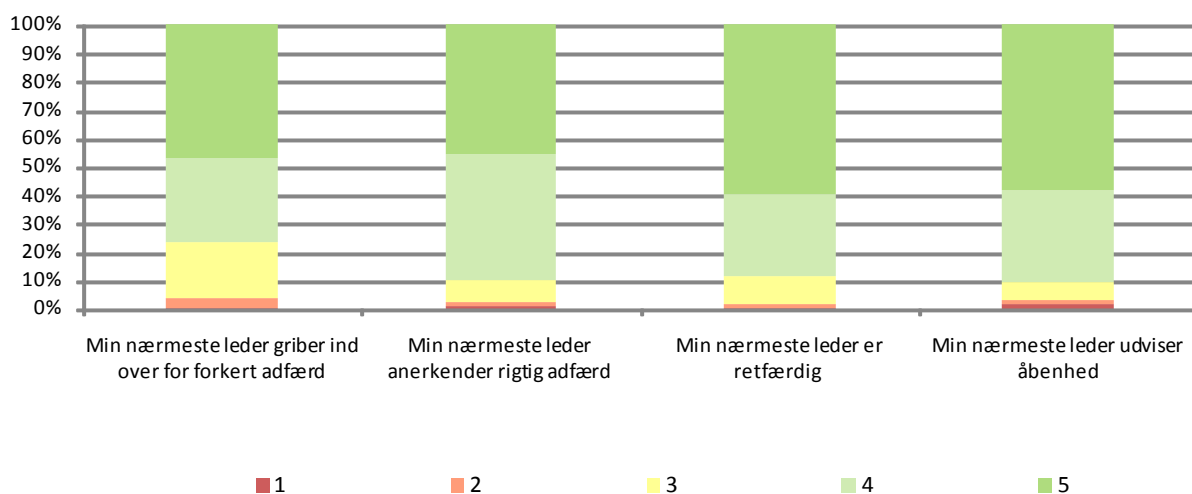
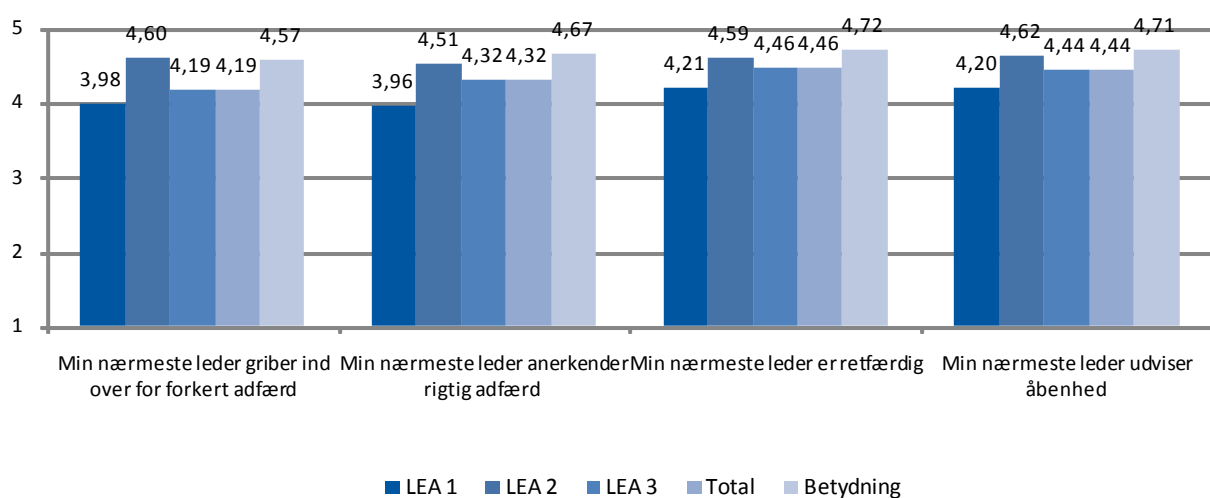
7 Korrigerende handling

Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	4,00	4,42	4,00
27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	3,86	4,25	3,86
28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen	4,01	4,42	4,01
29	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundetilfredshedsanalysen	3,88	4,50	3,88
Total for Korrigerende Handlinger		3,94	4,40	3,94

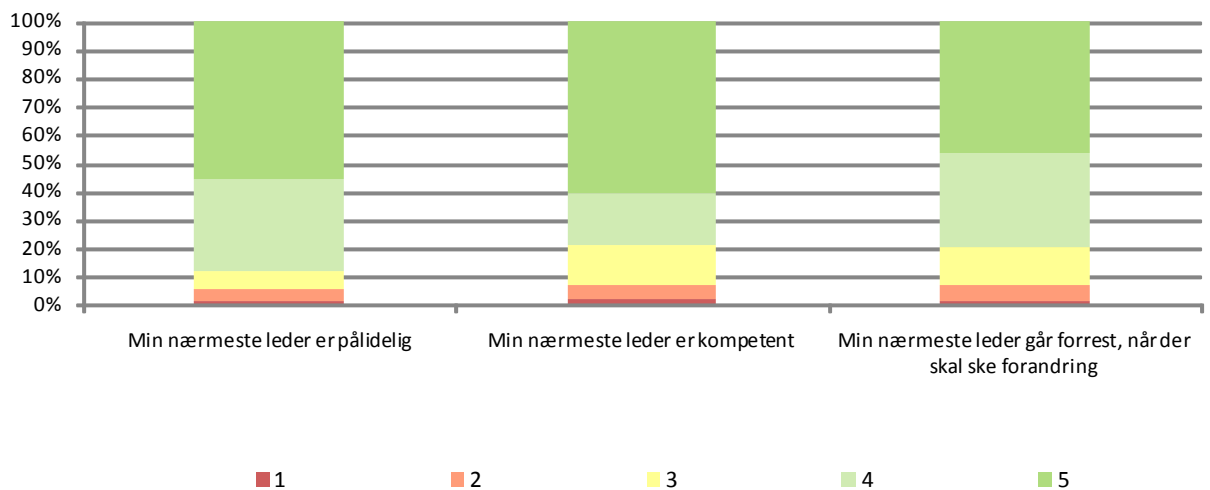
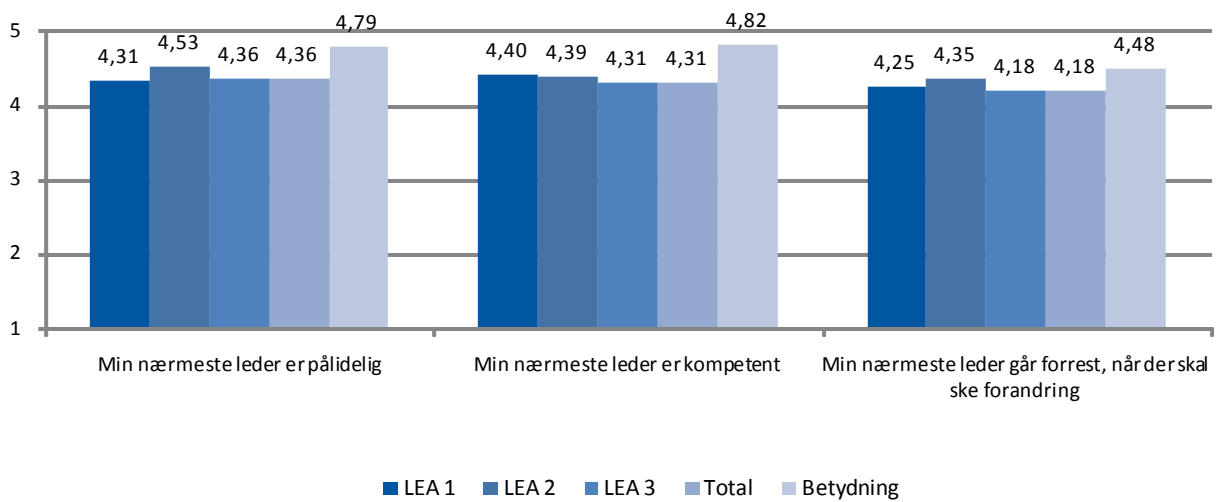


8 Værdier

Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
30	Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd	4,19	4,57	4,19
31	Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd	4,32	4,67	4,32
32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,46	4,72	4,46
33	Min nærmeste leder udviser åbenhed	4,44	4,71	4,44

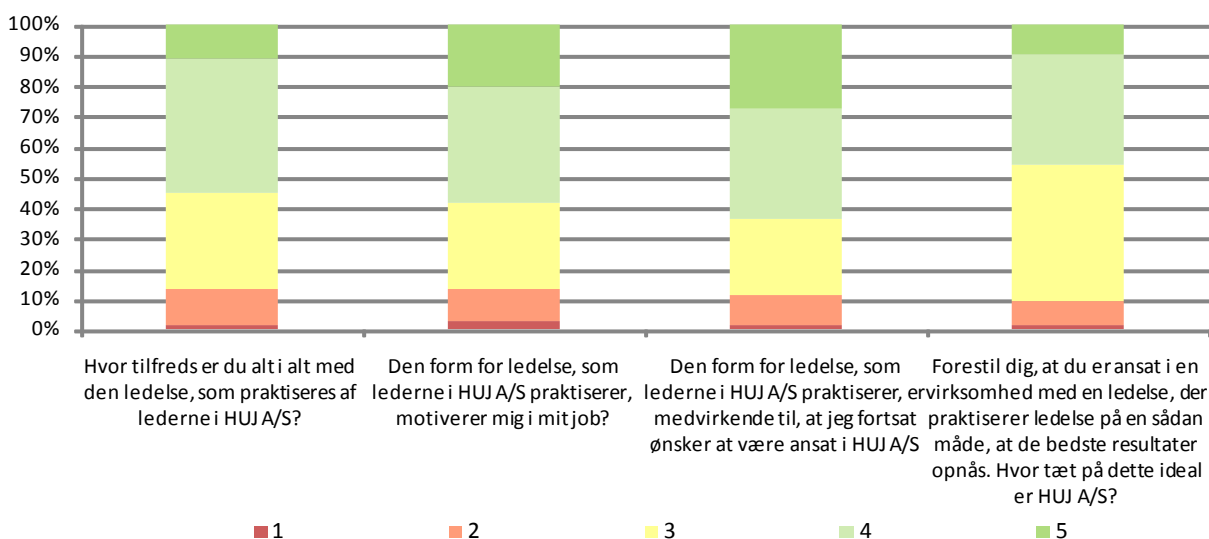
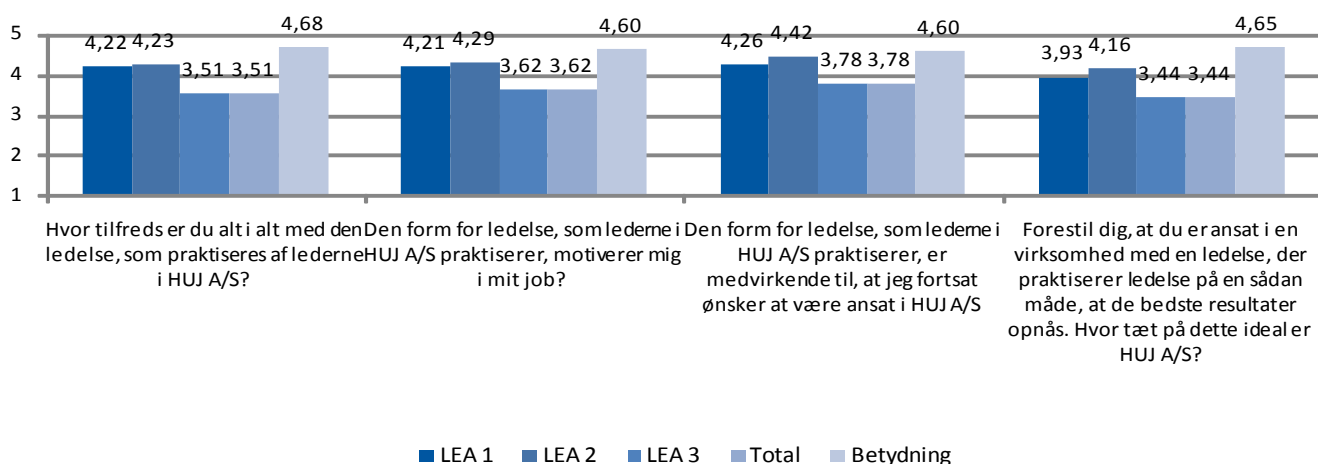


Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,36	4,79	4,36
35	Min nærmeste leder er kompetent	4,31	4,82	4,31
36	Min nærmeste leder går forrest, når der skal ske forandring	4,18	4,48	4,18
	Total for Værdier	4,32	4,68	4,32



9 Tilfredshed

Spm nr	Spørgsmål	Individuel score	Individuel betydning	Total
37	Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUJ A/S?	3,51	4,68	3,51
38	Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, motiverer mig i mit job?	3,62	4,60	3,62
39	Den form for ledelse, som lederne i HUJ A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUJ A/S	3,78	4,60	3,78
40	Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUJ A/S?	3,44	4,65	3,44
Total for Tilfredshed		3,59	4,63	3,59



10 Score og udvikling

Oversigt over den individuelle score, udvikling, totalscore og individuelt antal "Ved ikke"-besvarelser fordelt på alle spørgsmål

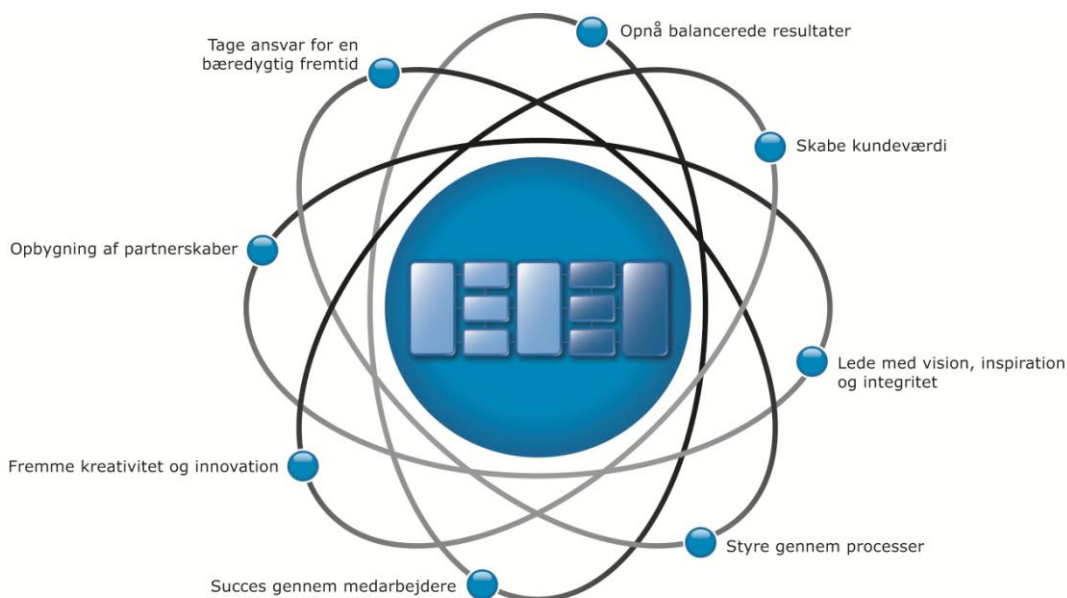
Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend	Total	Ved Ikke
1	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår de økonomiske mål for vores arbejde	4,10	4,29	4,18	-0,11	4,18	3
2	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hans/hendes mål for medarbejdertilfredshed	4,03	4,45	4,20	-0,25	4,20	1
3	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kundetilfredshed i vores arbejde	4,39	4,51	4,24	-0,28	4,24	1
4	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for kvaliteten af vores arbejde	4,40	4,46	4,39	-0,06	4,39	0
5	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår målene for effektiviteten af vores arbejde	4,33	4,28	4,31	0,03	4,31	0
6	Min nærmeste leder sætter i samarbejde med os mål for, hvad vi skal blive bedre til	3,97	4,21	4,14	-0,07	4,14	2
7	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores mål hjælper til at HUI A/S får succes	4,06	4,35	4,12	-0,23	4,12	1
8	Min nærmeste leder vælger de rigtige mennesker til opgaverne	4,01	4,27	4,06	-0,21	4,06	1
9	Min nærmeste leder sikrer, at vores planlægning tager udgangspunkt i kundernes krav og forventning	4,14	4,23	4,04	-0,20	4,04	2
10	Min nærmeste leder inddrager os i planlægningen af vores arbejdsopgaver	4,09	4,36	4,36	0,00	4,36	0
11	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer, før vi planlægger	3,73	3,99	3,86	-0,12	3,86	0
12	Min nærmeste leder sikrer, at vi gør brug af erfaringer fra tidligere opgaver i planlægningen	4,08	4,24	4,10	-0,14	4,10	5

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend	Total	Ved Ikke
13	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan overholde arbejdsmiljøloven	4,04	4,18	4,09	-0,09	4,09	4
14	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår indholdet af vores arbejdsopgaver, inden vi går i gang	4,10	4,19	4,05	-0,14	4,05	0
15	Min nærmeste leder sikrer, at vi får de nødvendige informationer, så vi kan løse vores opgaver	4,00	4,12	3,91	-0,21	3,91	1
16	Min nærmeste leder sikrer, at samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere fungerer	3,82	4,19	4,01	-0,18	4,01	1
17	Min nærmeste leder sikrer, at vi har de nødvendige informationer fra byggemøder og andre møder	3,93	4,19	3,97	-0,22	3,97	3
18	Min nærmeste leder sikrer, at vi registrerer fejl og afvigelser	3,84	4,14	3,97	-0,17	3,97	5
19	Min nærmeste leder sikrer, at vi arbejder efter at leve op til kundens krav og forventning	4,26	4,39	4,21	-0,18	4,21	4
20	Min nærmeste leder sikrer, at vi forstår hvordan vores opgaver passer ind i den samlede proces	4,10	4,19	4,09	-0,10	4,09	5
21	Min nærmeste leder sikrer, at vi kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger	4,28	4,36	4,16	-0,20	4,16	1
22	Min nærmeste leder sikrer, at vi samarbejder om at løse opgaven effektivt	4,20	4,48	4,18	-0,30	4,18	2
23	Min nærmeste leder følger op på, om vi når vores mål	4,15	4,58	4,17	-0,41	4,17	3
24	Min nærmeste leder informerer os om de resultater, vi har skabt	3,94	4,42	4,01	-0,41	4,01	1

Spm nr.	Spørgsmål	Analyse 1	Analyse 2	Analyse 3	Trend	Total	Ved Ikke
25	Min nærmeste leder sikrer, at vi evaluerer vores arbejdsopgaver (hvad gik godt og hvad gik skidt)	3,62	4,14	3,75	-0,39	3,75	3
26	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af fejl og forbedringsmuligheder	3,89	4,31	4,00	-0,31	4,00	4
27	Min nærmeste leder igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af ledelseskvalitetsanalysen	3,98	4,48	3,86	-0,62	3,86	15
28	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af medarbejdertilfredshedsanalysen	3,97	4,50	4,01	-0,49	4,01	17
29	Min nærmeste leder sikrer, at vi igangsætter handlinger på baggrund af resultaterne af kundertilfredshedsanalysen	3,97	4,48	3,88	-0,60	3,88	18
30	Min nærmeste leder griber ind over for forkert adfærd	3,98	4,60	4,19	-0,42	4,19	4
31	Min nærmeste leder anerkender rigtig adfærd	3,96	4,51	4,32	-0,20	4,32	2
32	Min nærmeste leder er retfærdig	4,21	4,59	4,46	-0,14	4,46	3
33	Min nærmeste leder udviser åbenhed	4,20	4,62	4,44	-0,19	4,44	1
34	Min nærmeste leder er pålidelig	4,31	4,53	4,36	-0,16	4,36	2
35	Min nærmeste leder er kompetent	4,40	4,39	4,31	-0,08	4,31	3
36	Min nærmeste leder går forrest, når der skal ske forandring	4,25	4,35	4,18	-0,17	4,18	3
37	Hvor tilfreds er du alt i alt med den ledelse, som praktiseres af lederne i HUU A/S?	4,22	4,23	3,51	-0,72	3,51	3
38	Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, motiverer mig i mit job?	4,21	4,29	3,62	-0,67	3,62	2
39	Den form for ledelse, som lederne i HUU A/S praktiserer, er medvirkende til, at jeg fortsat ønsker at være ansat i HUU A/S	4,26	4,42	3,78	-0,64	3,78	1
40	Forestil dig, at du er ansat i en virksomhed med en ledelse, der praktiserer ledelse på en sådan måde, at de bedste resultater opnås. Hvor tæt på dette ideal er HUU A/S?	3,93	4,16	3,44	-0,73	3,44	7

11 Sammenhæng med Excellence

Excellence baserer sig på 8 grundlæggende principper som er illustreret i nedenstående figur:



De excellente virksomheder arbejder målrettet frem mod at styrke sine evner inden for alle disse principper. Denne Ledelseskvalitetsanalyse understøtter arbejdet med at fokusere på det relevante og udvikle ledergruppens succes. Herunder følger en gennemgang hvor hvert grundlæggende princip kobles sammen med analysens opbygning og spørgeramme.

11.1 Opnå balancerede resultater

Et snævert fokus på økonomiske resultater er ikke gavnligt for en bæredygtig virksomhed. Excellence virksomheder skaber balancerede resultater med fokus på kunder, medarbejdere, samfund og økonomi. I Excellencemodellens kriterium 1 Lederskab er princippet om balancerede resultater særligt tydeligt i delkriterium B og C. 1B omhandler ledelsessystem og resultater. 1C omhandler eksterne interessenter (kunder, samarbejdspartnere og samfund)

Analysens første 7 spørgsmål handler om at opstille og formidle balancerede mål. Spørgsmål 16 fokuserer på samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere, mens spørgsmål 9 og 19 fokuserer på planlægning og resultater for kunderne. Spørgsmålene vedrørende evaluering og korrigerende handlinger måler på, om der følges op på de balancerede mål.

11.2 Skabe kundeværdi

Kunderne er det primære eksistensgrundlag for enhver virksomhed. Derfor er det et helt fundamentalt princip i Excellence at fokusere på at skabe værdi for kunderne. I Lederkriteriets delkriterium 1C er forståelse af kundebehov og -forventninger et kernepunkt.

Spørgsmål 3 handler om at opstille mål for kundetilfredshed. Spørgsmål 9 behandler planlægning med udgangspunkt i kundebehov. Spørgsmål 19 sikrer at der i udførelsen arbejdes efter kundens krav og forventninger. Spørgsmål 29 omhandler igangsættelse af korrigerende handlinger på baggrund af resultaterne i kundetilfredshedsanalysen.

11.3 Lede med vision, inspiration og integritet

Lederne i en Excellent organisation former fremtiden og får ting til at ske, idet de fungerer som forbilleder for værdier og moral. I lederskabskriteriet er det delkriterium A, D og E der primært understøtter dette princip. 1A handler om mission, vision, værdier og at være forbilleder. 1D handler om at forstærke Excellencekultur blandt medarbejdere. 1E sikrer fleksibilitet og forandringsledelse.

Spørgsmål 7 behandler lederens succes med at gøre det klart for medarbejderne, hvordan de individuelle mål understøtter virksomhedens mål. Spørgsmål 10 omhandler inddragelse i planlægningen, spørgsmål 21 omhandler her-og-nu beslutninger og spørgsmål 25 omhandler evaluering på arbejdsopgaver – begge spørgsmål skal sikre motivation, inspiration og fleksibilitet. Endelig er alle spørgsmålene vedrørende værdier indikationer af integritet, Excellencekultur og forandringsledelse.

11.4 Styre gennem processer

Strukturerede og strategisk tilpassede processer er også et grundlæggende princip i Excellence. Disse processer baserer sig på fakta og har til formål at skabe balancerede resultater. Delkriterium 1B understøtter proces-tænkningen, da det omhandler ledelsessystemet og faktabaserede beslutninger.

Hele ledelseskvalitetsanalysens struktur med planlægning, udførelse, evaluering og korrigerende handlinger er et udtryk for analysens procesfokus. I spørgsmål 4 og 5 spørges der specifikt ind til målene for kvalitet og effektivitet – to relevante procesmål. Spørgsmålene som omhandler overdragelse af information samt spørgsmål 18 relaterer sig til faktabaserede beslutninger. Spørgsmål 20 og 22 behandler helhedstænkningen og samarbejdet i processerne. Afsnittet med korrigerende handlinger relaterer sig naturligt til løbende forbedringer af processerne.

11.5 Succes gennem medarbejdere

Medarbejderne værdsættes i en Excellent organisation og der fokuseres også her på at skabe balancerede resultater både for den enkelte og for organisationen. Delkriterium 1A og 1D understøtter princippet ved at fokusere på værdier og Excellencekultur.

Spørgsmål 2, 6 og 8 omhandler henholdsvis målsætning for medarbejdernes tilfredshed, personlige målsætninger for medarbejdere og udvælgelsen af de rigtige mennesker til opgaverne. At skabe rammerne for at medarbejderne kan træffe nødvendige her-og-nu beslutninger er et tema i spørgsmål 21. Lederens rolle i at skabe et godt samarbejde er et tema i spørgsmål 22. Værdi-kategorien og kategorien omhandlende tilfredshed behandler samlet set lederens arbejde med at motivere og være rollemodel for medarbejderne.

11.6 Fremme kreativitet og innovation

Excellente ledere fremmer kreativitet blandt medarbejdere og andre interessenter med det formål at skabe forbedringer af de balancerede resultater. Delkriterium 1C behandler dette princip.

Spørgsmål 12 og 25 samt de spørgsmål der omhandler korrigerende handlinger er med til at fremme læring og kreativitet.

11.7 Opbygge partnerskaber

Virksomheder fungerer ikke som isolerede enheder, men indgår altid i relationer med andre interessenter. Excellente virksomheder opbygger og styrer partnerskaber for at nå de balancerede resultater. Delkriterium 1C er også her et nøglekriterium.

Lederens styring af samarbejdspartnere er temaet i spørgsmål 16. Dialogen med kunder og samarbejdspartnere er indeholdt i spørgsmål 9, 17 og 19.

11.8 Tage ansvar for en bæredygtig fremtid

Dette princip samler op på mange af de andre, da det handler om, at Excellente virksomheder har en kultur med høj moral og et værdisæt, der sikrer en adfærd, som skaber balancerede resultater og en bæredygtig fremtid. Excellent bæredygtighed gælder både det økonomiske, det sociale og det miljømæssige aspekt.

I ledelseskvalitetsanalysen er disse aspekter indarbejdet som balancerede resultater samt bæredygtig brug af ressourcer som følge af effektiv planlægning og udførelse.