

HVORDAN FÅR VI TING TIL AT SKE?

– Ledelse og kultur med afsæt
i de 7 kvalitetsprincipper

DFK KONFERENCE

Torsdag d. 28. november 2019
Trinity Hotel, Fredericia



**FNs
klimamål og
Kvalitet**

LÆS PÅ SIDE 4-7

AT STÅ ØVERST PÅ SKAMLEN KRÆVER KONSTANT KVALITETSFOKUS

Af **Annetette Schultz Jørgensen**, *freelancejournalist*

Dansk Miljørådgivning, DMR, blev i foråret nomineret til DFK's kvalitetspris på baggrund af virksomhedens ufravigelige strategi om høj kvalitet i alt, hvad man gør og alt, hvad man siger. En strategi der ikke sigter på en nulfejlskultur, men tværtimod på et vedvarende forsøg på at få forbedringer frem i lyset og endda uddele ros til de medarbejdere, der opdager fejl.

Dansk Miljørådgivning må være en af de få rådgivende ingeniørfirmaer i Danmark, der ind imellem ligefrem praler med et princip om, at man ikke ønsker at være god til ret meget. For med til samme princip hører nemlig et lige så vigtigt budskab om, at det man så kan, er man til gengæld den bedste til. Og det princip har sikret nichevirksomheden en næsten ubrudt vækst i 25 år i træk, indbragt fire gazellekåringer og dette forår ført til en nominering til DFK's kvalitetspris. Den sidste bedrift er sket, fordi de to første bedrifter, altså væksten og gazellepriserne, er lykkedes på grund af virksomhedens stædige fokus på kvalitet og på altid at forsøge at gøre tingene lidt

bedre i dag end i går, og så få gjort den kvalitetsambition til en del af virksomhedens DNA.

"Vi fokuserer på nogle få ydelser, men har til gengæld en klar filosofi i virksomheden om, at vi aldrig går efter anden eller tredjepladsen på vinderskamlen. Vi vil gå efter den øverste plads, og altså efter at være de bedste til det, vi laver. Det mål kræver mange ting og især et højt og konstant fokus på kvalitet. Men det er også et mål, der motiverer os alle til at møde på arbejde og er i dag blevet helt central for vores selvforståelse," siger Claus Larsen, administrerende direktør i Dansk Miljørådgivning, DMR, en rådgivende





ingeniørvirksomhed inden for miljø og geoteknik, særligt med fokus på jordforurening.

KVALITET SKAL VÆRE EN DEL AF VORES DNA

Kvalitet har været i højsædet i ingeniørvirksomheden fra firmaet blev etableret i 1994. Claus Larsen blev selv ansat året efter og blev partner i 1999, og det blev startskuddet på et mere fokuseret og struktureret kvalitetsarbejde.

”For rådgivende ingeniører med en høj faglighed er kvalitet altid afgørende, og også noget kunderne af vores ydelser altid forventer. Men derudover har jeg fra starten haft en klar holdning

om, at dyder som ordentlighed og tilid skulde være kernen i vores kunderelationer. Og det opnår man jo kun med høj kvalitet i både ydelserne og relationerne. Derfor har jeg altid haft et mål om, at kvalitetssikring skulde være noget, der gennemsyrrer den måde, vi tænker på og alt, hvad vi gør. Den skal simpelthen være en del af vores DNA,” siger Claus Larsen.

KVALITET HANDLER OM TO LIGE VIGTIGE TING

Han opfatter kvalitetsbegrebet som noget, der består af to ting. Den første handler naturligt nok om at sikre en høj faglighed og om at kunne levere ydelser af sikker og høj kvalitet hver

gang. Men en anden og lige så vigtig dimension handler i Claus Larsens øjne om at vide, hvad god kvalitet er for kunden. For de to dimensioner følges nemlig ikke altid ad.

”Man skal altid have sin faglighed i orden, men jeg mener, at det er lige så afgørende at have kundedimensionen med, når man taler kvalitet. For det vigtigste er jo i bund og grund, at kunden oplever, at der er kvalitet i det, vi laver, hvilket ikke altid indebærer den højeste mulige ingeniørtekniske faglighed. Hvis kvalitet kun handlede om at vi skulde være så fagligt dygtige som muligt, kunne vi nemt overfor kunderne fortabe os i tekniske detaljer, som





KORT OM DANSK MILJØRÅDGIVNING:

Dansk Miljørådgivning, DMR er en rådgivende ingeniørvirksomhed, der rådgiver om miljø, geoteknik og især jordforurening. Virksomheden blev stiftet i 1994, har i dag 155 medarbejdere fordelt på 15 kontorer i Danmark og Norge. DMR har været kåret som gazellevirksomhed fire gange og forventer en femte kåring i efteråret 2019.



måske slet ikke betyder noget og så miste dem på den konto, fordi vi gør for meget ud af det,” siger den administrerende direktør og fortæller, at en integreret del af kvalitetsarbejdet for ham derfor handler om forventningsafstemning og efterfølgende evaluering med kunderne, så man altid forsøger at ramme deres forventninger, så godt som muligt.

FORBEDRINGSKULTUR OG IKKE NULFEJLSKULTUR

Desuden handler en tredje dimension af kvalitetsarbejdet i DMR om vedvarende at arbejde med en såkaldt forbedringskultur. En kultur, der skal sigte på hver dag at stræbe efter at gøre tingene lidt bedre i dag end i går. Hvilket betyder, at man konstant prøver at forbedre sig og derfor også finde og lære af alle de fejl, man begår. Og det forsøger man at fremme med en række enkle redskaber og procedurer.

Det første er en elektronisk idébank, hvor medarbejdere løbende sender forbedringsforslag direkte til Claus Larsens indbakke. Det kan være forslag på et ingeniørfagligt niveau, men også helt lavpraktiske ideer til effektivisering af sagsgange og arbejdsprocesser, som kan bidrage til at minimere fejl. Og som han gør en dyd ud af at reagere og svare hurtigt på, så medarbejderne oplever, at de bliver taget alvorligt. Det andet redskab er et enkelt standardark til at indberette fejl, som er nemt at udfylde, så indberetningerne ikke bliver en tidsrøver for medarbejderne.

AMBASSADØRER KOMMUNIKERER KULTUREN

Og endelig er en afgørende ingrediens i forbedringskulturen i DMR ifølge Claus Larsen en kontinuerlig og tydelig kommunikation. En som især sigter på at skabe tillid til, at det er ok at fejle og også råbe op, når det sker, da det

er den eneste måde virksomheden kan lære af fejltagelserne på.

”At vi stræber efter høj faglig kvalitet, betyder ikke, at vi ønsker en nulfejlskultur. For fejl sker jo alle steder. Det vigtigste er, at de bliver opdaget, og at folk tør sige det, så vi kan blive klogere af dem. Men i mange organisationer er der angst for at blive straffet for et begået fejl, og derfor ligger der en stor kommunikations- og kulturopgave i hele tiden at italesætte, at her hos os, er det i orden at finde fejl og indberette dem. Og derfor kan man her i foretaget det ligefrem opleve, at jeg nærmest roser folk for at finde fejl. For det er den eneste måde at få skabt den kultur, som vi ønsker,” siger han og fortæller, at den kommunikationsopgave ikke kun ligger hos ledelsen. Men også hos de medarbejdere, der har været ansat længst i organisationen.

”Vi italesætter de her ting utrolig ofte og siger også samtidig højt, at vi regner med, at de medarbejdere som har været her længst, er deres ansvar som kulturbærere bevidste. De har en vigtig rolle som ambassadører overfor nye medarbejdere og i at fortælle, at jeg altså ikke er en, der springer i luften, når nogen finder en fejl. Tværtimod vil jeg hellere end gerne have dem frem, så vi undgår at lave de samme fejl igen.”

INGEN LEDERE ER RENE LEDERE

Men med en stort set konstant vækst i 25 år, og dermed en vedvarende tilstrømning af nye medarbejdere, kan det være vanskeligt at føre en høj kvalitetsambition og en forbedringskultur videre. Og derfor er en vigtig del af DMR's vækststrategi aldrig at have mere end 25 ansatte på hvert kontor og desuden organisere alle kontorer ud fra samme princip som hovedkontoret. I en matrixorganisation med kontorledere og fagledere. På den må-



VI FOKUSERER PÅ NOGLE FÅ YDELSER, MEN HAR TIL GENGÆLD EN KLAR FILOSOFI I VIRKSOMHEDEN OM, AT VI ALDRIG GÅR EFTER ANDEN ELLER TREDJEPLADSEN PÅ VINDERSKAMLEN. VI VIL GÅ EFTER DEN ØVERSTE PLADS, OG ALTSÅ EFTER AT VÆRE DE BEDSTE TIL DET, VI LAVER. DET MÅL KRÆVER MANGE TING OG ISÆR ET HØJT OG KONSTANT FOKUS PÅ KVALITET



Claus Larsen, administrerende direktør DMR

de håber man, at man med små enheder kan bevare tætte relationer til kunderne, og at alle ansatte, også kontorlederne, tager mest muligt ejerskab for opgaverne og kvaliteten.

”Vi ønsker helt bevidst ikke at have store kontorer med mange ledelseslag og ingen af vores kontorledere, er rene ledere. De skal selv være med i opgaverne, have fingeren på kvaliteten og være tæt på kunderne. Det gør, at vi på den ene side sparer nogle mellemledere, men betyder på den anden side også, at vores ledere tager et stort ejerskab for det, vi laver, fordi de selv er med i produktionen. Og det mener jeg virkelig er afgørende for den høje kvalitet,” siger Claus Larsen.

CEO'EN ER SELV KVALITETSCHEF

Og fordi han ikke er bleg for at tage sin egen medicin, har Claus Larsen som administrerende direktør også selv bevaret rollen som kvalitetschef i organisationen og kvalitetstjekker derfor selv rigtig mange af DMR's rapporter og opgaver, inden de ryger ud af huset.

”Jeg har altid været glad for de ingeniørfaglige dele i mit arbejde, og bruger derfor kun halvdelen af min tid på det rent ledelsesmæssige og resten på de ingeniørfaglige opgaver. Og ofte handler de sidste om at kvalitetssikre vores opgaver, inden de sendes til kunderne. Jeg læser selv rigtig mange af vores rapporter, før de sendes ud, og det håber jeg opfattes som et tegn i organisationen på, at kvalitetsambitionen er forankret helt i toppen. At jeg står på mål for kvaliteten og mener det alvorligt.”

EN DEL AF MARKEDSFØRINGEN

Derfor forekommer det også, at den administrerende direktør sender opgaver tilbage i organisationen, når han mener, at kvaliteten stadig lige kan få et nøk opad. Han vil hellere bruge de ekstra timer end spare ressourcerne og gå på kompromis med kvaliteten.

”Ender vi med fx at bruge fem timer mere på at skulle tage en ekstra runde på en opgave, opfatter jeg det ikke kun som irriterende ressourcer, men reelt som en del af markedsføringsomkost-

ningerne. For vi ved nemlig samtidig, at vi vinder mange opgaver på vores gode opgavebeskrivelser og altså ikke på prisen. Derfor kan vi også konkret se, at vores kvalitetsfokus rent forretningsmæssigt betaler sig,” siger Claus Larsen, som senest også glæder sig over nomineringen til DFK's kvalitetspris, som den sidste fjer i hatten.

”Vores norminering i foråret var virkelig vigtig, og jeg håber, at det for medarbejderne, som det gør for mig, opfattes som et bevis på, at vores kvalitetsarbejde betaler sig. Det man går og foretager sig hver dag, kan nemt komme til at føles som en selvfølge. Men når så nogen udefra pludselig anerkender det og fortæller en, at den indsats faktisk gør os til noget særligt og adskiller os fra andre, så ser man på det med nye øjne. Og det betyder meget,” siger han og fortæller, at nomineringen har givet så meget blod på tanden, at DMR, der i forvejen var 9001 certificeret, i foråret 2019 også blev certificeret i CSR standarden og ISO 14000 og 45001. ●

IPW
gør i dag bedre

Få ét, centralt og bæredygtigt kvalitetsledelsessystem

– uanset jeres nuværende setup

IPW er ikke kun webbaseret software til alt-i-ét kvalitetsledelse. Det er øget konkurrencekraft, mindsket spild – og **99,9%** færre af de fejl, som medarbejderne lige nu irriteres over dagligt.

ipwsystems.dk

✓Ingen brugerlicenser ✓100% tilpasning ✓Frustrationsfri integration

BESTIL IDÊMØDE
Ring nu på
70 25 02 14