

INTEGRERET LEDELSESSYSTEM GAV RODAN MINDRE PAPIR OG MERE LEDELSE

Da RODAN tog beslutningen om at samle kvalitets-, miljø- og med tiden også arbejdsmiljøledelse i ét integreret ledelsessystem, var målet ikke blot at leve op til flere ISO-standarder. Det var at skabe et aktivt ledelsesværktøj, der kunne skabe én fælles måde at arbejde på og gøre videndeling til en naturlig del af hverdagen.

Af **Annetta Schultz Jørgensen**, *freelancejournalist*

Det lyder umiddelbart som opskriften på en regulær papirtiger. Da industrivirksomheden Rodan i 2024 begyndte at modernisere sit kvalitetsledelsessystem efter ISO 9001, var ambitionen ikke blot at opdatere en enkelt standard. I 2026 blev miljøledelse efter ISO 14001 integreret i det samme ledelsessystem, og i 2027 er planen at koble arbejdsmiljøstandard ISO 45001 på. En øvelse man let kunne forestille sig ville føre til flere dokumenter, flere procedurer og mere bureaukrati. Men ambitionen var den stik modsatte.

Bag beslutningen lå en erkendelse af, at virksomheden langsomt var vokset fra sine arbejdsgange. Man havde fået større kunder, kravene til compliance, dokumentation og robuste processer var skærpet, og kvalitet var blevet et konkurrenceparameter. Tilsammen havde det skabt et behov for en mere professionel og ensartet måde at drive virksomheden på i takt med dens naturlige vækst.

– Vi havde ikke kun brug for dokumentations- og kvalitetsværktøjer. Vi havde brug for en enklere måde at arbejde på

og en mere struktureret måde at lede hele virksomheden på. Fremfor tre parallelle systemer ønskede vi ét samlet ledelsessystem, hvor kvalitet, miljø og arbejdsmiljø går hånd i hånd og er tænkt ind i de samme processer. Derfor gav det mening for os at integrere systemerne, siger Ulrich Lumholtz, direktør for kvalitet, compliance og HR i RODAN, som er førende dansk virksomhed inden for skræddersyede kabelkonfektioneringer, elektronikbeskyttelse og forbindelsesløsninger.

VIRKSOMHEDEN VAR VOKSET FRA SINE GAMLE ARBEJDSGANGE

Arbejdet med kvalitetsledelse var dog ikke nyt. Organisationen havde flere gange forsøgt at indføre ledelsessystemer, uden at kvalitetsarbejdet dog for alvor var blevet en del af hverdagen.

– Implementeringen var aldrig rigtig lykkedes. Fremfor at skabe mere ensartede arbejdsgange og styrke kvaliteten havde det givet medarbejderne en oplevelse af, at ledelsessystemer er noget, der kommer ind fra siden, uden egentlig at gøre arbejdet lettere for dem. Det havde

skabt en naturlig skepsis over for kvalitetsledelse, fortæller Ulrich Lumholtz.

Arbejdsgange og processer hvilede derfor stadig i høj grad på de enkelte medarbejders erfaringer og rutiner. Noget, der fungerede, da virksomheden var mindre. Men i takt med kunderne nu var blevet større, og kravene til dokumentation, sporbarhed og ensartede processer voksede, var det ikke længere tilstrækkeligt.

– Vi er et sted i dag, hvor vores kunder skal kunne forvente den samme kvalitet og den samme oplevelse – uanset hvem i organisationen de taler med. Derfor kunne vi se, at der var brug for en professionalisering, hvor kvalitet ikke afhang af enkeltpersoner, men af fælles processer.

ÉT SYSTEM I STEDET FOR TRE

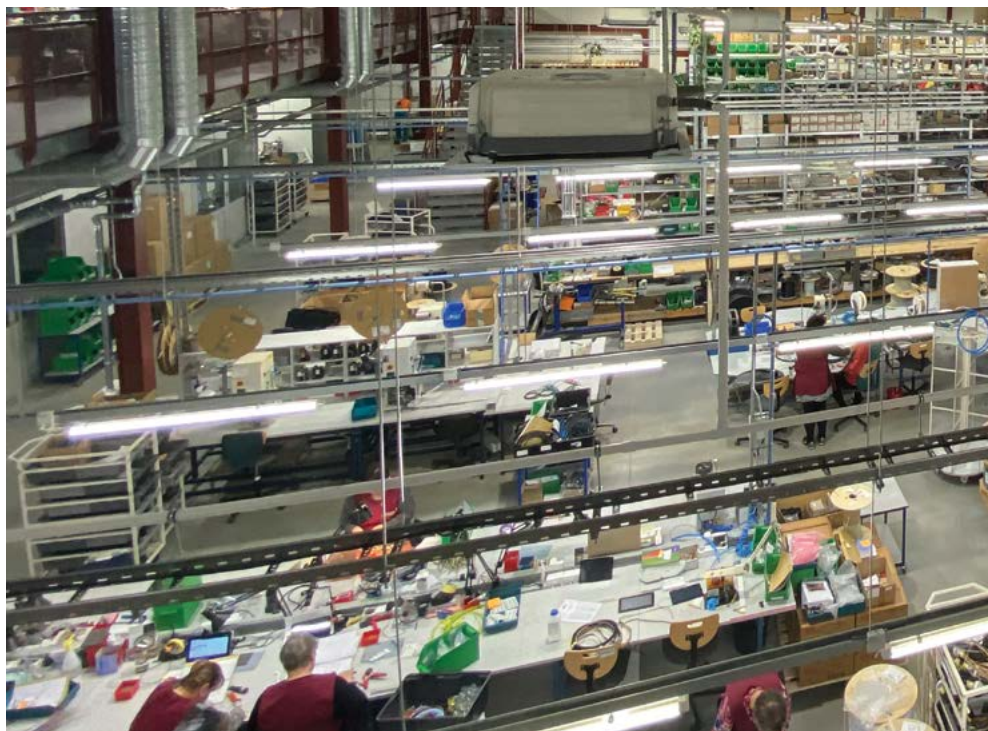
Som ansvarlig for processen havde Ulrich Lumholtz fra starten et mål om at integrere de forskellige ledelsessystemer. Når krav til kvalitet, miljø og på sigt arbejdsmiljø i praksis skulle indgå i samme arbejdsopgaver, hvorfor så arbejde i tre forskellige systemer?





ULRICH LUMHOLTZ

Director of Quality, Compliance & People i RODAN Technologies A/S, med det overordnede ansvar for kvalitet, compliance, HR, produktion og logistik. Han er på den måde både Chief Compliance Officer (CCO) og Chief Operations Officer (COO). Han er desuden bestyrelsesmedlem i Dansk Forening for Kvalitet (DFK). Han er uddannet produktionsleder (Production Engineer), har en bachelor som Engineering Officer i Flyvevåbenet og en Master i Military Management samt en række efteruddannelser inden for kvalitetsledelse, ledelse og økonomi.



» – Min tanke var fra begyndelsen, at vi skulle samle kravene ét sted, og at de skulle bygges op omkring den måde, medarbejderne rent faktisk arbejder på. Ledelsens prioriteringer skulle være indbygget i arbejdsgangene, så de ikke først skulle oversætte kravene fra tre forskellige standarder til deres egen hverdag, siger han og fortsætter,

– Virkeligheden er jo sådan, at den enkelte medarbejder dybest set ikke interesserer sig for, om den ene procedure eller den anden handler om miljø, kvalitet eller arbejdsmiljø. De vil bare gerne vide: Hvordan skal jeg gøre det her?

Som sælger skulle man fx ikke slå op flere steder, hvis et tilbud både omfattede kvalitetskrav, miljøhensyn og dokumentation. Alle relevante krav skulle samles omkring den konkrete arbejdsopgave. Det samme gjaldt fx i produktionen, hvor processerne kun skulle beskrives ét sted med alle relevante krav. En integration, som man kunne frygte, ville udvikle sig til en regulær papirtiger med endnu flere procedurer og dokumenter. Men resultatet blev ifølge Ulrich Lumholtz det modsatte.

– For mig må et ledelsessystem gerne være en tiger – bare ikke en af papir. Grundtanken har hele tiden været »keep

it simple». Vores mål har været at skabe en slank og adræt tiger, som medarbejderne bruger i hverdagen og trækker på, når kunder eller myndigheder stiller krav til dokumentation og processer. Den skal være vores ven, hvis vi kommer i problemer – ikke det modsatte. Og det er, hvad vi er ved at opnå og det, vi kontinuerligt arbejder på, siger han.

COST OF QUALITY ER OGSÅ EN GOD FORRETNING

Resultatet er, at RODAN i dag opdager fejl tidligere, er blevet bedre til at dele viden og modvirke dobbeltarbejde. Det har igen reduceret de omkostninger, der tidligere kunne opstå på grund af fejl, spild og ineffektive processer – altså den skjulte pris, man ofte betaler for dårlig kvalitet, og som inden for kvalitetsledelse kaldes Cost of Quality.

– Vores ledelsessystem hjælper os i dag med at undgå fejl, spare tid eller finde smartere måder at arbejde på. Det har ikke bare styrket vores kvalitet, men efter al sandsynlighed også bidraget positivt til de økonomiske tal og til bundlinjen. Derfor er det også en klar investering i vores forretning – ikke bare en administrativ udgift. Og af samme grund også et forretningsværktøj og meget mere end bare kvalitetsstyrings- og miljøledelsessystem.

Den sammenhæng og de gevinster oplever han kan være svære for kvalitetsansvarlige at overbevise topledelsen om. Og han opfordrer til, at man systematisk dokumenterer de forbedringer, som kvalitetsarbejdet skaber.

– Lav en logbog over både små og store forbedringer. Hvis det er nødvendigt, så skriv det ned, hver gang I har skabt en forbedring eller sparet virksomheden for noget. Hver gang en proces er blevet mere effektiv. Hver gang I har sparet 20 minutter. Hver gang I har undgået en fejl eller reddet en tilbagekaldelse.

– Kan I som kvalitetsfunktion ikke dokumentere den værdi, kvalitetsarbejdet skaber, risikerer I fortsat at blive opfattet som en omkostning – og ikke som en investering, siger han.

MEDARBEJDERNES TILLID SKULLE GENVINDES

For Ulrich Lumholtz har det dog ikke været en udfordring at overbevise hele den øvrige del af direktionen om værdien af kvalitetsledelse. Da han blev ansat som kvalitetsdirektør, havde virksomhedens ejer og bestyrelse allerede truffet beslutningen om at professionalisere sine arbejdsgange. Investeringen i et nyt ledelsessystem var altså en klart defineret opgave fra starten, og afstemt



CEO Peter Lydorf Rydell-Wehlenfeld fra Rodan og Mathias Aarup Fogh fra Spar Nord i forbindelse med overrækkelsen af prisen 'Succesvirksomhed 2025' - for andet år i træk

ULRICH LUMHOLTZ' TRE RÅD TIL KVALITETSANSVARLIGE

- Start med ledelsen. Sørg for, at virksomhedens ledelse både kan og vil kvalitetsarbejde. Uden ledelsesmæssig forankring bliver det svært at skabe varige forandringer.
- Lyt, før du bygger. Brug tid på at forstå medarbejdernes hverdag og deres behov. Et ledelsessystem skal understøtte arbejdet – ikke omvendt.
- Dokumentér den værdi, du skaber. Skriv forbedringerne ned undervejs. De små gevinster er den bedste dokumentation for, at kvalitetsarbejde er en investering og ikke blot en administrativ udgift.

forud for ansættelsen. Den virkelige opgave har i højere grad handlet om at genvinde medarbejdernes tillid efter de mislykkede forsøg på at indføre kvalitetsledelse. Her valgte han at vende processen på hovedet og lade kvalitetsarbejdet tage afsæt i medarbejdernes hverdag.

– Hvis ledelsessystemet skulle leve denne gang, skulle medarbejderne fra starten opleve, at det ville gøre deres arbejde lettere. Først når de kunne se det, kunne vi sammen begynde at bruge systemet til at ændre arbejdsgange og skabe den adfærd, som vi i ledelsen og i virksomheden ønskede.

Han startede med at tale med medarbejderne, forstå deres arbejdsprocesser og få input til de steder, hvor et bedre system faktisk kunne løse deres konkrete problemer. Og bagefter gik han og resten af kvalitetsafdelingen sammen med brugerne i gang med at beskrive procedurerne.

– Implementeringen af kvalitetsledelse bliver alt for ofte en kamp for at få medarbejderne til at følge nye procedurer. Men opgaven er jo ikke at få folk til at rette ind. Den handler om at udvikle løsninger, der gør deres arbejde lettere. Kan medarbejderne ikke se meningen med systemet, er problemet ikke dem – men

et ledelsessystem, der ikke løser de reelle udfordringer, de møder hver dag.

ET LEDELSYSTEM BLIVER ALDRIG FÆRDIGT

I dag er det integrerede ledelsessystem blevet en del af hverdagen, og både medarbejdere og ledelse kan se fordele og gevinster. Men for kvalitetsdirektøren slutter kvalitetsarbejdet dog ikke, når procedurerne er skrevet, når adfærden er ændret eller certificeringen er i hus. Tværtimod.

Et ledelsessystem skal ifølge Ulrich Lumholtz udvikle sig i takt med virksomheden og løbende tilpasses, når arbejdsgangene, kunderne eller kravene ændrer sig – hvad det gør hele tiden. Det gælder også for RODAN.

– Kvalitetsledelse er ikke en statisk disciplin, der handler om standarder. I mine øjne er det utrolig vigtigt, at man tænker det som et ledelsesværktøj, som hele tiden skal udvikles. Det skal følge med organisationens retning og hjælpe virksomheden med de forandringer, den står midt i.

Og som kvalitetsansvarlig bør man ifølge kvalitetsdirektøren selv være den mest forandringsparate del af organisationen.

– Du skal som kvalitetsfunktion være

mere forandringsvillig end dem, du gerne vil udvikle arbejdsgangene sammen med. Et ledelsessystem er aldrig hugget i granit. Når processer og procedurer ikke længere giver mening, skal de ændres. Det øver vi os også i hele tiden. Det kræver, at vi kontinuerligt lytter til medarbejdernes erfaringer og bruger dem til at gøre arbejdsgangene bedre.

DEN NÆSTE FORANDRING BLIVER LETTERE

Han ser derfor også kvalitetsledelse som langt mere end bare arbejde med standarder. Når medarbejdernes erfaringer løbende bliver omsat til bedre arbejdsgange, bliver systemet også et redskab til at styrke organisationens evne til at forandre sig helt generelt.

– Når medarbejderne oplever, at deres input bliver omsat til konkrete forbedringer, og at forandringer rent faktisk gør deres arbejde lettere, vokser tilliden jo til forandringer, fordi det ikke bare er noget, der trækkes ned over hovedet på folk. Det er noget, der konkret skaber værdi. Den tillid gør organisationen langt mere parat til den næste forandring. For mig er det i virkeligheden det, kvalitetsledelse handler om. For en organisation, der lærer at se forandringer som forbedringer, bliver også en stærkere og mere robust organisation. ●