



"JEG ER ALDRIG HELT TILFREDETS"

For kvalitetschef Janne Ravensholt handler kvalitetsledelse ikke om at nå et slutmål, så hun kan sætte det sidste punktum. Men tværtimod om kontinuerlige forandringer og vedvarende forbedringer. Og så om at sikre, at både forandringer og forbedringer giver mest mulig mening for medarbejderne, så de har lyst til at integrere dem i det daglige arbejde. En holdning der i foråret indbragte hende en nominering til DFK's kvalitetspris; Q-prisen.

Af **Annetette Schultz Jørgensen**, *freelancejournalist* · Fotos: **Tscherning**

Janne Ravensholt har for længst accepteret, at hun aldrig bliver den populæreste chef på arbejdspladsen. Hun er kvalitetschef i nedrivnings- og anlægsvirksomheden TSCHERNING og desuden typen, der aldrig bliver helt tilfreds med tingenes tilstand. Derfor ser hun også hele tiden behov for nye kvalitetsforbedringer og konstante forandringer og insisterer på dem, også når hendes kolleger nogle gange slår sig i tøjret. Til gengæld er hun lige så insisterende, når det kommer til at få alle til at se meningen med kvalitetsarbejdet. Hun ved nemlig, at skal forbedringer og forandringer integreres i det daglige arbejde, må de ansatte have lyst til at tage dem til sig. Og den særlige holdning fik hende i foråret personligt indstillet til DFK's Q-pris og indbragte hende en prisenominering.

"At blive nomineret til Q-prisen var en kæmpe glæde, og noget jeg blev meget stolt over. Selvom jeg brænder for mit arbejde, er det da nogle gange hårdt at være den, der bliver ved med at insistere på, at vi altid kan gøre det bedre. Men når der så kommer nogen udefra og siger, at det man gør, faktisk er godt og endda så godt, at man er berettiget til en pris, er det virkelig en kærlig anerkendelse. Det betyder rigtig meget, og giver så meget energi til at fortsætte," siger Janne Ravensholt.

VIL SE SYNLIGE RESULTATER AF SIT ARBEJDE

Hun har arbejdet med kvalitetssikring, miljø- og arbejdsmiljøledelse i det meste af sin snart 25-årige karriere. Før hun sagde ja til stillingen som ansvarlig for de tre områder hos TSCHERNING, havde hun i en årrække arbejdet i større virksomheder og derfor også med tungere systemer, men søgte til nedrivnings- og anlægsvirksomheden i Hedehusene ud fra et helt bevidst valg.

"Når man arbejder med kvalitet i store virksomheder, er ens ansvarsområde måske nok større, men til gengæld tager arbejdet også længere tid. Man skal igennem mange ledelseslag og mange møder, før man kan træffe beslutninger og selv efter de er truffet og kvalitetsforandringerne er gennemført, kan de ofte være svære at se. Jeg

vil gerne gøre en forskel i mit job og også kunne se den forskel. Derfor søgte jeg helt bevidst mod en mindre virksomhed, hvor processer og forandringer ikke tager så lang tid, og det har jeg ikke fortrudt. Her er ikke langt fra ord til handling, og resultaterne bliver hurtigt synlige, og det giver en kæmpe arbejdsglæde," siger Janne Ravensholt.

KVALITETSARBEJDE SKAL GIVE MENING FOR MEDARBEJDERNE

Men selvom hun søgte til TSCHERNING for at se synlige resultater, trådte hun ikke ligefrem ind i en organisation, der var et ubeskrevet blad på kvalitetsfronten. TSCHERNING har nemlig længe haft en klar bevidsthed på kvalitetsområdet og var blandt andet den første i nedrivningsbranchen til at blive ISO certificeret i både kvalitetsledelse, miljøledelse og arbejdsmiljøledelse på en gang. Derfor var virksomheden også først til at blive certificeret efter de nyeste ISO versioner sidste år, hvilket var den mission Janne Ravensholt kastede sig over, da hun startede. En opgave hun greb an efter det, der er hendes helt særlige holdning til, hvordan kvalitetssikring og kvalitetsforandringer bedst implementeres.

"Jeg ser ikke kvalitetssikring som et arbejde, der handler om at indføre standarder og procedurer for ledelsens skyld. Men noget, der i lige så høj grad skal være for medarbejderne," siger hun og uddyber, at kvalitetsarbejde i

hendes øjne derfor skal gå begge veje og tilpasses begge parter.

"Skal man implementere kvalitet og indføre de forbedringer og forandringer, der følger med, så de virker og skaber resultater, er de nødt til give mening for de ansatte. Derfor ser jeg min rolle som kvalitetschef, som et bindeled mellem direktionen og resten af organisationen og som den, der kan få kvalitetsstrategierne ført ud i livet ved at være så tæt på mine kollegaer derude, så jeg ved, hvad der giver mening for dem," siger Janne Ravensholt, som ikke tror på, at man får nye kvalitetsprocedurer, nye arbejdsgange og ændret adfærd indført, bare fordi man som chef siger det.

"Folk skal selv kunne se fornuften i det. Derfor er jeg som kvalitetschef nødt til at lytte enormt meget til mine kolleger og forklare tingene, så de forstår, hvorfor det er vigtigt. Og når noget skaber stor modstand og store frustrationer, fordi det er for besværligt, så gør jeg, hvad jeg kan for at tilpasse procedurerne til dem og ikke omvendt. Og lige med få undtagelser, så har jeg det sådan, at hvis der er noget, jeg ikke kan forklare for dem, og som simpelthen ikke giver mening, så vil jeg heller ikke håndhæve det," siger hun.

HJÆLPEVÆRKTØJER TILPASSET MEDARBEJDERGRUPPEN

Derudover har Janne Ravensholt et andet klart princip om, at arbejdet med kvalitetssikring skal afstemmes på den type medarbejdergruppe, man har med at gøre i en organisation.

TSCHERNING har som nedrivnings- og entreprenørvirksomhed over 200 ansatte, som både er faglærte og ufaglærte. Virksomheden tager samtidig også et socialt ansvar for at resocialisere utilpassede lokale unge og langtidsledige. Hvilket ifølge kvalitetschefen alt sammen stiller høje krav til, hvordan kvalitetsarbejdet, kvalitetsforbedringer og forandringer kommunikeres.

"Det vigtigste er, at folk aldrig oplever kvalitets- og ledelsessystemerne som tunge og lange procedurer. Det gælder overfor alle medarbejdergrupper, men især overfor en medarbejdergruppe



KORT OM TSCHERNING:

TSCHERNING blev grundlagt i 1975 af Georg Tscherning, der startede forretningen med at købe en gravemaskine, som han lejede ud. Hans søn, Søren Tscherning, indtrådte i virksomheden i 1997 og er siden blevet ejer og administrerende direktør. I dag arbejder TSCHERNING med nedrivning, anlægsarbejder og miljøsanering og var den første i nedrivningsbranchen i Danmark, der blev ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001 certificeret.





» som vores. Derfor skal processerne være nemme at indføre og let kunne tilpasses deres arbejde, og af den grund arbejder vi i dag med en lang række forskellige hjælpeværktøjer,” siger hun.

Det gælder blandt andet et integreret webbaseret digitalt system, der styres via en app på medarbejdernes mobiltelefoner. Hver gang en ny anlægs- eller nedrivningssag startes op, ser medarbejdere på app'en via telefonen, hvilke kvalitetsregistreringer, der skal udføres og krydser dem af i takt med, at arbejdet skrider frem. Derudover bruger man også instruktionsvideoer overfor de ansatte og aktiv billeddokumentation overfor kunderne, som derfor også løbende kan følge med i takt med, at nedrivninger eller anlægsopgaver skrider frem.

FORMEN LIGE SÅ VIGTIGT SOM INDHOLDET

Og endelig mener Janne Ravensholt også, at det er afgørende, at tingene bliver kommunikeret i den helt rigtige



JANNE RAVENSHOLT

har bestridt fire jobs inden for kvalitet, miljø og arbejdsmiljøledelse. Hun har en mini MBA i forandringsledelse samt en teknisk uddannelse. Hun er i dag 50 år.

ånd. Formen er nemlig lige så vigtig som indholdet.

”Når man skal have medarbejdere til at tage nye arbejdsgange til sig og ændre adfærd, tror jeg, det er altgørende, at man viser, det man gerne vil have, at de skal gøre, fremfor at vise dem det, de IKKE skal. Og så må man aldrig kommunikere med en løftet pegefinger. Vi bruger blandt andet nudging, som jo er en metode til adfærdsændring, hvor man skubber blidt til folks adfærd for at få dem til at gøre det rigtige. Man ansporer til den rette adfærd, fremfor at true med bål og brand, hvilket jeg tror, gør en stor forskel,” siger hun og fortæller, at det fx tidligere har været vanskeligt at få medarbejdere inden for den traditionelt hårde bygge- og anlægsbranche til at tage arbejdsmiljøregler til sig, fordi tankegangen om sikkerhed strider imod den herskende machokultur.

Hvorfor det blandt andet også har været svært at få medarbejdere til at arbejde med sikkerhedshjelm. Men efter en række især nudging indsatser er sikkerhedskulturen ifølge Janne Ravensholt generelt nu ved at ændre sig inden for branchen, ligesom kulturen i TSCHERNING er ved at gøre det samme, og blandt andet bløde op og bane vej for en større bevidsthed om sundhed og også sikkerhed.

KVALITETSARBEJDE I EN HÅRD BRANCHE

Men selvom den hårde kultur inden for branchen til tider kan skabe mod-

stand, er det faktisk kun en udfordring, som Janne Ravensholt værdsætter. For det er netop, når den modstand overkommes, og forandringerne lykkes på trods, at den store glæde over de synlige resultater opstår. Og så stiller det kun større krav til, hvordan hun griber sit arbejde an – på den gode måde.

”Der vil altid være udfordringer i forbindelse med forandringer og kvalitetsforbedringer, og det er der bestemt også her. Men for mig understreger det bare, hvor vigtigt det er at lytte til og være tæt på mine kolleger, så jeg altid kan forklare dem, hvorfor vi gør det her. Og på arbejdsmiljøområdet handler det også om at blive ved med at gentage, at vi gør det her for at passe på os selv, og fordi de her regler og procedurer sikrer, at man får et godt langt liv også på langt sigt, efter man stopper med at arbejde her hos os,” siger kvalitetschefen.

VINDER ALDRIG POPULARITETSKONKURRENCEN

Janne Ravensholt har det derfor helt fint med at vide, at hun aldrig bliver den mest populære chef på arbejdspladsen, da hun for længst har accepteret, at det følger med rollen som kvalitetschef og endnu mere, når man er en insisterende en af slagsen, som hun er.

”Jeg er jo den, der holder fast i, at tingene skal gøres på en særlig måde, og den der registrerer alt, også når noget går galt. Så min stilling er ikke en, der



JEG SER IKKE KVALITETSSIKRING SOM ET ARBEJDE, DER HANDLER OM AT INDFØRE STANDARDER OG PROCEDURER FOR LEDELSENS SKYLD. MEN NOGET, DER I LIGE SÅ HØJ GRAD SKAL VÆRE FOR MEDARBEJDERNE

giver ros, og jeg kommer aldrig til at vinde popularitetskonkurrencen her på arbejdspladsen. Men det er ikke på grund af mig som person, men på grund af min rolle, og jeg kan godt skelne,” siger hun, men understreger også, at hun samtidig ved, at hendes kolleger kender hendes bevæggrunde, når hun insisterer og ved, at hun aldrig indfører forandringer bare for at gøre det. Netop fordi hun altid lytter til deres synspunkter

”Jeg prøver jo at imødekomme folks synspunkter og kan godt mærke, at de ved, at jeg er der for deres skyld. Og så får jeg jo belønningen, når jeg omvendt får tingene gennemført, og det

er da en stor tilfredsstillelse. Selvom det kræver meget arbejde, så er det synlige resultat, at vi har en virkelig god arbejdsplads, hvor miljø, kvalitet og sikkerhed er i højsædet, og hvor folk også er virkelig glade for at være,” siger hun.

JEG ER ALDRIG TILFREDS

Og med en prisnominering, der har givet ekstra medvind til arbejdet, glæder Janne Ravensholt sig nu endnu mere over at fortsætte kvalitetsarbejdet i sin samme positive retning.

”Selvom vi er nået langt, kan vi altid blive bedre, og jeg er aldrig tilfreds. Jeg er ikke sådan en, der siger, at NU er vi

i mål og sætter et punktum for kvalitetsarbejdet. For vi kan hele tiden forbedre os. Hvis vi gør det samme til næste år, som vi har gjort i år, er det fordi, at vi står for stille,” siger hun, som generelt er af den holdning, at fordi verden hele tiden forandrer sig, så må TSCHERNING også gøre det samme.

”Der opstår konstant nye behov fra kunder, interessenter, klimaet, lovgivning og hele tiden nye og smartere måder at gøre tingene på til en bedre kvalitet. Derfor skal vi også hele tiden øve os og blive endnu bedre til at gøre det, vi gør. Og den rejse glæder jeg mig til at fortsætte,” siger hun. ●



Modulopbyggede lead auditor kurser

Opbyg dine kompetencer inden for audit af kvalitets-, miljø- og arbejdsmiljøledelsessystemer.

Sammensæt og tilføj kursusmoduler efter dine behov. Rabat ved samtidig tilmelding til grundmodul og fagmodul.

