



## **Kvalitetsmedarbejderen som en velkommen gæst i organisationen.**

### **Kvalitetsafdelingen som en velkommen gæst i organisationen.**

Af Cand. Psych Mette Amtoft. Organisations og familie terapeut underviser bl.a. på "kvalitetsbevidsthed" og projektledelse for Danske ingeniørers Efteruddannelse (DIEU)

Lidt baggrund for denne artikel:

I de sidste 5 år har jeg haft min gang i mange organisationer både som lederudvikler, projektsupervisor og katalysator i forskellige kvalitetsudviklingsforløb. Herudover har jeg bl.a. trænet og undervist mange kvalitetsmedarbejdere i de psykologiske mekanismer, der hersker omkring kvalitetsområdet. I disse forbindelser har jeg altid undret mig såre over den forskel der var på de kvalitetsfolk, jeg kendte og dem jeg som den resterende organisation beskrev for mig. Det var ofte urimelige beskrivelser der gik om kvalitetsprojekterne uagtet, at mange af dem faktisk var velgennemtænkte på mange måder.

På kurserne er det også for 99%'s vedkommende relationsproblemer med den øvrige organisation og heraf følgende implementerings problemer, som jeg præsenteres for af kvalitetsmedarbejderen. Metaforen "den velkomne gæst" har i den forbindelse været meget anvendelig i træningen af disse kvalitetsmedarbejdere. Nu begynder historien:

Isocertificering og kvalitetsudviklingsprojekter af forskellig art har i de sidste år været kodeordet i mange virksomheder løsningsmodeller for problemer af vidt forskellig art: faldene markedsandele eller omsætning generelt – dalende motivation og effektivitet blandt medarbejderne – overkapacitet i virksomheden – ændrede krav og vilkår i omgivelserne osv.

Ofte har man oprettet kvalitetssikringsafdelinger, der er udnævnt kvalitetschefer og medarbejdere, hvis opgave har været at lede og gennemføre disse kvalitetsudviklingsprojekter.





Hvis man skærer deres opgave og ansvar ned til benet, kan man sige, at de har med det arbejde skulle sikre, at bundlinietallet forbedres via forbedrede produkter – procedurer – bedre udnyttelse af de menneskelige og tekniske ressourcer i virksomheden. Kvalitetsmedarbejderens arbejdsvilkår.

Kvalitetsmedarbejderen og kvalitetschefer er tænkt som eksperter på kvalitetsudviklingsområdet, men her er der tale om et område, hvis indholdsmæssige værdi er dybt afhængigt af den øvrige organisations vilje og ønske om samarbejde og levere information omkring deres arbejdsområde. Hvis ikke der for kvalitetsmedarbejderes vedkommende være tale om, at han/hun ikke kan levere et stykke arbejde til noget som helst.

Hvis ikke en sådan tillidsfuld og respektfuld relation opnås mellem kvalitetsafdeling og den resterende organisation, er min tese, at kvalitetsfunktionen faktisk kan forværre de problemer, som de var ansat til at løse. Kvalitetsfolkene bliver et ”udskudt” irritationsmoment for medarbejderne, og ansvaret for den dårlige kvalitet bliver mageligt for den resterende virksomhed placeret i kvalitetsafdelingen, hvor man isoleret ikke er i stand til at foretage sig noget som helst.

### **Kvalitetsmedarbejderens situation:**

1. Vedkommende er ansvarlig for kvaliteten på tværs og på langs i virksomheden og er således, hvad angår ansvar, at sammenligne med den administrerende chef.
2. kvalitetsmedarbejderen har ikke kollegial eller specielstatus for nogle af de medarbejdere/brugere, som kvalitetsudviklingen vedrører, og er, hvad angår organisatorisk kompetence, at sammenligne med en intern konsulent (edb), hvilket vil sige ingen ledelseskompetence i forhold til brugerne, men masser af forstyrrelser.
3. kvalitetsmedarbejderen er ofte et symbol for en utilfredshed med status quo set fra ledelsens eller kundernes side, og ses af mange medarbejdere lidt som en ”straf” og er således at sammenligne med eksterne konsulenter med rationalisering og fyringer som speciale.





Disse tre forhold er sektionens ansvar på tværs.

- Ingen ledelseskompetence, løs organisatorisk tilknytning.
- Et ry som forstyrre og en skjult rationaliseringsmålsætning stiller nogle helt specielle krav til kvalitetsmedarbejderens kommunikative – og samarbejdsevner, samt til den rolle, attituder og etik som kvalitetsmedarbejderen gebærder sig rundt i organisationen på.

Min erfaring med kvalitetschefer og medarbejdere er, at de er optændt af den hellige ild omkring kvalitetsspørgsmålet og har selv været meget ansvarlige og samvittighedsfulde medarbejdere, før de blev udnævnt til kvalitetsfolk. Dette er naturligvis en god ting på mange måder, men med de ovennævnte organisatoriske vilkår er det vigtigt, at kvalitetschefen husker den gensidige afhængighed af organisationen og ser sig selv som gæst i virksomheden og på afdelingerne. Men hvad sker der, når Jehovas Vidner kommer på besøg? Man prøver – så pænt som muligt – at få dem verftet ud af døren. De skal ikke komme og fortælle os, at det vi har troet på og gjort hidtil har været forkert, og at de har set lyset og vil lave hele vores liv om for os.

De tager her ud over en masse af vores tid, og vi har af lutter irritation ikke hørt et ord af deres budskab.

Nej, en sådan gæst er sjælden velkommen i vort hjem, men hvad er en velkommen gæst karakteriseret ved?

Respekt for os og det, vi kan og gør.

Lidt ydmyg og gerne med interessant nyt fra den store verden. Vi skal være sikre på, at han taler pænt om os, når han forlader os igen, så det han fortæller os om de andre, skal være konstruktivt og inspirerende, evt. kan han være en vej eller en bro over til de andre.





Vore gæster må jo også meget gerne have lidt gaver eller i det mindste en lille opmærksomhed med – og så skal han helst følge husets kutymmer (kulturen), ikke ind med de store sko på – eller spise grimt ved bordet – og tale vort sprog.

Han/hun må også meget gerne hjælpe til, det er jo trods alt et stort besvær at have gæster, og så skal han gerne vise, at han værdsætter besværet, både mens han er der og også ved tak for sidst, hvor han fortæller, hvad han fik ud af besøget, og hvad nu?

Ud fra disse positive gæsterelationer vil man efter min erfaring kunne trække mange paralleller til et vellykket kvalitetsudviklingstiltag. Der vil i dette gæstebillede være værktøjer, som er direkte anvendelige, men som kan kræve en redefinerings af sin egen rolle som kvalitetschef og – medarbejder.

Ydmyghed og respekt for de mennesker, som arbejder med de områder, som er blevet mål for kvalitetsudvikling, er alfa og omega for at få en dialog i gang, som kvalitetsmedarbejderen er dybt afhængig af for overhovedet at kunne få indhold i projektet. En fornuftig indgangsattitude, at man kommer for at bede om hjælp fra afdelingens side, da de jo er eksperterne, og kvalitetsmedarbejderen kan intet udrette uden deres bidrag, og at det følgende forløb kun kan og skal gennemføres med deres medvirken. Dernæst må man give plads til alle de spørgsmål, man på afdelingen har vedrørende projektet. Herudover må man kunne formidle den øvrige organisations mening med de ting der skal ske. Det bedste vil være at kunne formidle en dialog mellem den øverste ledelse og medarbejderne, hvilket er alfa og omega for den troværdige kvalitetsmedarbejder at begive sig ind over dørtærsklen på.

Denne dialogs formidlende rolle er ikke kun vigtig på langs, men også på tværs i organisationen, hvis helheden i kvaliteten skal bibeholdes. Ikke sjældent skyldes kvalitetsproblemer i en organisation tværorganisatoriske samarbejds – og koordinationsvanskeligheder, hvor kvalitetschefens rolle som brobygger og dialogformidler kan være af afgørende betydning.





En god ide er, hvis man også kan kompensere for besværet på en eller anden måde eller under en eller anden form kan gøre sig nyttig for medarbejderen. Dette kræver dog, at man har lyttet til disse medarbejders behov og spørger lidt til, hvorledes man kunne være til nytte (er der noget, jeg kan hjælpe med?) kvalitetsmedarbejderen kan bruge kommunikations- og interviewteknik, som sikre, at medarbejderen i sin dialog med kvalitetsmedarbejderen sikres en følelse af at have værdi – blive forstået og at kunne se løsningerne på kvalitetsproblemer inden for rækkevidde. Dialogen skal gerne ende med, at medarbejderen ser kvalitetsudvikling som et meningsfuldt, bekræftende, fælles projekt og ikke som et fejlsøgnings - og syndebukkepegningsprojekt. Præget af petitesseerytter og omstændelige beskrivelser af simple rutiner, som ingen nytte har.

Her når vi så til det sidste aspekt, som jeg vil trække ud af den velkomne gæsterelation, nemlig opfølgning.

Opfølgning er ud over en meget almindelig høflig gestus, som kvitterer, at man har værdsat anstrengelserne, også en enestående mulighed for at måle effekter af indsats og at signalere overfor de involvere brugere, at deres tiltag nytter og er højt prioriteret. Her er ingen kvalitetsmedarbejderen Katalyserende evner meget vigtig, da en sådan opfølgning må og skal have lærings – og erfaringsindsamlingsperspektiv. Opfølgning som kontrol stopper straks ærindringsbestrebelse og kalder forsvaret frem. Hvis Jehovas Vidner kommer for at kontrollere, om jeg nu har læst de 2 Vågn op, de gav mig, er der sandsynlighed for, at de får bladene lige i hovedet igen.

Kvalitetsmedarbejderen skal vise interesse og rose, det der er gået godt og herefter sammen med afdelingen lære af det, der ikke lykkedes. Evt. selv gå forrest ved at formidle til afdelingen, hvad kvalitetsafdelingen har lært af det forgangne forløb.

Denne opfølgning skal også meget gerne foretages af den øverste ledelse, og her vil kvalitetschefens dialogformidlende evner være af afgørende betydning.

Kvalitetschefen har ofte en ikke beskrevet vigtig opgave i at formidle dilemmaer op og ned og på tværs i organisationen. Dette kræver – udover diplomatisk sans – en sjældent god situationsfornemmelse. Hvis denne dilemmaformidling lykkes, er der faktisk som regel tale om et





vellykket kvalitetsudviklingsforløb, som dog for at kunne forblive den stadigt løbende proces kræver, at disse dilemmaer bliver synlige for enhver i organisationen, således at man kan handle på dem ud fra en fælles forståelse. Findes der procedurer for en sådan dilemmadialog, vil virksomheden kunne justere sin kvalitet løbende – og her er den sørgelige slutning.

Det gælder for gæster og det gælder for kvalitetsafdelingen, det lugter på tredje dagen. Hermed mener jeg for kvalitetsafdelingens medarbejdere er det en del af deres professionelle virke stadig at arbejde bevidst med og forhandle grænserne for deres råderum og for brugernes? Afdelingernes ansvar – og måske vil den fornemste kvalifikation være at vide, hvornår man skal forsvinde igen. Dog vi dette kræve, at kvalitetsafdelingens kompetence er diffunderet og sivet ud i afdelingerne, og en bedre vært/værtindegave kan man vel næppe give. Så med dialog – respekt – opfølgning – interesse og til sidst, men ikke mindst læring og undervisning og alle nyttige redskaber for den entusiastiske kvalitetsmedarbejder naturligvis, og det er ofte det kvalitetsmedarbejderen mener med redskaber til at få budskabet klart ud.

