

# KVALITETSLEDELSE SKAL VÆRE NÆRVÆRENDE FOR AT VIRKE



Bagageafdelingen i Københavns Lufthavne blev i februar de første til at vinde DFK's genindstiftede kvalitetspris, Q-prisen. En pris organisationen vandt for et fireårigt kvalitetsledelsesforløb, der ikke bare har givet klarhed over fejlrutiner, arbejdsgange og kvalitetsprocedurer. Men også øget medarbejdernes engagement og tilfredshed i en sådan grad, at de ansatte i dag nu selv efterspørger flere lignende kvalitetsudviklingsprojekter.

Af **Annetette Schultz Jørgensen**, freelancejournalist for *Magasinet Kvalitet* · Foto: **Henrik Gudme**


Succeshistorien bag Bagageafdelingen i Københavns Lufthavnes prisvindende kvalitetsprojekt startede for længe siden. Og i virkeligheden et helt andet sted i organisationen end der, hvor man i dag har indført kvalitetsprocesser så forbilledligt, at det i februar udløste DFK's Q-pris. Det startede med noget så konkret som udarbejdelsen af faste rutiner for, hvordan arbejdspladsens branddøre skulle gøres rent. Bagageafdelingen i Københavns Lufthavne har nemlig mange meget forskellige branddøre. Da rengøringen af dem er vigtig for sikkerheden, blev det

ofte en besværlig og tidskrævende manøvre, som man derfor tænkte, at det kunne være en god idé at kvalitetssikre med nogle standardprocedurer. En øvelse der gik så godt, at det gav mod på meget mere.

"Vores kvalitetsrejse begyndte et helt andet sted, end der hvor vi er i dag. Hvilket for mig bekræfter noget afgørende i arbejdet med kvalitetsledelse. Nemlig at det er langsigtet og foregår på den lange bane. Vi startede med at formulere nogle standardprocedurer på et lille område, men syntes, at det

gik så godt og gav så klare fordele, at vi fik lyst til at gå i gang med kvalitets sikring i en større skala. Og nu står vi fire år senere med en pris i hånden og en organisation og medarbejderstab, der er løftet helt enormt og har opnået en glæde og stolthed ved deres arbejde, som ikke fandtes, før vi gik i gang. Så det har på alle måder været et fantastisk positivt projekt," fortæller en stolt ledessupporter for Bagageafdelingen i Københavns Lufthavne, Tine Marie Neubert, der på selve overrækkelsesdagen i februar på DFK's konference overlod scenen til de fire





De glade vindere – fra venstre Instruktør Morten Malchau, ledelsessupporter Tinne Marie Neubert, Instruktør Ronni Broager og Instruktør Lars Søborg Jensen.



centrale medarbejdere, der har været kerneambassadører og primære drivkræfter i organisationens kvalitetsudviklingsproces.

### VILLE SIKRE MERE STABILE LEVERANCER

Den konkrete anledning til at rulle kvalitetssikringen ud i Bagageafdelingen udsprang af Københavns Lufthavns konstante vækst og behov for udvidelse, fordi flere og flere mennesker flyver i dag. Noget der også påvirker Bagageafdelingen, som derfor også kontinuerligt skal udvide kapaciteten. På grund af lufthavnens medfødte pladsbegrænsning, er udvidelse dog altid noget, der skal foregå inden for de eksisterende rammer, også i bagageafdelingen. Det betyder, at man altid må bygge om samtidig med, at driften kører, og de rejsendes bagage stadig transporteres fra A – B. Hvilket giver nogle særlige udfordringer, som var dem, der udløste behovet for en bedre kvalitetssikring.

”Vores kunder er groundhandlings-selskaberne, som er dem, der fragter bagagen fra vores bånd og helt ud til

flyene. Når vi vækster og udvider, er de derfor de første til at mærke det, fordi det med det samme påvirker deres arbejdsgange. Derfor er det utroligt vigtigt, at vores leverancer til dem er så stabile og præcise som muligt. Hvis vi skal bygge om og kunne tillade os at påvirke deres arbejde, skal de kunne have fuld tillid til, at vi har styr på vores processer. Så med udsigten til mangeårige ombygninger vurderede vi, at det første sted at kvalitetssikre netop skulle være de leverancer,” siger Tinne Marie Neubert.

### MEDARBEJDERE MEST MULIGT INVOLVERET

Fokus for kvalitetssikringsprojektet blev derfor at stille skarpt på de største udfordringer i leverancerne og der, hvor fejlene typisk opstår for at forbedre processerne ved fejlretning. Første skridt blev at identificere de 15–20 hyppigst forekommende ikke-tekniske fejl på bagagebåndene, såsom fastklemte bagage, kantskinnefejl, x-ray-fejl og båndstop. Det næste skridt blev at udarbejde ensartede og standardiserede arbejdsprocedurer for den måde, man arbejder med og retter fejlene på.

”Den faggruppe som håndterer de ikke-tekniske fejl på anlæggene er vores ufaglærte operatører, og derfor blev de selvfølgelig den centrale gruppe for hele kvalitetssikringsprojektet. For mig var det vigtigt, at de fra begyndelsen blev tæt involveret i forløbet, og at projektet kom til at foregå som et tæt samarbejde imellem os. Jeg mener, at kvalitetssikring for at virke skal være brugbart, aktivt og nærværende for medarbejderne. De skal opleve det som noget, der påvirker deres arbejde positivt for ikke at opfatte det som en belastning. Den oplevelse og det ejerskab får de kun via medinddragelse, som derfor har været centralt for hele den måde, projektet har kørt på,” siger Tinne Marie Neubert og fortæller, at man udover at standardisere fejlretningerne også ønskede at standardisere operatørernes øvrige arbejdsopgaver. Frem til da var al oplæring foregået som sidemandsoplæring af fire instruktører blandt operatørerne, og derfor var der over tid oparbejdet mange forskellige måder at løse samme opgave på. Man ønskede ikke at stoppe sidemandsoplæringen, men til gengæld give instruktørerne mere enslydende



Opstår der en fejl på anlægget, som servicemontøren føler sig usikker på at løse, kan han ved at skanne en QR-kode få en beskrivelse af løsningen eller vælge at se en video der trin for trin viser en sikker og effektiv udbedring af problemet



og korrekte beskrivelser at tage afsæt i, så både de og de øvrige operatører kunne få en større sikkerhed i deres arbejde.

### MEDARBEJDERNE FINDER PROCEDURER VIA EGNE IPHONES

Konkret startede man med at filme de hyppigst forekommende fejl og fejlretninger på bagagebåndene og arbejdspladsens anlæg. På den baggrund udarbejdede Tinne Marie Neubert først et udkast til en skriftlig arbejdsbeskrivelse og siden et fast format og en template, der kunne bruges for beskrivelsen af de andre arbejdsgange og procedurer i projektet. Hver gang blev både tekniske og arbejdsmiljømæssige krav kontrolleret, og operatørerne var fra starten involveret i både formuleringen og redigeringen af procedurebeskrivelserne. Samlet set mandede processen ud i ialt 30 standardprocedurer for fejltilretninger.

Samtidig ønskede man at integrere projektet i Københavns Lufthavns overordnede kvalitetsledelsessystem; CPH Kvalitet. Et system der både lægger op til en høj grad af digitalisering

og medarbejderinvolvering. Det første ved, at medarbejdere blandt andet skal kunne hente arbejdsgange, procesbeskrivelser og sikkerhedsprocedurer ned digitalt via deres mobiltelefoner og lignende tablets. Det andet ved, at de involveres løbende, når nye procedurer bliver udviklet for eksempel ved at blive inddraget via elektroniske høringer, hvor de kan give deres besyng med og mening til kende. Og igen når en procedure er udviklet ved, at medarbejdere skal underskrive og godkende procedurerne digitalt, når de første gang lægges ind i systemet. På den måde ved man, at alle medarbejdere har læst nye arbejdsgange og er i stand til at bruge dem aktivt. Og af samme grund blev Bagageafdelingens nye standardprocedurer og instruktioner også ført ind i CPH Kvalitetsledelsessystem og er i dag en integreret del af det samme.

”Konkret foregår det nu sådan, at operatørerne henter de procedurer, de skal bruge, ved med deres iPhones at scanne QR koder, der findes rundt omkring på anlægget, der hvor de er relevante. Koderne linker op til fejlret-

ningsprocedurerne i CPH Kvalitet. Man kan både hente dem som skriftlige procedurebeskrivelser og som instruktionsvideoer, hvis man fx er mere visuel, og det derfor kan give mere mening at se instruktionsvideoen frem for at skulle læse en skriftlig version,” siger hun.

### STØRST MODSTAND MOD STANDARDISERING OG ADMINISTRATIVE PROCESSER

Selvom den umiddelbare beskrivelse af projektforløbet lyder ligetil, har den samlede proces taget fire år. Trods det, at projektet er blevet en overvældende succes i dag, lægger Tinne Marie Neubert ikke skjul på, at der også har været udfordringer undervejs. Først og fremmest i forhold til at overbevise medarbejdergruppen om værdien af at indføre standardprocedurer.

”Der var fra starten forståeligt nok en reservation mod hele ideen om standardisering blandt medarbejderne. For selvfølgelig bliver man bange for at miste autonomi i sit arbejde. Derfor har en afgørende forandringsledelsesopgave handlet om at forklare, hvad



Kontrolrummet i bagageafdelingen - fra venstre Driftsleder Jan Larsen og Driftsleder Tommy Sand



» der er af fordele ved at standardisere, og hvorfor det er så vigtigt, at vi udfører vores arbejde på samme måde hver gang,” siger hun og fortæller videre, at en anden udfordring har handlet om at få den samlede organisation til at acceptere, at man har skullet tage tid og altså medarbejdere fra driften til udviklingsprojektet.

”I driftsorganisationer er der næsten altid modstand mod det at indføre administrative processer, også her hos os. Måske endnu mere her, fordi jeg, grundet den store medarbejderinvolvering i processen, har været nødt til ofte at tage operatører ud af driften, hvilket hver gang har betydet, at der skulle findes en erstatning for dem. Det koster på overarbejdskontoen og skal derfor fra et ledessynspunkt kunne retfærdiggøres både på den korte og den lange bane. I de situationer er det derfor uhyre vigtigt, at man kan forklare alle, også ledelsen, hvorfor det her projekt er så afgørende, og hvordan det i sidste ende kommer til at bidrage positivt til driften. Så det

har også været en af de svære elementer i forløbet,” siger hun.

#### **KVALITETEN I DAG MARKANT FORBEDRET**

Men når det så er fortalt, er Tinne Marie Neubert ikke et sekund i tvivl om, hvad der i den samlede vurdering i dag vejer tungest. Udfordringerne eller gevinsterne. For det er entydigt de sidste.

”Først og fremmest har vi jo udviklet de standardprocedurer, som var målet. De er i dag en integreret og aktiv del af operatørernes arbejde og betyder, at vi har fået en mere stabil og sikker leverance, og derfor en højere kvalitet. Det er en kæmpe gevinst for hele organisationen,” siger hun, men lægger derudover også vægt på, at et lige så afgørende resultat i hendes øjne har været det selvtillidsløft, som projektet også har afstedkommet i organisationen.

”Selvom der var modstand blandt nogle medarbejdere, var det også tydeligt, at nogle af operatørerne fra tid til anden har kunnet føle sig i tvivl om,

hvorvidt de har grebet deres arbejde rigtigt an. Det ved de nu, at de gør, og den sikkerhed har i sig selv bidraget til en større selvtillid i arbejdet,” siger hun.

#### **MEDARBEJDERINVOLVERING GIVER STOR SELVTILLID**

Men også andre faktorer har bidraget til at skubbe den organisatoriske selvtillid opad. Blandt andet den høje grad af medarbejderinvolvering

”Det tætte samarbejde, jeg har haft med de fire instruktører, som både har deltaget i procedureudarbejdelsen og ageret ambassadører overfor deres kolleger, har virkelig givet dem et stort ejerskab og et selvtillidsløft. Et ejerskab og løft, de har ført videre ud til deres kolleger og altså de øvrige 20 operatører i organisationen, der også har været tæt involveret. Der er slet ingen tvivl om, at det gode resultat og den højere kvalitet, vi har opnået, er en konsekvens af medarbejdernes egen aktive deltagelse. Det her har været deres proces, og resultatet er deres



FØRST OG FREMMEST HAR VI JO UDVIKLET DE STANDARD-PROCEDURER, SOM VAR MÅLET. DE ER I DAG EN INTEGRERET OG AKTIV DEL AF OPERATØRERNES ARBEJDE OG BETYDER, AT VI HAR FÅET EN MERE STABIL OG SIKKER LEVERANCE, OG DERFOR EN HØJERE KVALITET. DET ER EN KÆMPE GEVINST FOR HELE ORGANISATIONEN



bedrift. Det ved de i dag, og det har virkelig forandret stemningen og kulturen i organisationen,” siger hun, som selv har været overrasket over, hvor afgørende medarbejderinddragelsen har været for hele succesen af forandringsprocessen.

”Ledelsesteori fremhæver jo, at alle medarbejdere uanset uddannelse og stilling har brug for en anerkendelse, der ligger ud over, hvad lønchecken kan mønstre. Men man glemmer alligevel tit, hvor vigtigt det er for alle medarbejdere at føle sig betydningsfulde og værdiskabende for en organisation. Det har vores operatører gjort i denne proces. De har oplevet, at de kunne gøre en kæmpe forskel, at deres mening og input er vigtigt og, at de har gjort organisationen til en bedre arbejdsplads,” siger hun og fortæller, at beviset blandt andet kom frem med Bagageafdelingens seneste medarbejdertilfredshedsundersøgelse. Ikke bare viste den 87 procent tilfredshed, men havde også en besvarelsesprocent på 100. Det sidste er noget, der i Tinne Marie Neuberts øjne viser, at medarbejderne tror på, at deres bidrag gør en forskel og har betydning for organisationen. Og da resten af Bagageafdelingens medarbejdergrupper i dag også fornemmer den højere kvalitet og øgede arbejdsglæde og tilfredshed, har flere andre faggrupper selv efterspurgt mulighed for at gennemføre lignende kvalitetssikringsprojekter i deres egne afdelinger.

#### RESTEN AF KØBENHAVNS LUFTHAVNE VIL LÆRE AF SUCCESEN

Endelig har nyheden om Bagageafdelingens succes og positive udviklingsforløb også bredt sig til resten af Københavns Lufthavne. For nylig har både Security afdelingen og lufthavnens rengøringsafdeling taget kontakt og spurgt om lov til at besøge organisati-

onen for at lære om forløbet og kvalitetsledelsessystemet.

”Også det er jo i sig selv et kæmpe skulderklap. To af de store afdelinger i Københavns Lufthavne vil nu besøge os for at se, hvordan man arbejder med kvalitetsledelsessystemet, og hvordan nye kvalitetssikrede arbejdsprocedurer er blevet en integreret del af vores hverdag. Det skaber også en kæmpe stolthed, igen fordi det her i den grad er medarbejdernes eget projekt,” siger hun.

#### KVALITETSPRISEN DET STØRSTE SKULDERKLAP

Som om der ikke var nok at glæde sig over, kom så altså kronen på værket, da Bagageafdelingen på DFK’s konference i Odense i februar modtog foreningens genindstiftede kvalitetspris, Q-prisen. Hvor de fire involverede instruktører var på scenen for at modtage prisstatuetten – lavet af den danske kunstner og skulptør Jørgen Pedersen – under bifald fra de 100 konference-deltagere.

”Denne her pris betyder simpelthen så meget for os alle, men igen især for medarbejderne, og er det største skulderklap, vi overhovedet kan få. For ikke bare har de høstet intern anerkendelse for projektet og deres indsats. Den her pris får de fordi nogen uden for vores organisation, endda eksperter i kvalitet og kvalitetsledelse, mener, at det de har præsteret, er så unikt, at det skal hædres. Det er simpelthen så fantastisk godt gået og gør os alle sammen enormt glade og stolte,” siger Tinne Marie Neubert, som afgjort vil bruge både prisen og de positive erfaringer som løftestang for endnu flere kvalitetsudviklingsprojekter.

”Det her forløb har givet så meget positiv energi til hele organisationen og været en kæmpe læring for alle i, hvad der kan komme ud af forandringsprojekter. Vi er en anden organisation i dag, end da vi startede. Jeg håber virkelig, at det vil give alle mere lyst til at lære nyt og meget mere mod på at udvikle os og måske også, at vi fremover vil være mindre bange for at fejle,” slutter Tinne Marie Neubert. ●



Afdelingschef for Bagagen Søren Elkjær byder velkommen, og takker alle for den indsats der har ført til at Bagageafdelingen vandt Kvalitetsprisen 2019.