



**DET HELE
HÆNGER
SAMMEN**

**Velkommen til
en ny vinkel på
kvalitetsledelse!**



1. udgave: April 2019
Udgivet af: Danske Arkitektvirksomheder
Tekst: Tine W. Holmboe
Grafisk design: Lotte Kvist
Tryk: Toptryk Grafisk
ISBN 978-87-7797-005-4
EAN 9788777970054

**” Vi er det,
vi plejer at gøre.
Kvalitet er derfor
ikke en handling,
men en vane.**

Aristoteles



Derfor! ▶ 19

Hjulet ▶ 35

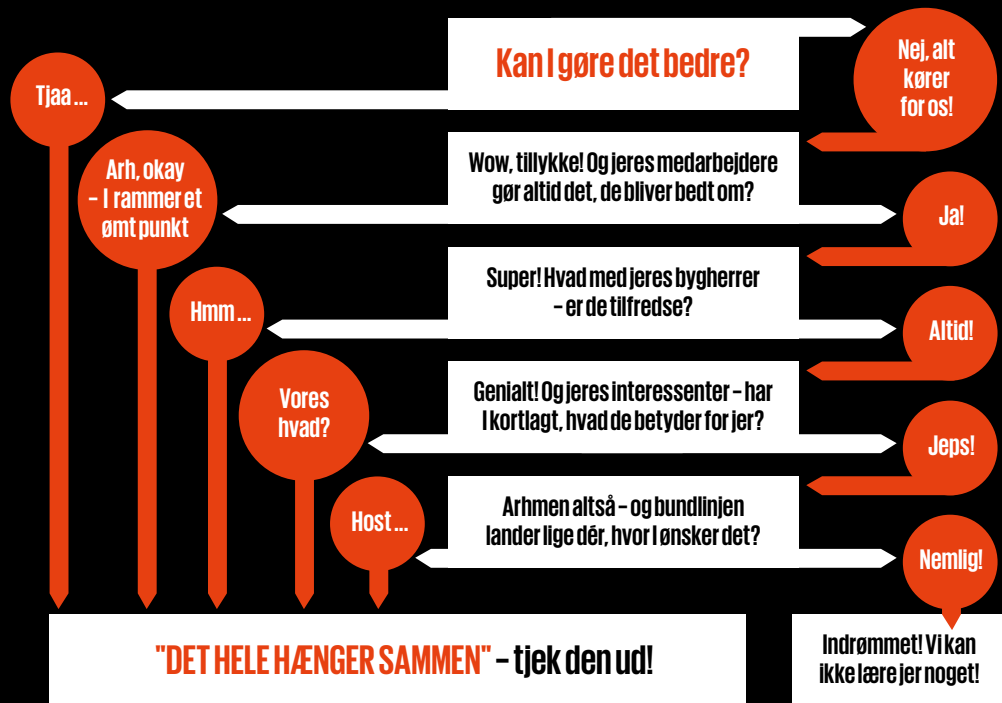
Huset ▶ 53

Sådan! ▶ 69

Hjulet + Huset ▶ 135

Årshjulet ▶ 143

Blev du nysgerrig? ▶ 163



Kan I gøre det bedre?

Så start her.

Start nu.

Og mål jeres resultater om allerede et år.

Velkommen til en ny vinkel på kvalitetsledelse!

Kvalitetsledelse er nemlig ikke kun KS og granskningsnotater - næh, det handler også om ledelse af jeres virksomhed og jeres medarbejdere.

Ledelse af det hele.

For det hele hænger sammen.



HosPraksis

Foto: Kristoffer Juel

**Denne vejledning er udviklet i
overensstemmelse
med ISO 9001:2015's principper
om kvalitetsledelse***



HosBIG

Foto: Lasse Martinussen

DERFOR!

5 argumenter

#1

Arkitekt OG virksomheds- ejer

Jeres virksomhed er det vigtigste hus, I nogensinde kommer til at designe. Jeres medarbejdere er brugere af dette hus.

Alle projekter, I udvikler har et aftryk af, hvordan jeres hus fungerer, hvordan jeres medarbejdere trives, hvor rar atmosfæren er, samt hvor klare linjer, der bliver lagt.

Derfor skal I fokusere mindst lige så meget på jeres eget hus som på jeres bygherrers hus.

#2

Det handler om ledelse

I skal styre jeres virksomhed. Aktivt og strategisk. Det er hverken markedet, jeres bygherre eller jeres samarbejdspartnere, der skal styre jer – det skal I.

Og det skal I gøre på jeres egen måde. Der findes ikke én rigtig måde. Jeres måde er jeres rigtige måde – men denne måde skal gøres explicit.

#3

**Mennesker,
ikke
maskiner**

I planlægger, designer og leder. I rådgiver.

I producerer ikke bygninger – det gør entreprenøren.

I producerer rådgivning fra mennesker til mennesker.

#4

Glem systemet for systemets skyld

Tanken om at sætte i system, definere procedurer og skabeloner kan være besnærende. Men, det skal virke.

Det, der bliver udført hver dag af jeres medarbejdere, er standarden for jeres leverancer. Standarden er ikke det, der står i diverse dokumenter om procedurer og retningslinjer.

Systemer og procedurer er kun noget værd i det omfang, indholdet kan overføres til adfærd i hverdagen.

#5

Intentioner skal omsættes til vaner

Vaner er alt det, der bliver gjort per automatik til dagligt – alt det, "man bare gør".

Handlinger er procedurer og anvisninger, man skal slå op og følge.

Velmenende, men tunge intentioner virker ikke altid i praksis.

Procedurer og dokumenter, som ikke virker i praksis, er intet værd for jer. Derfor skal I opdyrke vaner.



Hos Årstiderne Arkitekter

Foto: Niels Nygaard

HJULET



Følg op. Lær af fejl. Gør det bedre næste gang.

Jo, jo, men hverdagen kører derudaf og er uundgåeligt styret af deadlines. Derfor glipper det sommetider at hoppe op i helikopteren og se det større perspektiv.

Det kan bare rigtig godt betale sig – på bundlinjen såvel som i arkitekturen – at tvinge sig selv derop. Jævnligt.

Vejen til forbedringer, succes, effektivitet, en sjovere arbejdsplads er nemlig snørklet – og den er brolagt med lige dele erfaring og refleksion. Lige dele praksis og teori.

Blive bedre, have det sjovere, lave færre fejl, få gladere medarbejdere – hvordan gør I næste gang?

Vi har fundet et hjul, som kan hjælpe.



Hjulet er udtryk for en proces-tankegang, "Plan-Do-Check-Act*". Det er kort og godt en struktureret tilgang til løbende at skabe forbedringer.

Det kan anvendes på alle aktiviteter og processer, og det kan bruges systematisk og struktureret, såvel som blot en fælles måde at tænke på.

Definér hjulet som jeres fælles måde at håndtere processer og forbedringer på i virksomheden.

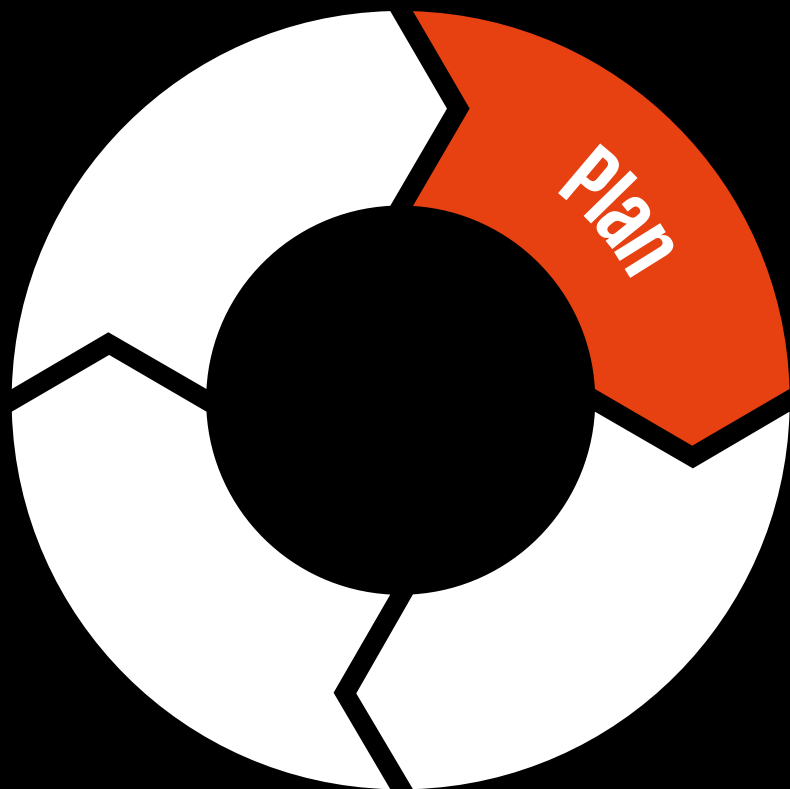
Præsenter det, snak om det, hæng det op på væggen, få det ind under huden – og få jeres medarbejdere til at indarbejde det som en vane.

Det er ikke raketvidenskab, men lad os alligevel lige løbe de 4 trin igennem på de næste sider.



Ved Bjerg Arkitektur

Foto: Bjerg Arkitektur



Plan er det første skridt. Men ikke altid.

I kan nemlig lige så godt hoppe på hjulet i Check eller Act. Men lad os kigge på en proces, der starter forfra – så begynder vi med Plan.

I forlængelse af nye, strategiske tiltag eller i kølvandet af en fejl eller en succeshistorie på et projekt, vil det fx. være naturligt at starte med Plan – planlægningen af en proces eller en aktivitet, der kan forbedres.

Sæt et mål. Definér en baseline* – hvad gør I idag?
Og hvordan går det med dét? Hvad vil I gøre bedre?

Hvilken tidshorisont er realistisk? Hvornår og hvordan skal forbedringen kunne måles? Hvem bliver påvirket?
Inddrag relevante medarbejdere i planlægningen.



DO handler om implementering. Og lad os sige det, som det er: Implementering – det, at få en plan til at virke i praksis – er svært.

En tommelfingerregel: Keep it simple!

Lange tekniske beskrivelser og procedurer virker sjældent på tværs af medarbejderskaren i vores branche. Afsæt tid og energi til at få det til at virke – det er en god investering.

Og prioritér selv at gå forrest samt at forklare medarbejderne, hvad de skal gøre. Face to face. Pædagogisk. Skåret ud i pap. Og mere end én gang. At ændre menneskers adfærd er nemlig en yderst svær disciplin.

Og kig i øvrigt på dét, der virker. Hvorfor virker det? Prøv at lægge jer i dén slipstrøm.



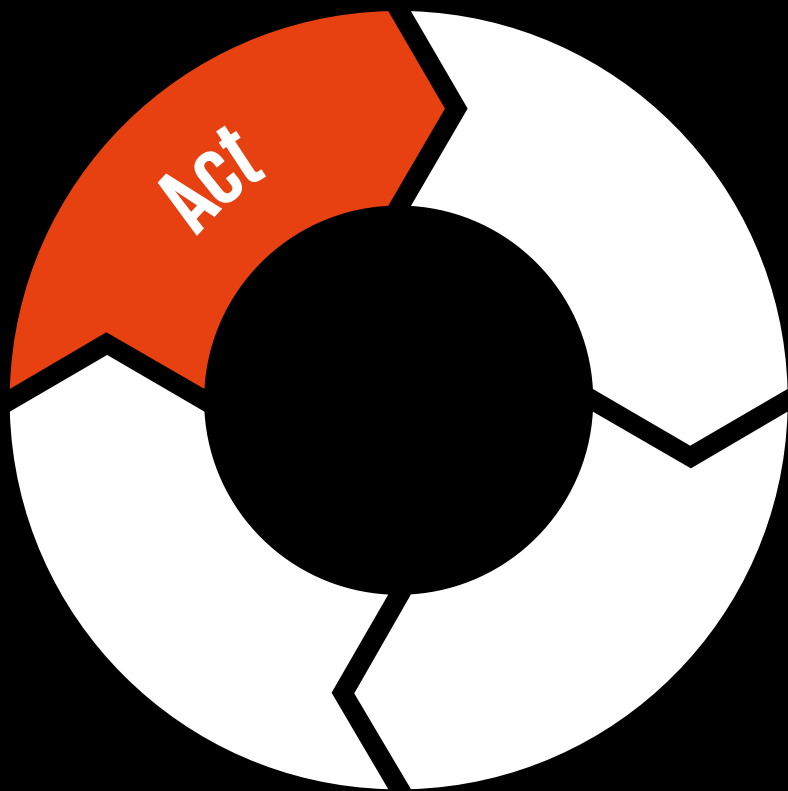
Check – virker det så? Det skal tjekkes her. I kan også hoppe ind i hjulet her, i stedet for at starte med Plan. Tjek noget, der kører i forvejen.

Gå struktureret til værks, og inddrag de relevante medarbejdere.

Måske kører det præcis, som I havde håbet og forventet.

Måske har planen været umulig at implementere. Måske er den implementeret fint, men viser ingen synderlige resultater.

Tjek op og mål i forhold til jeres definerede baseline* – er noget rykket nogen vegne? Kan I se en retning? Snak med jeres medarbejdere – hvad synes de? Interessér jer for, hvad folk helt konkret gør i hverdagen. Hvor går det galt – eller hvor går det godt?



Act – på baggrund af det, I erfarede i Check, skal der nu handles.

Måske er der tale om blot en lille tilretning af en ny aktivitet, fordi I kan måle, at det rent faktisk er gået i den rigtige retning. Måske skal noget gribes helt anderledes an – og hjulet skal køres igennem én gang til.

Hvilket faktisk er pointen med hjulet – det er konstant fortløbende. Man bliver sådan set aldrig færdig – det lyder trættende, men den kamel skal bare lige sluges én gang for alle.

For hjulets tankegang kan revolutionere hverdagen. Det udfordrer konstant "sådan har vi altid gjort!" med "måske kunne vi gøre det bedre!".

Og ja, det er meningen, at det ikke er mere kompliceret end som så!



Ved C. F. Møller Architects

Foto: Mew/Mette Marie Brøndbjerg

HUSET



Jeres hus

Hvorfor overhovedet bruge tid på det her?

Jeres virksomhed det vigtigste hus, I nogensinde kommer til at designe.

Og her kommer en enkel kortlægning af jeres hus!



Forestil jer ALT dét, jeres virksomhed er – lige fra omdømme, projektpreferencer og arbejdsmetoder til lokaler, frokostordning og medarbejdere.

Det hele.

Alt dét kan sorteres og deles op i 3 kategorier:

Strategi

Organisation

Projekt

Dét er kortlægningen.

Vi løber lige de 3 kategorier igennem.



Ved CUBO

Foto: Martin Schubert



Strategi

Strategi er refleksionen over jer selv i forhold til omverdenen – omverdenen i forhold til jer selv.

Dét I kan, som andre ikke kan. Hvad jeres ømme tå er. Hvor omverdenen skriger på netop jer. Og hvor den sniger sig ind og bliver modbydelig for jer.

Strategi er afklaringen af, hvem I er, hvad I vil – hvad, I ikke vil – samt hvordan I kommer lige præcis derhen, hvor I helst vil være.

Strategi kortlægger alt det, folk synes om jer.

Samt alt det, disse folk har af betydning for jer.

Kort sagt er Strategi som tag på en bygning det, der rækker op og ud mod omverdenen samtidig med, at det afgrænser, hvor langt netop I rækker.



Organisation er jeres virksomheds maskinrum, bygningens konstruktion.

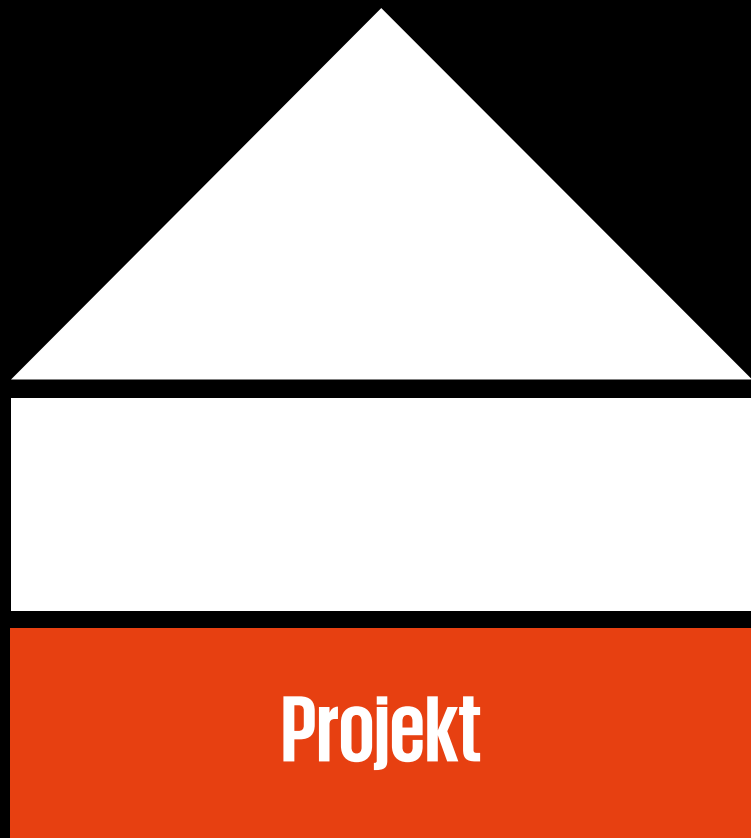
Organisation materialiserer Strategi.

Og hvor Strategi er immaterielle visioner, planer og analyser, er Organisation helt konkret og håndgribeligt det maskineri, der skal få jer derhen, I drømmer om at være.

Derfor skal de to niveauer også hænge sammen.

Organisation er hele udgangspunktet for, at I kan begynde at producere noget.

Det er afdelingerne, ansvarsområderne, rollefordelingerne, systemerne, vanerne – de skrevne og de uskrevne regler samt alt det praktiske.



Projekt er dér, de fleste af jer ånder og lever. Det er meningen med det hele.

Det er her, I udvikler arkitektur, og det er meget ofte udgangspunktet for hele virksomheden, jeres fundament.

Projekt definerer præcis, hvordan netop I udvikler projekter. Hvordan I håndterer og styrer.

Jeres måde.

Det er den definerede måde, I ønsker, at jeres medarbejdere skal udøve.

Det er sikringen af en konsistent tilgang.

Det handler om alt det projektrelaterede – både i relation til jer selv internt såvel som til alle de eksterne medspillere.



Ved CEBRA

Foto: Trine Gylling / CEBRA

SÅDAN!



Foto: Joel Muniz / unsplash

Nu skal vi snakke om jer!

Om dér, hvor I kan få noget ud af alt det her.

Om, hvordan I kan tage det til jer.

I kan nemlig bruge hjulet og kortlægningen af jeres virksomhed som udgangspunkt for at udvikle jeres eget kvalitetsledelses-system fra bunden.

I kan også bruge det til at give jeres eksisterende system et brush-up, hvis I har et system i forvejen.



**Kort fortalt skal I udvikle 3 "Morderdokumenter".
Nemlig ét for hver af de 3 niveauer som vi lige har gennemgået:**

Strategi

Organisation

Projekt

Vi har ikke en skabelon for nogle af disse Morderdokumenter – for I skal udvikle jeres helt egne i dén form, der passer til netop jer.

Det er vigtigt – ISO* anerkender nemlig ikke, at man bruger et standardssystem.

Til gengæld er der total metode-frihed – altså, whatever works!

Køreplan

Medarbejderhåndbog

Projekthåndbog

**På Strategi-niveauet skal I udvikle:
Køreplan**

**På Organisations-niveauet skal I udvikle:
Medarbejderhåndbog**

**På Projekt-niveauet skal I udvikle:
Projekthåndbog**

Det her kræver selvfølgelig tid og kræfter, og I skal virkelig trække i arbejdstøjet. Afhængigt af, hvad I har i forvejen, anbefaler vi, at I skræddersyer et kronologisk forløb som løber over 12 måneder. Mere om det i Årshjulet*.

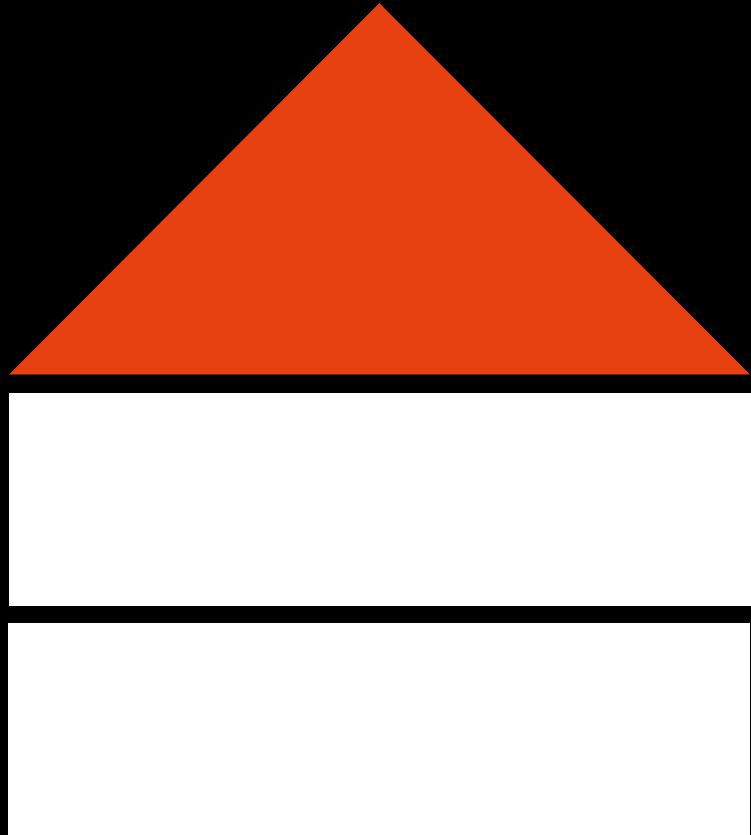
Ring, hvis I har brug for hjælp!

Men, lad os først lige dykke lidt ned i indholdet af de 3 Moderdokumenter.



Hos GHB Landskabsarkitekter

Foto: GHB Landskabsarkitekter



Køreplan



Køreplan

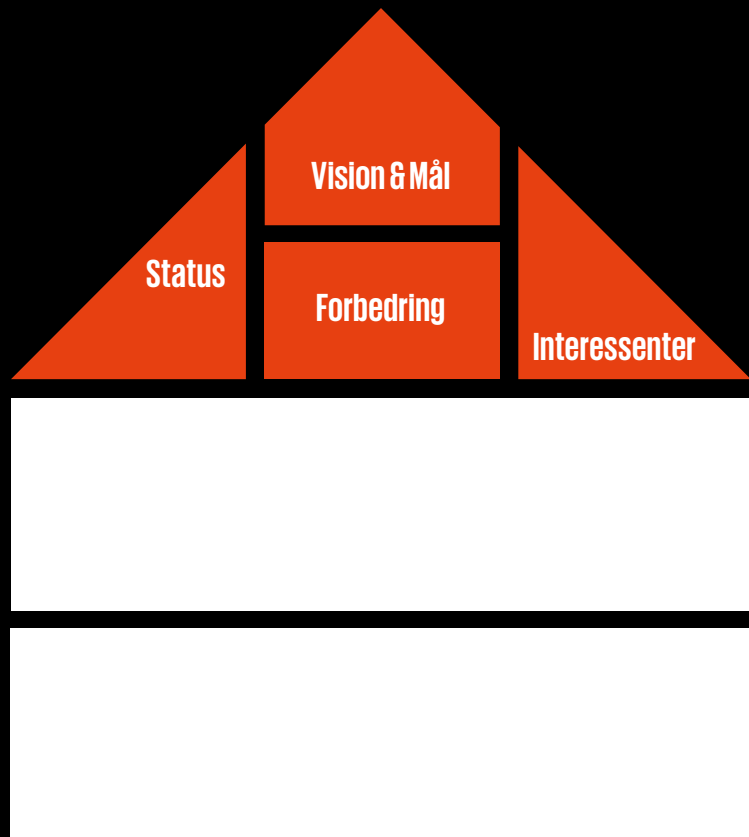
Køreplanen er et internt dokument, der sætter retning for jeres virksomheds aktiviteter.

Husk, at det er virksomhedens interesser, det handler om her – ikke enkeltpersonlige interesser – derfor bør det kun være virksomhedsejere, der deltager i udarbejdelsen af Køreplanen.

Opdatér Køreplanen minimum én gang årligt. Bare læg den fast ind i kalenderen, nøjagtig som MUS-samtalerne. Tiden går hurtigt. Og meget ændrer sig, uden vi bemærker det i hverdagen.

Helt konkret bør omfanget af Køreplanen ikke være side op og side ned. Det bør koges ned til et 4 sider langt dokument – 1 A4-side pr. afsnit.

Kort, enkelt og præcist.



Køreplanen er drejebogen for eksistensen af jeres virksomhed.

Den deles op i 4 afsnit:

Status

Vision & Mål

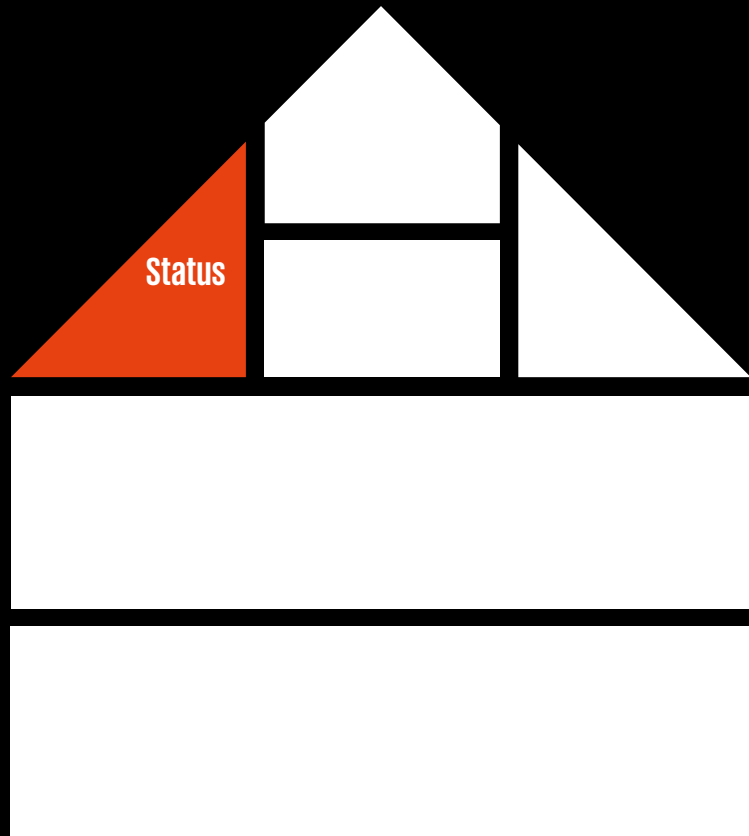
Forbedring

Interessenter



Hos Dorte Mandrup

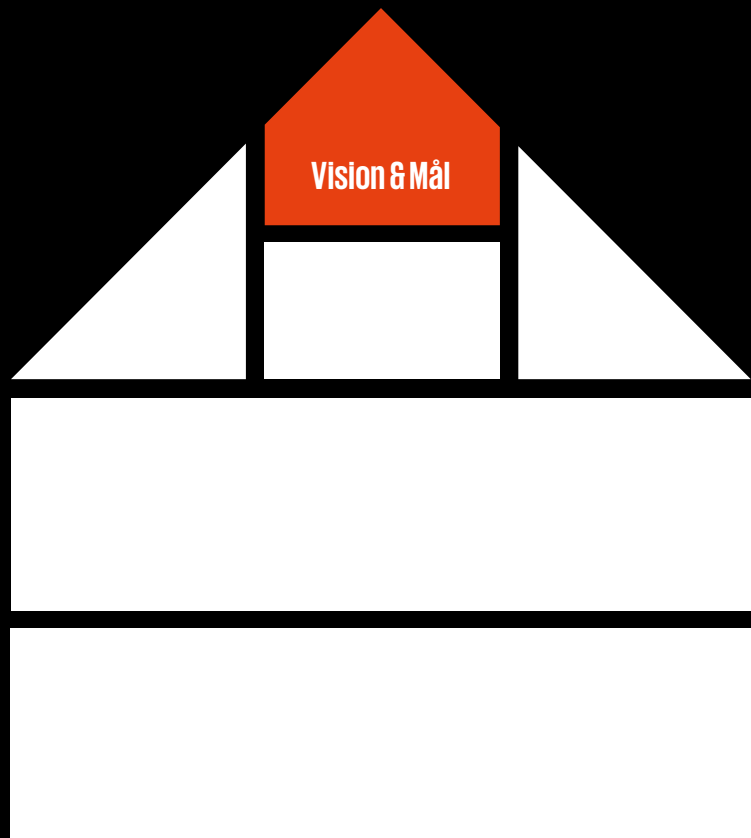
Foto: Stammers Kontor



Status skal give jer et overblik over interne styrker/interne svagheder samt eksterne trusler/eksterne muligheder. Det er SWOT-analysen rigtig god til at hjælpe med.

Vi ved det, SWOT er sandsynligvis et af de allermest misbrugte analyseredskaber. Men, hvis man bruger den rigtigt, er den ret effektiv til at perspektivere.

Vær ærlig. Den med de interne svagheder kan være grim at snakke om. Men her er en kærdkommen lejlighed til at få svesken på disken. De interne styrker kan også nemt skride – hvad er JERES styrker? Alt det, man generelt kan forvente af et professionelt arkitektfirma er ikke relevant i denne sammenhæng. Ring til Danske Arkitektvirksomheder – vi faciliterer gerne.



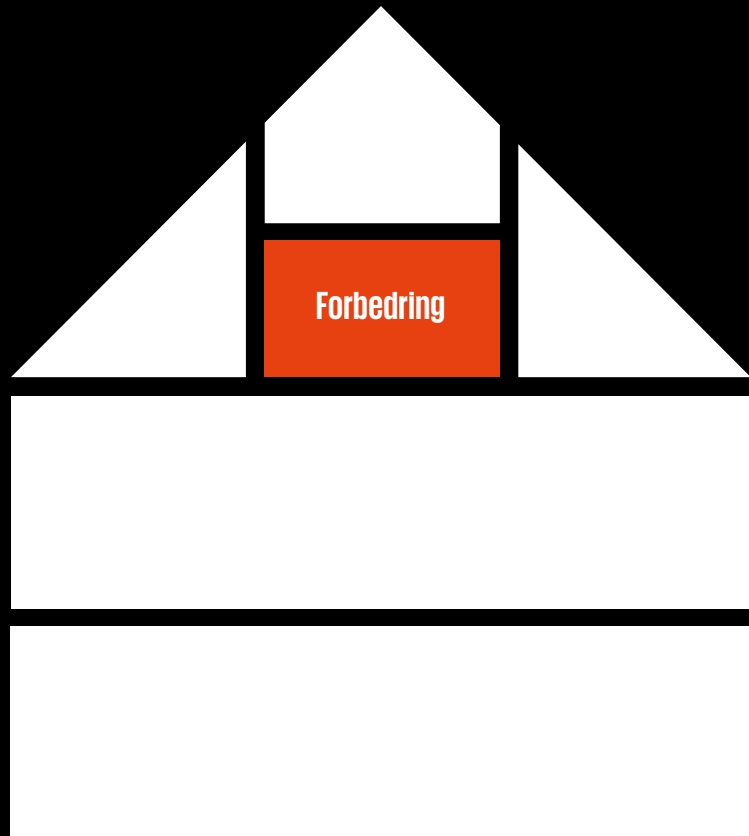
Vision & Mål ligger i naturlig forlængelse af Status, da I burde blive afklarede på, hvilken vej, der er den rigtige for jer.

Og afklaring er bare vejen frem – der er nemlig én tydelig fællesnævner mellem alle jer, der klarer jer godt: I ved præcis, hvad I vil – og ikke mindst, hvad I ikke vil!

Helt enkelt kan I tage udgangspunkt i disse spørgsmål: Hvad vil I – hvad har I på hjerte? Hvad kan I, som skiller jer ud fra alle de andre? Hvor vil I hen – og hvordan kommer I derhen?

Det må ikke være forkromet. Vær konkret og husk, at I skal formidle, at det her drejer sig om netop jer – og ikke om hvilket som helst arkitektfirma.

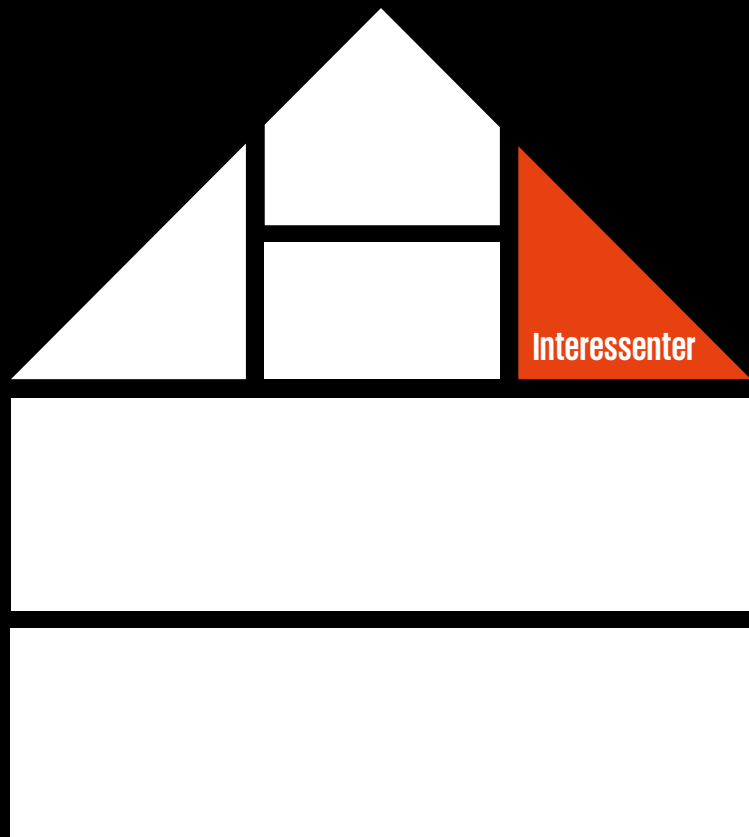
Omfang? Én A4-side er fin. Skær ind til benet.



Forbedring er det afsnit, der er mest afhængig af input fra alle andre afsnit på alle 3 niveauer.

Forbedring handler nemlig om, at I ud fra læring fra alle niveauer, på strategisk niveau skal lægge en plan for forbedringer. Og man kan roligt sige, at Forbedring er ISO's kardinalpunkt indenfor kvalitetsledelse! For dybest set er det meningen, at alle kvalitetsledelses-aktiviteter med tiden fører til forbedringer, der kan måles. Til gengæld er der frit slag – I bestemmer nemlig selv, hvad I vil blive bedre til! Sæt nogle helt konkrete mål – igen, kog det ned, så det er forståeligt. "Vi vil gerne være bedre til at have kunden i centrum!"* er svær at måle på. Tænk på, at det skal kunne måles i dag og måles om et år. Det skal være noget, der kan sættes to streger under eller noget, I kan lave en vurdering af.

Forbedring skal også blot koges ned til max 1 A4-side, gerne mindre.



Kortlægning af **Interessenter** bliver tit efterspurgt på projektniveau. Her skal I foretage den på virksomhedsniveau for jeres egen skyld – analysen er nemlig et vigtigt, internt analyseredskab, som kan hjælpe jer med navigation og beslutningstagning.

Kortlæg, hvilke interessenter, der har betydning for jeres virksomhed – samt hvilke forskellige interesser, de har i virksomheden. Interessenter svinger fra virksomhed til virksomhed, men de er typisk en sammensætning af kunder, samarbejdspartnere, konkurrenter, medarbejdere, banken, slutbrugerne af jeres bygninger, kommunen etc.

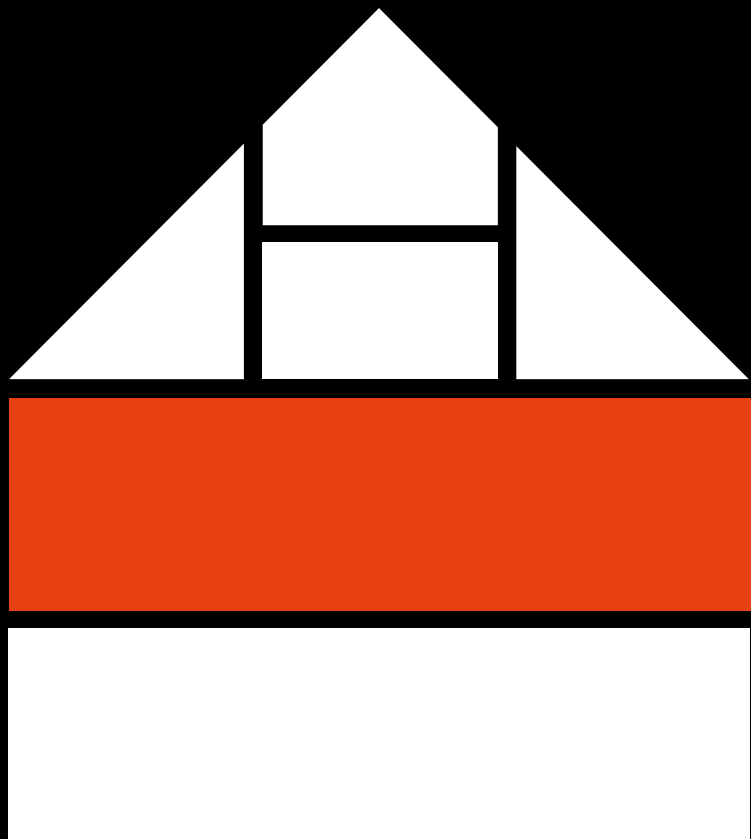
De pågældende interessenter skal ikke involveres direkte i analysen – den foretages ud fra jeres bedste vurdering.

Omfanget kan igen snildt koges ned til én A4-side, så længe det er klart og tydeligt.



Hos Vandkunsten

Foto: Bo Bolther



Medarbejder- håndbog



Medarbejderhåndbogen beskriver som udgangspunkt alt det, der er fælles for alle i virksomheden uanset, hvilken funktion man har. Pyha.

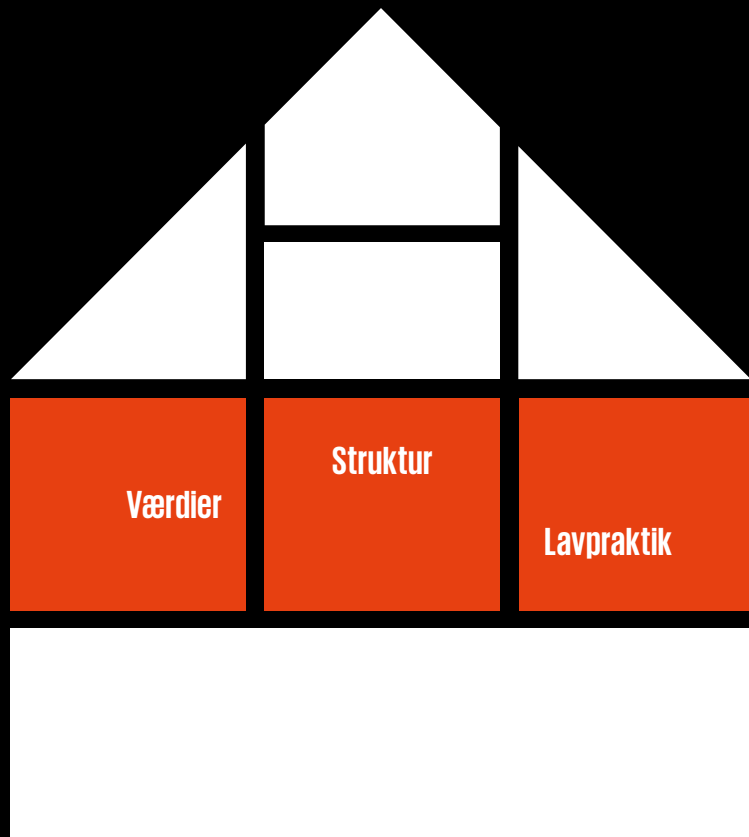
Men hellere skrive det ned én gang for alle end at skulle huske det hele, hver gang en ny ansættes.

Tag Medarbejderhåndbogen alvorligt. Udgiv den i et lige så lækkert print som alt det, I sender ud af huset til jeres kunder.

Husk, at jeres medarbejdere er vigtigere end jeres kunder. Det siger Richard Branson* selv.

Ved I forresten, at dét billede, man som ny medarbejder får af virksomheden den første uge, kan tage år at ændre?

Hvilket billede får man hos jer?



Medarbejderhåndbogen er fælles- mængden for alle i virksomheden.

Del den op i 3 afsnit:

Værdier

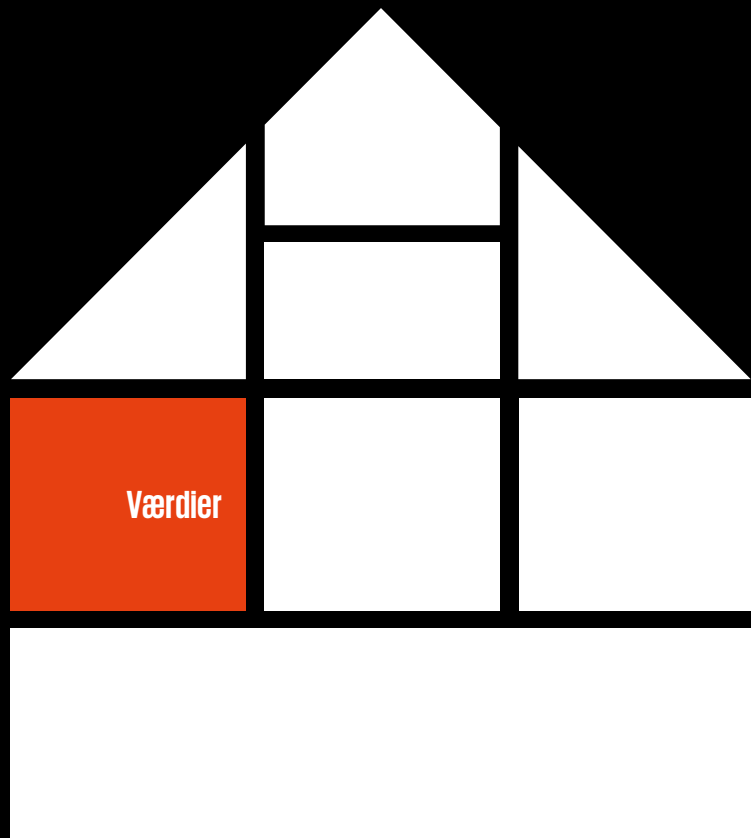
Struktur

Lavpraktik

Kør derudover en enkel, overskuelig form. Skriv kun det, der er nødvendigt. Den er et opslagsværk. Jeres bibel.

Omfanget kommer meget an på jeres virksomheds størrelse, kompleksitet og jeres ønske til detaljeringsgrad.

Men igen, kog ned. Enkelt og præcist.



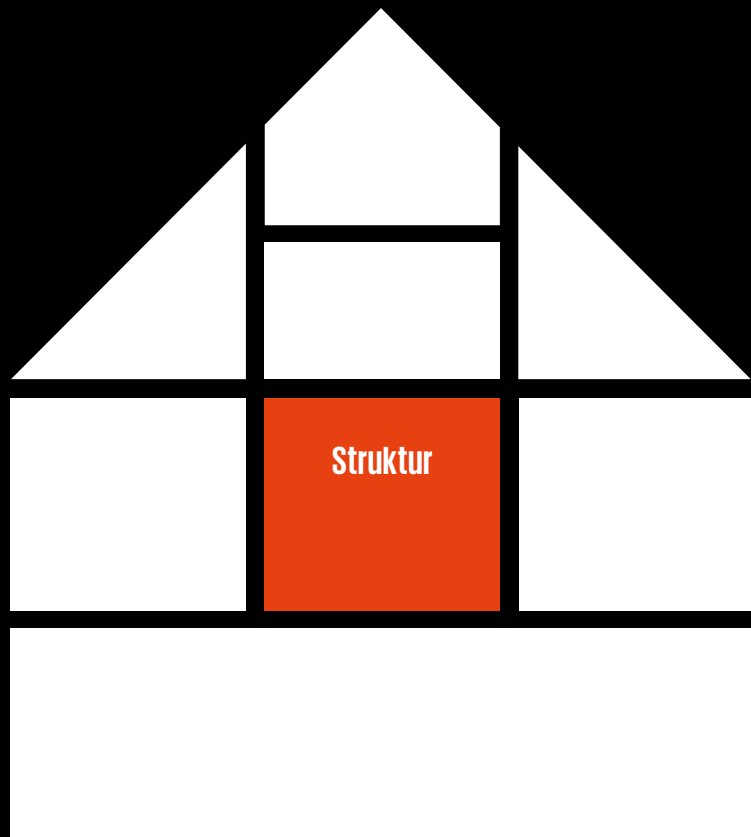
Jeres **Værdier** skal beskrives – jeres bygherrer skal forstå dem, og jeres medarbejdere skal kunne se sig selv i dem.

Oversæt jeres Strategi, så den formidles direkte til jeres medarbejdere – de skal mærke, at de er en del af familien, og at I ville være på herrens mark uden dem.

Beskriv firmaets historie. Hvordan startede det? Hvad drev jer? Hvilken fortælling skal medarbejderne skrive sig ind i? Tænk på, at de er jeres ambassadører overalt, hvor de færdes.

Beskriv sammenhængen med jeres lønpolitik her i kapitlet – den skal jo understøtte jeres værdier, visioner, mål og strategi. Forklar fx. sammenhængen mellem løn og kompetencer og forklar, hvordan og hvornår kompetencer og funktioner honoreres.

Ring og spørg Personalejura i Dansk Industri, hvis I er i tvivl.

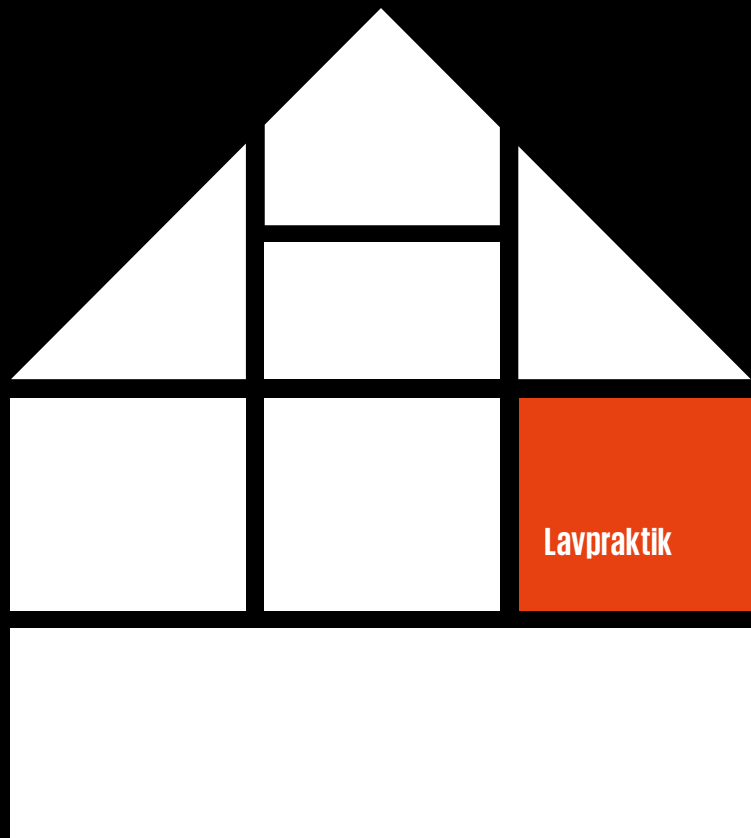


Struktur er konstruktionen, som holder jeres virksomhed sammen. Beskriv, hvordan den er bygget op.

Hvad er jeres selskabsform? Hvem ejer virksomheden? Hvem sidder i jeres bestyrelse/advisory board? Hvem refererer til hvem? Og hvem har hvilke kasketter på?

Tegn og opdatér jævnligt et internt organisationsdiagram – lad hver enkelt medarbejder forstå præcis, hvor de selv befinder sig i virksomheden.

Beskriv, hvilke roller, der udfyldes i virksomheden og hvem, der har ansvaret for hvad. Det kan være områder inden for drift af virksomheden (HR, overordnet IT, indkøb, kommunikation, økonomi osv.) såvel som områder, som har stor betydning for jer, når I udvikler projekter (lovgivning, processtyring, bæredygtighed, brugerinddragelse, dokumentation af værdiskabelse osv.)



Lavpraktik – der er meget nyt at forholde sig til, når man er ny medarbejder. Tilrettelæg en god start!

Samtidig kan noget gå i glemmebogen over tid, og der kan opstå uhensigtsmæssige vaner. I begge tilfælde giver det mening at have lavpraktikken fast defineret og samlet ét sted.

Beskriv i dette afsnit derfor alt omkring de praktiske rammer for virksomheden.

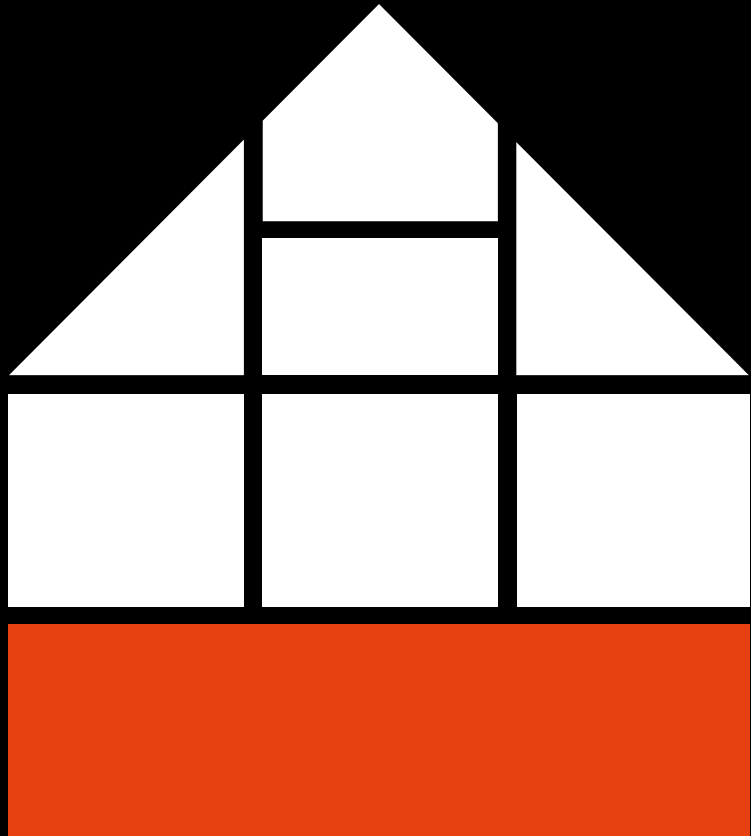
Opbyg Lavpraktik kronologisk fra medarbejderen ankommer til jeres adresse: parkeringsforhold, nøgler, adgangskoder, login, wifi-kode, mailsignatur, visitkort, regler for pauser/rygning, frokostordning, timesedler, sociale arrangementer, efteruddannelse osv.

Beskriv det hele – kort og præcist.



Hos JJW Arkitekter

Foto: Anders Hviid



Projekthåndbog

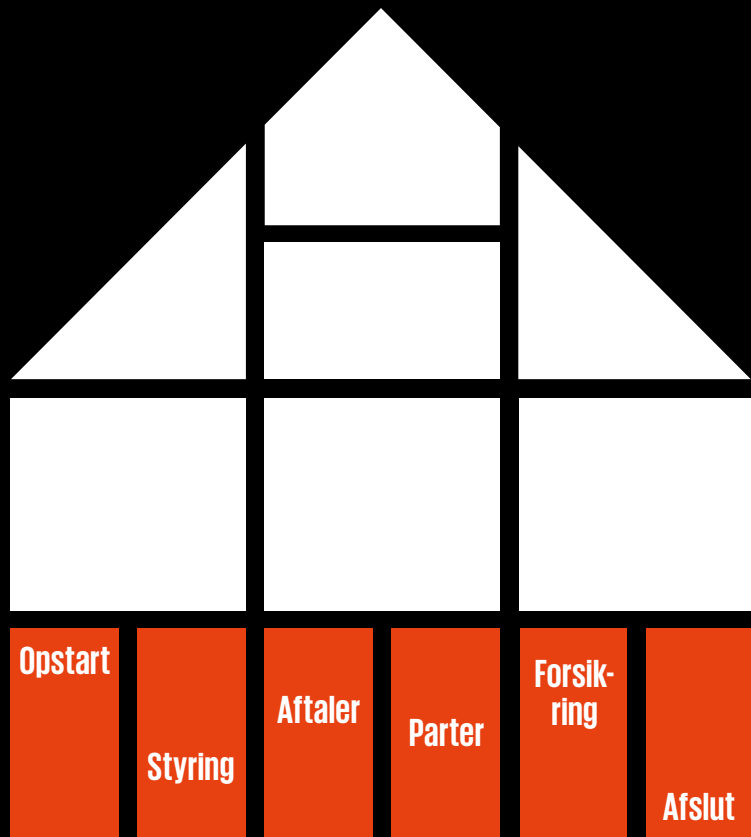


Projekthåndbogen skal tjene som en tjekliste for alle jeres projekter. Tjeklister er nemlig vejen frem, tro os. De kan redde menneskeliv! – spørg selv Atul Gawande!*

Derefter tilrettes den efter det enkelte projekt og fungerer som en logbog. Skriv kun det nødvendige, og sørg for at alle projektmedarbejdere får den, lige når de starter – sammen med Medarbejderhåndbogen.

Italesæt den jævnligt – gør den til jeres fælles omdrejningspunkt for projektopstart, -udvikling samt afslutning.

Alle projekter i jeres virksomhed er forskellige, så når Projekthåndbogen defineres, gælder det om at finde ind til de parametre, som er fælles for jeres tilgang til alle projekter uafhængigt af byherre, tid, økonomi, størrelse og kompleksitet. Det tilrettes det enkelte projekt.



Projekthåndbogen er jeres interne dokument, men den kan med fordel sendes til bygherre samt sætte standarden for jeres samarbejde med underrådgivere.

Del Projekthåndbogen op i 6 afsnit:

Opstart

Styring

Aftaler

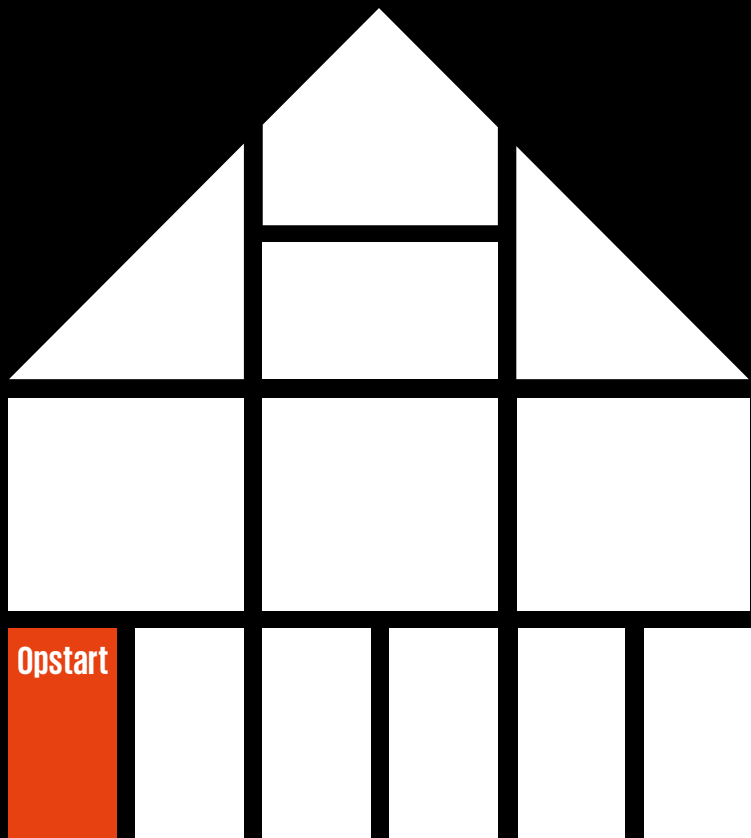
Parter

Forsikring

Afslut

og supplér derudover efter behov. Omfanget vil svinge fra virksomhed til virksomhed. Men igen, gør det enkelt – og reducér brugen af skabeloner til et minimum!





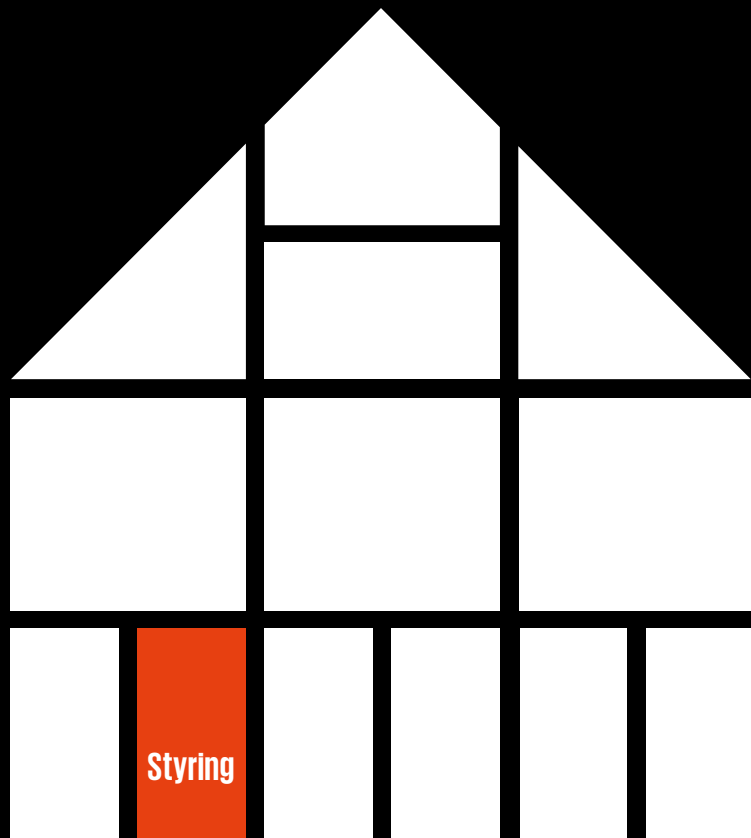
Opstart beskriver hele udgangspunktet for projektet samt, hvordan I starter et projekt, eksternt såvel som internt.

Hvordan starter I internt projektet op rent teknisk?
Hvad er forventningen til sagsfaktor/kvalitet af projektet?
Hvordan bemander I?
Hvilke værktøjer og hjælpemidler skal ibrugtages?

Hvad er bygherres forventninger?
Udfordrer I proaktivt bygherre på mål for projektet?

Tænk værdiskabelsen af projektet ind allerede fra start
– hvad skal det kunne, og hvordan skal det kunne måles efterfølgende? Etablér en baseline* at måle ud fra.

Ring til os og bliv klædt på – vi rådgiver gerne!



Styring – hvordan planlægger og styrer I et projekt, når I er klar til at komme igang? Beskriv det her.

Dette afhænger selvfølgelig af en lang række forhold, så husk at rette afsnittet til ift. det konkrete projekt.

Tid, økonomi og kvalitet kan nøje planlægges som beskrevet igennem faserne i Ydelsesbeskrivelsen, YBL 18*, men bør naturligvis tilrettes det aktuelle aftalegrundlag.

Læg design ind som et fjerde spor og opbyg jeres egen proces-standard.

Udlevér proaktivt jeres proces-standard, før I teamer op med potentielle samarbejdspartnere.

Lad dem vide, at sådan her spiller klaveret, hvis man samarbejder med jer.

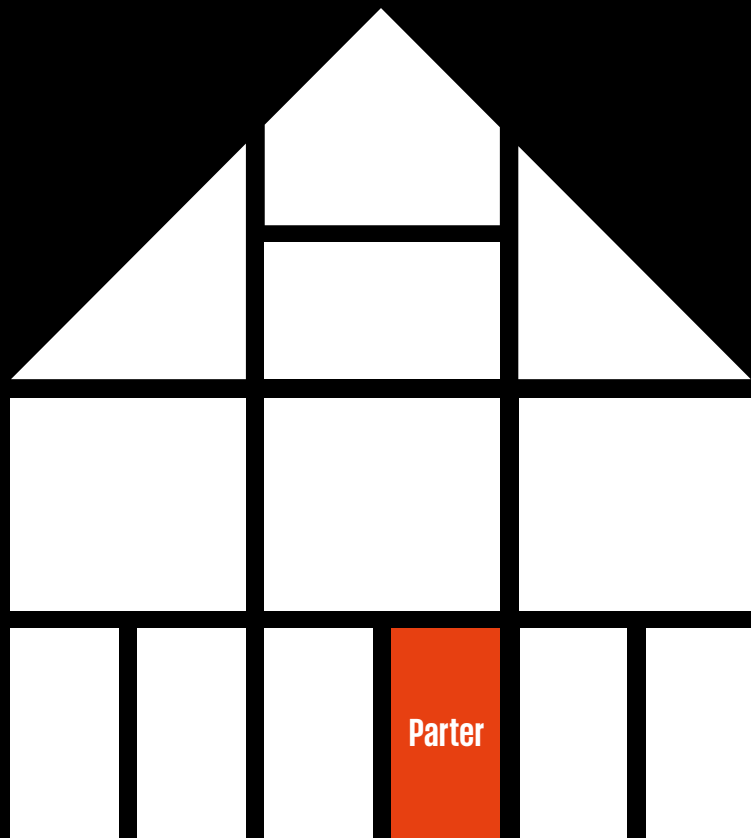


Aftaler – her beskriver I, hvordan I sikrer jer, at der er styr på jeres aftaler på alle projekter. Start altid med at gennemgå indholdet af aftalen og vurder, om opgaven er beskrevet klart og entydigt.

Er aftalen baseret på det rette aftalegrundlag? Er der fravigelser til de almindelige betingelser (ABR*/GBF*)? Hvilke risici er der forbundet med opgaven, og har I taget de rette forbehold?

Start ikke arbejdet op, før alle forhold er afklaret, og aftalen er underskrevet. Hvilke aftaler har I med jeres underrådgivere? Har I sikret jer, at jeres underrådgivere, hver for sig, har samme ansvar i kroner og ører, som I har aftalt for hele opgaven? Hvilke risici skal I være opmærksomme på?

Vi kan rådgive jer om aftalerne, før I underskriver. Hvis I er i tvivl om indholdet i aftalen, så ring!

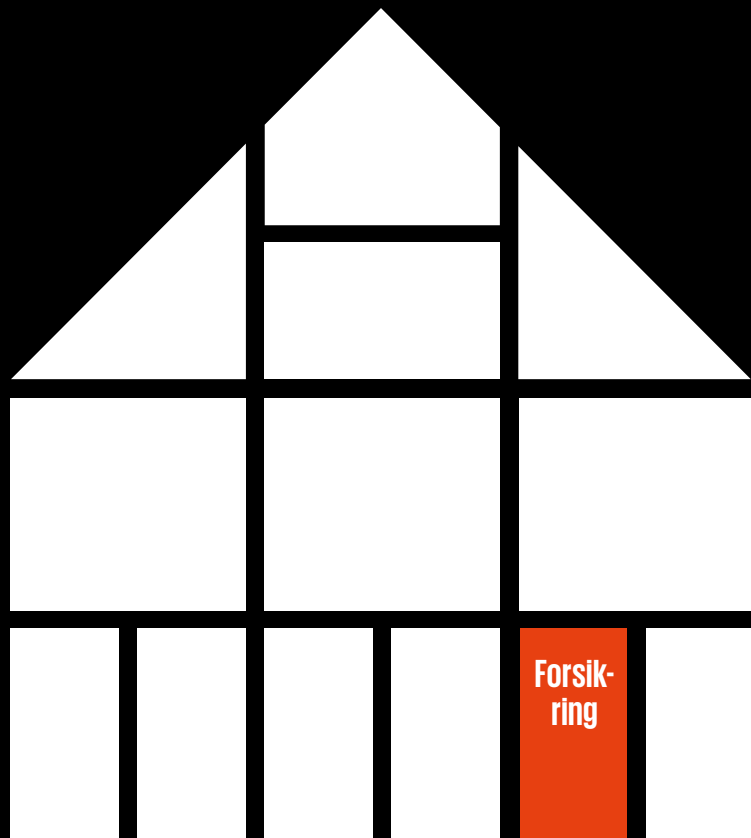


Parter i projektet skal kortlægges, internt såvel som eksternt. Bliv så tidligt som muligt enige om et organisationsdiagram samt rollefordelingen på projektet. Hvem har hvilket mandat?

Hvordan ser projektorganisationen ud? Hvad betyder samarbejdsformen for projektorganisationen? Skriv det som en standard, at der så tidligt som muligt og løbende afholdes et socialt arrangement for projekt-teamet, så folk lærer hinanden at kende.

Tal åbent om, hvordan I vil håndtere potentielle konflikter, projektudfordringer osv.

Hvordan ser jeres interne projektorganisation ud? Hvem udfylder hvilke funktioner? Tegn et internt organisationsdiagram, så rollerne er tydelige. Sæt også internt en standard for, at projektmedarbejderne rystes sammen socialt.

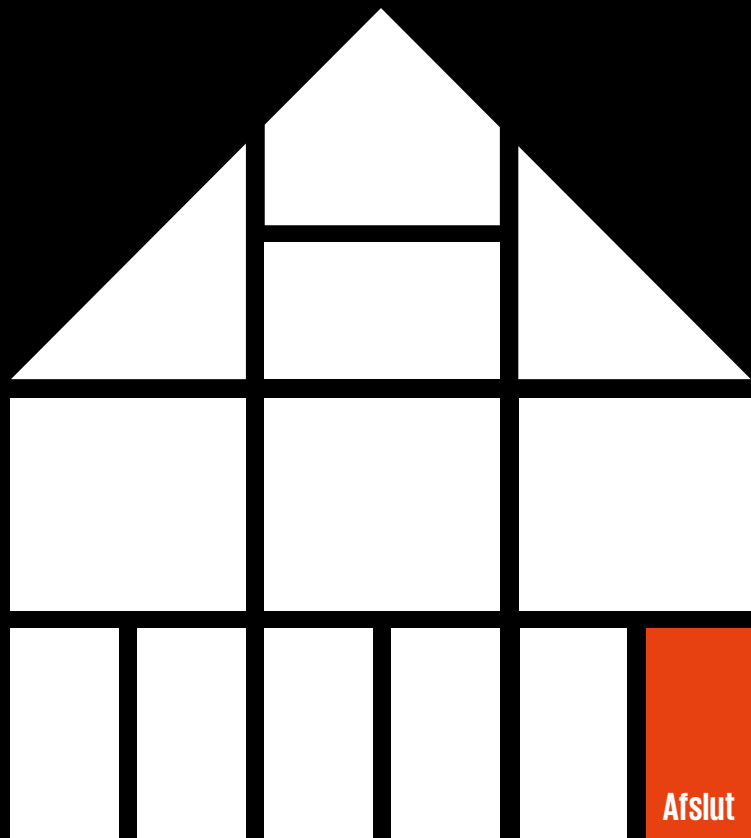


Forsikring

Gør det til en standard altid at give forsikringen et ekstra tjek, før projektet startes op.

Er der dækning på forsikringen for det ansvar, I påtager jer? Hvilke risici skal I være opmærksomme på? Har I noget erfaring fra tidligere sager, som I kan få med fra start? Kan I lære af forsikringssager i branchen (fx. MgO, Bobledæk)? Er der projektforsikring, eller kører I projektet på den løbende forsikring? Hvis bygherre har lagt op til en bestemt projektforsikring – er I så dækket tilstrækkeligt? Hvor høj er selvrisikoen?

Skal forsikringen dække andre kontrakter end jeres, så andre kan spise af dækningssummen, uden at jeres ansvar reduceres tilsvarende? Hvilken dækning har jeres underrådgivere i forhold til jer? Husk, at I har pligt til at kontakte forsikrings-selskabet, så snart I har den mindste mistanke om en mulig skade. Danske Arkitektvirksomheder kan rådgive jer om ansvar og forsikringer.

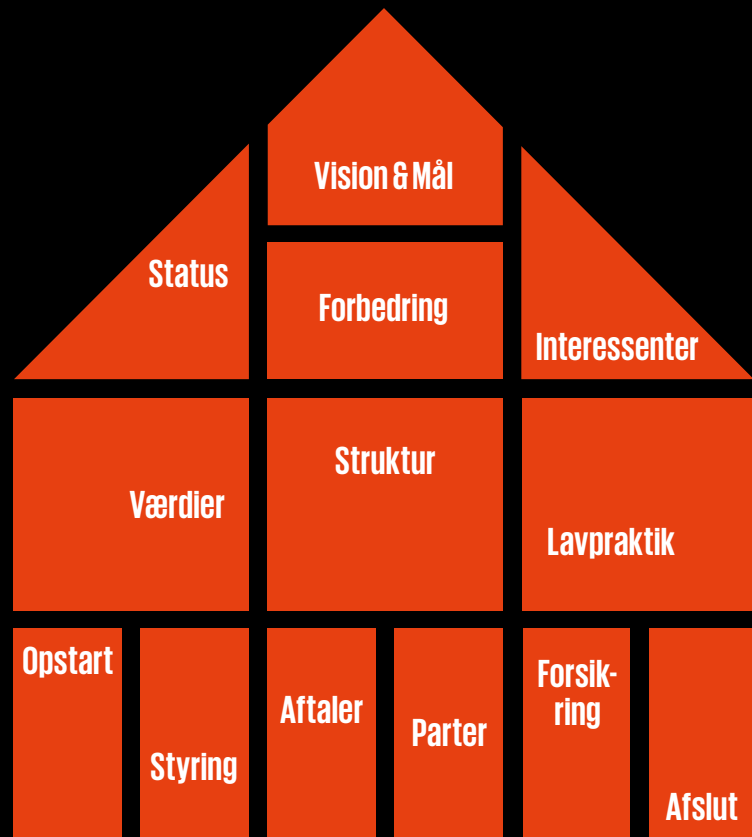


Afslut beskriver, hvordan I, ja, afslutter jeres projekter. Det er nemlig mindst lige så vigtigt at "wrappe" ordentligt op, som det er at komme godt fra start.

Det kræver dog disciplin, da vi har for vane i branchen at have mere opmærksomhed på næste projekt, end på afslutningen af sidste. En ordentlig evaluering er en kæmpe mulighed for at blive klogere og at gøre det endnu bedre næste gang! Gør det derfor til en standard at udfærdige en kort, intern afrapportering efter hvert afsluttet projekt.

Tag temperaturen på samarbejde, internt som eksternt, tilfredshed hos bygherre, endelig sagsfaktor, gode/dårlige historier. Vend tilbage til baseline* – hvad var det nu for nogle mål, I og jeres bygherre satte jer? Hvordan kan I foretage "efter-målinger" for at undersøge, om I har nået jeres mål?

Det er lige præcis her, alle de gode historier kan brygges.



Det var først Hjulet, og nu Huset.

Så langt, så godt?

Vi håber, at I på nuværende tidspunkt er solgt til den nye vinkel på kvalitetsledelse.

Men, hold nu alligevel tungen lige i munden.

Det slutter nemlig ikke her.



Ved BAKS ARKITEKTER

Foto: Susan Immerstein

**HJULET +
HUSET**



Før vi kan binde sløjfe på den nye vinkel på kvalitetsledelse, er vi nødt til at kombinere Hjulet og Huset – så bliver det nemlig først rigtig godt!

For det hele hænger jo som bekendt sammen.

I flere dimensioner.

På overordnet niveau fik vi i starten forklaret, at Strategi, Organisation og Projekt hænger sammen – dét skal Hjulet sørge for at holde igang i Huset.

Skærer vi for meget ud i pap?

Det må I godt beskylde os for – bare I ikke kalder os indforståede, uklare eller ligefrem overfladiske.



Når vi kombinerer Hjulet og Huset, får vi nemlig en intelligent, dynamisk kamæleon-agtig maskine, der løbende ændrer sig som følge af påvirkninger og ændringer udefra omverdenen og indefra virksomheden.

Har I mod på at komme igang, kan I følge de næste sideres opskrift. Vi har skræddersyet et 12 måneders forløb, hvor I kommer i gang på alle 3 niveauer.

Det kan virke omfattende at gå i gang. Det ved vi. Uoverskueligt. Tidskrævende. Hertil skynder vi os at sige: Tag ét skridt ad gangen! Begynd i det små. Prøv noget af det af! Og iagttag løbende, om det giver mening.

Pas på med at uddelegere alle kapitlerne til forskellige medarbejdere i jeres virksomhed uden at samle op centralt og lære på tværs. Dét er ISO* nemlig ikke glad for – vi siger det bare. Ledelsens engagement er altafgørende for, at det her kan lykkes!



Hos Brüel & Nørgaard arkitekter

Foto: Adam Brüel

ÅRS- HJULET



Før vi går ned i planlægningen af Årshjulet, skal vi lige etablere et udgangspunkt.

Allerførst skal der udpeges en ansvarlig for udvikling af hvert af de 3 Moderdokumenter: Køreplan, Medarbejderhåndbog og Projekthåndbog. Disse personer er "Kernen", og mødeaktiviteten for denne planlægges straks hele vejen igennem de 12 måneder.

Vi lægger nemlig op til et forløb af en varighed på 12 måneder. Dette passer nok bedst til en virksomhed med 20 medarbejdere og op. En mindre virksomhed kan forkorte forløbet efter behov. Derudover kan Kernen i en mindre virksomhed dybest set godt være én person – vi anbefaler dog, at I mindst er 2. En virksomhed på 75+ medarbejdere kan ydermere have behov for at udpege en ansvarlig for hvert kapitel i Moderdokumenterne.

Gør det, der virker rigtigt for jer. Det er det vigtigste.



Sagde vi 12 måneder? Bare rolig, de 6 af månederne skal det planlagte og implementerede "bare" ud og leve i hverdagen.

Men ja, 12 måneder. Og derfor kaster vi en tredje dimension ind i Huset og Hjulet, nemlig Tid. Når man betragter Hjulet over tid, er det nemlig vigtigt at forstå, at Plan, Do, Check, Act ikke har samme varighed. Derudover kaster vi Use ind, som en slags pause i Hjulet. Det gør vi, fordi alt det planlagte og implementerede skal ud og have et liv i hverdagen, før vi kan måle, om det fungerer. Hjulet over 12 måneder ender derfor med følgende fordeling:

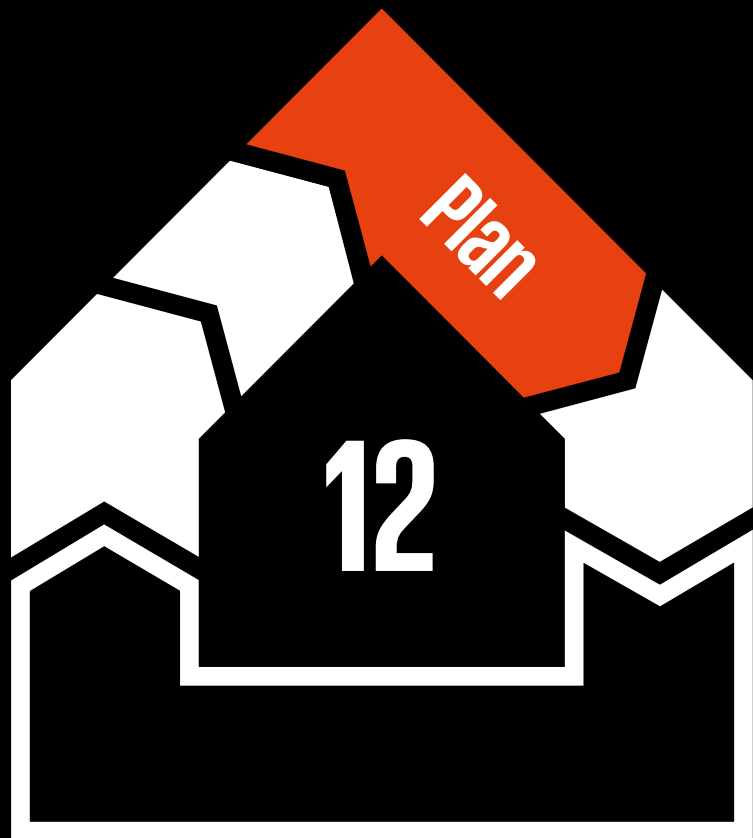
Plan: 3 måneder

Do: 1 måned

Use: 6 måneder

Check: 1 måned

Act: 1 måned



Plan: 3 måneder – er det eneste trin i Hjulet, hvor processerne ikke kører sideløbende. Her er I nødt til at starte med Køreplanen, og derefter udvikle Medarbejderhåndbogen og Projekthåndbogen samtidig.

2 måneder afsættes til Strategiforløb mellem ejerne af virksomheden, hvor Køreplanens 4 afsnit køres igennem et ad gangen. Det kan være hensigtsmæssigt at have processen ekstern faciliteret. Det hjælper Danske Arkitektvirksomheder gerne med. Der skal i slutningen af processen ligge en færdig Køreplan – et 4 siders langt dokument.

Efter koordinering og diskussion i Kernen, kan Medarbejderhåndbogen og Projekthåndbogen udvikles over 1 måned. Inddrag relevante medarbejdere til de enkelte kapitler men sørg for at samle op centralt ved den ansvarlige. Ved månedens udgang skal der ligge en færdig Medarbejderhåndbog og Projekthåndbog klar til print eller digital udgivelse.



Do: 1 måned Det er her, I præsenterer Medarbejderhåndbogen og Projekthåndbogen for medarbejderne – samt tilretter hjemmeside, kernefortælling osv.

Køreplanen skal i sin fulde form ikke præsenteres for medarbejderne, da alt det medarbejder-relevante bør trækkes over i Værdi-afsnittet i Medarbejderhåndbogen.

Afsæt ordentlig tid og energi. Tag en hel dag ud af kalenderen og fremlæg dokumenterne. Fortæl allerede nu, at I rigtig gerne vil have medarbejdernes input til, hvordan Medarbejderhåndbogen og Projekthåndbogen virker. Det skal I nemlig samle op på 7 måneder længere henne (i Check) – og her er jeres medarbejders input samt ejerskab meget vigtig.

Fortæl, at dokumenterne skal være en hjælp og ikke en pine. Giv plads til, at medarbejderen, der brænder for et særligt område, kan få lov til at give sit besyv med.



Use: 6 måneder Nu er der planlagt og sat i værk – dvs. nu skal Medarbejderhåndbogen og Projekt-håndbogen have et liv i hverdagen. Samt blive til vaner.

I Use er der ikke megen aktivitet, men Kernen observerer løbende og mødes en gang om måneden og samler op i fællesskab.

Disse observationer undervejs er vigtige at få logget – de skal bruges i næste fase.



Check: 1 måned

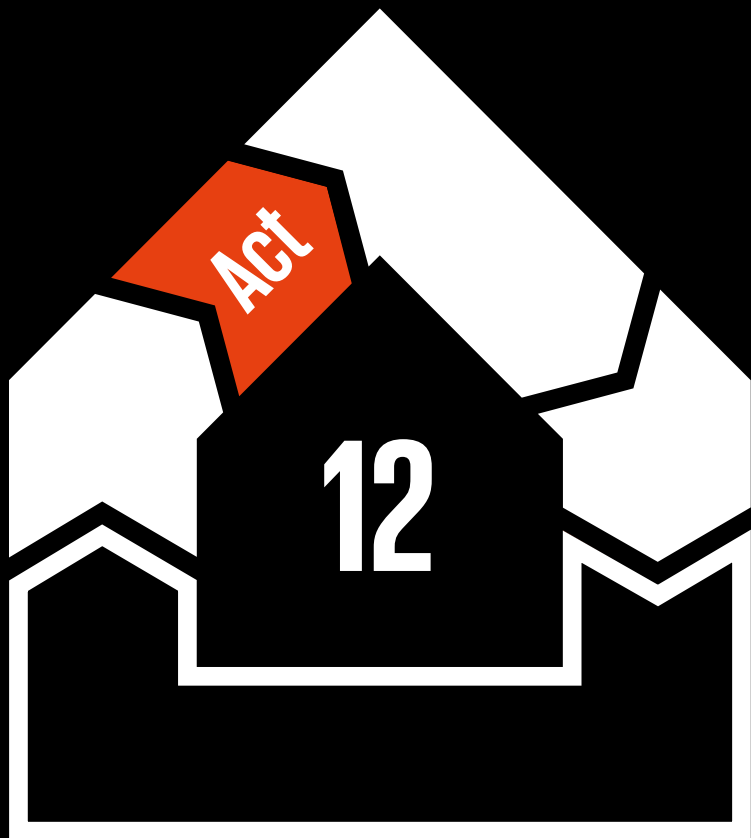
Når der skal tjekkes op, skal I lytte til feedback fra medarbejderne samt måle.

Tag 1 dag ud af kalenderen og lav en fælles feedback-dag for hele virksomheden. Hvad synes I? Hvad kan gøres anderledes? Bedre? Har der været ting, der har kørt anderledes? Lyt, lyt, lyt. Og husk lige jer selv på endnu engang, at jeres medarbejdere er vigtigere end jeres kunder!

Derefter kan der følges op i Kernen – mål, om der er fremskridt inden for Forbedring! Ret spændende, ikke?!

I det hele taget, skal både feedback og målinger holdes op mod jeres baseline* – hvad virkede efter hensigten? Og hvad gjorde ikke? Bliv nu ikke skuffet – der er noget galt, hvis alt virker. Så kigger I ikke de rigtige steder.

Husk nødvendigheden af både teori og praksis!



Act: 1 måned

Ud fra opsamlingen af hele Check, bør Kernen nu være klædt på til at vide, hvor der skal sættes ind. Hvordan kan I tilrette?

Der er en kæmpe værdi i, at den engagerede medarbejder kan se sig selv og sit eget input i jeres tilretning. Kreditér, hvor det er på sin plads.

Saml virksomhedsejerne endnu engang og rids forløbet op – det er nemlig meget muligt, at der skal rykkes lidt rundt på Interessenter, Forbedring – ja, selv Status og Vision & Mål kan se anderledes ud, her 12 måneder senere.

Og, hov, så er vi jo tilbage til udgangspunktet.

Og det hele starter forfra igen.

For det hele hænger virkelig sammen.



Hos ZESO Architects

Foto: Dot Severine

**Denne vejledning er udviklet i
overensstemmelse
med ISO 9001:2015's principper
om kvalitetsledelse***

**BLEV DU
NYSGERRIG
?**

Morten Münsters bog, "**Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag**" (Gyldendal Business, 2017), har været en stor inspirationskilde til denne publikation, og vi kan kun anbefale alle at læse bogen. Den er nemlig relevant for alle. Morten skriver fængende om menneskers adfærd i den virkelige verden, og han er en rasende god formidler.

Daniel Kahnemans bog, "**At tænke - hurtigt og langsomt**" (Lindhardt og Ringhof, 2018), skal du læse, hvis du har mod på endnu mere baggrund om menneskers adfærd. Kahneman er psykolog og Nobelprismodtager, og meget af hans forskning ligger til grund for Morten Münsters bog.

Richard H. Thaler og **Cass R. Sunstein** var med deres bog, "**Nudge**" (Penguin Books, 2009), nogle af de første, der gjorde Nudging og adfærdsdesign populært. Bogen byder på endnu mere nudge og adfærdsforståelse og mange underholdende cases.

Stephen R. Covey skriver om "**Syv gode vaner**" (Gyldendal Business, 2008). Bogen er rost til skyerne - og med rette. Bogen er en krydsning mellem selvhjælp og ledelsesudvikling, og har efter sigende gjort et hav af mennesker mere effektive.

Plan-Do-Check-Act Kvalitetscirklen er oprindeligt udviklet af Walther Shewart i 1930'erne, men Edward Deming vakte den til live igen i 1950'erne. Den er siden blevet brugt littigt, bla. i LEAN.

ISO står for "International Organization for Standardization", og de standardiserer på stort set alle områder – læs mere på www.iso.org

Kirurgen, **Atul Gawande**, indførte simple tjeklister før operationer på en række hospitaler. Det viste sig, at den lille liste var med til at nedbringe dødsfald og infektioner i en grad, ingen kunne have drømt om. Derefter spredte operations-tjeklisterne sig globalt og Atul skrev bogen "**The Checklist Manifesto**" (Profile Books Ltd., 2011). Læs den! Og brug tjeklister selv!

Alexander Kjerulff er Chief Happiness Officer og ejer virksomheden Woohoo Inc. Som man næsten kan høre, er han centreret om alle afskygninger af arbejdsglæde – hvad der skal til, hvad det betyder, og hvordan det kan måles. Læs mere på Alexanders hjemmeside www.woohooinc.com eller læs en af hans bøger, som du allesammen kan finde på hjemmesiden.

Sir Richard Branson er kendt for at understrege, at en virksomheds medarbejdere er langt vigtigere end virksomhedens kunder. I et interview med Eric Shurenberg på Inc.com, siger Branson bla. "Put staff first, customer second and shareholders third."

Vores egen publikation, "**ARKITEKT – dokumentér din værdiskabelse!**" udkom i slutningen af 2018. Publikationen er en håndbog, som metodisk afdækker, hvordan man kan komme i gang med at dokumentere sine projekters værdiskabelse. Mange af jer er allerede godt igang – bogen er nemlig spækket med lærerige eksempler fra jer medlemmer. En hovedpointe i bogen er, at man før projektstart skal definere en "baseline", dvs. et udgangspunkt, et før-billede, som man kan måle efter-billedet ud fra. Hvad vil man opnå med projektet? Og hvordan skal det kunne måles?

ABR står for "Almindelige Betingelser for Rådgivning", og ABR er de generelle aftalevilkår, som gælder i forholdet mellem rådgiver samt professionel bygherre. Den nyeste version er ABR18 - den er mere kompleks, end den tidligere ABR89, og er ikke nødvendigvis det rigtige valg hver gang. Læs mere på vores hjemmeside: www.danskeark.dk/content/abr-89

GBF står for "Generelle Bestemmelser i Forbrugerftaler", og GBF er et aftalevilkår, som gælder i forholdet mellem rådgiver og forbruger (den "uprofessionelle" bygherre så at sige) på de helt små forbrugerftaler, som fx. mindre nybyggeri, om- og tilbygninger samt renoveringer i enfamiliehuse. Se mere på vores hjemmeside: www.danskeark.dk/content/radgiverjuraterm

YBL18 står for "Ydelsesbeskrivelsen for Byggeri og Landskab 2018" og er den seneste udgave af Danske Arkitektvirksomheders og FRI's ydelsesbeskrivelse, som er udviklet i kølvandet på Almindelige Betingelser for Rådgivning 2018. Læs mere om YBL18 på vores hjemmeside: www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-planlaegning





**DANSKE
ARKITEKT
VIRKSOMHEDER**

Danske Arkitektvirksomheder
Vesterbrogade 1E, 2. sal
1620 København V
+45 32 83 05 00
www.danskeark.dk



**DANSKE
ARKITEKT
VIRKSOMHEDER**