

KVALITET KRÄVER KUNSKAP

Många svenska företag inser värdet av att arbeta mer aktivt med kvalitetsfrågor, men kunskapsnivån inom området är fortsatt låg. Det menar Lars Sörqvist, vd för konsult- och utbildningsföretaget Sandholm Associates. Text Christian von Essen



Lars Sörqvist Porträttfoto: Erik Hagman

De flesta företag strävar mot att utveckla bättre produkter, vassare tjänster och smidigare processer samtidigt som dessa ska vara kostnadseffektiva. Ett välutvecklat ledningssystem för kvalitet har en stor betydelse i detta arbete.

Det internationellt mest etablerade och väl använda ledningssystemet för kvalitet heter ISO 9000. I denna standardfamilj är ISO 9001 den kravstandard som bolag certifierar sig mot.

ISO 9000 lanserades för näringslivet 1987 och har egentligen sitt ursprung i den amerikanska militären under 60-talet, när man insåg att höga kostnader och låg kvalitet behövde stävjas med tydliga, gemensamma riktlinjer gällande arbetets ledning och genomförande.

Tidigt började många storföretag kräva certifiering av sina underleverantörer, varför ISO 9000 kom att bli mycket använt. Under åren har standarden uppraderats ett antal gånger.

OFTA FEL MÅL I SIKTE

Sandholm Associates håller sedan 45 år tillbaka en lång rad kurser och utbildningar inom kvalitet och ledningssystem. Trots att verksamheten ofta bygger på etablerade metoder som Lean, Six Sigma och certifieringar mot exempelvis ISO-standarder, är Sandholms vd Lars Sörqvist kritisk mot att utvecklingen har gått mot ett alldeles för stort metodfokus.

– Många industriföretag började tidigt sätta certifieringen som mål i sig, och än i dag glömmer man ofta bort vad det hela handlar om. Branschen har lidit av att kunskapen är bristfällig – folk inom HR eller IT har i regel gedigna utbildningar, men så är inte fallet inom kvalitet.

Svenska kvalitetschefer har, enligt studier som Kungliga Tekniska Högskolan har genomfört, överlag väldigt lite utbildning inom kvalitet, och låg kunskap kring metoder och verktyg.

Problemet är utbrett, menar han, och resulterar i många certifieringar med få välfungerande ledningssystem. I praktiken blir det inte sällan en pappersexercis som



”Bolagsledningarna behöver framöver bli mer kunniga och pålästa eftersom de kommer att granskas mer ingående.”

tagits fram av ett fåtal människor internt – eller så är dokumentationen utvecklad av externa konsulter.

– 90-talet var bedrövligt på det sättet, men jag tycker att situationen har blivit bättre i dag. Scania är ett exempel på ett bolag som jobbar fantastiskt bra med kvalitet – de har stöd för sina anställda att kunna göra ett bra jobb, ett levande system som man ständigt utvecklar. För att lyckas krävs det en organisation och ett ledarskap som förstår det här och som har ett stort engagemang.

NY STANDARD KOM 2015

Den allmänna situationen som Lars Sörqvist menar är problematisk, kan nu få en ny riktning. Förra året lanserades den nya standarden ISO 9001:2015, som i betydligt högre utsträckning än tidigare ställer krav på ledningens ansvar och deltagande. Bland annat måste numera samtliga medlemmar i företags ledningsgrupp vara delaktiga i kvalitetsarbetet, medan man tidigare kunde gömma sig bakom en utsedd representant. Ledningsgruppens medlemmar blir solidariskt ansvariga vid en revision. Den nya kravcertifieringen kommer att implementeras under en treårsperiod.

– Det är goda nyheter, säger Lars Sörqvist. Bolagsledningarna behöver framöver bli mer kunniga och pålästa eftersom de kommer att granskas mer ingående.

Vilka andra förändringar kan man vänta sig?

– Det blir i ISO 9001:2015 tydligare krav på riskanalyser relaterat till att kunna leverera rätt kvalitet, samt större krav på processorientering, hur de fungerar och implementeras. Den nya standarden är också bättre lämpad för tjänsteorganisationer. Historiskt har den mest varit industriellt anpassad.

Saknar du någonting i den nya standarden?

– Ja, den största bristen är att det trycks på alldeles för lite gällande förbättringsarbete. I standarden finns en bra grundtanke kring detta, men i praktiken ignoreras förbättringsarbetet nästan helt. En följd är att flertalet ledningssystem är mycket passiva och resulterar i ett kvalitetsarbete som inte alls levererar de mätbara resultat som annars hade kunnat uppvisas. Något som motverkar att kvalitetsområdet får den centrala position och betydelse som det egentligen borde ha i en verksamhets ledningsarbete.

FAKTA

ISO 9001:2015 ISO har under tre års tid utvecklat den nya kravstandarden för att bättre passa dagens mer globaliserade och tjänstebaserade organisationer. Man kallar det för ”en evolution snarare än revolution”, och bland annat ska 2015-versionen enklare kunna implementeras med andra befintliga standarder.

Läs mer på www.iso.org

SANDHOLM ASSOCIATES AB

Sandholm Associates är ett ledande utbildningsföretag inom kundorienterad verksamhetsutveckling och kvalitet. Bolaget grundades 1971 och har sedan dess genomfört uppdrag i över 40 olika länder.

Läs mer på www.sandholm.se