

Card Consulting ♣

Kvalitetskultur och kvalitetsmognad © Lars Ahlgren Card Consulting

Förord

Denna artikel ger en övergripande beskrivning av begreppen *kvalitetskultur* respektive *kvalitetsmognad*, samt skillnader mellan dessa. Artikeln ämnar även öka förståelsen av hur relationen mellan dessa begrepp påverkar utvecklingen av ett företags produktkvalité. Artikeln försöker ge ett av många svar på varför så många företag ser på kvalitetsstyrning som något betungande, när detta i stället skulle kunna vara något som bör underlätta verksamheten. Begreppet *kvalitet* definieras ofta som ”*uppfyllande av ställda krav*”, men jag kan tycka att detta indikerar en allt för defensiv hållning. Jag föredrar att definiera kvalitet som ”*överträffa kundens förväntningar*” för att påvisa en mer offensiv syn.

I samma andetag vill jag även understryka att nedan omnämnda ”kunden” inte enbart avser slutproduktens köpare, utan kan lika gärna vara en kollega, en myndighet eller t.ex en annan avdelning. Kunden kan vara extern, men likväl vara intern i den egna organisationen.

Definition av begreppet kvalitetskultur

Begreppet kvalitetskultur kan beskrivas som *ett företags verkliga inställning till kvalitet*, med betoning på verkliga. Jag understryker detta då ett företags verkliga kvalitetskultur är något helt annat än den ofta ytligt framställda kvalitetsnivå många företag gärna visar upp utåt i sitt kvalitetssystem vid t.ex en kvalitetsaudit.

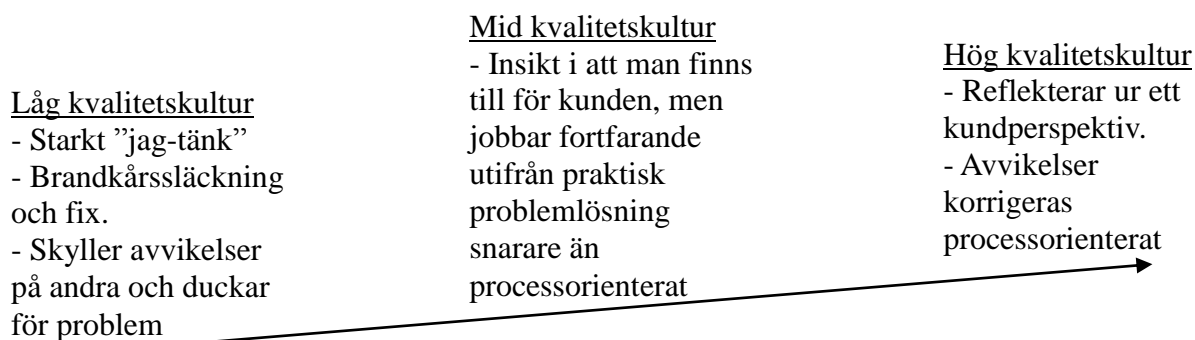
Ett företags kvalitetskultur är något som växt fram under tid, och formats av företagets historia, erfarenheter, styrning, visioner och framtida mål, och kan i mångt beskrivas som personalens inställning till att överträffa kundens förväntningar och prioritet mot andra saker.

Den verkliga kvalitetskulturen syns alltså inte i företagets regelverk eller kvalitetssystem, utan märks främst på hur man agerar vid faktiska problem och störningar. Avsätter företaget tillräckliga resurser för att utreda rotorsaker, och prioriteras verkligen långsiktigt korrigerande åtgärder framför snabba fix och ”brandsläckningar”?

Finns en personlig strävan att inte släppa ifrån sig undermålig kvalitet. Finns en yrkesstolthet att till i möjligaste mån möta och överträffa kundens krav och förväntningar?

Dessa är de reella indikatorerna på ett företags *verkliga* kvalitetskultur

En god indikator på ett företags kvalitetskultur är alltså hur högt man prioriterar sin kund, oavsett om denne är intern eller extern, vilket kan illustreras i nedanstående figur.



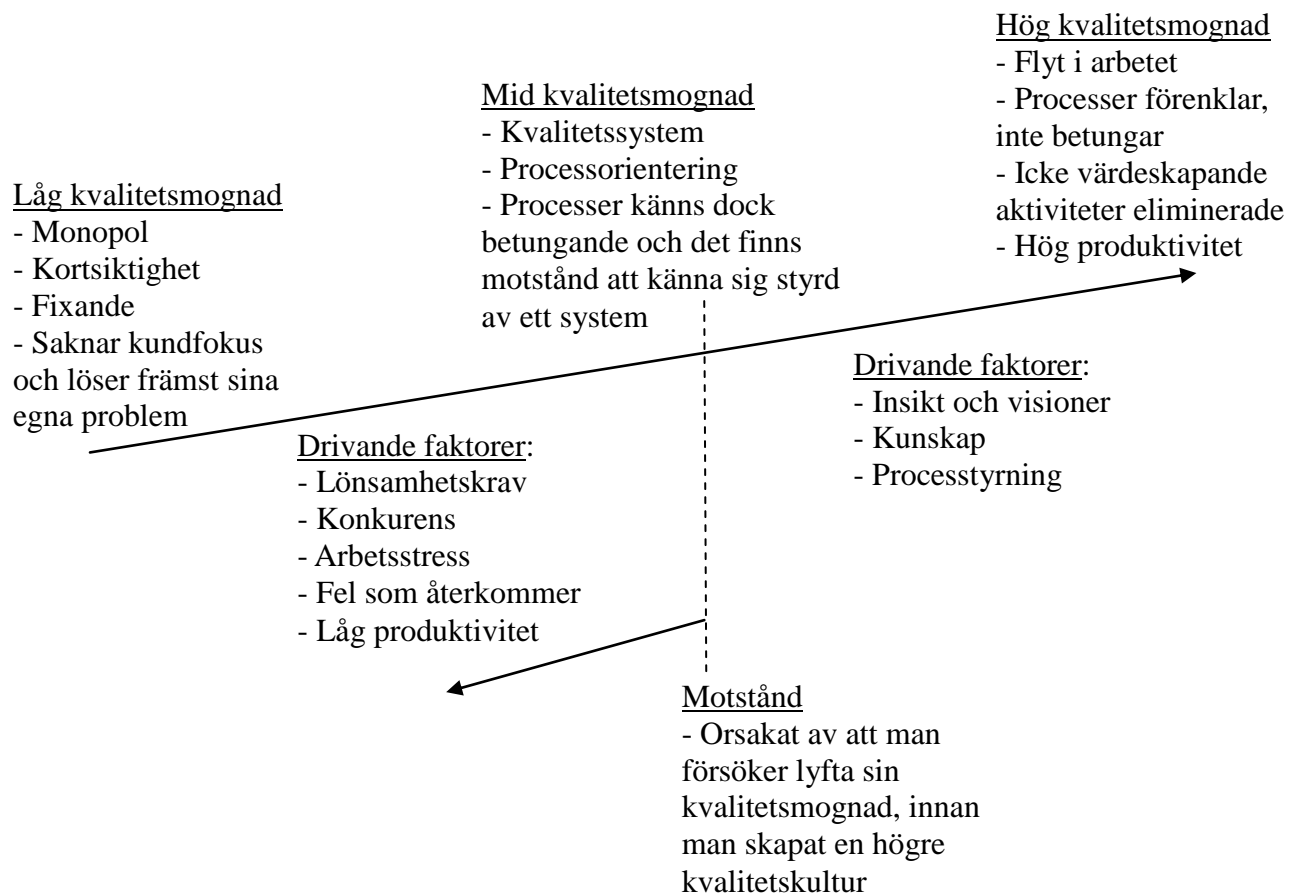
Card Consulting ♣

Definition av begreppet kvalitetsmognad

Begreppet kvalitetsmognad kan beskrivas som *den mognadsgrad map kvalité ett företag besitter.* Dvs hur driven en organisationen är i sin kvalitetsutveckling.

Skillnaden mellan ett företags uppnådda kvalitetskultur och kvalitetsmognad, är att den senare innefattar hela systemet, inklusive kvalitetsverktyg och processer, medan den första enbart innefattar människors inställning och attityd till kvalité.

Ett företags kvalitetsmognad illustreras i nedanstående figur. Figuren visar även några av de drivande faktorer som triggar företag att nå nästa nivå av kvalitetsmognad. Visualiserat finns även det ”motstånd” många företag möter, orsakat av att man inte lyckas lyfta sin kvalitetskultur i samma takt som sin kvalitetsmognad, vilket omnämns senare i artikeln.



Card Consulting ♣

Förbättringar av kvalitet

Tyvärr upptäcker många företag en undermålig kvalitet först sedan kundreklamationer, höga kvalitetsbristkostnader eller rent av vikande kundordervolym gjort sig synliga.

Den omedelbara åtgärden är då ofta att införa regler och krav, i syfte att snabbt säkra kvalitén.

Tyvärr ger sällan detta avsedd effekt, då ökade krav på en redan undermålig kvalitetskultur endast innebär att de anställda motsäger sig de nya kraven, och upplever dessa som en börda.

Företaget försöker höja företagets kvalitetsmognad, men lyckas bara kortsiktigt, därför att dess kvalitetskultur inte är mogen för detta.

Detta är ett mycket vanligt misstag och tillför på sin höjd endast kortsiktigt kvalitetshöjningar, för att sedan falla tillbaka till vad som var tidigare (se bild ovan)

För att långsiktigt förändra ett företags produktkvalitet måste först dess kvalitetskultur förändras, vilket kräver ett helt annat angreppssätt.

Saker som delaktighet, motivation och långsiktigt förändringsarbete är nödvändigt att initiera innan man sedermera inför högre krav och hårdare styrning.

Man måste bygga upp en yrkesstolthet i organisationen, samt en förståelse för att intern eller extern kundnytta är avgörande för en förhöjd kvalitetskultur.

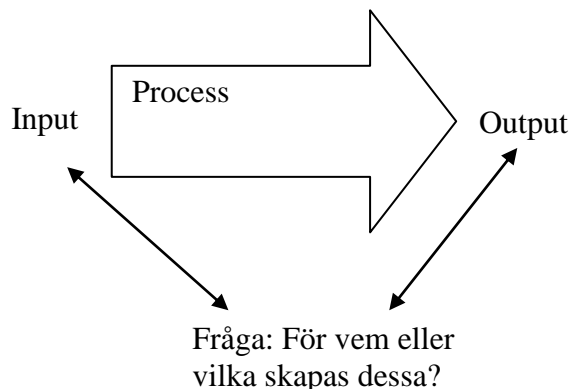
Man måste skapa informationskanaler där alla görs involverade och engagerade i sina kunders åsikt och respons på det man levererat.

Att identifiera sina kunder, samt att förstå dess krav och förväntningar, och därefter prioritera att överträffa dessa, är mao ett bra sätt att börja förändra sin kvalitetskultur.

Kundbehovs-kartläggning

Många företag har genomfört processkartläggningar i syftet att dokumentera hur man arbetar. Målet är då ofta att bygga ett kvalitetssystem som skall styra verksamheten.

Vad många missar är att varje processteg faktiskt har minst en (ofta flera) kunder, vilket kan utläsas från processens input/output



På frågan ”för vem eller vilka skapa skapas processens input/output?” fås ofta svaret på vem, eller vilka som är dess kund.

När man identifierat sina kunder och förstår dess krav och förväntningar, är det ofta ganska lätt att belysa vad som är värdeskapande i en process. Detta är vad som skall driva processen, och därmed företaget framåt.

Card Consulting ♣

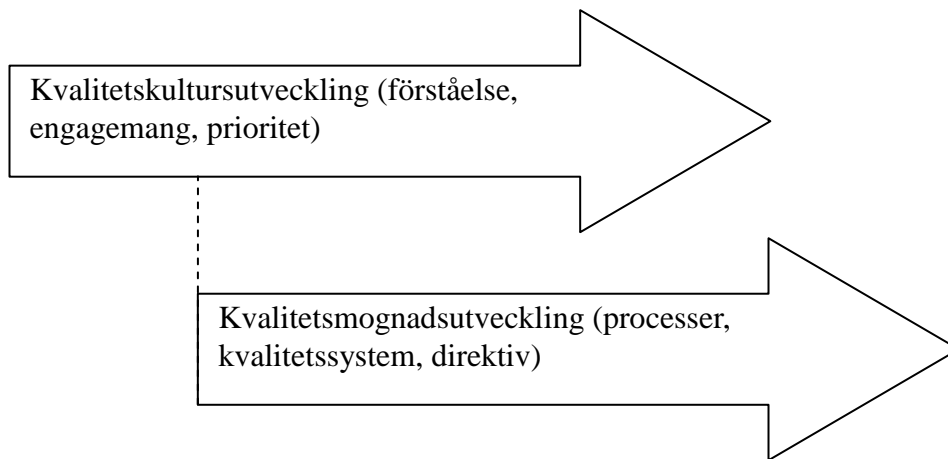
Kvalitetsutvecklingsprocess

De företag som snabbt försöker höja sin kvalitet genom kortsiktigt införda krav, direktiv och riktlinjer upptäcker snart att uppnådda resultat inte är bestående.

Direktiven uppfattas ofta av de anställda som betungande, och något som läggs ovanpå den löpande verksamheten, och det sakas då ofta en genuin förståelse för varför man gör detta.

Kvalitet framstår för dem som en separat företeelse, snarare än något naturligt som skall genomsyrar allt man gör i den löpande verksamheten.

En utveckling av ett företags kvalitet måste alltså genomföras på ett sätt där företagets verkliga kvalitetskultur aldrig får släpa efter dess kvalitetsmognad.



Slutsats

Jag försöker med denna artikel skapa förståelse för att kvalitetsstyrning i form av processer och direktiv alltid måste föregås av ett engagemang och delaktighet i hela organisationen.

Förändringar i processer och direktiv tenderar ofta att skapa motstånd och ignoreras och man inte först byggt upp en kultur av att kvalitet är viktigt.

Förslag på flöde :

Informera alla

Kartlägg processer

Identifiera inputs/outputs i processerna

Identifiera kunderna till dessa inputs/outputs

Skapa kontaktytor mellan kund/leverantör för informationsutbyte och återkoppling

Skapa förståelse mellan kund/leverantör

Initiera processutveckling där alla är involverade/informerade