

Avd. Industriella Informations och Styrssystem
Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Sverige



KVALITETSCHEFENS ROLL OCH KOMPETENS INOM SVENSKA ORGANISATIONER OCH FÖRETAG

Sanna Rosendal

Avdelningen för Industriella Informations och Styrssystem
Kungliga Tekniska Högskolan
Stockholm, Sverige

September, 2010

Abstract

The role of the quality manager has evolved from being a quality controller to work with a more global business. Within many organizations in Sweden, however, the traditional role of the quality manager's remains and the tasks categorized as quality control still takes up most of the quality manager's time. The survey conducted as part of this master thesis shows that the quality manager in most businesses has multiple roles in addition to the role of quality manager, which can create a role conflict. One consequence of this is that each improvement is not given priority due to time constraints. Although the importance of a clear and committed leadership is the key for succeeding as the quality manager.

The quality manager's educational background can vary between different activities. Most quality managers have a basic training in business development and quality, but many do not have deep expertise in the area. The quality manager wants more education and is looking for deeper skills for living in a constantly learning.

The master thesis identifies the quality manager's role, tasks and education. It is hoped that in the long run from this study could support the quality manager's role and future development in the debate.

Keywords: Quality Manager, Quality, Management, Education for adults

Sammanfattning

Kvalitetschefens roll har utvecklats från att vara kvalitetskontrollant till att arbeta med en mer övergripande verksamhetsutveckling. Inom många organisationer i Sverige lever dock delar av kvalitetschefens traditionella roll kvar i och med att arbetsuppgifterna till stor del fortfarande kan kategoriseras som kvalitetskontroll. Enkätundersökningen som genomförts som en del av detta examensarbete visar att kvalitetschefen inom de flesta verksamheter har flera arbetsroller utöver rollen som kvalitetschef vilket kan skapa en rollkonflikt. En konsekvens av detta är att exempelvis att förbättringsarbete inte prioriteras på grund av tidsbrist. Även vikten av ett tydligt och engagerat ledarskap visar sig vara framgången för att lyckas som kvalitetschef.

Kvalitetschefens utbildningsbakgrund kan variera mellan olika verksamheter. De flesta kvalitetschefer har en grundläggande utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet men många saknar djupare kompetens inom området. Kvalitetschefen önskar dock mer utbildning och söker efter en djupare kompetens för att leva i ett ständigt lärande.

Examensarbetet kartlägger kvalitetschefens roll, arbetssituation och kompetens. Förhoppningen är att i ett längre perspektiv utifrån denna studie kunna stödja kvalitetschefens roll och framtida utveckling i debatten.

Nyckelord: Kvalitetschef, Kvalitet, Ledarskap, Utbildning för vuxna.

FÖRORD

Detta arbete har både vidgat mina vyer och fördjupat mina kunskaper. Det har växt och jag har utvecklats i takt med detta. I detta arbete sätter jag ändå punkt nu. Ingenting säger dock att det inte kommer en fortsättning eller en vidareutveckling. Jag vill utvecklas och tror på ett ständigt lärande.

Detta examensarbete hade i sin helhet inte varit möjligt utan alla ni som bidragit genom era kunskaper, erfarenheter och framför allt ert stöd. Jag vill därför ägna dessa rader till att rikta ett särskilt tack till:

Kungliga Tekniska Högskolan

Lars Sörqvist, huvudhandledare, för ditt engagemang och stöd under detta arbete. Du har genom detta arbete varit en mentor för mig vilket är en relation som består.

Joakim Lilliesköld, på ICS, för all hjälp med kuvertbeställningar och administration kring detta men även för ditt personliga stöd.

Jutidh Westerlund och Annica Johansson på ICS för ert tålmod med mina kuvert som i flera omgångar tagit upp er tid.

Stockholms Universitet

Jakob Gyllenpalm, biträdande handledare, för värdefulla tips och funderingar kring projektets arbetsgång som jag även tar med mig inför framtiden.

Sandholm Associates AB

Lennart Sandholm, för värdefulla samtal och intressanta tillbakablickar i kvalitetsarbetets historia.

Jörgen Gustafsson, extern handledare, för ditt fantastiska engagemang under analysarbetet. Tack för att du alltid har tagit dig tid för mig då jag haft funderingar kring det statistiska arbetet.

Konsulterna Bengt Svensson och Staffan Renhorn för era reflektioner inför enkätframställningen.

Åsa Danielsson för ett givande och roligt partnerskap under analysen av enkätstudien. Jag fann inte anbart en kollega i arbetet med att klistra kuvert utan jag har även funnit en vän.

Maud Gustafsson för din hjälp med att klistra kuvert och ett särskilt tack för att du alltid funnits där med ditt stöd och glada humör.

Tack Rita och Yvonne på kontoret för att ni har stått ut med alla inkommande enkäter.

Tack Sandholm Associates AB för möjlighet till utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet.

Uppsala Universitet

Jan Trost, professor i sociologi, för värdefulla tips inför uppbyggnaden av enkätundersökningen.

Agria Djurförsäkring

Monica Tuvelid, kvalitetssamordnare, för upplyftande samtal som inspirerade mig på flera plan.

Älta skola

Ann Karlberg, kvalitetssamordnare, för givande och inspirerande samtal.

SKF

Folke Höglund, för bidrag till vidare kontakter inom SKF. Tack för givande samtal och möjligheten att få tillgång till SKF:s interna utbildningsprogram.

Gunnar Bergstedt, Kvalitetschef SKF Mekan, för att jag fått möjligheten att följa ditt arbete och även tack för mycket givande samtal och diskussioner.

Björn Israelsson, Kvalitetschef gjuteriet SKF Mekan, för givande samtal och en inblick i ert kvalitetsarbete inom gjuteriet.

Övriga

Allan Grönwald för noggrann korrekturläsning.

Anders Nyberg för att du har stått ut alla kvällar, nätter och helger som jag ägnat åt detta examensarbete.

ORDLISTA

Black Belt – Central förbättringsledare inom konceptet Sex Sigma

DNV – (Det Norske Veritas) En global leverantör av tjänster för riskhantering

EFQM – (European Foundation for Quality Management)

FMEA – (Failure Modes and Effects Analysis) systematisk metod att förutsäga möjliga fel, konsekvenser samt föreslå åtgärder inför framtiden

Green Belt – Lokal förbättringssamordnare inom Sex Sigma

Internrevision – Granskning som omfattar alla aspekter av en organisation eller verksamhet, likväl finansiella aktiviteter

Lean – Förbättringskoncept som ursprungligen härstammar från Toyota.

ME – (Manufacturing Excellence) Fokus på kunderna, ”rätt från mig”

PDS-Undersökning – (Problem Detection Study) En kvalitativ metod där respondenterna i punktform anger problemområden och sedan rangordnar/markerar de viktigaste av dessa punkter

Quality Kid School (USA) – Amerikansk skola som satsar på ”quality learning”

Sex Sigma – Ett förbättringskoncept med en tydlig rollstruktur som innefattar rollerna Green Belt och Black Belt.

SKF QA – (Svenska Kullager Fabrikens Quality Academy) Internt utbildningsprogram inom kvalitetsområdet

SIQ – (Swedish institut of Quality) Institutet för kvalitetsutveckling för kundorienterad verksamhetsutveckling sedan 1992. Ansvarar för USK

TQC – (Total Quality Control) Totalkvalitet.

TQM – (Total Quality Management) är en managementstrategi som syftar till att få medvetenhet i hela verksamheten

USK – Utmärkelsen Svensk Kvalitet som SIQ ansvarar för

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Framsida | |
| Abstract | |
| Sammanfattning | |
| Förord | |
| Ordlista | |
| Innehållsförteckning | |
| 1 INLEDNING | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Syfte | 1 |
| 1.3 Frågeställningar | 1 |
| 1.4 Avgränsning | 1 |
| 2 METOD | 2 |
| 2.1 Examensarbetets faser | 2 |
| 2.2 Metodval | 2 |
| 2.3 Förstudie – Val av organisationer för intervjuer | 2 |
| SKF Mekan | 2 |
| Agria Djurförsäkring | 3 |
| Älta skola | 3 |
| 2.4 Förstudie – Intervjumethodik och sammanställning | 3 |
| 2.5 PDS-undersökning | 3 |
| 2.6 Enkätundersökning | 3 |
| Postal enkätundersökning | 3 |
| Enkätframställning | 4 |
| Urvalsgrupp och omfattning | 4 |
| Enkätantering och datainsamling | 4 |
| Analysmetod – Multipel regressionsanalys | 4 |
| 2.7 Reliabilitet och validitet | 4 |
| 3 TEORISTUDIE | 6 |
| 3.1 Historik | 6 |
| 3.2 Kvalitetsarbete | 7 |
| Ständiga förbättringar | 7 |
| Likheter mellan kvalitet och ekonomi | 7 |
| 3.3 Roller i arbetslivet | 8 |
| Chefsroller i arbetslivet | 8 |
| Kvalitetschefens arbetsuppgifter | 9 |
| Kvalitetskontroll och verifiering | 9 |
| Uppföljning | 9 |
| Verksamhetsförbättringar | 10 |
| Påverkan | 10 |
| Strategisk verksamhetsutveckling | 11 |
| Samordning och ledning | 11 |
| Samverkan med externa partners | 12 |
| Certifiering | 12 |
| Extern representation | 12 |
| Kvalitetschefens roll | 12 |

| | |
|---|----|
| 3.4 Utbildning för vuxna | 13 |
| 3.5 Utbildning för kvalitetschefer | 14 |
| ASQ | 14 |
| SKF QA | 15 |
| Kvalitetschefskurs Sandholm Associates AB | 15 |
| 3.6 Ledarskap | 16 |
| Pedagogiskt ledarskap | 16 |
| Humanistiskt ledarskap | 17 |
| 4 RESULTAT | 18 |
| 4.1 Förundersökning, intervjuer | 18 |
| SKF Mekan Katrineholm, Gunnar Bergstedt | 18 |
| SKF Mekan Katrineholm, Björn Israelsson | 18 |
| Älta skola, Ann Karlberg | 19 |
| Agria Djurförsäkring, Monica Tuvelid | 19 |
| 4.2 PDS-Undersökningarna | 20 |
| 4.3 Enkätundersökningen | 20 |
| Kvalitetschefens roll | 21 |
| Kvalitetschefens arbetssituation | 22 |
| Kvalitetschefens utbildning | 24 |
| 5 DISKUSSION | 26 |
| 5.1 Kvalitetschefens roll | 26 |
| 5.2 Kvalitetschefens arbetssituation | 27 |
| 5.3 Kvalitetschefens utbildning | 28 |
| 6 SLUTSATSER | 30 |
| 6.1 Kvalitetschefens roll | 30 |
| 6.2 Kvalitetschefens arbetssituation | 30 |
| 6.3 Kvalitetschefens utbildning | 30 |
| 7 REFLEKTION | 32 |
| 8 REFERENSER | 33 |
| 8.1 Litteratur | 33 |
| 8.2 Övriga referenser | 34 |
| Intervjuer | 34 |
| Internet | 34 |

BILAGOR

Bilaga 1: Enkät

Bilaga 2: Resultat från genomförda PDS-undersökningar

INLEDNING

Detta projekt är ett examensarbete i Teknik och Lärande vid Kungliga Tekniska Högskolan och Stockholms Universitet. Projektet fokuserar på kvalitetschefens roll, arbetssituation och kompetens inom svenska företag och organisationer. Arbetet har genomförts i samarbete med Stockholms Universitet och avdelningen för Industriella informations- och styrssystem på KTH.

1.1 Bakgrund

Att synen på kvalitet ses som en alltmer strategisk fråga har stor betydelse för verksamheten. Det innebär att en helt annan kompetens krävs hos kvalitetscheferna idag. ”Rollen för kvalitetschefer av idag innebär en väsentlig förskjutning av tyngdpunkten i uppgifterna – från tekniska frågor till ledningsfrågor, från en smal inriktning till en verksamhet med stor vidd, från kvalitetskontroll till strategisk verksamhetsplanering, från en inåtvänd syn till en förståelse för omvärlden, från att syssla med felkvoter till att arbeta med total kundtillfredsställelse, god lönsamhet och kostnadseffektivitet för organisationen” (Sandholm (2001), sid. 341).

Ingen ifrågasätter att ekonomi är en viktig profession i driften av företag. Ansvaret som ekonomichef ges inte till någon som saknar ekonomisk utbildning. Vanligen har vederbörande en högskoleutbildning. Att vara professionell är en förutsättning. Sandholm (2001) menar på att det hör till undantagsfallen att motsvarande krav ställs på kvalitetschefer. Oftast utnämns en medarbetare med lång erfarenhet i organisationen men goda kunskaper inom kvalitetsprofessionen krävs sällan .

1.2 Syfte

Syftet med examensarbetet är att kartlägga kvalitetschefens arbetssituation, roll och kompetens inom svenska organisationer och företag. Förhoppningen är att i ett längre perspektiv utifrån denna studie i debatten kunna stödja kvalitetschefens roll och framtida utveckling.

1.3 Frågeställningar

Hur ser kvalitetschefens roll ut inom organisationer och företag i Sverige?
Hur ser kvalitetschefens arbetssituation ut inom organisationer och företag i Sverige?
Vad har kvalitetschefen för utbildning?

1.4 Avgränsning

Studien fokuserar på kvalitetschefers egen uppfattning om sin arbetssituation och roll. Avsikten med förstudien är att få en förståelse för kvalitetschefens roll. Ingen jämförelse mellan verksamheterna kommer att göras. Detta utesluter inte reflektion över respondenternas resonemang i diskussionen.

2 METOD

Projektet har genomförts i flera faser som var för sig bidrar till att nå målet med att kartlägga kvalitetschefens roll, arbetssituation och kompetens. Förändringar under arbetets gång har dokumenterats veckovis. Då projektet etablerats påbörjades teoristudien som inkluderar förstudien innehållande fallstudier och två PDS-undersökningar (Problem Detection Study). Påföljande fas är empirifasen som består av en kvantitativ enkätundersökning som följs av en analys och senare en avslutande presentation.

2.1 Examensarbetets faser



2.2 Metodval

För att få en inblick i kvalitetschefens roll gjordes en litteraturgenomgång där aktuell forskning och facklitteratur studerades. Genom intervjuer med bland andra Lennart Sandholm kunde en förståelse för kvalitetsarbetets grunder och dess historia nås. För en mer fördjupad kunskap om kvalitetschefens roll genomfördes även fallstudier inom tre olika organisationer. Dessa besök bestod främst av intervjuer men även av praktik bestående av att författaren följde en kvalitetschef i arbetet. Syftet med fallstudierna var att ge författaren en fördjupad kunskap i vad kvalitetschefens roll innebär i praktiken. Under besöken genomfördes kvalitativa intervjuer.

Inför enkätframställningen genomfördes två PDS-undersökningar (Problem Detection Study) för att lyfta fram problemområden i kvalitetschefens roll.

Med denna förundersökning som bas utarbetades enkäten, se Bilaga 1, som representerar den kvantitativa delen av arbetet. Syftet med enkätundersökningen är att kartlägga kvalitetschefens roll, arbetssituation och kompetens på svenska företag och organisationer.

2.3 Förstudie – Val av företag och organisationer för intervjuer

Valet av företag och organisationer inför förstudien gjordes efter flera olika kriterier. För att få en bredd på urvalet valdes ett företag inom tillverkningsindustrin, ett tjänsteföretag samt en organisation inom kommunal sektor. Samtliga har visat stora ambitioner och resultat inom verksamhetsutveckling och kvalitetsarbete inom sina respektive områden varför dessa tre valdes.

SKF Mekan

Inom tillverkningsindustrin valdes SKF (Svenska kullagerfabriken) som i Sverige är en framstående koncern inom kvalitetsarbete. SKF har erhållit flera utmärkelser i och med sitt förbättringsarbete inom konceptet Sex Sigma berättar Höglund & Sörqvist (2007). Under tre av fyra dagar på SKF Mekan i Katrineholm genomfördes praktik som kvalitetschef samt intervjuer med kvalitetschefen Gunnar Bergstedt. En intervju genomfördes även med kvalitetschefen inom gjuteriet, Björn Israelsson.

Agria Djurförsäkring

Agria djurförsäkring valdes som representant för tjänsteföretag. Företaget har vid flera tillfällen belönats med Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Vid detta besök genomfördes en intervju med kvalitetschefen Monica Tuvelid.

Älta skola

Även Älta skola valdes på objektiva grunder. Organisationen har fått Utmärkelsen Svensk Kvalitet vilket visar på ett framgångsrikt förbättringsarbete. Vid besök på Älta skola genomfördes en intervju med pedagog och kvalitetssamordnaren Ann Karlberg.

2.4 Förstudie – Intervjumetodik och sammanställning

Graden av strukturering i en intervju, det vill säga hur frågorna begränsar respondentens svarsutrymme bestäms av intervjuaren innan intervjuerna genomförs. En intervjus standardisering avgörs vidare av i vilken utsträckning frågorna ställs på samma sätt och i samma ordning vid samtliga besök enligt Hartman (2004). Samtliga intervjuer förbereds genom inläsning och informationssökning om aktuell organisation. Intervjufrågorna utgår vid samtliga tillfällen från samma utkast men anpassas efter respektive verksamhet. Detta möjliggör ett mer öppet samtal med respondenten vilket resulterar i innehållsrika svar menar Margot Ely (1991).

Under intervjuerna förs fortlöpande anteckningar och texten bearbetas därefter till en sammanställning av det insamlade materialet. Detta skickas därefter till respektive intervjurespondent för genomläsning och godkännande.

2.5 PDS-undersökning

En PDS-undersökning (Problem Detection Study) är en kvalitativ metod där kvalitetschefernas problemområden åskådliggörs. Genom att låta ett antal kvalitetschefer i punktform exemplifiera problemområden fås en lista med problem. Denna sammanställning delges samtliga kvalitetschefer som får markera tre problemområden var som de anser vara de viktigaste.

2.6 Enkätundersökning

Postal enkätundersökning

Valet stod mellan en postal enkätundersökning och en webbenkät där den förstnämnda valdes efter genomläsning av referenser och konversation med Jan Trost, professor i sociologi vid Uppsala Universitet. Den främsta anledningen varför den postala enkäten valdes är att svarsfrekvensen ofta blir högre vid postenkäter än vid webbenkäter. Ett av skälen är att det är lättare att glömma ett e-brev i datorn än ett brev som ligger synligt på bordet enligt Trost & Hultåker (2007). Jan Trost (2009) menar på att ”det är lättare att trycka på delete eller motsvarande än att slänga en pappersenkät eftersom den för många av oss är mer påtaglig”. Ytterligare en anledning att välja den traditionella postenkäten framför en webbenkät är att påminnelser uppfattas som tjugigare då de kommer via e-post än via posten vilket kan leda till bortfall. Även spamfilter och brandväggar kan leda till bortfall i de fall då e-postenkäten aldrig når fram Trost & Hultåker (2007).

Ett gemensamt problem för både webbenkäter och postala enkäter är felaktiga och gamla adresser. Dock så menar Oscar Hultåker (2007) att e-postadresser byts oftare än postadresser.

Vid samtal med Postens adressregister (PAR) framgick tydligt att det finns bättre urvalsramar på postadresser jämfört med e-postadresser.

Enkätfrågeframställning

Frågeformuleringarna bearbetades genomgående tillsammans med Åsa Danielsson, Jörgen Gustavsson och Lars Sörqvist. Även oberoende parter Gunnar Bergstedt från SKF och Jan Trost, professor i sociologi, deltog för att få ett objektivt perspektiv.

Enkätens utformning och formulering förutsätter att de responderande kvalitetscheferna är bekanta med begrepp inom kvalitetsprofessionen.

I och med att analysmetoden var bestämd till en multipel regressionsanalys utformades frågorna i enkäten därefter. Frågorna har därför en svarsskala i 10 steg.

Enkäten består även av frågor med en så kallad konstantsummeskala där respondenten får fördela 100 % mellan olika arbetsuppgifter. Härigenom erhålls kunskap om parametrarnas relativa betydelse menar Sörqvist (2000).

Två öppna frågor finns även att tillgå för de respondenter som har mer att uttrycka. Öppna frågor kan ge värdefull information av ett slag som slutna frågor inte medger menar Ely (1991).

Urvalsgrupp och Omfattning

För att uppnå syftet att konkretisera bilden av kvalitetschefens roll i Sverige valdes ett fullständigt slumpmässigt urval. Därför valdes parametrar som exempelvis 'antal anställda' bort. Genom det slumpmässiga urvalet tas ingen hänsyn till vilken typ av verksamhet som den tillfrågade kvalitetschefen arbetar i varför detta efterfrågas i enkäten. Genom att inte aktivt välja bort vissa organisationstyper fås det fullständigt slumpmässiga urvalet.

För att kunna dra slutsatser och uttala sig om insamlad data krävs det först och främst att det i statistisk mening finns ett representativt urval menar Trost & Hultåker (2007). Enkäten skickas därför ut till totalt 550 kvalitetschefer i Sverige, varav 300 personer ur Sandholm Associates kunddatabas som genomgått deras kvalitetschefskurs. Resterande 250 personer tas slumpmässigt ur postens adressregister med kriteriet att de ska vara registrerade kvalitetschefer.

Enkätantering och Datainsamling

Då enkätsvar börjar inkomma registreras dessa successivt i ett Excelark där även returerna noteras. Efter två veckor skickas en påminnelse ut där enkäten och svarskuvert bifogas på nytt. Efter ytterligare cirka fyra veckor skickas en andra påminnelse ut. Avslutningsvis skickas ett tackbrev till enkätens respondenter samt att de som önskat ta del av studiens resultat delges detta via given e-postadress.

Analysmetod – Multipel regressionsanalys

Multipel linjär regressionsanalys är en statistisk teknik som används i enkätanalysen. Multipel regressionsanalys är en metod där man kan undersöka om det finns ett statistiskt samband mellan en responsvariabel Y och två eller flera förklarande variabler X.

Under förstudien valdes tre Y ut där samtliga områden var mycket framträdande i PDS-undersökningen, se bilaga 2:

Y_1 = "I vilken utsträckning anser du att du har ledningens aktiva stöd i ditt arbete?" (Fråga 8)

Y_2 = "I vilken utsträckning upplever du att du lyckas i din roll som kvalitetschef?" (Fråga 12)

Y_3 = "I vilken utsträckning anser du att företaget har en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen?" (Fråga 14)

Åsa Danielsson analyserar tillsammans med författaren enkätens svar på samtliga frågor.

2.7 Reliabilitet och validitet

För att uppnå en hög grad av validitet genomfördes en grundlig förundersökning i flera delar. För att formulera relevanta frågor genomfördes fyra fallstudier med kvalitativa intervjuer och de två PDS-undersökningarna för att lyfta fram problemområden i kvalitetschefens arbetssituation och roll. Då

flera frågor ställs om samma företeelse samt genom att låta respondenten få möjlighet att kontrollera att riktiga tolkningar gjorts nås god precision menar Trost (2005). De kvalitativa intervjuerna ges genom detta en hög grad av validitet genom att respondenterna erbjuds möjlighet till kommentering och utveckling av materialet.

Genom att två PDS-undersökningar utförs stärks även reliabiliteten. All insamlad data bearbetas på ett systematiskt sätt och dokumenteras successivt.

Hög grad av validitet nås genom att enkätfrågorna är väl genomarbetade och även genomlästa av oberoende parter för att säkerställa att frågeformuleringarna verkligen ger svar på vad som efterfrågas.

3 TEORISTUDIE

I följande kapitel redovisas relevanta teorier utifrån studiens frågeställningar och syfte. Inledningsvis beskrivs kvalitetsarbete och kvalitetschefen i tiden för att ge förståelse för den historiska bakgrunden. Likaså presenteras utvalda framstående personer inom kvalitetsarbetets utveckling för att ge en helhetsbild av kvalitetsarbetets historia. Fortsättningsvis behandlas kvalitetsarbets innebörd med fokus på förbättringsarbete i synnerhet för att få insikt i kvalitetschefens arbetsmiljö och en kännedom om kvalitetsprofessionen.

Vidare beskrivs organisationspsykologin och olika arbetsrollers inverkan på en verksamhet och dess medarbetare. Även den allmänna chefsrollen åskådliggörs och följs av en fördjupning och konkretisering av kvalitetschefens specifika arbetsuppgifter och roll.

Allmänt beskrivs utbildning för vuxna samt kvalitetschefers specifika kompetens och möjlighet till utbildning. Den internationella utbildningsmöjligheten nämns kort men studien syftar främst till att behandla möjligheter till vidareutbildning i Sverige.

Under förundersökningen påvisades att ledarskapet är en central del i kvalitetschefens roll varför det pedagogiska och humanistiska ledarskapet belyses.

3.1 Historik

Kvalitet är något som människan troligtvis önskat i alla tider. Redan ristningar i pyramiderna, som beskriver byggnationen av dessa, vittnar om ett systematiskt kvalitetsarbete där kontrollanter granskade stenarnas storlek och form medan stenhuggarna tillverkade dessa. Det var under industrialiseringen som behovet av ett systematiskt kvalitetsarbete ökade genom att företagen blev större och svårare att överblicka samt att den snabba tekniska utvecklingen gjorde produkterna allt mer komplicerade och störningskänsliga enligt Sörqvist (2004). Inledningsvis fokuserades kvalitetsarbetet på kontrollteknik med avsikten att säkerställa leverans av produkter av god kvalitet genom att fel och brister systematiskt sorterades bort menar Watkins (2006). Utvecklingen kom att bli att förebygga fel och att koncept som kvalitetsstyrning och TQC initierades. Vidare utvidgades kvalitetsarbetet till att omfatta även kvaliteten hos verksamhetens processer varigenom begrepp som totalkvalitet eller TQM blev populära menar Sörqvist (2004).

Många av de metoder och verktyg som används inom kvalitetsområdet utvecklades i USA under 1900-talets första hälft berättar Sörqvist (2004). Walter Shewhart och Joseph Juran var mycket framstående pionjärer. Shewhart var fysiker och även statistiker och introducerade bland annat ett av kvalitetsteknikens viktigaste verktyg, styrdiagrammet, 1924. Ett exempel på Jurons stora framgångar är då han vid ett besök på General Motors visade på sin skicklighet som problemlösare genom att formulera det som kom att kallas paretoprincipen, i dag mer känt som 80/20-regeln. Trots att metoderna och verktygen inom kvalitetsområdet ursprungligen utvecklades i USA användes de först i Japan. Detta skedde efter andra världskriget då landet befann sig i total kris och Japans ledare ansåg att det enda sättet att återuppbygga landet var att upprätta en stark exportindustri. För att lyckas krävdes både hög kvalitet och god produktivitet. Japanska företagsledare var därför mycket lyhörda då Joseph Juran och Edwards Deming reste runt i Japan och föreläste om kvalitetsarbete fortsätter Sörqvist (2004). Vid alla besök insisterade Juran på att den högsta ledningen skulle följa med vid rundvandringar på fabrikena, vilket var mycket ovanligt under denna tid. Juran kom även att föreläsa i Europa genom sitt samarbete med Lennart Sandholm. Sandholm som påbörjade sin resa inom kvalitetsområdet på Electrolux på 1960-talet erhöll 1965 Amerikastipendiet. Stipendiet gavs till personer i näringsliv och förvaltning för studier inom områden som det var givande att studera i USA. Han kom att studera kvalitet på Rutgers University i USA och genomförde studiebesök på över 40 industriföretag under sex månader. Dessa studier var oerhört värdefulla för Sandholm i och med att någon egentlig utbildning i kvalitet inte fanns att tillgå i Sverige. Påföljande år, 1966, genomfördes en europeisk konferens inom kvalitet i Sverige. Sandholm bjöd då in sin vän Joseph Juran vilket var en del i deras nära samarbete inom kvalitetsområdet och en livslång vänskap. För att nämna ett exempel har Sandholm medverkat som författare av vissa kapitel i tre utgåvor av *Juran's Quality Handbook*. Från

och med 1972 kom Juran till Sverige varje år för att föreläsa genom ett samarbete med konsult- och utbildningsföretaget Sandholm Associates AB berättar Sandholm (2009).

Från 1980-talet och framåt har intresset för kvalitetsfrågor tilltagit även i väst och omfattningen av kvalitetsarbetet har vidgats ytterligare enligt Sandholm (2001). Det var den västerländska krisen som ledde till ett dramatiskt uppvaknande där betydande kvalitetssatsningar drog igång inom industrin. I dag talas det ofta om verksamhetsutveckling istället för kvalitetssatsningar eftersom det handlar om kvaliteten hos allt som sker i hela verksamheten, även hos interna varor och tjänster. Under 1990-talet har även dessa verksamhetsutvecklingssatsningar spridits till tjänsteföretag och offentliga organisationer. Krisen vid 90-talets början sägs ha haft stor betydelse för detta. Även starkare kunder och ökad konkurrens bidrog till att satsningarna på verksamhetsutveckling intensifierades inom många sektorer enligt Sörqvist (2004).

3.2 Kvalitetsarbete

En produkt kan vara mer eller mindre lämpad för användning. För användaren är detta förknippat med kvalitet varför en produkts kvalitet skulle kunna definieras som lämpighet för användning. Begreppet användning bör dock innefatta samtliga användare under en produkts livslängd. Produkten ska därför, med andra ord, i varje fas ha en sådan kvalitet att den är lämplig för användning i samtliga efterföljande faser. Den interna användningen ska följaktligen beaktas i företagets kvalitetsarbete enligt Sandholm (2001).

Joseph Juran definierade kvalitet som "fitness for use", med andra ord, användbarhet. Ytterligare en definition på kvalitet som juridiskt sett är vanlig men mycket snäv är "uppfyllande av ställda krav". Den sistnämnda definitionen tar inte hänsyn till underförstådda förväntningar, kundens perspektiv tas inte i beaktning. Kvalitet kan istället definieras som en produkt eller tjänst inneboende egenskaper som uppfyller en kunds förväntningar och krav. Det är kundens behov som bör stå i fokus. Det är ytterst kundens upplevelser som avgör hur bra eller dåligt någonting är. Det är även på detta sätt som det avgörs om någonting blivit bättre i och med ett förbättringsprojekt. Det är därför oerhört viktigt att det förbättringsarbete som drivs inom en verksamhet har en stark kundfokusering menar Sörqvist (2004). Genom att definiera kvalitet utifrån kundens perspektiv är det ytterst viktigt att verksamhetens kunder är väl definierade. Vanligen kan kunddefinitionen vara vid och detta medför att verksamheten har flera olika kunder som alla har sina unika krav på den aktuella varan eller tjänsten. Det kan då även uppstå situationer där kunder till och med har motsatta krav. Denna insikt och förståelse är dock viktig menar Sörqvist (2004).

Ständiga förbättringar

Troligen är behovet av förbättringsarbete nu större än någonsin. Konkurrenten blir allt hårdare, kundernas krav tuffare samtidigt som den tekniska utvecklingen accelererar och globalisering och avreglering förändrar många traditionella normer. Likaså blir avkastningskraven från ägarna både större och mer kortsiktiga vilket ställer enorma krav på att förbättringstakten är hög enligt Sörqvist (2004).

Att arbeta med ständiga förbättringar behöver inte vara svårt men det krävs kunskap, inte enbart sunt förnuft. I många fall är förbättringsarbetet precis som ekonomi, enkelt, men det krävs en djupare förståelse och kunskap för att fungera bra. Sörqvist (2004) menar följaktligen att förbättringsarbete skall ses som en profession som ingår i alla yrken.

Likheter mellan kvalitet och ekonomi

Alla medarbetare inom en verksamhet har, mer eller mindre, effekt på organisationens ekonomiska resultat. Detsamma gäller för kvalitet menar Lennart Sandholm (2001). För den högsta ledningen är det självklart att de måste bedriva ett tydligt och målinriktat ledarskap inom ekonomi. Ledarskapet är även fokuserat på att visa på ett resultat som beskrivs i penningvärde. För att stödja detta finns ekonomiavdelningen med ekonomichefen. Inom kvalitetsverksamheten inom dessa organisationer ser det dock ofta annorlunda ut. Sandholm (2001) menar att den högsta ledningen förmodligen inte ser ett ledarskap inom kvalitet som lika självklart. Detta beror på brister i förståelse och kunskap om hur kvalitetsverksamheten ska hanteras. På samma sätt som ekonomi, kräver kvalitetsarbetet ett

professionellt stöd. Det är därför kvalitetschefen och kvalitetsavdelningen har en så oerhört viktig roll hävdar Sandholm (2005).

Det finns tydliga likheter mellan kvalitet och ekonomi menar Sörqvist (2009). Alla inom en verksamhet påverkas dessa, de är båda viktiga för organisationens framgång och kräver god planering. Arbete med uppföljning är centrala delar i arbetet, förbättringsarbete bör vara en naturlig del i arbetet samt att den högsta chefen inom kvalitets- respektive ekonomiarbetet behöver professionellt stöd från ledningen.

3.3 Roller i arbetslivet

Rollen är den plats där delar av individen och organisationen möts. Den är ett komplext samspel mellan organisationens krav och uppgifter samt medvetna och omedvetna processer inom och mellan personer, grupper och organisation. När en roll ska analyseras måste den formella rollen undersökas först menar Poula Jakobsen (Red. Heinskou & Visholm (2005)). Hon menar att rollen definieras utifrån organisationens huvuduppgift, arbetsfördelning, struktur, metoder och resurser samt personens uppgifter, kompetens och relation till den övriga organisationen. Den formella rollen ger medlemskap i grupper som är väsentliga i förhållande till organisationens huvuduppgift. Kernberg (1980) hävdar att strukturerna i en organisation ofta utformas så att de överensstämmer med den högsta ledningens önskingar och behov.

Det är inte bara formella roller och vår grupptillhörighet som påverkar hur de konkreta rollerna utformas. I varje ögonblick pågår samtidigt en fördelning av informella roller. Den formella rollen innefattar uppgifter, utmaningar och krav medan den informella rollen är produkten av den gruppprocess som ger gruppmedlemmar en identitet. Huruvida en person trivs i sin roll och trivs med att utöva den auktoritet som är knuten till rollen är beroende av den auktoritet, kompetens och de resurser som är tilldelade rollen. Trivseln är även beroende av vilken acceptans som fås av de som rollen ger rätt att utöva sin auktoritet över menar Heinskou & Visholm (2005). Steen Visholm (Red. Heinskou & Visholm (2005)) hävdar att en faktor som främjar en persons förmåga att utöva rollbaserad auktoritet över andra är tillgång till relevant information, med andra ord kunskap. De menar att det är mycket lättare att vara auktoritet på ett område där de underordnade är mindre informerade än auktoriteten. Visholm (Red. Heinskou & Visholm (2005)) framhäver även vikten av att vara personlig i sin roll. Vid organisationsförändringar kan konsekvensen bli rollförändringar vilka kan se mycket olika ut beroende på organisationen. Om du som medarbetare är subjekt eller objekt i förändringsprocessen, om initiativ och ägande är gemensamt för hela organisationen eller om ägande och initiativ tillhör ledningen som ska implementera ett förändringsprojekt på medarbetarna avslutar Visholm (Red. Heinskou & Visholm (2005)).

Chefsroller i arbetslivet

Att vara chef innebär ett stort ansvar då denne skall organisera, leda och planera verksamheten med krav från ledning samt medarbetare. Utöver detta tillkommer även de krav som individen ställer på sig själv menar Solberg (1997). Då antalet krav växer och till slut är multipla samt även motstridiga innebär detta så kallad rollöverbelastning. Denna överbelastning sker inte enbart av motstridiga förväntningar utan kan även uppkomma ur individers fasta normer och värderingar enligt Nelson & Burke (2002).

Undersökningar som gjorts på handelshögskolan i Umeå av Andersson m.fl. (2009) visar att mellanchefer i företag ofta ser det som en del i sin roll att vara organisationens språkrör inåt och bland annat spegla kundens synpunkt i verksamheten. Denna person skall även vara länken mellan ledningen och medarbetarna och tillhandahålla faktabaserad bakgrundsinformation till ledningen inför exempelvis ett beslut. En miljö- och kvalitetschef som deltagit i undersökningen menar att ledningen även förväntar sig att han skall förankra de beslut som tagits i ledningsgruppen hos medarbetarna. Trots att han inte alltid själv står bakom beslutet måste han motivera medarbetarna och även sig själv vilket är ett exempel på en form av rollkonflikt enligt Anderssons undersökning (2009).

Som chef räcker det inte med att enbart leda och planera verksamheten utan chefer behöver även leda sig själva och utveckla sina ledaregenskaper menar Nilsson (1999). En betydande del i detta så kallade

självledarskap är kompetensutveckling. Nilsson (1999) menar att detta handlar om förmågan att göra kunskap till sin egen och förmedla nya lärdomar till meningsfullt och effektivt handlande.

Kvalitetschefens arbetsuppgifter

Det finns många kvalitetsrelaterade arbetsuppgifter inom en verksamhet. Lennart Sandholm (2001) menar dock att bara för att en arbetsuppgift är kvalitetsrelaterad behöver det inte betyda att uppgiften bör ligga under en kvalitetschef på en kvalitetsavdelning. En konsekvens av att den traditionella kvalitetsavdelningen inte har kunnat visa tydliga finansiella resultat är en sammanslagning av flera avdelningar. Enstaka organisationer har sammankopplat kvalitets- och ekonomifunktionen vilket vi även kommer att se mer av i framtiden enligt Sandholm (2001).

En kvalitetschefs arbetsuppgifter kan enligt Sörqvist (2009) variera beroende på verksamhet men består på det stora hela av nedanstående punkter vilka beskriver mer ingående nedan:

- Kvalitetskontroll och verifiering
- Uppföljning
- Verksamhetsförbättringar
- Påverkan
- Strategisk verksamhetsutveckling
- Samordning och ledning
- Samverkan med externa partners
- Certifiering
- Extern representation

Den förstnämnda punkten, kvalitetskontroll och verifiering, är den traditionella rollen för en kvalitetschef. Hanteringen av uppföljningen kan liknas vid en economiccontrollers arbete vilket kan innebära bland annat informationsåterföring och kvalitetsrevision. Verksamhetsförbättringarna fokuserar på verksamhetens produkter och processer liksom påverkan innefattar kulturförändring med utbildning, inspiration och motivation. Med strategisk verksamhetsutveckling menas planeringen av kvalitetsstrategier samtidigt som samordning och ledning omfattar den företagsomspännande synen, där verksamhetens vision, kvalitetspolicy, kvalitetsmål, kvalitetssystem, och kvalitetsorganisation växer samman. Nämnda externa partners är både kunder och leverantörer. Certifieringen kräver dels ett förarbete bestående av strukturering av kvalitetssystemet och rutinutveckling, dels ett efterarbete som innefattar de interna revisionerna och underhållet av kvalitetssystemen. Slutligen omfattar den externa representationen kvalitetsfrågor inom branschorganisationer, standardiseringar samt det nationella kvalitetsarbetet menar Sörqvist (2009) och Sandholm (2005).

Kvalitetskontroll och verifiering

Kvalitetskontroll och verifiering är den traditionella rollen för kvalitetschefen. Den bygger på kontrollteknik och avsikten är att säkerställa en god kvalitet på en levererad produkt genom att brister och fel sorteras bort. Arbetet kan även innebära validering av nya produkter menar Sandholm (1999). Tidigare benämndes kvalitetschefen i och med dessa arbetsuppgifter för kvalitetskontrollant.

Uppföljning

I hanteringen av uppföljningen kan, som tidigare nämnts, kvalitetschefens roll liknas vid en economiccontrollers arbete vilket kan innebära bland annat informationsåterföring och kvalitetsrevision menar Sandholm (1999). För att en verksamhet skall kunna utvecklas och förbättras måste information om var förbättringsmöjligheterna finns samlas in. Genom att inhämta information

om hur verksamheten fungerar genom mätningar, utvärderingar och analyser kan potentiella förbättringsprojekt upptäckas. Det finns fler skäl till att mäta och samla in information i en verksamhet. Information krävs bland annat för att styra verksamheten, planera arbetet samt för att påverka ledning och medarbetare menar Sörqvist (2004). Kraven på mätmetoder och insamlad data varierar mellan dessa olika informationsbehov fortsätter Sörqvist (2004). ”Exempelvis skall information för verksamhetsstyrning vara relaterad till framgångsfaktorer och strategier, tillförlitlig, kontinuerlig och uppföljningsbar medan information för verksamhetsförbättring skall vara djupare och jämförbar mellan olika områden samt gärna regelbundet varierar angående undersökningsmetodik, så att olika problembilder speglas” (Sörqvist (2004) sid. 255). Sörqvist (2004) påvisar även vikten av att söka information genom att samla in kunskaper, intryck, erfarenheter och upplevelser från verksamhetens alla medarbetare. Det är en stor fördel om förslag och idéer på förbättringsförslag kommer direkt från medarbetarna i och med att de från början har en positiv inställning till förbättringen menar Sörqvist (2004).

De flesta företag har idag någon form av interna kvalitets- eller verksamhetsrevisioner. Alternativt utsätts de regelbundet för externa revisioner då exempelvis kunder kräver att verksamheten skall vara certifierad mot ISO 9001 menar Sörqvist (2004). En revision kan definieras som en systematisk och oberoende granskning och översyn av arbetet med varornas och/eller tjänsternas kvalitet enligt Sandholm (2001). Traditionella revisioner har ursprungligen främst haft ett kvalitetssäkrande syfte. Med andra ord en granskning med avsikten att verifiera huruvida verksamheten bedrivs i enlighet med givna standarder, föreskrifter, lagar eller normer enligt Sörqvist (2004). Han menar dock att detta inom flera verksamheter har förändrats på senare år och revisionerna har fått en viktig roll i identifieringen av förbättringsmöjligheter.

Verksamhetsförbättringar

Verksamhetsförbättringarna fokuserar på verksamhetens produkter och processer. En process kan definieras som en begränsad mängd av samordnade aktiviteter som tillsammans har ett bestämt syfte enligt Sörqvist (2004). Ytterligare ett synsätt är att se processen som vägen från kundens behov av en produkt, som kan vara både en artikel eller en tjänst, till det att kunden är nöjd.

Idag talar många företag och organisationer om att processorientera sin verksamhet. Sörqvist (2004) menar att det är verksamhetens processer som utgör grunden i alla förekommande arbetsflöden varför processerna har en stor betydelse i förbättringsarbetet. En process beskriver ett flöde av aktiviteter och arbetsmoment. Hur detta flöde är utformat och flyter påverkar i mycket stor utsträckning verksamhetens effektivitet och förmåga menar Sörqvist (2004). Processens flöde och dessa aktiviteter förbrukar tid och det sätt på vilket detta sker har även stor betydelse för verksamhetens framgång. Genom att titta på verksamhetens flöden och processer fås en helhetsbild. Detta är även ett led i att motverka så kallade suboptimeringar. Kvalitetschefen ansvarar för att utveckla en struktur för att förbättra verksamheten och dess processer. Han eller hon kommer även att vara drivande i förbättringsarbetet och ansvara vilka förbättringsprojekt som ska prioriteras enligt Sandholm (1999).

I en verksamhets processer finns det även många andra tillämpningar för förbättringar som ligger bortom de områden som traditionellt förknippas med verksamhetsförbättringar menar Sörqvist (2004). Några viktiga områden är arbetsmiljö och miljö varför verksamheter ibland gör specifika satsningar på förbättringsprojekt inom dessa områden.

Påverkan

Påverkan innefattar kulturförändring med utbildning, inspiration och motivation, vilka alla är viktiga faktorer i arbetet med människor. Vid arbete med förändringar är det viktigt att förstå hur människor motiveras och vad som kan göras för att öka deras inspiration. Individens motivation har stor betydelse för dennas förmåga och vilja att prestera anser Sörqvist (2004). Även utbildning är en viktig grund och Sörqvist (2004) menar att kunskap kan ses som en grundförutsättning för att påverka attityder. Utan kunskaper och förståelse för situationen kan inte individen ta till sig annan information som kan förändra åsikter och inställningar. Genom detta är utbildning en central roll i arbetet med att påverka attityder och förebygga förändringsmotstånd. En av de starkaste krafterna enligt Sörqvist

(2004) som direkt påverkar attityder hos både ledning och medarbetare är uppnådda resultat och framgångar av betydelse i den egna organisationen. Genom att visa upp resultat från genomförda förbättringsprojekt kommer dels medarbetarna att inspireras och med stor sannolikhet kommer även attityder och prioriteringar hos både medarbetarna och ledningen att börja förändras. Sörqvist (2004) menar att om framgångarna fortsätter att komma är kulturförändringen nära. Ytterligare en viktig aspekt är medarbetarnas delaktighet. Människan drivs av att få vara med och påverka. Det som vi själva deltagit i och skapat tror vi på och försvarar menar Sörqvist (2004). Därför har delaktighet stor betydelse både när det gäller att skapa drivkrafter hos medarbetarna men även för att motverka negativa attityder och motstånd i och med känslan av ett eventuellt utanförskap. Kvalitetschefen måste i detta arbete vara en källa till inspiration men även dela med sig av sin kunskap och erfarenheter menar Sandholm (1999).

Strategisk verksamhetsutveckling

Enligt Sörqvist (2004) kan grunden för ett framgångsrikt verksamhetsutvecklingsarbete beskrivas med de fyra ”verkningsfulla strategierna”: ledarskap, utbildning, kund- och omvärldsorientering samt verksamhetsförbättringar. Ledarskapet har avgörande betydelse för kvalitetsarbetets resultat. Utan ett starkt engagemang och goda kunskaper på ledningsnivå är det svårt att lyckas menar Sörqvist (2004). Det krävs att både ledningen och alla chefer i organisationen agerar som tydliga föredömen och motiverar medarbetarna samt skapar delaktighet. Kvalitetschefens roll i detta arbete är att delge ledningen förslag på hur verksamheten skulle kunna utvecklas med fokus på kvalitet menar Sandholm (1999). Som tidigare nämnts innebär kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling stora förändringar, vilket kräver både ändrade attityder hos medarbetarna och tillförande av ny kunskap. För att uppnå detta krävs ofta massiva utbildningsinsatser menar Sörqvist (2004). Dessa bör genomföras med start hos verksamhetens ledning och vidare ner genom hela organisationen.

Det är även viktigt att arbeta aktivt med att identifiera alla kunder och fastställa deras behov och förväntningar. Även konkurrenter och andra ledande organisationer bör bevakas menar Sörqvist (2004). För att på ett systematiskt sätt förbättra verksamheten ska kroniska problem angripas och en tydlig rollstruktur med väl definierat ansvar och befogenheter är nödvändigt. Ledning och operativa chefer ska löpande efterfråga resultat och styra förbättringsarbetet enligt Sörqvist (2004). Han menar att uppnådda resultat noga ska verifieras och därefter kommuniceras till alla medarbetare för att ytterligare stärka förbättringskulturen.

Samordning och ledning

Samordning och ledning omfattar den företagsomspännande synen, där verksamhetens vision, kvalitetspolicy, kvalitetsmål, kvalitetssystem, och kvalitetsorganisation växer samman. Som tidigare nämnts krävs ett starkt engagemang på ledningsnivå för att lyckas med kvalitetsarbetet. Likaså måste policy och mål tydliggöras. Kvalitetschefen ansvarar för att säkerställa att verksamheten bedrivs på ett strukturerat och systematiskt sätt menar Sandholm (1999). Detta innebär att se till att verksamheten är processorienterad, att de arbetar aktivt med en kvalitetspolicy, kvalitetsmål samt att de har en tydlig kvalitetsorganisation enligt Sandholm (1999).

Sörqvist (2004) menar att ledningssystem och fungerande arbetsrutiner ska utvecklas samt att kvalitetsorganisationen med tydlig ansvarsfördelning måste klargöras. Genom att medarbetarna organiseras i förbättringsgrupper där problem löses är en tydlig rollstruktur nödvändig. I detta arbete bör en väldefinierad arbetsgång och effektiva förbättringsverktyg användas menar Sörqvist (2004). Någon typ av så kallade förbättringscoacher eller Black Belts krävs även för att leda, samordna och stödja det löpande förbättringsarbetet.

En mycket betydelsefull del i förbättringsarbetet är att få berörda medarbetare att förstå behovet av förbättringen och att få en mental bild av vad som skall uppnås. Har alla medarbetare samma målbild fås en enhetlig vilja och strategi och förbättringsarbetet blir genom det lättare att bedriva menar Sörqvist (2004). Ett viktigt hjälpmedel i detta sammanhang är visioner. Duktiga förändringsledare har vanligtvis en god förmåga att skapa och kommunicera tydliga bilder av som avses med förbättringsprojektet. Särskilt målet, vad ska vi uppnå, bör synliggöras på ett tydligt sätt. Det är även

viktigt att ledningen och kvalitetschefen kommunicerar en vision för förbättringsarbetet som helhet menar Sandholm (1999).

Samverkan med externa partners

För fler och fler organisationer har det blivit uppenbart att förbättringar inte måste bedrivas nära kunden utan att de även med fördel kan bedrivas tillsammans med kunden. Enligt Sörqvist (2004) talas det idag allt mer om att bygga långsiktiga och starka kundrelationer. Sörqvist (2004) menar att det kan vara svårt att våga visa sina brister för en kund men att en verksamhet som öppet vågar visa sina svagheter samtidigt som de med stor handlingskraft eliminerar dessa med hjälp av en välfungerande förbättringsarbete, torde i de flesta fall vinna ett oerhört kundförtroende.

Förbättringssamarbeten kan initieras både från kunden och/eller leverantörer. De kan även bedrivas över bolags- och organisationsgränser. Målen med förbättringen formuleras utifrån verksamheternas ömsesidiga intressen och avsikten är att optimera den gemensamma helheten menar Sörqvist (2004).

Certifiering

De flesta företag har idag någon form av interna kvalitets- eller verksamhetsrevisioner. Som tidigare nämnts kan alternativet vara att verksamheten regelbundet utsetts för externa revisioner då exempelvis kunder kräver att verksamheten skall vara certifierad mot ISO 9001 menar Sörqvist (2004). Kvalitetschefens roll är att säkerställa att kvalitetsrevisionerna genomförs enligt kraven i standarden. Revisionerna har i allt större utsträckning fått en viktigare roll i identifieringen av förbättringsmöjligheter i verksamheten. Sörqvist (2004) anser att detta styrks ytterligare genom att både den senaste utgåvan av ISO 9001 och den nya standarden för utföranden av revisioner ISO 9011 tydligt markerar att revisionerna även skall utnyttjas för att identifiera förbättringsmöjligheter. I ISO 9004 finns det till och med en modell beskriven som kan användas för att utifrån standardens innehåll genomföra en självanalys med avsikt att finna de mest väsentliga förbättringsområdena menar Sörqvist (2004). Hans egen erfarenhet är även att bredare internrevisioner som fokuseras mot att identifiera förbättringsmöjligheter ofta har en mycket positiv effekt på revisionen i sig och dess genomförande. För att få denna positiva effekt krävs även att verksamhetens internrevisorer utbildas och utvecklas men även att rutinerna för revisionernas genomförande förbättras. Alla certifieringar kräver mycket arbete, dels ett förarbete bestående av strukturering av kvalitetssystemet och rutinutveckling, dels ett efterarbete som innefattar de interna revisionerna samt underhållet av kvalitetssystemen.

Extern representation

Den externa representationen omfattar kvalitetsfrågor inom branschorganisationer, standardiseringar samt det nationella kvalitetsarbetet. I dessa forum representerar ofta verksamhetens kvalitetschef företaget. Det kan innebära arbete men kvalitetskommittéer inom branschorganisationer, delaktighet i exempelvis seminarium genom SIQ eller samarbete med SIS menar Sandholm (1999).

Kvalitetschefens roll

En under 2008 genomförd enkätundersökning med syfte att kartlägga kvalitetschefens roll inkluderade 212 kvalitetschefer i Sverige. Denna analys visade enligt Elg m.fl. (2008) att kvalitetschefens arbetsuppgifter i stort sett baseras på ISO 9000 och motsvarande miljösystem, vanligen ISO 14000. Analysen visade även att kvalitetschefer tillsätts efter lång erfarenhet inom verksamheten och att deras kompetens enbart baseras på självstudier och eventuella utbildningar inom organisationen. Endast en tredjedel av de tillfrågade kvalitetscheferna svarade att de deltagit i kurser relaterade till kvalitetsarbete på universitetsnivå enligt Elg m.fl. (2008).

En aspekt i kvalitetschefens roll är dennes position i verksamheten. I många organisationer innehar en person rollen som kvalitetschef som en del av sina arbetsuppgifter men innehar samtidigt ytterligare en eller flera roller inom organisationen. Ytterligare en variant är att ha en specialist, en så kallad konsultanställd kvalitetschef. Amerikansk forskning genomförd av Kulisek (2007) visar på skillnader i

kvalitetschefens roll mellan heltidsanställda jämfört med konsultanställda. En kvalitetschef som har en konsultanställning och inte är direkt knuten till företaget visar på ett mer fokuserat arbetssätt. Den heltidsanställda kvalitetschefen visar istället en större förståelse för organisationen och arbetar i större utsträckning med ständiga förbättringar. Det skiljer sig även mellan olika verksamheter huruvida kvalitetschefen är en del av den högsta ledningen eller inte. Sörqvist (2004) menar att det är viktigt att kvalitetschefen visar att hans eller hennes tankar, engagemang och analysförmåga är givande i ledningsgruppen. För att förbättringsarbetet skall lyckas och verksamheten skall nå framgång krävs även att ledningen är engagerade menar Sörqvist (2004). Han påvisar dock att erfarenheter tyvärr visar att just ledningens bristande engagemang i praktiken är ett av de vanligaste skälen till att bland annat förbättringsarbete misslyckas i en verksamhet .

Utvecklingen de senaste åren har visat antydning till att kvalitetsstyrningen börjat gå alltmer mot kundtillfredsställelse. En utveckling av detta skulle kunna vara att gå från kundtillfredsställelse mot en allt bredare vy menar Bergquist m.fl. (2006). Framtidens kvalitetschef kan då förena intressenternas behov med kvalitetssystemens mål och då skall alla intressenter beaktas, inte enbart leverantörer och kunder utan även samhället och miljön menar Shepherd (1998).

Gällande kvalitetschefens roll menar Sandholm (2001) att det krävs utbildning och kunskap för att lyckas. I varje organisation är det självklart att den som leder ekonomiarbetet måste ha gedigna kunskaper i ekonomi, ofta universitetsstudier inom denna disciplin. Detsamma måste gälla för den som leder kvalitetsfunktionen, med andra ord kvalitetschefen, menar Sandholm (2001). Tyvärr saknas ofta denna uppfattning i organisationer, vilket är en allvarlig brist. Möjligheten att påverka ligger inte enbart i huruvida kvalitetschefen sitter i verksamhetens ledningsgrupp utan kan även vara en personlighetsfråga fortsätter Sandholm (2009). Sandholm hade själv stor inverkan på kvalitetsarbetet på Electrolux trots att han inte satt direkt under Electrolux VD Hans Werthén. Kvalitetschefen kan ha svårt att hävda sig och det är därför viktigt att han eller hon själv utbildar sig och visar resultat och fakta om verksamhetens utveckling för ledningen fortsätter Sandholm (2001). Det viktigaste är inte kvalitetschefens tjänstenivå utan förmågan att kommunicera med ledningsgruppen och medarbetarna. Det gäller att verkligen påverka såväl ledningsgruppen som alla andra i organisationen menar Sandholm (2009).

3.4 Utbildning för vuxna

Arbetslivet berör vuxna människor, som i sin verksamhet ställs inför kraven på ett ständigt utvecklande av kunskaper och färdigheter menar Their (2001). En verksamhets överlevnad garanteras inte längre enbart genom tillgång till råvaror och/eller kapital. Den baseras i allt större utsträckning på humankapitalet, med andra ord människor i tillväxt enligt Their (2001). Dock bör eventuellt motstånd mot förändring tas i beaktning. Their (2001) menar att det kan förekomma motstånd mot förändring och lärande i organisationen. Speciellt ifråga om lärande genom utbildningsprogram fokuseras motståndet på innehållsliga faktorer, på utbildningens förverkligande och genomförande. Det vill säga på pedagogiken och på målsättningen samt de följder utbildningen förväntas få. Vid sidan av detta motstånd till lärande och förändringar kan även frustration över bristande ansats till utveckling identifieras. Ur pedagogiskt synvinkel är det därför viktigt att redan under planeringen av utbildningen sträva efter att involvera alla berörda. Their (2001) menar att detta minimerar eventuellt motstånd som starkt kan komma att påverka motivationen i arbetet.

Vuxnas lärande och organisatorisk utveckling är två oberoende processer enligt Their (2001). Målsättningen är dock att utvecklingen sker både på individnivå samt på det organisatoriska planet. Hos den vuxna människan torde effekten av det mentala beredskapstillståndet för lärande understrykas som en följd av att vuxna har mer ingrodda vanor, traditioner, starkare rollfokusering, klarare självvärdering etc. Utifrån detta visar forskning att vuxnas lärande präglas av behovet att vara självständig och att syftet med lärandet och förändringen måste vara tydlig. Aktuella rön påvisar även att det är värdefullt, för att inte säga ofrånkomligt att arbeta med erfarenhetsbaserad pedagogik. Till skillnad från barn, som till synes okritiskt anammar nya fakta, förefaller den vuxna sammankoppla ny kunskap med tidigare erfarenheter. Den vuxna strävar därigenom efter att se helheter i sin kompetensutveckling menar Their (2001).

3.5 Utbildning för kvalitetschefer

Jan-Åke Bergmark på Banverket och Benita Pettersson från Solna stads kompetensförvaltning, framhåller i tidningen Potential (2007), att kompetensen både hos kvalitetschefen och medarbetarna är viktiga hörnstenar i arbetet och synnerligen inom kvalitetsarbetet. Bergmark betonar tydliga mål, ledarskap och medarbetarnas kompetens som viktiga framgångsfaktorer i utvecklingen av kvalitetsarbetet på Banverket. Pettersson menar att kunskap är en förutsättning för att lyckas i kvalitetsarbetet: ” Man behöver en teoretisk grund att stå på för att kunna använda rätt modell och verktyg vid rätt tillfälle. Kvalitet och verksamhetsutveckling är en profession som, likt andra professioner, kräver kunskaper” (Potential (2007) sid. 6-7).

Det finns inte många fullständiga utbildningar anpassade efter kvalitetschefens roll och arbetssituation. ASQ ger i USA möjlighet till certifiering inom kvalitetsområdet. SKF har inom sin koncern utvecklat en så kallad Quality Academy för att upprätthålla kompetensen inom verksamheten. Som konsult och utbildningsföretag erbjuder Sandholm Associates AB en kvalitetschefsutbildning sedan 1989 enligt Sandholm (2001).

ASQ

The American Society for Quality, ASQ, är ett amerikanskt organ som även verkar internationellt där möjlighet till utbildning och certifiering ges. ASQ är ett världsledande organ inom kvalitetsarbete med mer än 100 000 medlemmar, därav både privatpersoner och organisationer. De erbjuder koncept, verktyg, certifieringar och menar att allt som är bra kan göras bättre. Globalt har ASQ skapat relationer med andra organisationer för att kunna nå ut världen över. Sedan 1991 har ASQ administrerat USA's främsta kvalitetsutmärkelse, The Malcolm Baldrige National Quality Award, som årligen tillkännager företag som har uppnått framstående resultat inom kvalitetsprofessionen. Deras tre huvudprinciper är att opartiskt bistå med kunskaper till sina klienter, kämpa för att öka kompetensen och statusen inom kvalitetsprofessionen samt att använda denna kunskap till att bidra till ett bättre samhälle.

Rollen som certifierad kvalitetschef beskriver ASQ som en kompetent yrkesman som leder process- och förbättringsinitiativ överallt. Detta kan vara inom allt från små företag till multinationella företag, som kan ha regional eller global inriktning inom tjänste- och/eller tillverkande industri. Den certifierade kvalitetschefen skall även övervaka kund- och leverantörsrelationer, stödja strategisk planering samt driva organisationiska förbättringsprojekt. ASQ framhåller även vikten av att kvalitetschefen bör kunna motivera och utvärdera personal, hantera projekt och mänskliga resurser samt analysera den ekonomiska situationen. Han eller hon skall även kunna fastställa och bedöma risker samt ha förmågan att kunna använda verktyg för kunskapshantering och tekniker för att lösa organisatoriska utmaningar. Ovanstående blid av rollen som kvalitetschef anger ASQ som de lägsta förväntningarna på den certifierade kvalitetschefen. ASQ kräver även 10 års arbetslivserfarenhet inom kvalitet och verksamhetsutveckling varav fem av dessa skall vara i beslutsfattande position. En del av kravet på 10 års erfarenhet kan sänkas med några år om kvalitetschefen tagit examen från högskola eller universitet.

Innehållet i ASQ's certifiering har fokus på ledarskap vilket beskrivs nedan i matrisen över examinationens innehåll. Det ingår även strategisk verksamhetsplanering, projektledning, genomgång av olika verktyg och koncept, processanalyser, kund- och leverantörsrelationer samt utvecklings- och förbättringsmöjligheter.

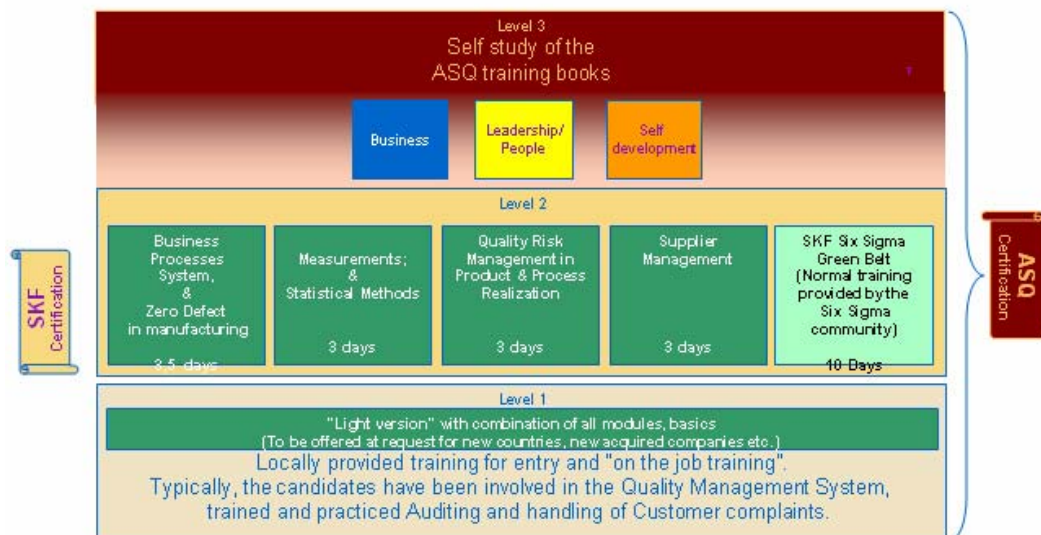


Examinationens innehåll enligt ASQs certifiering.

SKF QA

För att upprätthålla, standardisera och utveckla kvalitetskompetensen inom SKF-koncernen har SKF Quality Academy skapats. Detta är ett internt utbildningsprogram som är framtaget specifikt för SKF:s kvalitetsarbete. Genom detta menar Höglund (2009) att de försäkras om att relevanta kompetenser inom kvalitetsområdet upprätthålls och utvecklas. Samtidigt skapas även en attraktiv karriärmöjlighet inom kvalitetsområdet vilket bidrar till att behålla personal med kompetens inom kvalitetsprofessionen.

Strukturen på SKF QA är ett utbildningsprogram med flera nivåer med början på grundnivå och sedan möjlighet till vidareutveckling. Det finns även ett stödprogram för de anställda som vill gå vidare och certifiera sig via ASQ menar Höglund (2009). Höglund (2009) framhåller att kvalitetscheferna inom SKF är nyckelpersoner i organisationens framgång. Genom att erbjuda denna utbildning till samtliga kvalitetschefer inom koncernen sker ett ständigt lärande och ledningen visar tydligt att kvalitetsarbetet är prioriterat.



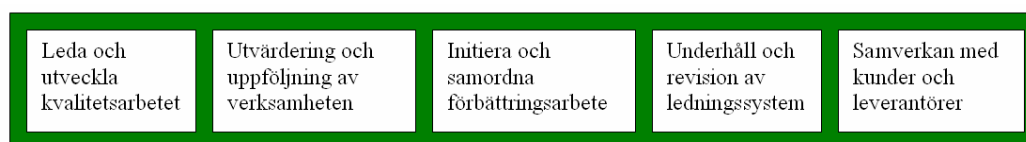
Strukturen på SKF:s interna utbildningsprogram Quality Academy visar Höglund (2009).

I och med att SKF arbetar med Sex Sigma utgår även deras utbildningsarbete från detta koncept. Utbildningsprogrammet består av fem block på totalt 20 dagar. Blocken som beskrivs i ovanstående bild visar att det första blocket behandlar processer och noll fel i tillverkningen, block två fortsätter med mätning och statistiska metoder för att block tre därefter går in på riskhantering. Det fjärde blocket behandlar leverantörerna vilka, SKF bygger ett nära samarbete med, ofta gärna till och med ett partnerskap (olika med olika leverantörer). Avslutningsvis finns möjlighet till en Green Belt diplomering inom Sex Sigma. Möjlighet ges även att gå vidare och certifiera sig via ASQ menar Höglund (2009).

Kvalitetschefskurs Sandholm Associates AB

Konsult och utbildningsföretaget Sandholm Associates AB tillhandahåller sedan 1989 en kurs speciellt anpassad för kvalitetschefer. Kursen är totalt 20 kursdagar som är uppdelade i åtta block som är spridda över ett halvår för att därigenom låta kursdeltagarna få reflektera och återkoppla genomgått material i den egna organisationen. Huvudpunkterna i kvalitetschefskursen är verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet, kvalitet i olika delar av verksamheten, information och utvärdering av

verksamheten samt verksamhetsförbättringar och ledarskap. Den första delen av utbildningen börjar med diskussion om hur begreppet kvalitet kan definieras. Vidare utvecklas begreppet kvalitetsverksamhet och diskussionen går vidare in på lönsamhet och kundorientering samt kvalitetsarbetets historiska bakgrund. Mer ingående avhandlas kvalitetschefens arbetsuppgifter så som samordning och beredning av kvalitet, strategier för kvalitet tillsammans med kvalitetsmål och kvalitetspolicy. Den första delen av utbildningen avslutas med ledningssystem för kvalitet. Andra delen av kvalitetschefskursen behandlar kvalitet i olika delar av verksamheten och inleds med kvalitetsmodeller för tjänsteverksamheter. Vidare fokuseras den andra delen på utveckling av varor och tjänster, inköp och processer samt kvalitetsfodringar. Kursen går därefter in på statistiska och metoder och utförandeprocesser som bland annat innefattar statistisk processtyrning. Den tredje delen av kursen behandlar information och utvärdering av verksamheten. Kvalitetsrevision och benchmarking är verktyg som behandlas under dessa kursdagar. Likaså omfattas denna del av utbildningen av verksamhetsutvärderingar, utmärkelsen svensk kvalitet samt kvalitetskontroll och IT som del i kvalitetsarbetet. Den fjärde och sista delen av utbildningen tittar på verksamheten som helhet med verksamhetsförbättringar och ledarskap som ledord. Ekonomi och bedömning av kvalitetsläget behandlas tillsammans med en genomgång av koncepten Lean och Six Sigma. De mjuka delarna i kvalitetsarbetet behandlas då diskussioner kring medarbetarnas engagemang samt utbildning sker. I och med kvalitetschefens strategiska roll avslutas utbildningen med strategisk verksamhetsplanering, kvalitetsorganisation samt företagsledningen och kvalitet. Genom att låta konsulter och utbildare från Sandholm Associates leda utbildningen och samtidigt bjuda in erfarna företagsledare som gästföreläsare inom sina respektive specialistområden nås en hög standard på utbildningen.



Fem viktiga hörnstenar i kvalitetschefens roll och kompetens enligt Sörqvist (2009).

Syftet med utbildningen är att deltagarna ska nå den professionella nivå som behövs för att kunna ge ett verkningsfullt ledarskap i den egna organisationen. Denna kvalitetschefskurs avser att ge gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att nå god kundtillfredsställelse, lönsamhet och kostnadseffektivitet.

3.6 Ledarskap

På Sandvik Coromant talar dåvarande chefen för kvalitetsavdelningen i Gimo, Bengt Seger, om att företagsledningen tydligt visar att kvalitet är ett prioriterat område. ”Ledningen tar hela tiden upp kvalitetsområdet och därför förstår alla i organisationen att det är viktigt. Bland annat efterfrågar ledningen ofta ett antal viktiga måttal, vilket också gör att alla berörda vet vad som menas med kvalitet” Potential (augusti 2008).

Pedagogiskt ledarskap

Enligt Their (2001) är den pedagogiska ledaren lärande, undervisande och kommunikativ. Något som ställer nya krav på kompetens och stil på människosyn, kunskapssyn samt rollupplevelse menar Their (2001). Jörgen Gustavsson (2009), utbildare på Sandholm Associates AB, framhåller att kvalitetschefens roll innefattar mycket pedagogik. Även Tom Johnstone understryker vikten av ett pedagogiskt ledarskap (Potential januari 2008). Johnstone är en uppskattad ledare och VD inom SKF-koncernen och menar att en av hans egna förebilder är en matematiklärare. ”Jag beundrade hennes pedagogiska förmåga att kommunicera med sina elever. Jag studerade matematik på universitetet och tänkte ett tag bli lärare, men livet kom att ta andra vägar. Men jag tror att ledarskap i hög grad handlar om att tro på sina budskap och att kunna kommunicera dem” (Potential januari 2008). Att leda förändring är en mångdimensionell process menar Their (2001). På samma sätt som all annan

pedagogisk verksamhet inleds även det organisatoriska förändringsarbetet med en gynnsam mental beredskap. Därför börjar det pedagogiska ledarskapet med ledaren själv och med en granskning av underliggande attityder i organisationen menar Their (2001).

Humanistiskt ledarskap

Sedan 1940- och 1950-talen har utbildning spelat en allt större roll för vem som har blivit ledare enligt Steinberg (2002). Ingenjörer och sedan ekonomer har dominerat. Ingenjörens kunskap har utan tvekan bidragit till detta samtidigt som ekonomens kunskap om det monetära flödet, finansvärldens nätverk och entreprenörskonsten förvaltat och utvecklat ingenjörens ”hus” menar Steinberg (2002).

Steinberg (2002) menar att nya tider kräver nya ledarskapslösningar. I den nya epoken är människan i centrum. Då eftersträvas ansvar, initiativ, kreativitet, samarbete och självförverkligande hos medarbetarna. Detta förutsätter en större kunskap om mänskligt beteende, om gruppens dynamik och om mänsklig motivation och drivkraft menar Steinberg (2002).

En ledare har både formella och informella kompetenser vilka båda är viktiga. En teoretisk bas är oerhört viktig enligt Steinberg (2002). Alla ledare bör delta i utbildningar och ta del av aktuell forskning men samtidigt ha perspektiv på den nya informationen. De formella och informella kunskaperna kompletteras med de personliga erfarenheterna. Arbeta sedan metodiskt, visa mod och finn de metoder som levandegör dina principer så lyckas du som ledare menar Steinberg (2002). Viktigt är även att tydliggöra de egna värderingarna och vara värderingsstark avslutar Steinberg (2002).

4 RESULTAT

4.1 Förundersökning, Intervjuer

SKF Mekan Katrineholm, Gunnar Bergstedt

Gunnar Bergstedt (2009) arbetar som övergripande kvalitetschef på SKF Mekan i Katrineholm. Han utbildade sig på Linköpings tekniska högskola och fick 1987 en examen med inriktning på Materialadministration/logistik. Som nyexaminerad ingenjör började Bergstedt (2009) arbeta på Scania där han internt utbildades inom bland annat internrevision, FMEA, ISO 9000 och statistiska metoder. Inom SKF's interna utbildningsprogram SKF Quality Academy har Bergstedt (2009) undervisat men inte själv genomgått någon av utbildningarna. Bergstedt (2009) framhåller vikten av att han och övriga kvalitetschefer inom SKF är utbildade och lever i ett ständigt lärande främst inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Samtliga av Bergstedts närmaste medarbetare har genomgått en Green Belt-utbildning och vissa har även läst kurser inom internrevision. SKF:s koncernchef, Tom Johnstone, har också önskemål om att samtliga som ingår i koncern- och divisionsledning ska vara utbildade Green Belts. Rollen som kvalitetschef inom SKF är mycket central menar Bergstedt (2009). Kvalitetscheferna inom SKF Mekan har ett nära samarbete och har kontinuerliga möten. Bergstedt (2009) upplever själv att han har stort förtroende från sina kollegor och att han genom sin plats i ledningsgruppen har möjlighet att påverka beslut som tas.

SKF har länge arbetat med Sex Sigma och arbetar nu även med ME, Manufacturing Excellence. Vilket är SKF:s motsvarighet till Toyota Production System, TPS, som bland annat innebär "behovsstyrt flöde", "rätt från mig" och "vi bryr oss". Bergstedt (2009) menar att det kommer att krävas många år för att få in dessa filosofier i organisationen. Önskar operatörerna mer utbildning välkomnar Bergstedt (2009) detta och han anser att det bör ingå i utvecklingsplanerna vid utvecklingssamtalen mellan chef och medarbetare i enlighet med SKF Mekan:s policy.

SKF koncernen har en gemensam kvalitetspolicy som visar att SKF enbart ska marknadsföra produkter, tjänster och lösningar som tillfredsställer kundernas behov genom att

1. driva kapabla, tillförlitliga och effektiva affärsprocesser.
2. tillämpa ständiga förbättringar i hela organisationen med målet att uppnå noll fel.

SKF Mekan Katrineholm, Björn Israelsson

Kvalitet för Björn Israelsson (2009), kvalitetschef på gjuteriet på SKF Mekan, är att de uppställda kraven inom produktionen uppfylls. Israelssons roll innebär att han är ytterst ansvarig för att gjuteriet har ett bra fungerande kvalitetssystem. Israelsson (2009) har arbetat på SKF Mekan under fyra års tid nu och redan från början fanns kvalitetsarbetet med som en naturlig del i arbetet. Han har en gång i månaden avstämningsmöte med övriga kvalitetschefer på SKF Mekan tillsammans med bland andra Gunnar Bergstedt. Genom ett nära samarbete med andra kvalitetschefer menar Israelsson (2009) att de tillsammans utvecklar SKF's kvalitetsarbete. Israelsson (2009) menar att han arbetar med kvalitetsarbete uppskattningsvis 90 % av sin arbetstid och att ledarskapet är en viktig del i rollen som kvalitetschef.

Israelssons utbildningsbakgrund är en civilingenjörsexamen i maskinteknik med inriktning på materialteknik från Linköpings universitet. Under sina år på SKF har han även genomgått flera utbildningar genom SKF QA, internutbildning inom kvalitet, enligt listan nedan:

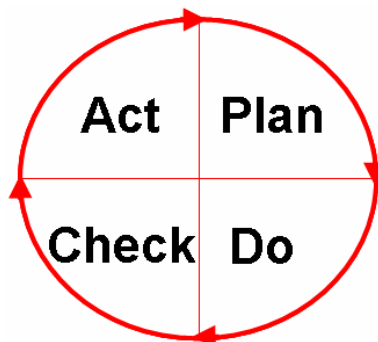
- SKF Business Process System & Zero Defects
- Quality Risk Management
- Measurement & Statistical Methods

- Supplier Management
- Six Sigma Green Belt

Älta skola, Ann Karlberg

Älta skola har tilldelats flera utmärkelser för sitt kvalitetsarbete, senast 2008 då de tilldelades Kvalitetsutmärkelsen bättre skola. Även år 2001 var mycket framgångsrikt då de erhöU Utmärkelsen svensk kvalitet. Det var under 1990-talet som kvalitetsarbetet på Älta skola initierades och där Ann Karlberg var drivande. Numera sitter hon i skolans strategiska ledningsgrupp. Karlberg (2009) menar att funderingarna på ett kvalitetsarbete påbörjades då lärarna frågade sig själva huruvida de gav eleverna och deras föräldrar vad de förväntade sig. De gav ut en enkät till föräldrarna för att få svar på detta samt att få reda på vad föräldrarna känner är viktigt i barnens vardag i skolan. Denna undersökning resulterade i att Karlberg (2009) förklarar begreppet kvalitet i att ”ge kunden mer än vad de förväntat sig”.

I grunden är Karlberg (2009) utbildad lärare men har i och med skolans kvalitetsarbete genomgått kurser i bland annat processledning, ledningsfunktioner och verktyg, exempelvis TQM. I och med att samtlig personal är utbildad inom kvalitetsområdet, som lägst inom kvalitetsverktyg och dess hantering, har all personal på skolan en gemensam plattform att stå på. Karlberg (2009) berättar att schemalagningen på skolan även anpassas efter kvalitetsarbetet och att skolan genom ett starkt och engagerat ledarskap får en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen. Exempelvis löser eleverna eventuella problem om rasternas längd och innehåll med hjälp av Deming-cykeln. Detta visar, som Karlberg (2009) även framhåller, att Deming genomsyrar allt på Älta skola.



Bild, Deming-cykeln - PlanDoCheckAct.

Det starka och engagerade ledarskapet menar Karlberg (2009) är oerhört viktigt och att det visar sig på flera sätt. Bland annat har studiebesök genomförts på Quality Kid School i USA, där både personal och elever från Älta skola medverkat. I övrigt ges förutsättningar och tydliga mål sätts för hela verksamheten. En utmaning inför framtiden är att arbeta med EFQM, den europeiska motsvarigheten till SIQ, menar Karlberg (2009). I den närmsta framtiden skall Älta skola få ett eget kök, ett led i att arbeta direkt mot verksamhetens leverantörer, vilket i en kommunal verksamhet inte är en självklarhet. Det mesta styrs genom kommunens avtal trots att skolan själv ansvarar för sina kostnader.

Agria Djurförsäkring, Monica Tuvelid

Monica Tuvelid (2009) har arbetat för Agria Djurförsäkring i tre år och sedan årsskiftet 08/09 i sin nuvarande roll som chef för Produktgruppen vilket bland annat innebär att hon är ledningens representant i miljö- och kvalitetsfrågor. Tuvelid (2009) började på Agria som redovisningsansvarig på Agrias ekonomiavdelning och fick under hösten 2008 tjänsten som ekonomichef. I grunden har

Tuvelid (2009) en magisterexamen i företagsekonomi men i övrigt ingen specifik utbildning i kvalitet. Hon menar dock att hon genom att vara drivande och med en strävan att alltid vilja bli bättre är lämplig i sin roll som kvalitetsansvarig på Agria. I framtiden vill Tuvelid (2009) gärna utbilda sig inom kvalitet och hon planerar bland annat att bli examinator inom SIQ.

Agria Djurförsäkringar har ett gediget kvalitetsarbete och företaget har fått Utmärkelsen Svensk Kvalitet två gånger, 1999 samt 2003. De har tydlig dokumentation som visar på deras mission, vision och affärsidé samt en kvalitetspolicy som innebär att det är kunderna som avgör kvaliteten på deras arbete. De menar att det är medarbetarna som skapar nöjda kunder och att det är genom en strävan att ständigt förbättras som Agrias konkurrenskraft ökar. De arbetar även med nedanstående punkter:

Agrias fem alltid:

- Alltid ge lite mer
 - så att kundernas förväntningar överträffas
- Alltid se möjligheter
 - så att vi strävar framåt
- Alltid bli lite bättre
 - så att vi hela tiden arbetar förebyggande
- Alltid handla affärsmässigt
 - så att vi uppnår långsiktig lönsamhet
- Alltid visa respekt och förtroende
 - så att vi bygger upp ett gott arbetsklimat

Dessa ovanstående punkter diskuteras vid samtliga utvecklingssamtal i organisationen. Tuvelid (2009) berättar att Agrias filosofi bygger på ständiga förbättringar samt ett systematiskt och kundorienterat arbete, där är de fyra styrkortet för kund, medarbetare, process och ekonomi är en central del.

Under hösten 2007 fick Agria en ny VD då den så oerhört kvalitetssatsande tidigare VD:n Anders Mellberg valde att satsa på Agrias internationalisering. Från och med den 1 januari 2009 har Agria en ny organisation och många nya chefer. Med många nya chefer och en förhållandevis hög arbetsbelastning menar Tuvelid (2009) att det under denna tid inte varit lika högt fokus på kvalitetsarbetet. När nu den nya organisationen börjar sätta sig finns en högre ambitionsnivå när det gäller Agrias miljö- och kvalitetsarbete. Under hösten planeras en utbildning för hela den nya ledningsgruppen. Tuvelid (2009) anser dock att de arbetar med kvalitet dagligen men att detta arbete är oerhört beroende av ett välfungerande ledarskap. I sin roll i ledningsgruppen känner hon att hon kan påverka de beslut som tas och hon känner att kvalitetsarbetet prioriteras i högre grad för varje dag som går.

4.2 PDS-Undersökningarna

De två genomförda enkätundersökningarna visade att kvalitetschefens främsta problem och utmaningar i arbetet är ledningens engagemang och att uppnå en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen. Även arbete med så kallade brandsläckningar visade sig vara ett problem i kvalitetschefens roll i en av undersökningarna. Bristande kompetens, dels hos kvalitetschefen själv men även hos övriga medarbetare, var även ett problem som framträdde i undersökningarna. Se även Bilaga 2.

4.3 Enkätundersökningen

Totalt har 278 svar inkommit av totalt 550 utskickade enkäter. 37 enkäter har returnerats med en kommentar om att personen i fråga inte längre arbetar som kvalitetschef utan har fått andra arbetsuppgifter inom organisationen. 51 enkäter har kommit i retur på grund av felaktiga

adressuppgifter. De 278 svaren är även jämt fördelade mellan de två olika adresskällorna, 144 svar från PAR-adressregister och 134 från Sandholm Associates kunddatabas. Inga skillnader i resultatet mellan de två adresskällorna av respondenter har statistiskt kunnat visas. Fördelningen mellan de olika kategorierna av företag fördelade sig enligt följande: 166 tillverkande företag, 74 tjänsteföretag och 30 offentliga organisationer. Resterande åtta företag har meddelat att de är en kombination av tillverkande och tjänsteverksamhet.

Detta enkätarbete har med andra ord en mycket hög svarsfrekvens i en undersökning med en stor mångfald. En styrka i undersökningen är att det finns ett representativt underlag, svarsfrekvensen är stor, varför flera statistiska samband har kunnat visas.

Kvalitetschefens roll

Flera kvalitetschefer har kommenterat att kvalitetschefens roll upplevs som otydlig, att det finns många definitioner av begreppet kvalitetschef. Att det är svårt att få förståelse för rollen eftersom den upplevs som just otydlig. En konsekvens av detta är att tillräckliga resurser inte avsätts för att bedriva ett kvalitetsarbete.

Analysen indikerar på flera faktorer som resulterar i att kvalitetschefen känner sig lyckad i sin roll. Att förbättringsarbete är prioriterat och att ekonomiska resultat kunnat fastställas bidrar till att kvalitetschefer upplever att de har lyckats i sin roll. Ytterligare faktorer som kan bidra till detta är då det ges tid för identifiering och samordning av förbättringsarbete. Även koncepten Lean och Six Sigma visar sig ha en positiv inverkan på att kvalitetschefen upplever sig ha lyckats i sin roll. Kvalitetschefen trivs bättre då hon eller han har ledningens aktiva stöd. Detta stöd upplever de tillfrågade kvalitetscheferna sig ha då de kan påverka ledningsgruppens beslut och då förbättringsarbete är prioriterat inom verksamheten.

Analysen visar ett statistiskt samband mellan arbete med ISO 9001 och att kvalitetschefen inte trivs i sin roll. Av de totalt 278 organisationerna arbetar 208 av dessa med ISO 9001, med andra ord närmare 75 % av de tillfrågade kvalitetscheferna. Arbete med ledningssystemet inverkar med andra ord negativt på kvalitetschefens trivsel i sin arbetsroll.

En kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen gynnas av att förbättringsarbete är prioriterat inom verksamheten vilket visas i bilden nedan. P-värdet är 0,000 samtidigt som koefficienten är positiv. Även att ledningsgruppen har utbildning inom kvalitet främjar en kvalitetskultur inom organisationen samtidigt som det bidrar till att kvalitetscheferna upplever att de har ledningens aktiva stöd. Flera kvalitetschefer poängterar även att de upplever stora problem då högsta chefen saknar grundläggande kompetens inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Dock inverkar brandsläckningsarbete och fixande negativt på kvalitetskulturen vilket visas i bilden nedan genom att p-värdet är 0,000 samtidigt som koefficienten är negativ.

| Predictor | Coef | SE Coef | T | P |
|-------------------------|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| Constant | 3,3660 | 0,6211 | 5,42 | 0,000 |
| Kundrelat. frågor | 0,07881 | 0,05262 | 1,50 | 0,135 |
| Leverantörer | 0,08820 | 0,04814 | 1,83 | 0,068 |
| Brandsläckningar | -0,23677 | 0,05138 | -4,61 | 0,000 |
| Kvalitetsbristkostnad | 0,05644 | 0,04749 | 1,19 | 0,236 |
| Förbättringsarb. prio | 0,41074 | 0,05711 | 7,19 | 0,000 |

Analysen i Minitab visar signifikant att brandsläckningar och fixande inverkar negativt på kvalitetskulturen inom de tillfrågade organisationerna. Att förbättringsarbete är prioriterat har en positiv inverkan på verksamheten.

Ett annat problem som flera av de responderande kvalitetscheferna har kommenterat i de öppna frågorna är att det uppstår en konflikt mellan olika arbetsuppgifter när de har flera roller utöver rollen som kvalitetschef. Därigenom upplever många att de får svårt att få tiden att räcka till eftersom de har flera konkurrerande ansvarsområden.

Flera kvalitetschefer nämner även att de saknar ledningens engagemang och att de saknar en organisationsstruktur. De önskar få en större tydlighet från VD eller motsvarande om vad de förväntar sig av kvalitetschefen. Analysen visar signifikant att kvalitetschefer upplever sig ha ledningens stöd då de ingår i ledningsgruppen, totalt 182 av de 278 responderande kvalitetscheferna

sitter i sina verksamheters respektive ledningsgrupp, med andra ord 65 %. Även flera andra faktorer spelar in, exempelvis att verksamheten arbetar med kvalitetsbristkostnader. Övriga faktorer som inverkar är att kvalitetscheferna känner att de kan påverka ledningsgruppens beslut, att ledningsgruppen har utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet samt att förbättringsarbete är prioriterat vilket visas i bilden nedan. P-värdena för samtliga utav dessa faktorer är 0,000 och koefficienterna positiva.

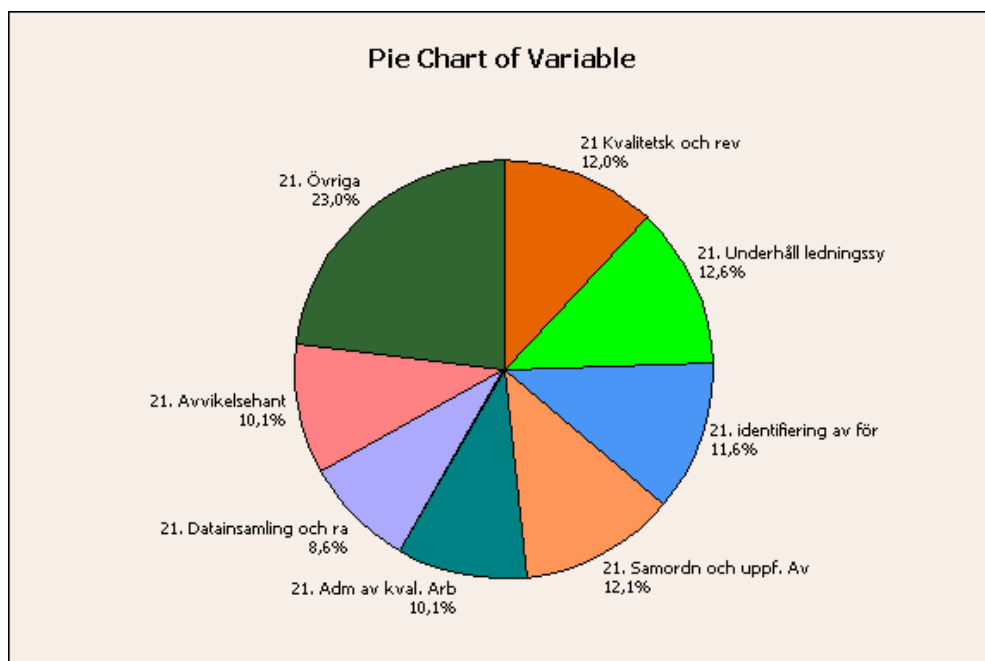
| Predictor | Coef | SE Coef | T | P |
|------------------------|----------|---------|-------|-------|
| Constant | 0,2637 | 0,3800 | 0,69 | 0,488 |
| I ledningsgrupp | 0,1099 | 0,1925 | 0,57 | 0,568 |
| Påv. lednings beslut | 0,55297 | 0,05701 | 9,70 | 0,000 |
| Ledn. Utb | 0,14991 | 0,03959 | 3,79 | 0,000 |
| Ek. resultat | -0,03245 | 0,04266 | -0,76 | 0,448 |
| Förbättringsarb. Prio. | 0,34544 | 0,05024 | 6,88 | 0,000 |

Faktorerna som inverkar på att kvalitetschefer upplever att de har ledningens aktiva stöd visar sig enligt resultatet från analysen i Minitab vara att de kan påverka ledningsgruppens beslut, att ledningsgruppen har utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet samt att förbättringsarbete är prioriterat inom verksamheten.

Flera kvalitetschefer har påpekat att de ser svårigheter i att få verksamheten att arbeta tvärfunktionellt och processororienterat. En kvalitetschef berättar att han blev avsatt efter att verksamhetens ISO-certifiering var klar. Ytterligare en kommenterar som inkommit är att ledningens engagemang alltid är den största utmaningen. Därefter kommer organisationens förståelse för inom verksamheten valt koncept och utfallet av detta arbete.

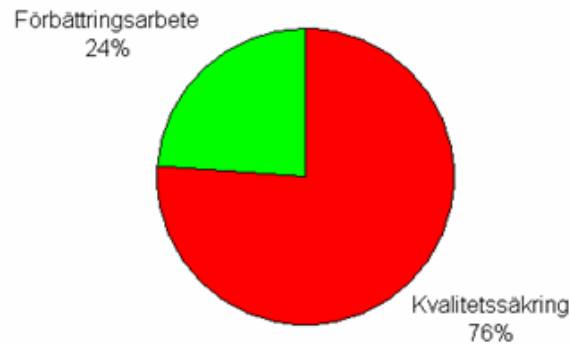
Kvalitetschefens arbetssituation

Resultatet från analys av kvalitetschefens arbetsfördelning speglar vad som tidigare nämnts, att kvalitetschefen ofta har fler arbetsuppgifter som ligger utanför rollen som kvalitetschef. I diagrammet nedan utläses att kategorin ”övrigt” är överlägset störst. Resterande arbetsuppgifter är tidsmässigt relativt jämt fördelade. Medurs ovanifrån; kvalitetskontroll och revision, underhåll av ledningssystem, identifiering av förbättringsmöjligheter, samordning och uppföljning av förbättringsmöjligheter, administration av kvalitetsarbete, datainsamling och rapportering, samt avvikelshantering.



Kvalitetschefens tidsmässiga fördelning på olika arbetsuppgifter från analysen i Minitab.

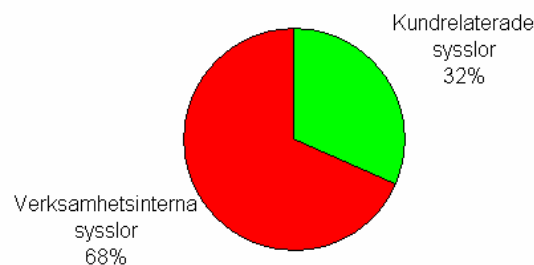
Arbetsuppgifterna i diagrammet ovan kan grupperas i två kategorier, förbättringsarbete och kvalitetssäkring. Förbättringsarbete med cirka 24 % innefattar i nedanstående diagram posterna identifiering och uppföljning av förbättringsarbete, samordning och uppföljning av förbättringsarbete. Resterande arbetsuppgifter så som kvalitetskontroll och revision, underhåll av ledningssystem, administration av kvalitetsarbete, datainsamling och rapportering, avvikelshantering samt övriga arbetsuppgifter samlas i kategorin kvalitetssäkring och står för cirka 76 %.



Uppdelning av kvalitetschefens arbetsuppgifter i kategorierna förbättringsarbete och kvalitetssäkring.

Vid jämförelser mellan hur dessa arbetsuppgifter inverkar på kvalitetskulturen i organisationen gavs följande resultat. Avvikelsehantering inverkar positivt på att få en kvalitetskultur som genomsyrar hela verksamheten. Det som inverkar negativt är underhåll av ledningssystem samt datainsamling och rapportering. Framgångsfaktorer för att kvalitetschefer skall uppleva att de lyckats i sin roll är återigen avvikelshantering men även arbete med ständiga förbättringar. Samordning och uppföljning av förbättringsarbete samt identifiering av förbättringsmöjligheter inverkar positivt på att kvalitetschefen skall känna att han eller hon har lyckats i sin roll. För att känna ledningens stöd skall arbetet återigen fokuseras på avvikelshantering. Även samordning och uppföljning av förbättringsarbete är arbetsuppgifter som inverkar positivt på att kvalitetschefen skall känna ledningens aktiva stöd. Arbete med administration har emellertid en negativ inverkan.

Kvalitetschefens arbetsuppgifter kan även delas upp i kundrelaterade respektive verksamhetsinterna sysslor. Fördelningen visas i diagrammet nedan. Kvalitetschefer upplever att de omkring en tredjedel av sin arbetstid fokuserar på kundrelaterade sysslor och resterande två tredjedelar på verksamhetsinterna sysslor.



Kvalitetschefers fördelning mellan kundrelaterade och verksamhetsinterna sysslor.

Kvalitetschefer som arbetar med koncepten Lean och Sex Sigma upplever sig vara mer lyckade i sina roller. Av de responderande kvalitetscheferna arbetar 52 inom organisationer som anammar Sex Sigma och 124 verksamheter arbetar med Lean vilket innebär att ca 19 % av de tillfrågade kvalitetscheferna arbetar med konceptet Sex Sigma respektive 45 % med Lean. Självfallet finns det organisationer som arbetar med båda dessa koncept. Majoriteten av de tillfrågade kvalitetscheferna ville i framtiden arbeta med Lean och/eller Sex Sigma. En av kvalitetscheferna påpekade dock att det kan finnas flera svårigheter i arbetet med dessa två koncept. Han eller hon beskriver att ”koncepten ofta kan bli tungrodda och resurskrävande. De blir ett självändamål som avskärmar sig från verkligheten. Det viktigaste blir att försöka anpassa verkligheten efter koncepten oavsett om det leder till förbättringar eller löser problem.”

Kvalitetschefens utbildning

Av 278 kvalitetschefer har 258, alltså 93 %, någon form av utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet. Dock har enbart 87 av 278, med andra ord 31 %, minst en veckas utbildning inom detta område.



Fördelningen i antal utbildningsdagar för kvalitetschefer inom svenska organisationer och företag.

Majoriteten känner även att de skulle ha nytta av mer utbildning. Samtidigt visar analysen på att kvalitetschefer trivs bättre i sin roll om de får möjlighet till mer utbildning. Ett signifikant samband visar även att kvalitetschefer upplever att de har ledningens stöd då de får möjlighet till kompetensutveckling.

5 DISKUSSION

I diskussionen är utgångspunkten de sammanställda resultaten från studiens teorifas, fallstudier, pds-undersökning och enkätundersökning som på något sätt besvarar studiens tre frågeställningar eller uppfyller studiens syfte.

5.1 Kvalitetschefens roll

Kvalitetschefens roll innebär ofta att agera medlare mellan ledning och medarbetare enligt Andersson m.fl. (2009). Han menar att detta är en vanlig roll för mellanchefer vilket många kvalitetschefer kategoriserar sig som. Komplexiteten som kan uppstå i denna position är i situationer då mellanchefer skall förankra ett beslut som tagits i ledningsgruppen hos medarbetarna trots att han eller hon själv inte står bakom beslutet enligt Andersson m.fl. (2009). Då antalet krav växer och till slut är multipla samt även motstridiga innebär detta så kallad rollöverbelasting enligt Nelson & Burke (2002). Det är dock viktigt att inte se multipla roller som negativt och stressande vilket många gör. En positiv effekt är att individen kan transferera de kunskaper de lärt sig i en situation och använda dessa till att lösa problem i en annan roll. Kvalitetschefens roll visar sig dock enbart vara en biroll i flera av enkätrespondenternas arbetsroller. Majoriteten av respondenterna har även andra arbetsuppgifter som inte är direkt sammankopplade med kvalitetsarbetet som de skall leda. Att denna stressande situation där den enskilda individen bär på flera motstridiga roller bör ses som positiv enligt Nelson och Burke (2002) är inte självklart men ett mål att ständigt sträva mot. Detta bör kunna avhjälpas till viss del om verksamheter strävar mot en enhetlig kvalitetskultur som gynnar hela organisationen.

Den konsultanställda kvalitetschefen är inte lika vanlig i här i Sverige som internationellt. Kulisek (2007) visar att en konsultanställd kvalitetschef har ett mer fokuserat arbetssätt medan den heltidsanställda har en större förståelse för verksamheten som helhet. I Sverige finns det istället, som nämndes ovan att resultatet visar, att kvalitetschefer är heltidsanställda men att rollen som kvalitetschef enbart innefattar en del av arbetsuppgiften. Komplexiteten ligger här i huruvida det blir en konflikt mellan rollerna och hur dessa bör prioriteras tidsmässigt. Resultatet från enkätundersökningen visar att kvalitetschefen upplever en svårighet i att kvalitetsarbetet enbart är en av flera roller i deras arbetssituation. Kernberg (1980) hävdar att strukturerna i en organisation ofta utformas så att de överrensstämmer med den högsta ledningens önsningar och behov vilket bör vara verksamhetens uppgift och mål. Poula Jakobsen (Red. Heinskou & Visholm (2005)) menar att arbetsrollen definieras utifrån organisationens huvuduppgift, arbetsfördelning, struktur, metoder och resurser samt personens uppgifter, kompetens och relation till den övriga organisationen. Att kvalitetschefens roll ser ut som den gör beror med andra ord på hur verksamheten och dess ledning har definierat den.

Kvalitetschefens position i verksamheten visar sig i denna enkätundersökning vara oerhört viktig. Analysen visar att kvalitetschefen värdesätter ledningsgruppens aktiva stöd mycket högt. Jörgen Gustavsson (2009) påvisar att det är viktigt att kvalitetschefen har god förståelse för både ledningsarbete och strategisk planering och att ledningen genom detta känner att dennes tankar och engagemang och analysförmåga är givande för dem och för verksamheten. På ytterligare ett sätt beskriver Lennart Sandholm (2009) att möjligheten att påverka dock inte enbart ligger i huruvida kvalitetschefen sitter i verksamhetens ledningsgrupp eller inte utan är en personlighetsfråga och ges inte per automatik om kvalitetschefsrollen positioneras högt i organisationen. Sandholm (2009) och Gustavsson (2009) poängterar tillsammans med Sörqvist (2009) att kvalitetschefen bör ha en central roll i ledningsgruppens arbete. Analysen visar att kvalitetschefen upplever sig ha ledningens stöd då de sitter i ledningsgruppen men samtidigt att många andra omständigheter även spelar in. Faktorer som inverkar på att kvalitetschefen skall uppleva att de har ledningens aktiva stöd i sin roll är då de känner att de kan påverka ledningsgruppens beslut, att verksamheten arbetar med kvalitetsbristkostnader och att förbättringsarbete är prioriterat inom organisationen. Med andra ord är positionen av kvalitetschefens arbetsroll inte avgörande men bör prioriteras. Det viktigaste är att kvalitetschefens

arbete får stöd från ledningen bland annat genom att kvalitetsarbete prioriteras inom verksamheten, vilket Monica Tuvelid (2009) från Agria Djurförsäkring bekräftar. Trots att hon arbetar med kvalitet dagligen upplever hon att arbetet är direkt beroende av ett välfungerande ledarskap, det vill säga ledningens stöd och hennes egen förmåga att leda medarbetarna. Ledarskapet är med andra ord en central del i kvalitetschefens roll som enligt de senaste rönen bör vara lärande, undervisande och kommunikativ enligt Their (2001). Kvalitetschefens roll är i grund och botten mycket pedagogisk menar Gustavsson (2009) och Their (2001). Steinberg (2002) hävdar att nya tider kräver nya ledarskapslösningar och i denna epok är människan i centrum. Utbildning och självförverkligande driver verksamheten framåt. Alla ledare bör därför ta till sig aktuell forskning för att själva leva i ett ständigt lärande menar Steinberg (2002).

Trivseln på en arbetsplats är följaktligen beroende av vilken acceptans den tilldelade rollen har hos medarbetarna Heinskou & Visholm (2005). Med andra ord hur medarbetarna ser på verksamhetens kvalitetschef. Visholm (2005) hävdar att en faktor som främjar kvalitetschefens förmåga att utöva rollbaserad auktoritet över andra är tillgången till kunskap. Nyckelordet är utbildning. Ytterligare en förutsättning är att medarbetarna är delaktiga i kvalitetsarbetet, även initialt.

5.2 Kvalitetschefens arbetssituation

Traditionellt sett har kvalitetschefens huvuduppgift varit att agera kvalitetskontrollant. I dag har enstaka organisationer gått ifrån den klassiska rollen och istället sammankopplat kvalitet och ekonomifunktionen vilket Sandholm (2005) tror vi kommer att se mer av i framtiden. De traditionella arbetsuppgifterna för kvalitetschefen lever dock kvar inom många organisationer. Analysen visar signifikant på att arbetsuppgifter som kan kategoriseras som kvalitetskontroll är den del som kvalitetschefen lägger merparten av sin tid på. Enkätanalysen visar dock ett signifikant samband mellan arbete med förbättringsarbete och att kvalitetscheferna känner sig lyckade i sin roll. Likaså uppfattar kvalitetscheferna att de har ledningens stöd då de arbetar med identifiering av förbättringsmöjligheter. Med andra ord bör förbättringsarbete prioriteras i högre grad vilket även ledningen bör vara goda föredömen för.

Fördelningen mellan kvalitetschefens arbetsuppgifter visar återigen tydligt att kvalitetschefen ofta har flera roller och ansvarsområden inom en verksamhet. Resultatet från undersökningen visar att posten ”övriga arbetsuppgifter” är övervägande störst och avser i denna enkät arbetsuppgifter som ligger utanför kvalitetsfunktionen. Analysen visar även ett signifikant samband på att kvalitetschefen inom svenska organisationer upplever att de lägger större delen av sin tid på verksamhetsinterna sysslor. Enbart 30 % av tiden avsätts på kundrelaterade sysslor. Kundperspektivet bör dock prioriteras och definitionen av vad kvalitet är stå i fokus. Detta kan vara en fråga om rollstruktur och resurser. Flera kvalitetschefer har i undersökningen påpekat att de har tidsbrist. Som tidigare nämnts har flera av dem även andra arbetsroller inom verksamheten vilket kan vara en anledning till att kvalitetsarbetets kundfokusering blir lidande. I ett bredare perspektiv bör kvalitetschefen kunna förena samtliga intressenters behov med kvalitetssystemets mål. Verksamhetens intressenter innefattar då inte enbart kunder och leverantörer utan även samhället och miljön.

De senaste trenderna inom verksamhetsutveckling och kvalitet är arbete med koncepten Lean och Sex Sigma vilket även i denna undersökning visat sig vara ett framgångsrecept. Kvalitetschefer som arbetar med koncepten Lean och Sex Sigma upplever sig vara mer lyckade i sina roller. Av respondenterna arbetar 19 % inom organisationer som anammar Sex Sigma och 45 % inom verksamheter som arbetar med Lean. Majoriteten av de tillfrågade kvalitetscheferna ville även i framtiden arbeta med Lean och/eller Sex Sigma oavsett huruvida de i dagsläget arbetade med något av dessa koncept. En av kvalitetscheferna påpekade dock att det kan finnas flera svårigheter i arbetet med dessa två koncept. Han eller hon menade att ”koncepten ofta kan bli tungrodda och resurskrävande. De blir ett självändamål som avskärmar sig från verkligheten. Det viktigaste blir att försöka anpassa verkligheten efter koncepten oavsett om det leder till förbättringar eller löser problem.” Detta kan vara en vanlig fallgrop vid implementeringen av ett nytt koncept. Vi får inte glömma bort vår organisation i jakten på det perfekta konceptet som skall leda till framgång. Verksamheten är det enda primära och genom att ta de bästa delarna ur koncept som Lean och Sex Sigma kan goda resultat uppnås.

Ett annat koncept är ISO 9001 som närmare 75 % av de tillfrågade kvalitetscheferna arbetar med i sina respektive verksamheter. Analysen visar dock att arbete med ledningssystemet ISO 9001 har en negativ inverkan på kvalitetschefens trivsel. Med andra ord upplever kvalitetschefer som arbetar med ISO 9001 att de trivs sämre i sin arbetssituation än de som inte gör det. Detta innebär inte att konceptet i sig är negativt utan att arbetet med ISO 9001 görs på ett felaktigt sätt. Att arbetet med ISO 9000 har blivit en belastning istället för ett ledningssystem för kvalitet. En vanlig synpunkt på ISO är att det kräver alltför mycket dokumentation och att denna kan tyckas bli överordnad verksamhetens arbetssätt. ISO-standarden syftar dock till att du enbart skall ta fram den dokumentation du själv behöver. ISO 9000 skall resultera i en ökad systematik i verksamheten och genom detta ett ökat intresse för kvalitet. Vilket koncept en verksamhet än väljer att använda får det inte bli överordnat verksamheten. Metoder och koncept får inte bli självändamål. Sex Sigma, Lean, ISO 9001 eller vilka koncept en verksamhet väljer att arbeta med skall lyfta organisationen framåt, metoderna i sig är inte målet.

5.3 Kvalitetschefens utbildning

Under 1965 erhöll Lennart Sandholm (2009) Amerikastipendiet och fick därigenom resa till USA för att studera. I Sverige fanns under denna tid inte någon egentlig utbildning inom kvalitet att tillgå varför denna möjlighet var oerhört värdefull för Lennart Sandholm. I dag finns flera möjligheter till utbildning, dels genom Sandholm Associates AB, som har en specifik utbildning anpassad för kvalitetschefer. I denna utbildning är syftet att deltagaren skall nå den professionella nivå som behövs för att kunna gynna ett verkningsfullt ledarskap i den egna organisationen. Denna kvalitetschefskurs ger även gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att nå god kundtillfredsställelse, lönsamhet och kostnadseffektivitet. Den internationella motsvarigheten är ASQ som även SKF har arbetat med och tagit inspiration från. SKF har utvecklat sitt egna interna utbildningsprogram för att utveckla och upprätthålla sina medarbetares kompetens inom kvalitetsområdet. Detta program möjliggör även att medarbetarna går vidare genom att vidareutbilda sig via ASQ. Möjligheterna till utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet i Sverige är idag med andra ord betydligt fler än vad de var 1965. SKF har gjort en stor satsning på kompetensutveckling och visar medarbetarna att inom den egna verksamheten kan varje individ utvecklas. Även Sandholm Associates AB förbereder kvalitetschefen inför sin arbetsroll genom utbildning inom ledarskap samt de specifika verktyg och metoder som är en självklar del i kvalitetschefens vardag.

Lennart Sandholm (2009) betonar vikten av att utbildning och kunskap krävs för att lyckas som kvalitetschef. Av de responderande kvalitetscheferna har 93 % någon form av utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet men enbart 31 % har minst en veckas utbildning inom området. Enkätanalysen visar samtidigt att kvalitetschefer upplever att de skulle ha nytta av mer utbildning. De känner sig mer lyckade i sin roll då även ledningsgruppen har en grundläggande kompetens inom kvalitet. En tidigare genomförd undersökning gällande kvalitetschefens roll visar att kvalitetschefen ofta utökar sin kompetens genom självstudier. Även Lars Sörqvist (2004) framhåller vikten av kunskap och djupare förståelse för att få ett väl fungerande kvalitetsarbete. För att detta skall vara möjligt krävs en grundläggande kompetens inom kvalitet hos samtliga medarbetare. Siv Their (2001) menar att verksamheter i dagens samhälle utvecklas tillsammans med medarbetarna, det så kallade humana kapitalet. I dag räcker det med andra ord inte längre med råvaror och kapital för att kunna överleva. Det krävs att medarbetarna ständigt utvecklar sitt kunnande och sina färdigheter för att tillsammans utveckla och förbättra verksamheten menar Their (2001). Inte minst kvalitetschefen själv som i sin strävan att utveckla sina ledaregenskaper och möjlighet att arbeta med ständiga förbättringar bör utbilda sig. Genom god kompetens kan han eller hon på ett faktabaserat sätt påvisa verksamhetens resultat och motivera till förbättringsmöjligheter. Kompetensutvecklingen skall även ge individen förmågan att göra kunskapen till sin egen och genom det kunna förmedla nya lärdomar som resulterar i ett meningsfullt och effektivt förbättringsarbete. Tillsammans kan en välutbildad verksamhet komma långt. Ann Karlberg (2009) från Älta skola utanför Stockholm påpekar att all personal inom skolan är utbildad inom kvalitetsområdet, som lägst inom kvalitetsverktyg. Detta ger medarbetarna på skolan en gemensam plattform att stå på. Flera kvalitetschefer så som Jan-Åke Bergmark från Banverket och Benita Pettersson från Solna Stads kompetensförvaltning (Potential (2007)), menar att kompetensen både hos kvalitetschefen och hos medarbetarna är hörnstenarna i

kvalitetsarbetet. Utan vetskap om de olika metoder och verktyg som finns att tillgå kan inte ett gynnsamt kvalitetsarbete bedrivas menar Monica Tuvelid (2009) från Agria Djurförsäkring. Hon lever själv så som ASQ:s vision är formulerad, allting som kan göras bra kan göras ännu bättre. En strävan att alltid vilja bli bättre menar Monica Tuvelid (2009) är en styrka i hennes roll som kvalitetschef och detta skulle inte vara möjligt om hon inte ständigt utvecklade sin egen kompetens inom kvalitetsområdet.

Förändringsmotstånd kan vara den ständiga utmaningen för kvalitetschefer. Även gällande lärande och utbildning kan ett förändringsmotstånd förekomma menar Siv Their (2001). Speciellt ifråga om lärande genom utbildningsprogram fokuseras motståndet på innehållsliga faktorer, på utbildningens förverkligande och genomförande. Det vill säga på pedagogiken och målsättningen samt de följder utbildningen förväntas få menar Their (2001). Återigen handlar det om medarbetarnas delaktighet. Vikten av att etablera målsättningen med utbildningen hos deltagarna och även övriga medarbetare. Det kan ju även finnas en viss frustration över bristande ansats till utveckling och utbildning, något som flera av de responderande kvalitetscheferna kommenterat i undersökningen. De flesta säger sig även ha nytta av mer utbildning för att utvecklas i sin roll och undersökningen visar även på att kvalitetschefen upplever att han eller hon trivs bättre i sin roll om möjlighet till mer utbildning ges. Sandholm (2005) menar att det är en stor brist att många kvalitetschefer saknar utbildning inom kvalitet. Lennart Sandholm (2001) jämför med ekonomichefsrollen. En verksamhet ofta kräver gedigna kunskaper inom ekonomiprofessionen. Vanligen är kravet en akademisk examen inom området vilket Sandholm (2001) menar borde gälla även för kvalitetschefen. Detta anser jag vara till fördel för kvalitetschefen själv. Att denna person skall ha gedigna kunskaper inom kvalitetsprofessionen är en förutsättning och underlättar kvalitetschefens arbete. Analysen visar även att kvalitetschefer upplever att de har ledningens stöd om ledningsgruppen har utbildning inom kvalitet. Samtidigt påpekar flera kvalitetschefer att de upplever en svårighet i sitt arbete när många medarbetare saknar grundläggande kompetens inom kvalitet. Med andra ord bör utbildning och kompetensutveckling ske på samtliga nivåer inom en verksamhet. Utbildningen skall då även vara anpassad till deltagarna och målsättningen med utbildningen skall tydligt framgå för samtliga medarbetare. Likaså skall pedagogiken anpassas till den aktuella utbildningsgruppen. Det är stor skillnad mellan vuxnas och barns lärande vilket skall tas i beaktning. Vuxna tenderar att sammankoppla ny kunskap med tidigare erfarenheter menar Their (2001) varför även utbildningsledare måste skapa förutsättningar för sina kursdeltagare att koppla samman ny kunskap med tidigare erfarenheter till en helhet.

Ledningsgruppens syn på utbildning är ofta avgörande. Tom Johnstone, koncernchef på SKF, har en önskan om att samtliga medarbetare som ingår i koncern- eller divisionsledning ska vara utbildade Green Belts enligt Six Sigma. Genom sitt interna utbildningsprogram Quality Academy visar SKF sina anställda att de satsar på medarbetarnas kompetensutveckling och att karriärmöjligheter ges. Björn Israelsson som är kvalitetschef inom gjuteriet på SKF Mekan har genomgått samtliga utbildningar inom SKF Quality Academy. Det är dock viktigt att ha en tydlig målsättning med utbildningen och ett syfte med vad denna skall komma att ge medarbetarna och verksamheten som helhet. Gunnar Bergstedt, även han kvalitetschef på SKF Mekan har inte genomgått utbildningarna inom SKF QA utan agerar istället lärare inom det interna utbildningsprogrammet. Bergstedt välkomnar att operatörerna utbildar sig, vilket han även poängterar bör ingå i utvecklingsplanerna vid utvecklingssamtalen mellan chef och medarbetare. Sammanfattningsvis visar SKF:s ledning tydligt på vikten av utbildning och det genomsyrar hela organisationen. Genom Quality Academy förenas SKF:s spridda divisioner och verksamheten går mot målet att uppnå noll fel med ett gemensamt utbildningsprogram utifrån kvalitetspolicyn att tillämpa ständiga förbättringar i hela organisationen. SKF:s interna utbildningsprogram är en förebild för andra organisationer i Sverige och även internationellt.

6 SLUTSATSER

6.1 Kvalitetschefens roll

Hur kvalitetschefens roll ser ut beror på hur verksamheten och dess ledning har definierat den. Därigenom kan kvalitetschefens roll variera mycket inom olika organisationer. I de flesta verksamheter är rollen som kvalitetschef enbart en del av den totala arbetsuppgift som den så kallade kvalitetschefen har. Komplexiteten ligger här i huruvida det blir en konflikt mellan rollerna och hur dessa bör prioriteras tidsmässigt. Resultatet från enkätundersökningen visar att kvalitetschefen upplever en svårighet i att kvalitetsarbetet enbart är en av flera roller i deras arbetssituation.

Kvalitetschefens position i verksamheten visar sig i denna enkätundersökning vara viktig. Analysen visar att kvalitetschefer värdesätter ledningsgruppens aktiva stöd mycket högt. Kvalitetschefer upplever att de har ledningsgruppens stöd då förbättringsarbete är prioriterat och då arbete med kvalitetsbristkostnader är en naturlig del i verksamheten. Det viktigaste för att kvalitetschefer ska trivas i sin roll är att de har ledningens aktiva stöd samt förmågan att leda sina medarbetare. Ledarskapet är med andra ord en mycket central del i kvalitetschefens roll. Även utbildning och medarbetares självförverkligande driver verksamheten framåt. Alla ledare bör därför ta till sig aktuell forskning för att själva leva i ett ständigt lärande. Nyckelordet för att lyckas som kvalitetschef är således ständigt lärande och kompetensutveckling. Ytterligare en förutsättning är att medarbetarna är delaktiga i kvalitetsarbetet, även initialt.

6.2 Kvalitetschefens arbetssituation

Majoriteten av respondenterna har flera arbetsuppgifter utöver arbetet som kvalitetschefer. Resultatet från undersökningen visar tydligt på detta. Posten "övriga arbetsuppgifter" är övervägande störst beträffande kvalitetschefens tidsmässiga fördelning av sina arbetsuppgifter. Resterande arbetsuppgifters tidsfördelning visar att de traditionella arbetsuppgifterna för kvalitetschefen lever kvar inom många verksamheter. Analysen visar signifikant på att arbetsuppgifter inom kategorin kvalitetskontroll är den del som kvalitetschefen lägger merparten av sin tid på. Den visar även på ett samband mellan arbete med förbättringsarbete och att kvalitetschefen känner sig lyckad i sin roll. Likaså uppfattar kvalitetscheferna att de har ledningens stöd då de arbetar med identifiering av förbättringsmöjligheter. Med andra ord bör förbättringsarbete prioriteras vilket även ledningen bör framhålla. Ytterligare ett område som bör prioriteras är kundrelaterade sysslor vilka i dagsläget enbart upptar en tredjedel av kvalitetschefens tid i jämförelse med verksamhetsinterna sysslor som fyller två tredjedelar av arbetstiden.

Koncept som Lean och Six Sigma är mycket användbara och visar sig vara framgångsrecept i denna undersökning. Dessa koncept i sig får dock inte bli överordnad verksamheten. Använd verktyg och metoder som är bra för organisationen. Försök inte anpassa verksamheten efter koncepten. Det är verksamhetens framgång som är målet inte den valda metoden i sig.

6.3 Kvalitetschefens utbildning

En verksamhets utveckling är avgörande för dess framgång. För att denna utveckling ska vara möjlig krävs att medarbetarna förkovras genom kompetensutveckling. Kvalitetschefer upplever även att de trivs bättre i sin roll om ledningsgruppen har utbildning inom verksamhetsutveckling och kvalitet. I stort sett samtliga kvalitetschefer som tillfrågats erfar att de har nytta av mer utbildning. Samtidigt som flera kvalitetschefer påpekar att de upplever en svårighet i sitt arbete när många medarbetare saknar grundläggande kompetens inom kvalitet. Med andra ord bör utbildning och kompetensutveckling ske på samtliga nivåer inom en verksamhet. Utbildningen skall då även vara anpassad till deltagarna

och målsättningen med utbildningen skall tydligt framgå för samtliga medarbetare. Likaså skall pedagogiken anpassas till den aktuella utbildningsgruppen.

7 REFLEKTION

Detta arbete har växt med tiden men skulle ändå kunna utvecklas ytterligare både på bredden och på djupet. En framtida intressant fördjupning skulle kunna vara att genomgående undersöka framgångsfaktorerna för kvalitetschefer i Sverige men även internationellt. Hur bör framtidens kvalitetschef se ut och vilka krav kommer att ställas på kvalitetschefens roll i framtiden? Syftet med detta examensarbete var att kartlägga kvalitetschefens arbetssituation, roll och kompetens inom svenska organisationer och företag. Förhoppningen är att i ett längre perspektiv utifrån denna studie i debatten kunna stödja kvalitetschefens roll och framtida utveckling. Genom detta arbete har kvalitetschefens roll och arbetssituation åskådliggjorts och flera utvecklingsmöjligheter finns inför utvecklingen av framtidens kvalitetschef.

8 REFERENSER

8.1 Litteratur

- Andersson K. M.fl. (2009) *Insikten som förenar företagsledning och medarbetare* Handelshögskolan Umeå Universitet
- Bergquist B. M.fl. (2006) *Quality Management for tomorrow*, Luleå University of Technology
- Elg, M., Gremyr, I., Hellström, A., Witell, L., (2008) *The Agenda of Quality Managers*, Chalmers University of Technology, Linköping University, Karlstad University
- Ely M. (1991) *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, Studentlitteratur, Lund
- Hartman J. (2004) *Vetenskapligt tänkande – från kunskapsteori till metodteori*, Studentlitteratur, Lund
- Heinskou T. & Visholm S. (Red.) (2005) *Psykodynamisk organisationspsykologi* Liber AB Stockholm
- Hultåker O. & Trost J. (2007) *Enkätboken* Studentlitteratur
- Höglund F. (2009) *Kvalitet – från mitt och SKF:s perspektiv*
- Höglund F. & Sörqvist L. (2007) *Sex: Sigma – Resultatorienterat förbättringsarbete som ger ökad lönsamhet och nöjdare kunder vid produktion av varor och tjänster* Studentlitteratur
- Kernberg O. (1980) *Object-relations theory and clinical psychoanalysis* New York
- Kulisek, Diane G. (2007) *Full-Time Quality Manager Or Part-Time Quality Consultant?*
- Nelson D.L. & Burke R.J. (2002) *Gender, Work Stress and Health* American Psychological Association Washington
- Nilsson E. (1999) *Att leda sig själv och andra – Perspektiv på ledarskap* Förlagshuset Gothia Göteborg
- Sandholm Associates AB (2007) *Potential – Ett nyhetsbrev om verksamhetsutveckling och kvalitet* (augusti)
- Sandholm Associates AB (2008) *Potential – Ett nyhetsbrev om verksamhetsutveckling och kvalitet* (januari)
- Sandholm Associates AB (2008) *Potential – Ett nyhetsbrev om verksamhetsutveckling och kvalitet* (augusti)
- Sandholm L. (1999) *The role of the quality manager* Sandholm Associates AB
- Sandholm L. (2001) *Kvalitetsstyrning med total kvalitet* Studentlitteratur
- Sandholm L. (2005) *Is there a role for a quality manager?* Sandholm Associates AB Sweden
- Solberg, AK. (1997) *Att vara kvinna och chef – kvinnligt ledarskap i människovårdande organisation* Kommentus Förlag, Göteborg
- Shepherd N. A. (1998) *Quality Manager 2000 – Competitive Advantage: Mapping Change and the role of the quality manager of the future* ASQ
- Steinberg J. (2002) *Humanistiskt ledarskap* Svenska Förlaget Stockholm
- Sörqvist L. (2000) *Kundtillfredsställelse och kundmätningar* Studentlitteratur
- Sörqvist L. (2004) *Ständiga förbättringar* Studentlitteratur, Lund
- Sörqvist L. (2009) *Kvalitetschefens roll och kompetens* Sandholm Associates AB
- Their S. (2001) *Det pedagogiska ledarskapet* Marmerus Ab Uy
- Trost J. (2005) *Kvalitativa intervjuer* Studentlitteratur, Lund

Watkins D. (2006) *Reflection of the future of quality* Quality Progress January 2006

8.2 Övriga referenser

Intervjuer

Bergstedt G. (2009) Intervju med kvalitetschefen på SKF Mekan 2009-03-05, 2009-03-06, 2009-10-14

Gustavsson J. (2009) Intervju med en av utbildarna tillika styrelseordförande på Sandholm Associates AB 2009-10-07

Höglund F. (2009) Intervju med en av männen bakom SKF Quality Academy 2009-02-19, 2010-04-23

Israelsson B. (2009) Intervju med kvalitetschefen inom gjuteriet på SKF Mekan 2009-10-02

Karlberg A. (2009) Intervju med kvalitetssamordnaren på Älta skola 2009-11-03

Sandholm L. (2009) Intervju med grundaren av Sandholm Associates AB 2009-10-28

Trost J. (2009) Diskussion per e-post under oktober – november 2009

Tuvelid M. (2009) Intervju med kvalitetschefen Monica Tuvelid 2009-10-08

Internet

www.asq.org

www.sandholm.se

Bilaga 1 Kvalitetschefens roll och kompetens inom svenska organisationer och företag
Enkät gällande kvalitetschefens roll, arbetssituation kompetens

I Sverige får kvalitetschefen en allt större roll inom både offentlig sektor och privata verksamheter. I denna studie vill vi åskådliggöra kvalitetschefens roll, arbetssituation och utbildningsbakgrund inom svenska organisationer och företag.

1. Vilken typ av företag arbetar du på? Tillverkande företag
Tjänsteföretag
Offentlig organisation

2. I hur många år har du varit verksam inom kvalitetsprofessionen?.....år.

3. Hur trivs du med ditt arbete?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(trivs inte alls)

(trivs mycket bra)

4. Hur många högskolepoäng har du inom kvalitet och förbättringsarbete, från universitet/högskola?.....högskolepoäng.

5. Hur många utbildningsdagar har du inom kvalitet och förbättringsarbete efter avslutad skolutbildning?.....utbildningsdagar.

6. I vilken utsträckning anser du personligen att du skulle ha nytta av mer utbildning inom kvalitet och förbättringsarbete?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(inte alls)

(i stor utsträckning)

7. Sitter du i organisationens/företagets ledningsgrupp? Ja Nej

8. I vilken utsträckning anser du att du har ledningens aktiva stöd i ditt arbete?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(inte alls)

(i stor utsträckning)

9. I vilken utsträckning anser du att du kan påverka ledningsgruppens beslut?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(inte alls)

(i stor utsträckning)

Bilaga 1 Kvalitetschefens roll och kompetens inom svenska organisationer och företag

10. I vilken utsträckning har personer i ledningsgruppen genomgått kvalitetsutbildning?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

11. I vilken utsträckning har ekonomiska resultat och effekter av kvalitets- och förbättringsarbetet kunnat fastställas inom din verksamhet?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

12. I vilken utsträckning upplever du att du lyckas i din roll som kvalitetschef?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

13. I vilken utsträckning arbetar du aktivt med kundrelaterade frågor?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

14. I vilken utsträckning anser du att företaget har en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

15. I hur stor utsträckning arbetar du aktivt med kvalitetsbristkostnader?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

16. I vilken utsträckning arbetar du aktivt med kvalitetsfrågor gällande verksamhetens leverantörer?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

Bilaga 1 Kvalitetschefens roll och kompetens inom svenska organisationer och företag

17. I hur stor utsträckning arbetar du med verksamhetens förbättringsarbete?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

18. I hur stor utsträckning anser du att förbättringsarbetet är prioriterat inom organisationen?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

19. I hur stor utsträckning anser du att verksamhetens kvalitetsarbete blir lidande av kortsiktiga "brandsläckningar" och "fixande"?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

20. I vilken utsträckning arbetar du aktivt med att utveckla företaget/organisationens ledningssystem?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
(inte alls) (i stor utsträckning)

21. Fördela 100 % på nedanstående arbetsuppgifter efter hur du själv anser att du arbetar i dagsläget:

| | |
|--|------------------------|
| Kvalitetskontroll och revision | <input type="text"/> % |
| Underhåll av ledningssystem och processdokumentation | <input type="text"/> % |
| Identifiering av förbättringsmöjligheter | <input type="text"/> % |
| Samordning och uppföljning av förbättringsarbete | <input type="text"/> % |
| Administration av kvalitetsarbetet | <input type="text"/> % |
| Datainsamling och rapportering | <input type="text"/> % |
| Avvikelsehantering | <input type="text"/> % |
| Övriga arbetsuppgifter | <input type="text"/> % |

22. Hur bedömer du att du fördelar din tid mellan verksamhetsinterna sysslor och kundrelaterade sysslor, ange i procent:

Verksamhetsinterna sysslor %

Bilaga 1

Kvalitetschefens roll och kompetens inom svenska organisationer och företag

Kundrelaterade sysslor

| | |
|--|---|
| | % |
|--|---|

23. Vilka av nedanstående koncept används i er organisation i dagsläget?

Lean

Sex Sigma

ISO 9000

24. Finns det något koncept du skulle vilja arbeta mer med i framtiden?

.....

.....

.....

25. Finns det andra problem som du upplever i din roll som kvalitetschef som inte tagits upp i enkäten?

.....

.....

.....

Tack för din medverkan!

PDS-Undersökningen som del i förstudien

Inför enkätframställningen genomfördes två PDS-undersökningar (Problem Detection Study) för att lyfta fram problemområden i kvalitetschefens roll. Resultaten från de två PDS-undersökningarna redovisas nedan.

| Problem/Utmaning med | Antal röster |
|---|--------------|
| Dålig kunskap inom organisationen. | 6 |
| Att man arbetar mer med ”brandsläckning” än förbättringsarbete. | 13 |
| Att få medarbetarna att avsätta tid för förbättringsarbete. | 3 |
| Svårt att veta vad och hur man ska mäta. | 5 |
| Resursbrist, inga pengar avsätts för förbättringsarbete. | 4 |
| Att kvalitetsbegreppet inte sätts i relation med verksamhetsutveckling utan mer som ett kontrollerande organ. (Där enbart projekt som betalar sig inom ett år anses som lyckade.) | 5 |
| Svårigheter att få med ekonomerna i arbetet med kvalitetsbristkostnaderna. | 2 |
| Dåligt engagemang och dålig förståelse från ledningsgruppen. | 16 |
| Problem med att få tiden att räcka till för arbete med ständiga förbättringar. | 5 |
| Suboptimeringar i och med att man ej lyckas förmedla till sina anställda vikten av att leverera rätt kvalitet till nästa steg i processen. | 5 |
| Att det varken finns tid eller resurser att jobba i tvärfunktionella team för att komma framåt. | 5 |
| Tanken att ”vi är redan bäst” vi behöver inte förbättringar. | 10 |
| Organisationen har svårt att förstå kvalitetschefens roll. | 1 |
| Svårt att få förståelse för att ledningssystem (ISO 9000) inte är ett system vid sidan av utan en del av organisationen. | 4 |
| Att kvalitetschefens roll är detsamma som kvalitetskontrollant. | 2 |
| Att kvalitetschefen har bristande kompetens. | 4 |
| Att skapa en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen från högsta ledningen till den enskilda medarbetaren (Helhet i kvalitetsarbetet). | 20 |
| Otydliga mål och strategier för verksamheten. | 3 |

| Problem/Utmaning med | Antal röster |
|---|--------------|
| Att ta tillvara på erfarenheter som gjorts inom organisationen. | 2 |
| Att verksamheten, förbättringsverktygen ej används. | 1 |
| Med låga kompetenskrav på kvalitetssamordnare/bristande kompetens. | 1 |
| Med otydliga mål och strategier för | 3 |
| Med att kvalitetschefen ej är med i ledningsgruppen. | 1 |
| Med förändringsmotvilja. | 3 |
| Att använda korrekta mätsystem. | 2 |
| Att få igång förbättringsarbetet. | 3 |
| Med för stora brister i upphandling så det blir svårt att veta vad kund önskar/vill/kräver. | 1 |
| Att se helheten i kvalitetsarbetet. | 8 |
| Att få pengar och tid avsatt för kvalitetsarbetet. | 1 |
| Att få ledningens engagemang och förståelse för kvalitetsarbetet. | 9 |
| Att kvalitet ska/får "släcka bränder". | 5 |
| Att tagna beslut inte efterlevs. | 2 |
| Att få organisationen att tänka "rätt från mig". | 3 |
| Att få alla att känna sig delaktiga i förbättringsarbetet. | 3 |