Som kvalitetschef måste man ha ledningens mandat att vara deras representant, säger Peter Cederqvist. Foto: Torbjörn Bergkvist

Kvalitetschefen måste ha **ledningens mandat**

Det måste finnas givna målsättningar för kvalitetsarbetet genom hela verksamheten. Och som kvalitetsledare behöver man vara något av en försäljare som kan övertyga andra. Det är två av flera viktiga förutsättningar för att lyckas i kvalitetsarbetet, menar Peter Cederqvist, som är kvalitetschef för den svenska delen av Emhart Glass.

Emhart Glass är ett schweiziskt, internationellt företag som utvecklar och tillverkar glasformningsmaskiner och är världsledande på det. Det är stora och avancerade maskiner. Koncernen tillverkar uppemot 100 maskiner årligen. Verksamheten finns i Schweiz, Sverige, Malaysia och USA. Snart även i Kina där man nyligen förvärvat ett företag som tillverkar dubbelt så många maskiner per år. Här i Sverige finns tillverkningen i Sundsvall och Örebro.

Många små projekt

Kvalitets- och förbättringsarbetet hos Emhart Glass har idag Lean-karaktär. Man arbetar också med större förbättringsprojekt ungefär enligt Sex Sigmas principer.

– Fokus i vårt förbättringsarbete ligger idag på mindre förbättringsprojekt i linjernas förbättringsgrupper. Större förslag delar vi upp i mindre förbättringar så de går att genomföra på ett bra sätt. Ibland tillsätter vi särskilda projektgrupper. Varje avdelning ska ha en timmes förbättringstid per vecka. Målsättningen är att genomföra i genomsnitt fem förslag per medarbetare och år, berättar Peter Cederqvist.

– Förbättringsförslagen blir poängsatta, med betoning på sådant som ger värde för kunderna. Det är viktigt, annars kan det bli fel fokus på förbättringsarbetet.

Framgångsfaktorer

Avgörande för att lyckas med kvalitets- och förbättringsarbete är, enligt Peter Cederqvist, att det finns kvalitetsmål genom hela verksamheten, inte bara inom kvalitetsfunktionen. Det ska finnas en efterfrågan på det i hela företaget. Ledningens engagemang är förstås också avgörande.

– De sätter ribban för vad vi ska åstadkomma och anger hur vi ska prioritera. Målen måste vara realistiska att klara med de resurser som ges. Ledarskapet handlar inte minst om att vara närvarande och tydlig. Man ska kunna prata med alla i verksamheten. Walk the talk. Det gäller både top management och mig som kvalitetschef.

Det som är viktigast för att kunna lyckas i rollen som kvalitetschef är att man har ledningens mandat att vara deras representant, menar Peter Cederqvist.

– Sedan måste man själv våga ta beslut och vara tydlig i diskussioner. Man ska också vara något av en säljare för att kunna övertyga människor, och få förtroende i hela verksamheten för det man gör. Det här arbetet sker ofta i många olika led, så det krävs också en hel del enträget arbete och tålamod.

Just nu handlar det svenska kvalitetsarbetet mycket om att stötta verksamheten i Malaysia, som tagit över en del montagearbete. Det rör sig bland annat om att föra över kunskaper och arbetssätt kring kvalitet, rätt material, problemlösning, inflöden, leverantörsutveckling, korrigerande och förebyggande åtgärder med mera.

Ett annat fokusområde just nu är att snabba upp processen kring avvikelsehantering kopplad direkt till leverantörer. På så sätt kan man se till att fel inte hinner upprepas där, och att leverantören även arbetar mer förebyggande.

Glasformningsmaskin i aktion hos en av Emhart Glass kunder. Foto: Torbjörn Bergkvist

Utvecklar leverantörer

Emhart Glass satsar sedan länge även på mycket nära kvalitetssamarbete och långsiktiga mål med leverantörer. Exempelvis med Roslagsgjuteriet. För något år sedan lyckades man halvera ledtiderna från 40 till 20 dagar. Här var man inne i leverantörens verksamhet med bland annat Lean-workshops, värdeflödesanalys och man tittade tillsammans på ledtider och värdeskapande. Tidigare har också Roslagsgjuteriet satsat på Black Belt-utbildningar efter förslag från Emhart Glass. När det gäller själva åtgärdsplanerna kommer leverantören och dess medarbetare själva med idéerna.

– Det handlar om att utmana normalläget och det gäller att övertyga sina leverantörer om att det verkligen är möjligt så de vågar tro på det, säger Peter Cederqvist.

Revisioner som ger förbättringar

Emhart Glass är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. Man arbetar med integrerade revisioner och ledningssystemet styr både kvalitet och miljö. Revisionerna är en del av förbättringsarbetet.

– De ger konkret input om saker som behöver förbättras. Sedan gäller det också att få processägarna att förstå sitt ansvar för det. Det är en av mina utmaningar.

Peter Cederqvist har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates, som även har bidragit med rådgivning och en rad utbildningar för kvalitetsarbetet hos Emhart Glass, bland annat: företagsintern internationell Black Belt-utbildning, Kvalitetsrevision, Processkartläggning, Värdeflödesanalys, Leverantörskvalitet, med mera.