

Vad är kvalitet?

Många av oss tycker nog att man alltid arbetat med god kvalitet och ständiga förbättringar. Vid tiden innan industrialismen och löpande bandet fanns möjlighet för alla att se resultatet av sitt arbete och bedöma kvaliteten på produkten. Med Taylors arbetsdelning med löpandebandprincipen försvann möjligheterna till det. När alla jobbar med att specialisera sig på en del av en vara, blir helhetssynen svår att nå.

Men i början på 80-talet började intresset för mer systematiska sätt att ständigt utveckla kvaliteten öka.

I stort sett kan trenden sammanfattas i fyra olika spår:

Det första spåret betonar kvaliteten i de varor man producerar (T50, ISO 9000). Det andra spåret fokuserar servicenivån och tjänsteutbudets kvalitet (Service Management). Det tredje spåret lägger tyngden på hela organisationens förmåga att leverera kvalitativa produkter - varor OCH tjänster – (TQM, SIQ etc). Det fjärde och sista spåret handlar om förmågan till ständig kvalitetsutveckling (Lärande organisation, Kaizen-tänkandet etc)

Varu-kvalitet

Under de senaste tio åren har mängder av organisationer genomgått olika kvalitetsprogram och utarbetat kvalitetssäkringsmodeller. Från ABB kom T50, (vill du veta mer om T50 länka till <http://www.niwl.se/WAIS/30119/30119697.htm>), en idé om att alla processer i företaget skulle minskas till halva tiden.

Viktigt i detta synsätt blir kvalitetssäkring. Kvalitetssäkring är ofta förknippat med internkontroll. Ett arbetssätt som påminner i mycket om tanken med byråkratin (ordbok) i början på seklet. Att formalisera och skriva ned varje del i det man gör för att uppnå en viss kvalitetsstandard.

En annan aspekt på internkontroll är att den ger verktyg för att värdera arbeten mot varandra. I många arbeten finns mycket av sk tyst kunskap (ordbok) som har varit o-mätbara. När man skriver ner moment för moment och systematiserar, kan det ge en förändrad bild av t ex en vaktmästares eller telefonists ansvarsområde. På så sätt kan internkontroll ge underlag t ex för jämställdhetsarbete.

Tjänstekvalitet

I början av 80-talet fick boken "Riv pyramiderna" av dåvarande SAS-chefen Jan Carlzon stor uppmärksamhet. Boken utgick från att tjänster var något helt annat än varor, och att dåtidens organisationer helt enkelt inte var anpassade för mer professionell och uthållig tjänsteproduktion. Boken sammanfattade både den amerikanska debatten, men också det som kommit att kallas "Den Skandinaviska Skolan" och ledde bl a till det som kom att kallas "charm-kurser". Den Skandinaviska Skolan (företräd av svensken Rickard Normann och Christian Gröönroos från Helsingfors) menade att tjänsteproduktion påverkades av sådana saker som rykte, förväntningar och tolkningar.

Hela diskussionen om hur organisationer ska anpassas till dessa nya förutsättningar pågår fortfarande, och underlättas inte av att kunderna hela tiden verkar bli mer kunniga, nyckfulla och krävande.

Helhetssynen – TQM, SIQ och Balanced Scorecard

I slutet av 80-talet och början av 90-talet började man fundera på om inte kombinationen av varor och tjänster krävde ett helhetsgrepp på problemet. Det ledde till den världsomspännande trenden Total Quality Management (TQM), var svenska variant kallas SIQ (Föreningen Svensk Kvalitet). Detta synsätt försökte med olika fråge- och testbatterier bedöma allt från ledarskap till arbetsmiljö och rutiner för att se om organisationen verkligen stödde ett kvalitetsorienterat arbetssätt.

I mitten av 90-talet började kritikerna mena att synsättet var alltför stelbent och byråkratiskt, och begreppet ”Balanced Scorecard” har kommit allt mer i ropet.

Balanced ScoreCard betonar balansen mellan olika system i organisationen, och kan snarast liknas vid en slags flygplansockpit, där ständigt pågående mätningar ger utslag på hur organisationen bör manövreras.

Kaizen och lärande organisation

Det fjärde spåret i kvalitetsdiskussionen är den kanske mest förändrings- och utvecklingsorienterade.

Kaizen är ett japanskt begrepp som betonar betydelsen av ständigt pågående små förbättringar. I stället för att satsa på omfattande omorganisationer eller stora projektsatsningar menar man att det är möjligheterna till att varje dag kunna göra någon liten justering av processen som i det långa loppet kommer att ge resultat.

Synen på den lärande organisationen lyfter fram vilka möjligheter som finns till lärande och nytänkande, och i vilken mån organisationen faktiskt kan ta till vara på detta.

Du kan läsa mer om [lärande organisation](#)