

Lunds universitet

Sociologiska institutionen

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Författare: Annika Fördös Nordin

Uppsats Soc 446, 41-80 p

Vårterminen 2001

Handledare: Mats Beronius

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

A B S T R A C T

Annika Fördös Nordin

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Uppsats Soc 446, 41 – 80 p

Handledare: Mats Beronius

Sociologiska institutionen, vårterminen 2001

Ett företag eller en organisation är en komplex verksamhet där många aktörer och intressenter är involverade. Kontexten är ständigt föränderlig och organisationerna behöver verktyg, ledningssystem, för att kunna styra mot sina mål. Det finns en mängd olika mål för ett företag att sträva mot och som en konsekvens av detta har olika typer av ledningssystem utvecklats. IQM är ett projekt som syftar till att stödja integreringen av ledningssystem. De system som ska integreras i projektet är ISO 9001, ISO 14001 och internkontroll (IK). ISO 9001 handlar om kvalitetssäkring, ISO 14001 om miljöledning och IK om arbetsmiljön. Projektet leds av LänsTeknikCentrum AB (LTC) i Jönköping men har en geografisk spridning till de tre medverkande länen; Jönköpings län, Stockholms län och Västerbottens län. Projektet har en delfinansiering av EU och ska avrapporteras i februari 2001.

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera förberedelsefasen samt uppbyggnads- och implementeringsfasen av IQM. Syftet är inte att mäta effekterna av projektet, utan hur man gjort och vad som ansågs viktigt. Det handlar om vad företagen och dess medarbetare själva upplever och uppger. Utgångspunkten för flera av uppsatsens frågeställningar är French & Bells numer klassiska illustration av ett företag som ett isberg (se avsnitt 2). Ovan vattenytan syns organisationens synliga komponenter i form av rutiner, regler, lagar och avtal. Under vattenytan finns ett synsätt baserat på en social processorientering där människan har en central roll. Särskilt ISO 9001 betonar rutiner, regler och instruktioner och därför är det intressant att studera vilka delar av isberget företagen och konsulterna själva fokuserar kring i sitt projektarbete.

Uppsatsen baseras på den kvalitativa undersökningen kring fyra medverkande företag som gjorts. De intervjukategorier som intervjuats är ledning (VD), kvalitetssamordnare/kvalitetschef, personal samt externa kvalitetskonsulter och sammanlagt har 16 personer intervjuats. Kvalitetskonsulterna har resonerat kring val av metod, men det finns inte många exempel på att man utformat en medveten dokumenterad strategi för hur man ska ta utgångspunkt i det som finns ”under vattenytan” i projektplaneringen. På företagen finns dock flera exempel på ett förståelsebaserat angreppssätt. Företagen anser att det är mycket viktigt med en bra konsult och lägger särskilt stort värde på att konsulten personlighetsmässigt ska ”passa” företaget. Erfarenheter av tidigare, liknande projekt, verkar också ha stort inflytande på det nuvarande projektet och detta är något som företagen borde bli mer medvetna om. Förberedelsefasen kan överlag utvecklas. Ledningar och medarbetare

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

tenderar att se olika syften med IQM-projektet. Ledningarna ser en egen, inre mening med projektet, medan medarbetarna ser en yttre, i förhållande till kunden. Miljö- och arbetsmiljöfrågorna breddar perspektivet och väcker frågor om etik och moral.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | | |
|------------------|---|-----------|
| <u>1</u> | <u>Inledning</u> | 6 |
| <u>1.1</u> | <u>Syfte</u> | 7 |
| <u>2</u> | <u>Metod</u> | 8 |
| <u>2.1</u> | <u>Urvalskriterier, datainsamling och intervjukategorier</u> | 9 |
| <u>3</u> | <u>Bakgrund</u> | 11 |
| <u>3.1</u> | <u>IOM:s olika delar</u> | 13 |
| <u>3.1.1</u> | <u>ISO 9001</u> | 13 |
| <u>3.1.2</u> | <u>ISO 14001 och EMAS</u> | 14 |
| <u>3.1.3</u> | <u>Internkontroll av arbetsmiljön (IK)</u> | 15 |
| <u>3.2</u> | <u>Integrering är aktuellt</u> | 15 |
| <u>4</u> | <u>Införandet av IQM</u> | 17 |
| <u>5</u> | <u>Val av arbetsmetoder</u> | 24 |
| <u>5.1</u> | <u>Nyckelpersoner</u> | 27 |
| <u>5.2</u> | <u>Råd till kvalitetskonsulterna</u> | 29 |
| <u>6</u> | <u>Särskilt betydelsefulla faktorer</u> | 30 |
| <u>7</u> | <u>Olika synsätt på IQM</u> | 35 |
| <u>8</u> | <u>Synpunkter på IQM</u> | 39 |
| <u>9</u> | <u>Slutsatser</u> | 42 |
| <u>10</u> | <u>Definitioner och förkortningar</u> | 46 |
| <u>10.1</u> | <u>Definitioner</u> | 46 |
| <u>10.2</u> | <u>Förkortningar</u> | 47 |
| <u>11</u> | <u>Litteratur</u> | 48 |
| <u>12</u> | <u>Bilagor</u> | 49 |
| | <u>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE - KONSULT/RESURSPERSON</u> | 50 |
| | <u>BILAGA 2: INTERVJUGUIDE - LEDNINGSREPRESENTANT</u> | 51 |
| | <u>BILAGA 3: INTERVJUGUIDE - MEDARBETARE</u> | 53 |
| | <u>BILAGA 4: INTERVJUGUIDE - KVALITETSSAMORDNARE/KVALITETSCHEF</u> | 54 |
| | <u>BILAGA 5: PROCESSBESKRIVNING LEGOFABRIKEN JÖNKÖPING</u> | 56 |
| | <u>BILAGA 6: PROCESSBESKRIVNING PRODUKTIONSFÖRETAGET VÄSTERBOTTEN</u> | 56 |
| | <u>BILAGA 7: PROCESSBESKRIVNING HALVFABRIKATFABRIKEN JÖNKÖPING</u> | 63 |
| | <u>BILAGA 8: PROCESSBESKRIVNING SAMMANSÄTTNINGSFABRIKEN STOCKHOLM</u> | 66 |

BILDFÖRTECKNING

| | | |
|------------------------|---|----|
| Bild 1 | Isberget | 8 |
| Bild 2 | Tidsaxel över kompassernas utveckling. Egen 2000. | 12 |
| Bild 3 | Införandeprocessen | 17 |
| Bild 4 | Ekonomi variant | 19 |
| Bild 5 | Effektvinnande variant | 22 |
| Bild 6 | Fyra processer för utveckling av kunnande | 25 |
| Bild 7 | Förbättringscykeln | 35 |
| Bild 8 | Sammanfattning | 45 |

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

1 I N L E D N I N G

År 1987 bildades LänsTeknikCentrum AB (LTC) i Jönköping. Det är ett intresseföretag som gemensamt ägs av ett antal företag i länet, kommunförbundet och landstinget. Affärsidén är att verka som kunskapsmäklare inom områdena kvalitet, miljö och IT. För närvarande driver LTC ett projekt kallat IQM. Förutom Jönköpings län medverkar även Stockholm och Västerbotten. LTC har det övergripande ansvaret för administration, uppföljning och utvärdering av projektet. Projektet har flera medfinansiärer. De offentliga finansiärerna är NUTEK (miljöstyrning i småföretag) och de deltagande länen. Dessutom finansieras det av EU:s strukturfond. Privat finansiering och projektintäkter står för den sista biten. Slutrapportering ska ske 2001-02-15. Detta berättar projektledarna PO Karlsson och Dag Malgeryd vid ett gemensamt möte då planeringen av utvärderingsarbetet påbörjas.

Vidare berättar man att IQM är ett projekt vars syfte är att integrera en organisations olika system för verksamhetsstyrning. Ett sådant system ska lotsa organisationen mot de mål man satt upp. En verksamhet kan ha en mängd olika mål och därför har också flera olika system utvecklats. För att göra arbetet mera överskådligt och rationellt har ett behov av att föra samman ledningssystemen uppstått. Detta tar man fasta på i IQM-projektet. De företag som deltar i IQM verkar för att integrera sina system för arbetsmiljö, kvalitet och yttre miljö.

Av dokumentet IQM3, version tre, framgår att projektets målgrupp är små- och medelstora företag (SME) inom de aktuella länen. De företag som medverkar deltar i tre olika faser. Först bjuds de in till en oförbindlig informationsträff av LTC. De som blir intresserade går vidare med en nulägesanalys, som är en noga genomgång av företagets nuläge och förutsättningar för att införa IQM. Analysen görs av en extern konsult. Den tredje fasen är att i praktiken införa IQM. Detta görs med handledning av den externa konsulten och kan ske på flera olika sätt. Den skiftande utformningen beror på att företagen har olika förutsättningar, att konsulterna jobbar olika samt att LTC inte har givit några centrala direktiv hur arbetet ska bedrivas.

LTC vill nu ha en utvärdering av hur projektarbetet har förlopt. Jag har gjort den utvärderingen och uppsatsen är resultatet av det arbetet. Detta betyder att LTC har formulerat syftet samt också haft inverkan på hur arbetet lagts upp.

1.1 Syfte

Det övergripande syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera förberedelsefasen samt uppbyggnads- och implementeringsfasen av IQM i ett antal medverkande företag. Speciellt vill jag fånga in de praktiska faktorer som har avgörande betydelse vid införandet. Dessa faktorer ska bli utgångspunkten för ett implementeringsverktyg av IQM. Jag avser inte att i denna uppsats ta fram det färdiga verktyget, dock ska uppsatsen vara en grund för det fortsatta arbetet. Uppsatsen kommer således främst handla om hur man gjorde och vad som ansågs viktigt. Att mäta de samlade effekterna av IQM-projektet är inte syftet med denna studie. Utgångspunkten är överlag vad företagen och dess medarbetare själva upplever och uppger.

2 M E T O D

Uppsatsen har två målgrupper. Den ena är LTC med de företag som medverkar alternativt överväger att medverka i projektet. Den andra målgruppen är det “akademiska nålsöga” som jag i form av magisteraspirant måste ta mig igenom.

Då uppsatsen är ett rent utredningsuppdrag var dess syfte redan formulerat av uppdragsgivaren från början. Sedan har jag själv preciserat frågeställningarna. Dessa har jag kommit fram till genom samtal med LTC och genom att ha låtit mig inspireras av främst två författare, Axel Targama och Jan Axelsson.

Särskilt en illustration i Targamas litteratur har varit vägledande. Det är French & Bells klassiska isbergmodell (Targama, 1981, s 24). Isberget åskådliggör mer än väl den skillnad i synsätt vi har när det gäller administrativa förändringar. Ovan isberget har vi organisationens synliga komponenter t.ex. rutiner, regler, lagar och avtal. Den synliga massan handlar om ett strukturorienterat synsätt som har sitt ursprung i den rationella traditionen. Problemlösning går ut på att identifiera problemen, varefter man söker tänkbara lösningar och utvecklar passande tekniker. Organisationen fattar beslut, genomför och avrundar med utvärdering och dokumentation. I planeringen tar man inte hänsyn till de sociala processer som finns under vattenytan.

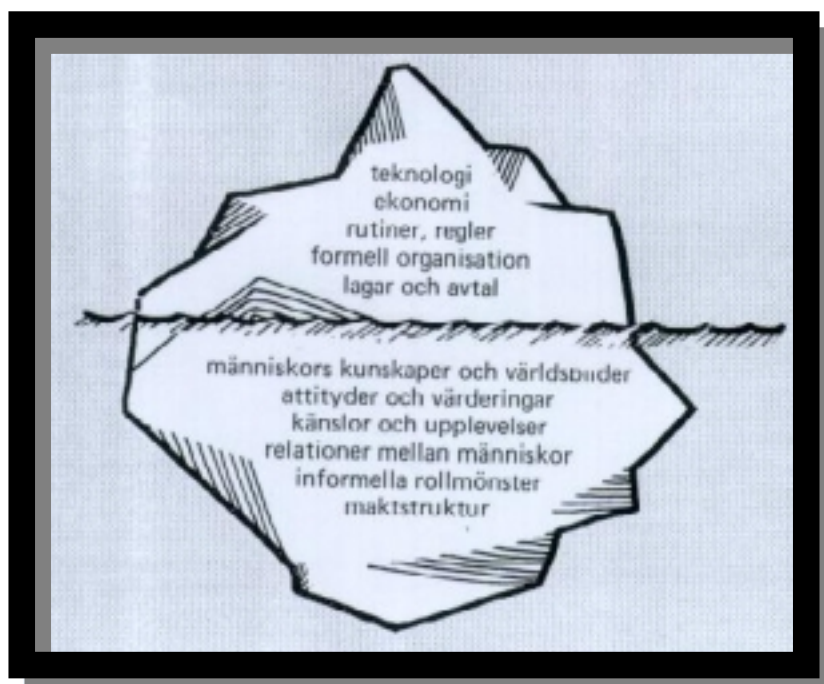


Bild 1 Isberget
Källa: Targama 1981, s. 24

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

I bjärt kontrast till detta står den sociala processorienteringen. Här är utgångspunkten inte alltid den direkta sakfrågan, utan insikten om att en förändring måste ske inom arbetsgruppen. Att lösa ett problem handlar inte bara om att få till stånd en faktisk förändring i den synliga verkligheten, utan om att acceptera en lösning, förändra beteendemönster och relationer. Det handlar också om att lära sig nytt och om att förändra värderingar. Den här bilden gjorde mig intresserad av att se närmare på vilka delar av isberget olika respondenter utgått ifrån då man förberedde och sedan införde IQM.

2.1 Urvalskriterier, datainsamling och intervjukategorier

Projektledarna till IQM-projektet ville att jag skulle studera så många företag som möjligt. Själv gjorde jag bedömningen att min “möjliggräns” låg vid fyra företag. Det första urvalskriteriet var att företagen kommit ungefär lika långt i införandeprocessen. (I efterhand har det visat sig att särskilt ett företag kommit betydligt längre än de övriga). Det andra kriteriet var att LTC’s projektledare gjort en personlig bedömning att IQM-arbetet på det aktuella företaget fungerat väl. Utgångspunkten var således att de utvalda företagen hade någon viktig erfarenhet att förmedla. Det tredje kriteriet var att de tre projektregionerna skulle vara representerade. Således finns ett företag från Västerbotten, ett från Stockholm och två från Jönköping med. Det begränsade och inbördes varierade urvalet gör att man inte kan utgå ifrån att företagen är representativa för sin bransch eller region. I avsnitt 4 ges en kort presentation av företagen.

Tillsammans med LTC har jag gjort bedömningen att intervjuer är en lämplig form för att söka svar mina frågor. Intervjuerna är strukturerade. Langlet och Wärneryd (1983 s 54) talar om tratt-teknik; att man ska gå från allmänna till specifika frågor för att bäst fånga upp respondentens egna referensramar. Det har varit vägledande när intervjuguiderna formulerats. I samtliga fall har jag åkt ut till den ort där intervjupersonerna finns. Detta har inneburit många och långa resor. På plats har jag spelat in samtliga intervjuer på kassett men ändock fört vissa egna anteckningar. Dessa har då haft karaktären av egna reflektioner. Jag har skrivit ut samtliga intervjuer. Vidare har jag fått viss dokumentation av mina intervjupersoner, t.ex. tidsplaner och policys. För att vara säker på att jag uppfattat allt rätt har hela uppsatsen varit ute på översyn hos företagen. I de fall korrigeringar varit nödvändiga har detta skett. Inledningsvis hade jag för avsikt att komplettera medarbetarintervjuerna med enkäter till samtliga anställda. Efter ett par inledande intervjuer kunde jag dessvärre konstatera att man inte kommit så långt i implementeringsarbetet att det kunde anses befogat att gå ut på bred front.

I studien ingår följande intervjukategorier: extern konsult, ledningsrepresentant, kvalitetsansvarig och medarbetare. Med medarbetare menar jag personal som är verksam i den löpande produktionen utan ledningsansvar. Ett annat kriterium är att de inte ska ha varit mer aktiva i projektet än genomsnittet. Jag övervägde länge att föra gruppintervjuer. Tanken med detta var att jag ville fånga in så många olika synpunkter som möjligt samtidigt som antalet intervjuer begränsades. I slutändan blev det ett annat, mer pragmatiskt upplägg. Valet av intervjuperson har skett lite slumpvis beroende på vem som haft tid. Denne person har sedan kunna välja att ställa upp på intervjun själv eller att göra det tillsammans med en kollega. På två av företagen har jag haft detta upplägg och min förhoppning är att personerna (varav en var facklig förtroendeman) fått bästa förutsättning att känna sig komfortabla i intervjusituationen. På ett företag, där det var svårt att rycka loss någon ur produktionen, intervjuade jag den fackliga representanten. På det fjärde företaget har jag inte intervjuat

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

personalen; det var av geografiska skäl inte möjligt. Samtalen med nyckelpersonerna på detta företag har varit mycket givande och därför gjorde jag bedömningen att det var värt att göra ett enstaka avsteg från mitt ursprungliga upplägg. Sammanlagt har jag intervjuat fem medarbetare.

I LTC´s ursprungliga uppdrag ingick inte medarbetarna och den externa kvalitetskonsulten. Jag har gjort bedömningen att det är viktigt att komplettera undersökningen med dessa intervjukategorier. För det första är den externa konsulten en viktig första impuls i IQM arbetet och för det andra anser jag att medarbetarna har en alldeles särskild roll. Jag har tidigare mött en illustration där förändringsarbete liknas med att flytta en boj. Ovan vattenytan kan ledningen dra bojen i olika riktningar. Om inte medarbetarna följer med, stödjer förändringen, kommer bojen återgå till ursprungsläge i samma stund som ledningen släpper greppet. Medarbetarna blir på sätt och vis projektets egentliga “sanningssägare”.

Ibland används uttrycket nyckelpersoner i uppsatsen. Med det avses ledningsrepresentant och kvalitetssamordnare tillsammans; det är ju framförallt dessa kategorier som har en ledande funktion i projekten. När uttrycket respondent används avses samtliga intervjukategorier.

| | | | | | |
|--------|-----|-----|------------|----|-----------|
| Totalt | har | jag | intervjuat | 16 | personer. |
|--------|-----|-----|------------|----|-----------|

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

3 B A K G R U N D

Ett företag eller en organisation är en komplex verksamhet där många aktörer och intressenter är involverade. Kontexten är ständigt föränderlig och organisationerna behöver verktyg, eller låt oss kalla dem kompasser, att hålla sig till för att kunna sträva efter sina kvalitetsmål. Det har gjorts en mängd sammanställningar över den utveckling som skett av kvalitetskompasserna under 1900-talet. Nedanstående tidsaxlar tar sin utgångspunkt i Jernbergs licentiatavhandling (1995, s 11 - 31).

| | USA | JAPAN | SVERIGE |
|---------------------|--|--|--|
| 1800 - talet | Kvalitet i dagens bemärkelse inte aktuellt då producent och konsument var samma person. Gesällsystemet stod också för såväl social- som hantverksmässig kontroll. | | |
| 1900 - talet | Massproduktion ledde till att kontroll blev aktuellt. Frederick W Taylor förespråkade inspektion. | | |
| 1930 - talet | Med Walter A Shewhart (Bell Telephone Laboratories) fick Q-arbetet mer vetenskaplig prägel. Fluktuationsproblem och statistiska lösningar aktualiserades. | | |
| 1940 - talet | Krigets krav på kvalitet och snabbhet ledde till att Shewharts idéer fick stort genomslag. Standarder (lägsta acceptabel nivå) sattes och stickprov infördes. Statistisk kvalitetsstyrning. American society for control ASQC bildades. | Standardiseringsarbete påbörjas. | |
| 1950 - talet | Flera viktiga perspektivskiften sker; Joseph M Juran visar att kvalitet inte kostar utan att det kostar att inte ha kvalitet. Feigenbaum visar att kvalitet är en angelägenhet för alla. Vikten av kvalitetsfunktionen lyfts fram; Total Quality Control. Standardiseringen fick spridning, bl.a. genom NATO. Grunden för ISO 9000 lades. | Amerikanen Deming kommer. Stort inflytande på Q-arbetet; främst statistisk metodik och konsumentundersökningar. Förde Shewharts cykel (förbättringshjul) vidare. Deming Application Prize instiftas. Juran och Feigenbaum föreläser Bidrar till att det Japanska Q-arbetet inte blev lika statistiskt och standardiserande som i väst. Eiji Toyoda och Taiichi Ohno utvecklade tekniker för JustInTime och Kanban. | |
| 1960 - talet | På Martin Company myntades begreppet "Nollfel". Kvalitet blev en attityd- och medarbetarfråga. | Quality Control Circle-arbete påbörjades, bl.a. för att åtgärda motivationsproblem. | Rationaliseringsrörelsen med avstamp i Taylors teser, t.ex. tidsstudier. |

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

1970 - talet

Standardarbete
inom kärnkraft,
offshore och
flygindustri.

1980 - talet

Ny syn på kvalitet; inte längre fast, utan i relation till kunder och konkurrenter. Kvalitet ett konkurrensmedel, främst mot Japan. Kvalitet inte bara att uppnå en nivå utan ett förhållningssätt att förbättra sig.

Japan vinnare i Q-kampem mot USA. En anledning var den breda definitionen på Q: ej intern standard utan kundens outtalade önskemål.

Mental vändpunkt. Exportföretagen föregångare. Snabb utveckling; pga utländsk och inhemsk konkurrens.

1987. Malcom Balderidge National Quality Award, ett kvalitetspris, inrättas. Detta inspirerar till liknande priser i övriga världen.

1990 - talet

Svenska institutet
för kvalitet , SIQ, bildas
Likaså Utmärkelsen
Svensk Kvalitet.

IQM

Bild 2 Tidsaxel över kompassernas utveckling. Egen 2000.
Källa: Jernberg, 1995 s 11 -- 31

Redan en snabb blick på tidsaxlarna ger vid handen att det svenska kvalitetsarbetet påbörjades senare än i USA och Japan. Vidare ser man att det svenska avstampet skedde tidsmässigt nära rationaliseringsrörelsens storhetstid, då en förenklad syn på människor och organisationer dominerade. IQM är en integrerad kvalitetskompass på den svenska tidsaxeln. Förkortningen kan översättas till “integrerad kvalitets- och miljösäkring”.

När LTC arbetat med projektet har man delat upp det i tre faser. Först har man haft temakvällar där intresserade fått information om IQM-projektet och de synergieffekter som finns att hämta. Frågor som besvaras är hur integreringen går till och om man kan införa systemen parallellt. Temakvällarna genomförs kommunvis och följs upp med en enkät. De företag som anmäler intresse går sedan vidare till fas två. LTC förmedlar en konsult som kommer ut och gör en nulägesanalys (NA). Konsulten vet vilka informationer som behövs och kan vid behov använda sig av en checklista. Denna NA kostar 10 500 kronor och resulterar i en skriftlig rapport där konsulten gör en bedömning av hur långt företaget kommit i utvecklandet av systemen, samt hur lång tid det skulle kunna ta att integrera dem. Rapporten innehåller rubrikerna: kort projektbeskrivning, allmän information om företaget, inventering av befintliga system samt deras inneboende styrkor och svagheter. Den tredje och sista fasen handlar om att införa IQM i praktiken. Genomförandet ser olika ut i olika företag. Orsakerna till detta är flera. Först och främst spelar det en stor roll om organisationen redan har något av ledningssystemen etablerade eller inte. För det andra har inte LTC föreskrivit hur konsulterna och organisationerna ska arbeta.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

3.1 IQM:s olika delar

Som tidigare nämnts syftar IQM till att integrera organisationernas system för arbetsmiljö, kvalitet och yttre miljö. De system som omfattas av integreringen är internkontroll av arbetsmiljön, kvalitetssystemet enligt ISO 9001 och miljöarbetet enligt ISO 14001. Nedan följer en kort introduktion till IQM's tre ingående delar. Den som känner sig väl bevandrad med ISO och Internkontroll behöver således inte läsa detta.

3.1.1 ISO 9001

Persson (1997 s 212-213) berättar att Organization for Standardization (ISO) år 1979 skapade en teknisk kommitté vars uppgift var att ta fram ett fåtal kvalitetsstandarder som skulle kunna användas generellt. Avsikten med kravstandarderna var att de skulle återopas vid kontraktsskrivning, så att kund och leverantör “talar samma språk” (Trygghetsfonden 1995 s 8). År 1987 presenterades resultatet; tre kravstandarder (ISO 9001, ISO 9002 och ISO 9003) samt två vägledande dokument (ISO 9000 och ISO 9004). År 1994 blev en översyn av systemen färdig och numer är de antagna i Europa och flera andra länder.

I Sverige heter standarderna SS för Svensk Standard och EN för Europa standard och de vanligast förekommande heter:

| | |
|------------------|---|
| SS-EN ISO 9000-1 | Riktlinjer för val och användning |
| SS-EN ISO 9001 | Kvalitetssäkring vid konstruktion, utveckling, produktion, installation och service |
| SS-EN ISO 9002 | Kvalitetssäkring vid produktion, installation och service |
| SS-EN ISO 9003 | Kvalitetssäkring vid slutkontroll och slutprovning |
| SS-EN ISO 9004-1 | Allmänna riktlinjer |

Dessa standarder utgör tillsammans de krav och riktlinjer som behövs för att bygga ett kvalitetssystem för konstruktion, produktion och kontroll. I praktiken kan de liknas vid checklistor som anger hur företaget med hjälp av system och rutiner kan säkerställa att inga fel görs och att målen, systemet, processen och resultatet kan verifieras. Checklistorna anger vad som ska ingå, inte hur innehållet ska utformas och fungera. Texten är ordnad i korta punkter.

Verksamheten kan söka om att bli certifierad. Detta kan ske på tre sätt. Ett är att interna revisorer följer upp att systemet fungerar. Ett annat att förslagsvis kunden gör en utvärdering. Det tredje revisionssättet är att en oberoende part, ett certifieringsorgan, reviderar systemet.

Det svenska arbetet med ISO 9000 standarderna har tagit ordentlig fart. År 1988 gjorde SIFO en undersökning hur man såg på kvalitet inom offentlig förvaltning och producerande företag (Jernberg 1995, s 28). Av de tillfrågade organisationerna hade endast ca 20 % hört talas om ISO 9000. Numer får (ISO-fakta, Lena Forsberg) ca 600 - 800 företag per år någon form av ISO-9000 certifikat och ca 4800 företag är certifierade (inklusive bilindustrin). Enligt ISO-fakta är 1206 företag miljöcertifierade och man gör uppskattningen att kanske 80 % av de företagen också innehar ett ISO 9000-certifikat av något slag.

Trots denna utveckling är ISO-certifiering inte okontroversiellt. Det finns en bred kritik. Bergman och Klevsjö (1991 s 177) citerar Joseph Juran som vid ett tillfälle sagt “Se gärna till

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

att uppfylla ISO 9000, men låt det inte störa kvalitetsarbetet”. Den negativa tonen hänger samman med den kritik som ofta förknippas med ISO:s standarder;

- det är defensivt och produktorienterat istället för offensivt och processororienterat
- systemet understödjer kontroll istället för ständiga förbättringar
- det berör inte stödfunktionerna, bara konstruktion och kontroll
- det krävs mycket pappersarbete, finns risk att det tar över
- det representerar endast minimikraven

Sedan är det naturligtvis inte bara nackdelar med ISO. Persson (1998 s 217) listar upp fördelarna och sammanfattningsvis kan man säga att det ur kundens perspektiv handlar om ökat förtroende. Ur företagets synvinkel kan det bl.a. handla om:

- att förtydliga ledningens ansvar
- hitta områden för förbättringar
- att få bättre ordning bland dokument
- besparingar

Persson och Rydell (1997 s 90) listar också fördelar med ISO och utöver det som Persson nämner lyfter de fram:

- en jämn kvalitet i produkter och tjänster
- ekonomisk effektivitet
- snabbare genomlöpstid
- ökat förtroende hos anställda
- bättre arbetsmiljö

3.1.2 ISO 14001 och EMAS

Precis som ISO 9001 är ISO 14001 en samlingsrubrik, men istället för kvalitetssäkring av konstruktion, produktion och kontroll handlar det om organisationens miljöledningssystem. Ett miljöledningssystem är en sorts handlingsplan för hur organisationens miljömål ska uppnås (Miljöcertifierade företag Sverige 1999 s 14) och ska klargöra vem som är ansvarig för miljömålen, konkreta aktiviteter, tidsramar och de resurser som står till buds. ISO 14001 ställer t.ex. krav på att organisationen i en miljöutredning studerar alla aktiviteter, produkter och tjänster för att se vilka miljöaspekter som finns. Denna bruttolista ligger till grund för att avgöra vilka miljöaspekter som är viktiga att jobba vidare med. Grunden är miljölagstiftningen. Därpå kommer branschkrav och slutligen avgör organisationen själv hur ambitiös man vill vara. Precis som i ISO 9001 ställs det höga krav på dokumentationen men utöver miljöpolicyen finns det inga krav på offentlig redovisning.

EMAS står för Eco Management and Audit Schemes och är EU:s förordning om frivillig miljöstyrning och miljörevision (Persson 1997 s 240). EMAS är antaget av EU:s miljöministrar och är en del i aktionsprogrammet mot en hållbar utveckling. Syftet är att vidareutveckla organisationernas miljöarbete på ett systematiskt och mer öppet sätt. EMAS är starkt kopplat till ISO 14001 och kan enkelt uttryckas som miljöledningsarbetets officiella ansikte utåt (Miljöcertifierade företag i Sverige 1999 s 35). EMAS-registrerade företag lovar nämligen att samtliga miljödokument ska finnas tillgängliga och att de ska kontrolleras av en särskild instans. Denna kontroll är självfinansierad, vilket har lett till att tillströmningen av ISO 14001-certifierade företag är större än EMAS-registrerade dito (Miljöcertifierade företag

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

i Sverige 1999 s 4). En viktig skillnad mellan ISO 9001 och ISO 14001/EMAS är att de sistnämnda miljöledningssystemen är mer framåtriktade; det finns mer uttalade krav på ständiga förbättringar.

3.1.3 Internkontroll av arbetsmiljön (IK)

I 1994 års arbetsmiljölag (AML) har begreppet arbetsmiljö fått en mycket vid definition; arbetsmiljön omfattar alla de fysiska, psykiska och sociala aspekter som följer av teknik, arbetsinnehåll och arbetsorganisation.

På så sätt har begreppet arbetsmiljö, som traditionellt likställts med tekniken på arbetsplatsen, utökats till att också omfatta faktorer som rutiner, kommunikation, arbetssätt, löneformer, arbetstider (arbetsorganisation) till grad av meningsfullhet och variation (arbetsinnehåll). De olika fälten av arbetsmiljön är inte separerade utan integrerar med varandra och ger alla olika fysiska, psykiska och sociala effekter på individen i dennes upplevda arbetsmiljö. Lagen framhåller också att det är viktigt att medarbetaren kan påverka sin egen arbetssituation och förtydligar därmed att engagemang, samverkan och delaktighet också är arbetsmiljöfrågor. I kap 2.2 AML åläggs arbetsgivaren att bedriva IK av arbetsmiljön och denna IK regleras genom Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om internkontroll av arbetsmiljön (AFS 1992:6).

Föreskriften kan ses som ett instrument för hur arbetsgivarna tillsammans med medarbetarna ska arbeta med arbetsmiljöfrågor och därmed kunna leva upp till kraven i AML. Ingående komponenter är mål, planer, dokumentation, ledning och uppföljning. Det ställs krav på statistik och uppföljning av arbetsskador, sjukfrånvaro och personalomsättning. Det betonas också att ansvarsfördelningen för arbetsuppgifter och arbetsmiljöansvar tydligt måste fördelas och att IK lämpligen inordnas i den övriga verksamhetsstyrningen. Ett viktigt moment i IK är uppföljning, som egentligen sker på två nivåer. Först ska organisationen följa upp hur man arbetar och förhåller sig till mål och handlingsplaner. Sedan ska man dessutom utvärdera IK-systemet i sig. Ytterligare ett revisionsmoment tillkommer i de fall yrkesinspektionen begär att få ta del av det dokumenterade IK-materialet.

3.2 Integrering är aktuellt

Redan 1994 tog Arbetarskyddsstyrelsen fram en rapport där samordningen mellan IK och ISO 9001 diskuterades (Arbetarskyddsstyrelsen 1994:6) aktualiserades. I rapporten tas ett antal likheter upp; terminologi, tydlig ansvarsfördelning och systematik. Innehållsmässigt handlar likheterna bl.a. om målsättning och arbetsfördelning. Därefter betonas den största olikheten; målgruppen. ISO 9001 är inriktad på produkter ur kundens synvinkel och IK på medarbetarnas arbetsmiljö. En konsekvens av detta är att resultatet av ISO 9001 främst kan utläsas när produkten är färdig medan IK kontinuerligt speglar medarbetarnas arbetsmiljö. Kraven på dokumentation skiljer sig också åt; de är högre inom ISO 9001. En annan stor skillnad är att IK är mer framåtriktad och håller ett fastare förbättringsperspektiv. Sista meningen i rapporten (Arbetarskyddsstyrelsen 1994:6 s 11) lyder

“En arbetsgivare/leverantör som kan få arbetssätt och rutiner att fungera så att både arbetsmiljön och kvalitetsfrågorna tillgodoses bör därför inte tveka att samordna internkontroll av arbetsmiljön och ISO 9000”.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

På ISO-fakta gör man bedömningen att ca 80 % av de företag som har en ISO 14001-certifiering redan har någon typ av ISO 9000 - certifiering. Det finns med andra ord fog för att utveckla systematiska arbetssätt för att integrerat implementera ISO 9001, ISO 14001 och IK. Integreringens vara eller icke vara diskuterades också av IQM-projektets kvalitetskonsulter på en träff i Jönköping 00-11-30 och kontentan av samtalet är att ”nu för tiden talar ju alla om integrering”.

4 INFÖRANDET AV IQM

Detta avsnitt syftar främst till att ge en enkel beskrivning av den metod företagen använt sig av. Redogörelsen omfattar främst det som Persson och Rydell (1997 s30) kallar för förberedelsefas samt uppbyggnads och implementeringsfas.

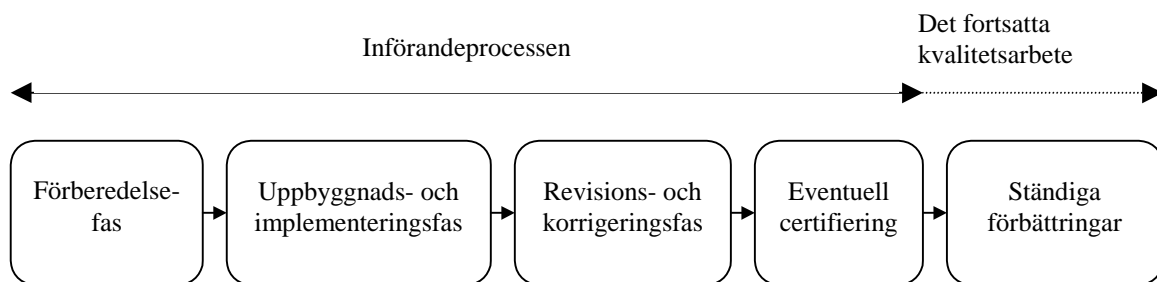


Bild 3 Införandeprocessen
Källa: Persson - Rydell 1997 s 30

Låt oss börja med Produktionsföretaget Västerbotten. Deras affärsidé är att producera och sälja en produkt som riktar sig till byggbranschen, försvarsmakten, skola sport och fritid. Från början var man ett säljbolag som marknadsförde och sålde produkten, som då producerades i Samhalls regi. När Samhall för sex år sedan planerade att lägga ner verksamheten köpte de nuvarande ägarna produktionen. Nu är man den näst störste tillverkaren med ca 15 % av den svenska marknaden. Man beskriver sig som ett ungt företag som har genomgått många organisatoriska förändringar. Produktionsföretaget Västerbotten har ett 20-tal anställda.

Persson och Rydell (1997 s 30-43) framhåller en mängd faktorer som ett företag bör ta ställning till i förberedelsefasen. Författarna poängterar att kvalitet är en ledningsfråga och att kvalitetsarbetet inte bör påbörjas förrän ledningen tillägnat sig grundläggande kvalitetskunskaper. Detta stämmer väl överens med Produktionsföretaget Västerbotten, som hade en lång förberedelsefas med motiveringen att ”det här var vita områden för oss”. Författarna framhåller därefter att ledningen bör ta reda på vilken kvalitet företaget har idag, vilket de kallar för organisationens kvalitetsstatus. Det kan handla om att jämföra sig med andra företag, personalsamtal och kundutvärderingar. Därefter bör företaget ta fram en kvalitetspolicy. Vad gäller Produktionsföretaget Västerbotten är jag tveksam över i vilken utsträckning man tagit reda på detta. Däremot har man utarbetat ambitiösa policys. Persson och Rydell lyfter fram en strategi för kvalitetsarbetet. Med detta menas att ledningen bör inventera vilka erfarenheter och kunskaper medarbetarna har om kvalitet, samt kartlägga vad som kan motivera medarbetarna att medverka i projektet. Det framgår inte av intervjuerna att

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Produktionsföretaget har en sådan strategi. Däremot har man beaktat det som Persson och Rydell kallar kundernas krav på kvalitet. Företaget har själv gjort bedömningen att kunderna kräver ett kvalitetssystem, även om man i dagsläget inte måste vara certifierad. Författarna betonar också vikten av det fackliga engagemanget (1997 s 48). Normalt sett bör det inte behöva finnas någon intressekonflikt mellan fack och arbetsgivare vad gäller kvalitetsfrågor. Trots det framhåller författarna Lagen om Medbestämmande, MBL. Enligt paragraf 19 ska arbetsgivarna fortlöpande hålla arbetstagarorganisationen i förhållande till vilken han är bunden av kollektivavtal underrättad om hur hans verksamhet utvecklas produktionsmässigt och ekonomiskt liksom om riktlinjerna för personalpolitiken. Enligt MBL paragraf 11 har de avtalsbärande organisationerna förhandlingsrätt. Detta innebär att arbetsgivaren själv ska informera facket om viktigare förändringar i verksamheten. Författarna säger att “ett kvalitetsinförande kommer mer eller mindre att påverka företagets arbetssätt och alla anställda berörs på något sätt”. En klar rekommendation är att både ge tidig information enligt MBL paragraf 19 och uppfylla den primära förhandlingsskyldigheten enligt MBL paragraf 11. Produktionsföretaget Västerbotten är ett litet företag där kontakten med facken sker informellt och det finns tex. ingen facklig representant med i projektgruppen. En annan faktor att beakta i förberedelsefasen är processägarna; att processer definieras och processägare utses. Med processer menas i detta sammanhang att följa arbetsflödena istället för att utgå ifrån organisationsstrukturen. Processägare är sedan de personer som har det övergripande ansvaret för att processerna fungerar som avsett. (Begreppen förklaras även i avsnitt 10). Det nämns inte i intervjuerna att företaget utsett processägare. Ytterligare en faktor kallar författarna för myndigheternas krav på kvalitet och det är detta som kvalitetskonsulten bistår med i sin nulägesanalys. Denne följer naturligtvis också upp de krav som ställs enligt standarderna. Kvalitetskonsulten har talat om vikten av en tydlig rollfördelning, något även författarna betonar. Nyckelpersonerna säger dock själva att de inledningsvis inte var på det klara på vilka roller man hade i projektet. En mycket viktig faktor att beakta är hur kvalitetsarbetet ska organiseras. Persson och Rydell anser att två varianter är särskilt lämpliga för små- och medelstora företag. En variant kallas ”ekonomivarianten” och är en snabb metod som syftar mot en certifiering. Nackdelen är att den lätt bli toppstyrd då det främst är ledningsgruppen själv som beskriver och dokumenterar verksamheten. I de fall dessa personer inte själva har relevant kunskap sänder de ut frågor på remiss till de medarbetare i organisationen som ansvarar för aktuell process. Ett alternativ är att tillfälliga arbetsgrupper som ska arbeta med kvalitet tillsätts. När systemet är klart för implementering utbildas personalen. Jag gör bedömningen att det är ekonomivarianten som Produktionsföretaget Västerbotten utgår ifrån.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

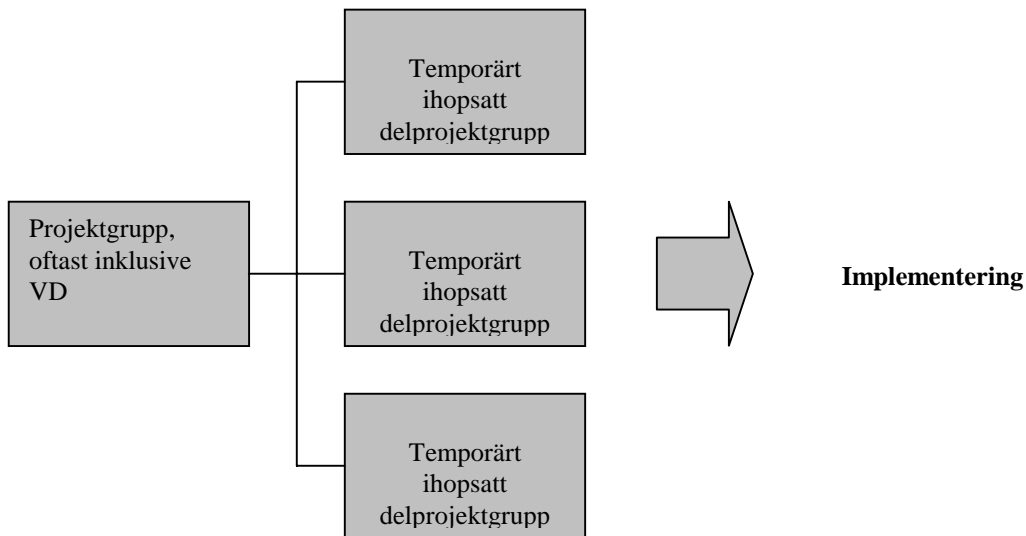


Bild 4 Ekonomivariant
Källa: Persson – Rydell 1997. s 39

Efter förberedelserna är det dags att utveckla och bygga upp ett kvalitetssystem. Arbetet går ut på att ta fram dokumentation som enligt Persson och Rydell kan sorteras in i tre nivåer. I A: nivån återfinns kvalitetshandboken, som beskriver kvalitetssystemet; innehållsförteckning, kvalitetspolicy, affärsidé, principer och strukturer för kvalitetssystemet, tillämpbar standard och uppföljnings- och förbättringsprinciper. B: nivån omfattar de rutiner företaget har för att kunna utföra sina arbetsuppgifter och ska kunna användas av medarbetarna som en handbok. Syftet med rutinen, hur den utförs, ansvar och befogenheter ska framgå, likväl som hur avvikelser ska hanteras. I den tredje nivån återfinns de redovisande dokumenten; blanketter, rapporter o.dyl. En rutin ska kunna följas från den översta nivån ned till en detaljerad instruktion.

Framtagandet av rutinerna kan enligt min tolkning ha två olika utgångspunkter. Ett är att beskriva kvalitetssystemet enligt den ordning som standarden är uppbyggd i och helt enkelt plocka in verksamhetens rutiner i den strukturen. Ett annat är att identifiera och beskriva företagets processer i form av flödesscheman. Genom att i varje processteg göra en enkel beskrivning av hur momentet utförs och vem som har ansvaret får man ett underlag till rutin- och arbetsbeskrivningar. I samband med detta utvecklas således en korsreferenstabell; utifrån flödet görs kopplingar till de underliggande dokument som ska styra rutinen. I det första fallet tar man utgångspunkt i standarden och i det andra från verksamheten. Min egen tolkning är att medarbetare generellt medverkar i framtagandet av dokumentation i nivå B och sedan fortlöpande rapporterar enligt de krav som finns angående avvikelserapportering.

I uppbyggnads- och implementeringsfasen på Produktionsföretaget Västerbotten har man utgått ifrån kvalitetssystemet. Kvalitetskonsulten har, utifrån nulägesanalysen och det material företaget lämnat ifrån sig, skapat en struktur för dokumentationen. Detta blev en pärm med innehållsförteckning, rubriker och underrubriker som enligt kvalitetskonsulten "ska fyllas med något". Den utåtriktade informationen har varit återhållsam. Detta är ingen slump utan begrundas av nyckelpersonerna med att man vill "ha ordentligt på fötterna" när man sticker ut

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

hakan. Man har ingen tidplan för när de olika momenten ska vara klara utan möten bokas med kvalitetskonsulten allt efter som. Samtliga respondenter uppfattar att projektet kommit i stå. Kvalitetskonsulten säger t.ex. att “det var som att kliva ner i ett sirapsbadkar”. Konsulten tycker att han varit självkritisk men gjort det han utifrån de givna resurserna kunnat göra. Alla nämner Produktionsföretagets goda orderingång som en förklaring till att projektarbetet tappat fart. Ledning och kvalitetssamordnare har hittills koncentrerat sig på att se över den inre organisationen, ansvarsfördelning och befattningsbeskrivningar. I bilaga 5 återfinns en detaljerad processbeskrivning av företagets förberedelse samt uppbyggnads- och implementeringsfas.

Legofabriken Jönköping är ett familjeföretag som grundades på 30-talet av fyra delägare. Verksamhetsidén är att vara ett legoföretag inom automatsvarvning. Det innebär att man tar in tänger i järn och mässing och bearbetar dem till t.ex. skruvar och muttrar. Arbetet kräver stor precision men man har ingen egen konstruktionsavdelning utan baserar jobben på kundernas ritningar. De största kunderna finns inom fordonsindustrin och vitvarubranschen. Merparten kunder är svenska, men man levererar även till vissa internationella företag. Legofabriken Jönköping beskriver sig som ett stabilt företag där VD jobbat inom organisationen sedan ca 40 år. Det finns ett 30-tal anställda och personalomsättningen är i det närmaste obefintlig. De största yrkeskategorierna är maskinare och ställare/operatör. Det systematiska kvalitetsarbete påbörjades på 80-talet efter påtryckningar av en av de större kunderna. Kunden fungerade som bollplank i utvecklandet av kvalitetssystemet och denne gjorde egna revideringar. Med tiden ville kunden inte utföra revisionerna själva och Legofabriken valde att bli certifierat enligt ISO 9002. Kunderna har så småningom även börjat ställa frågor kring miljöledning och detta var uppkomsten till att Legofabriken valde att gå vidare. På företaget talas det inte om IQM, utan om miljöarbetet, som de facto är de bitar man kompletterar sitt befintliga kvalitetssystem med.

Av mina intervju svar framgår att ledningens förberedelsefas varit omfattande. Man har inte haft särskilt stora miljökunskaper, varför man lagt ned stor möda på att själv sätta sig in i kompetensområdet. Företaget har självt bedömt att kunderna vill att de ska vara miljöcertifierade. Man har också sett vikten av att tidigt och fortlöpande involvera facket. Däremot tror jag inte att man i detta arbete utsett processägare. Utifrån sin specialistkompetens gör konsulten en miljöinventering och bedömer myndigheternas krav. Konsulten har utifrån existerande material också gjort en analys av företagets kvalitetsstatus. Man har diskuterat hur kvalitetskonsulten ska samarbeta med nyckelpersonerna men man har inte fokuserat på hur företaget sedan organiserar kvalitetsarbetet internt.

I Legofabriken Jönköpings uppbyggnads- och implementeringsfas har man utgått ifrån kvalitetssystemets uppbyggnad och helt enkelt kompletterat där så krävs. Man har således utgått ifrån standarden och inte utifrån en processinriktad beskrivning av verksamheten. Kvalitetskonsulten säger t.ex. att “mycket av arbetet går ut på att ändra kvalitetsinstruktionerna så att även miljö och arbetsmiljö kommer med”. Kompletteringarna har främst gjorts av kvalitetssamordnaren. Man har under hela projekttiden haft en klar ansvarsfördelning och ett fungerande mötessystem, där verksamhetsgruppen varit den naturliga samlingspunkten. Tillsammans med kvalitetskonsulten har man i förväg bokat in drygt åtta möten där det för varje möte klart framgått vem som ska göra vad. Verksamhetsgruppen har sedan haft ett samordnande möte innan konsulten kommer ut på plats. I gruppen ingår VD, kvalitetssamordnare, produktionschef, facklig företrädare och en administratör. Legoföretaget

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

har ca 30 anställda och genom att fem personer ingår i verksamhetsgruppen medverkar ca 17 % av personalen aktivt i projektet. En av dessa personer är dessutom den facklige representanten. Detta tillsammans med kvalitetssamordnarens tydliga inriktning mot tidig information gör att jag tolkar medvetenheten och delaktigheten kring projektet som stor. Så även om arbetsformen ligger ekonomivarianten nära får man inte de nackdelar den kan medföra. På sätt och vis har man en strategi för arbetet. Man planerar in information och utbildning och kvalitetssamordnaren ger flera exempel på hur han försöker påverka medarbetarnas inställning till projektet. Störst hjälp har man nog av att man är ett litet företag där alla känner varandra och att man har en relativt färsk ISO 9002-certifiering i ryggen. I slutet av oktober gjordes en tredjeparts revidering och vid detta tillfälle förslogs att Legofabriken skulle bli certifierat enligt ISO 14001, vilket hela tiden varit målet. I bilaga 6 återfinns en detaljerad processbeskrivning av företagets uppbyggnads- och implementeringsfas.

Halvfabrikatfabriken Jönköping är ett företag inom den grafiska branschen. Fusionen med Sammansättningsfabriken Stockholm har lett till att tillverkningsprocessen kan slutföras inom företaget. Man har ca 85 anställda och beskriver sig som ett ambitiöst företag där man gärna stannar kvar. VD:n försöker alternera mellan de olika enheterna men har sin organisatoriska hemvist på Halvfabrikatfabriken. IQM-arbetet syftar främst till att integrera företagen så att det nya företaget bli en fungerande helhet.

På företaget har man ett ganska bra grepp om kvalitetsstatusen genom att man vid ett tidigare tillfälle försökt bli certifierad. De erfarenheter och kunskaper som detta genererat tar man noga vara på, vilket ger grunden för en strategi för kvalitet. Man gör själv bedömningen att kunderna kräver kvalitet men att en certifiering inte är nödvändig. Man anser inte att IQM är en facklig fråga. Processerna är identifierade och man har utsett processägare. Vidare har kvalitetskonsulten med nulägesanalys och miljöinventering ringat in de legala och standardmässiga krav som finns. Företaget har en särskild ansvarsfördelning. En person har det övergripande ansvaret för kvalitet och miljö, samtidigt som han också har ett visst driftsansvar. Ytterligare en person är ansvarig för all dokumentation, inte endast på den egna enheten, utan också på de två övriga enheterna (varav Sammansättningsfabriken Stockholm är den ena). Kvalitetskonsulten har tydligt strukturerat och styrt det gemensamma arbetet, men jag kan inte bedöma i vilken utsträckning han engagerat sig i den interna projektorganisationen.

Kvalitetskonsulten har vidare utgått från verksamhetens styrande processer och inte ifrån standarderna. Istället har han skapat en ledningsmanual. Denna består av rubrikerna gemensamt (ledningens ansvar), verksamhetsutveckling, företagsgemensamma funktioner samt specifika processer. Manualen kallas även ”nyckeln” och kopplar till berörda standarder. När man påbörjade IQM-arbetet beslöt man att inte systematiskt arbeta sig igenom manualen, utan börja med sådana saker som antingen uppfattades särskilt viktiga eller särskilt enkla. Tanken med detta är att man snabbt skulle bygga upp positiva erfarenheter av att detta var en möjlig uppgift att lösa. Av den anledningen var resepolicy och reseräkningar något av det första som lades in i det elektroniska systemet. Sedan har man varvat rutiner om ekonomi, dokumenthantering, planering, inköp och personal om vartannat. Hittills har man mest jobbat med de företagsgemensamma delarna och går först nu in i ”skarpt läge” (miljö- och kvalitetsansvarig). I detta ”skarpa läge” använder sig företaget av det som Persson och Rydell (1997 s 39) kallar för effektiviserande variant. I jämförelse med ekonomivarianten prioriteras

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

delaktighet; medarbetarna delas in i kvalitetsgrupper där de beskriver den process där deras egna arbetsuppgifter ingår.

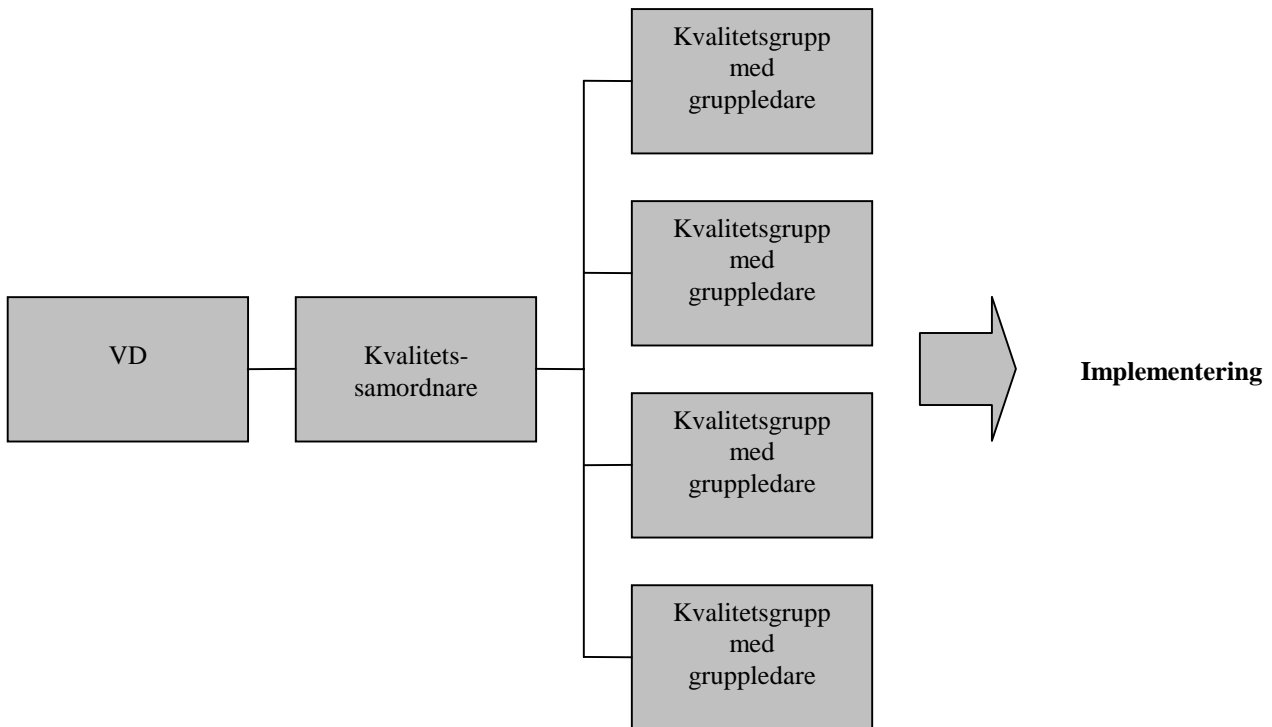


Bild 5 Effektivtvinande variant
Källa: Persson - Rydell 1997. s 39

Detta betyder att små arbetsgrupper på Halvfabrikatfabriken tar fram de instruktioner som är aktuella för respektive avdelning. Grupperna är utsedda utifrån medarbetarnas kompetens och uppgift i produktionen. När förslagen är färdiga ska de presenteras för avdelningschefen. Tanken är att det inte är chefen som ska göra dokumentationen, utan de som i praktiken utför momenten. Målet är att grundbultarna till IQM ska vara färdiga i början av år 2001. I bilaga 7 återfinns en detaljerad processbeskrivning av företagets uppbyggnads- och implementeringsfas.

Sammansättningsfabriken Stockholm är ett familjeföretag inom den grafiska branschen. Företaget grundades 1902 och idag är det grundarens barnbarn som leder företaget. En av de största organisatoriska förändringarna kom när man för tre år sedan fusionerades med Halvfabrikatfabriken Jönköping. Den tidigare ägaren av Sammansättningsfabriken är nu chef för Stockholmenheten där man har ungefär 100 anställda. Han är även hälftenägare i det fusionerade företaget. IQM-projektet syftar inte direkt till en certifiering, utan avsikten är snarare att samverka mellan de olika enheterna i det nyskapta företaget ska gå smidigare.

Sammansättningsfabriken har tidigare drivit ett sk mål 4 projekt (projekt delvis finansierat av EU) och har därigenom vunnit en del kunskaper om företagets kvalitetsstatus. VD:n verkar anse att IQM snarare innebär en form för att driva företag i ”denna krångliga värld” än att den

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

motsvarar direkt ställda krav från externa kunder. Facket har inte någon specifik roll i arbetet och jag uppfattar det inte som att man utsett processägare. Man har inte heller någon strategi för kvalitetsarbetet. Arbetet är främst centrerat till chefen och den nytilträdde kvalitetssamordnaren och arbetsformen blir därmed en ekonomivariant.

Eftersom kvalitetskonsulten utgick ifrån de styrande processerna när han gjorde sin inventering gäller detta angreppssätt såväl Halvfabrikatfabriken Jönköping som Sammansättningsfabriken Stockholm. Det finns dock ett antal skillnader. I Stockholm har informationen och utbildningen varit mer sparsam och man har inga arbetsgrupper vid dokumenterandet av instruktioner. I bilaga 8 återfinns en detaljerad processbeskrivning av företagets uppbyggnads- och implementeringsfas.

5 V A L A V A R B E T S M E T O D E R

Kvalitetskonsulterna har alla en teknisk ingenjörutbildning i botten. Två av dem har en ganska lik profil av att vara högskoleingenjörer som har arbetat som process- och produktionschefer under lång tid ute i industrin. Den tredje personen har också varit produktionschef, dock inte lika länge. Denne person har kompletterat sin gymnasieutbildning med en ettårig högskolekurs där kvalitet var en stor bit. En av konsulterna är certifierad miljörevisor medan de andra två har en mer generell profil. Ingen av konsulterna är anställd på något stort företag men de verkar alla ha en god förankring i sin lokala miljö. Alla konsulterna är rutinerade konsulter och har haft liknande uppdrag förut. Konsulten för Halvfabrikatfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken Stockholm säger att han tidigt lade LTC's checklistor och manualer åt sidan och att han jobbade på så som han brukar. De andra två följde i större utsträckning LTC:s material.

Har man då resonerat kring val av metod? Ja, delvis, och svaren tyder på vissa grundläggande gemensamma drag. På mina frågor om metodval svarar konsulterna på hur de tagit reda på förutsättningarna för företaget att genomföra projektet. Samtliga kvalitetskonsulter talar t.ex. om företagets ambition, men menar nog ledningens ambition och engagemang. Vidare vill man veta antal anställda och typ av verksamhet. De talar om företagets mognad, vilket jag tolkar som kompetensnivå. En kvalitetskonsult säger nämligen att “det finns ju verksamheter där majoriteten av personal inte vet i vilken hand man håller i pennan”. En annan kvalitetskonsult säger att han kan känna av hur lång tid det tar att införa IQM på en arbetsplats “av den enkla anledningen att om jag går rätt igenom en fabrik så vet jag vilken omfattning det är”. Man verkar ha uppfattningen att typen av verksamhet är avgörande. Förklaringen är att det är lättare om medarbetarna i sina ordinarie arbetsuppgifter har utvecklat en kompetens de kan ha nytta av i projektet. Man verkar ha erfarenheten att sannolikheten att personalen har den här kompetensen är större i en stor organisation. En konsult säger “Det är svårare i en mindre organisation där chefen har kört allting själv”.

Targama har som tidigare nämnts refererat till French & Bells isbergmodell (se avsnitt 2). Resonemanget kring rationalitetens princip har han sedan återkommit till i flera av sina böcker, nu senast i *Ledning och förståelse* (Sandberg - Targama 1998). Där utvecklas begreppen och författarna talar t.ex. om den rationalistiska kompetensansatsen (1998 s 54). Det finns främst en personinriktad och en arbetsuppgiftsinriktad kompetensorientering inom den rationalistiska principen. Båda utgår ifrån en dualistisk syn där människa och arbete ses som åtskilda. Metoderna för att analysera kompetensen utgår därför antingen ifrån personens egenskaper eller arbetets krav. Targama och Sandberg vill lyfta fram ett alternativ som de kallar för en tolkande kompetensansats (1998 s 59). De tar utgångspunkt i de fenomenologiska grundantagandena att

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

- a) människan och hennes verklighet inte är möjliga att separera utan utgör en ouplöslig relation
- b) att grunden för all mänsklig kunskap är människans erfarenheter av sin verklighet.

Så hur förhåller sig kvalitetskonsulterna till dessa principer? Det är en fråga som inte kan få ett helt entydigt svar. En sammantagen bedömning är dock att de resonerar inom rationalitetens princip. Ingen av dem nämner t.ex. medarbetarnas förståelse av sitt arbete som en viktig förutsättning för projektet. Nulägesanalysen omfattar endast ovanvattenperspektivet och analysen av kunskaperna utgår ifrån IQM-kraven och syftar till att ”fylla igen” de kunskapsluckor medarbetare och företag har. Samtidigt så använder de ett förståelsebaserat angreppssätt när de undervisar företagets nyckelpersoner.

| | Tonvikt på explicit lärande | Tonvikt på implicit lärande |
|--|------------------------------|---|
| Utveckling inom ramen för existerande förståelse | <i>Kompetensförstärkning</i> | <i>Praxisutveckling inom ramen för rådande kultur</i> |
| Förändring av förståelse | <i>Kompetensförnyelse</i> | <i>Kulturförändring</i> |

Bild 6 Fyra processer för utveckling av kunnande

Källa: Sandberg – Targama. 1998 s 126

Kompetensförstärkning:

Traditionell personalutbildning där man inte ifrågasätter eller förändrar förståelsen av verksamheten. Det handlar om att komplettera och förstärka den existerande uppfattningen.

Kompetensförnyelse:

Utbildning där ifrågasättande och reflektion ska leda till förändring av förståelsen. Det kan t.ex. handla om konkreta förändringsprojekt.

Praxisutveckling inom ramen för en rådande kultur:

Människor tar till sig ett handlande som ett resultat av egna erfarenheter och interaktion med andra. Människorna härmar andras tillvägagångssätt, t.ex. i en socialiseringsprocess. Handlandet blir meningsfullt genom att det är en del av en kollektiv kompetens.

Kulturförändring:

Människor omtolkar och förändrar, spontant eller framstimulerat, meningen med det man gör. Det är en förändring av förståelsen.

Detta gör kvalitetskonsulterna genom att avsätta mycket utrymme för dialog i utbildningssituationen. Sandberg och Targama (1998 s 129) säger att ”förståelse växer fram hos oss som ett resultat av ett växelspel mellan iakttagelser och impulser å ena sidan, och reflektioner och funderingar å andra sidan”. Detta verkar konsulterna ha tagit fasta på när det gäller nyckelpersoner. I övrigt verkar de inte resonera i termer av att man kan välja metod. De har en etablerad metod som går ut på att man antingen utgår ifrån standarden eller verksamhetens processer. De justeringar som görs är framförallt graden av styrning och

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

utbildningens omfattning. Mycket av deras metod är baserat på deras samlade erfarenheter och är ett svårfångat hantverk.

Kvalitetskonsulterna har ingen strategi för att ta reda på medarbetarnas allmänna förtroende för ledningen, erfarenhet av tidigare projekt samt viljan att delta i detta; faktorer som i stor grad styr förståelsen av ett IQM-projekt. Här kommer man egentligen in på hur kvalitetskonsulterna uppfattar sitt uppdrag. För hur man uppfattar sitt uppdrag hänger samman med tankar kring metod och praktiskt upplägg av det interna arbetet. Om kvalitetskonsulterna har ett ovanvattenperspektiv på uppdraget slutar ansvaret vid att det har genomfört avtalade kursblock för nyckelpersoner och medarbetargrupper. De behöver då inte befatta sig med de eventuellt försvårande omständigheter som kan finnas i vattendjupen. Med ett undervattenperspektiv blir de inte bara ansvariga för att det finns ett kvalitetssystem utan måste också identifiera vilka totala förutsättningar företaget har för att införa, samt leva efter, kvalitetssystemet. Det är viktigt att betona att ett undervattensperspektiv inte betyder att kvalitetskonsulten ska göra det arbete som kvalitetssamordnare och ledning gör, utan att de bättre medvetandegör kring dessa frågor och lägger upp en strategi tillsammans med nyckelpersonerna. Om vi återknyter till de förutsättningar som Persson och Rydell anser att företagen ska ta ställning till i förberedelsefasen kan man uttrycka det som att kvalitetskonsulterna inte fungerar som handledare när företagen lägger upp en strategi för kvalitetsarbetet. De stödjer inte heller företagen i hur de lägger upp sitt arbete så att kompetensförnyelse kan komma till stånd. Den inre organisationen av kvalitetsarbetet överlämnar man nämligen i stor utsträckning till företagen. Med utgångspunkt i ovanstående resonemang drar jag slutsatsen att kvalitetskonsulterna har ett ovanvattenperspektiv på sina uppdrag, men att de i sitt eget pedagogiska arbete använder ett förståelsebaserat angreppssätt mot sina nyckelpersoner.

Kvalitetskonsulten på Legofabriken Jönköping ger flera bra exempel på det förståelsebaserade angreppssättet i samarbetet med nyckelpersonerna. “Jag jobbar för dem men serverar inte på silverfat. De måste själva tillägna sig mycket kunskap”. Intervjuszvaren tyder också på att han ser tiden som en viktig faktor. Han säger bl.a. att “de har gjort mycket rätt här; hela personalen är delaktig, de har gemensamma utbildningspaket och successivt har de på golvet lärt sig mycket”.

När kvalitetskonsulten för Halvfabrikfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken analyserar det som framkommit vid nulägesanalys och miljöinventering är hans utgångspunkt inte bara lagar och regler utan hans egen erfarenhet av hur organisationer drivs och styrs. Han uttrycker det som att “vaska fram de rutiner som är nödvändiga för verksamheten, styrningen”. Dessa styrmekanismer verkar helt finnas ovan vattenlinjen och främst utgöras av olika handläggningsrutiner. Med utgångspunkt i de svar han angivit framskyntar dock en bild av att han i implementeringsarbetet har ett förståelsebaserat angreppssätt. Ett exempel är att han har för vana att lägga upp arbetet på ett sådant sätt att det redan i inledningsfasen ska borge för en känsla av framgång. Det viktigaste är enligt honom inte att börja med det viktigaste utan börja med något så att man kommer igång med arbetet och får en känsla av framgång. Ett annat exempel är att han inte lägger fast hela projektplanen med en gång för “sedan mognar vilka bitar som är mera lämpliga att ta i vilken turordning”. Å andra sidan verkar han ha en mer strukturell orientering när IQM väl är infört. Då talar han om vikten av att det finns ett tvingande moment. Han refererar till satsningar som fallit pga. att eldsjälvarna

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

inte orkar dra förändringsarbetet hur länge som helst. Det antyder att han utgår ifrån att rutinerna och revisionen är viktiga moment för att folk i praktiken ska följa kvalitetssystemet.

5.1 Nyckelpersoner

VD:n för Halvfabrikfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken Stockholm och kvalitetssamordnarna för Halvfabrikfabriken Jönköping säger alla först att de inte hade någon diskussion om metodval, de verkar snarast förvånade över min fråga. Av samtalen framgår dock att man redan inledningsvis hade många tankar om hur arbetet skulle bedrivas. Det är tydligt att man tar utgångspunkt i de erfarenheter både ledning och medarbetare samlat av det tidigare ISO-projektet. På så sätt har man en tydlig social processororientering. Man utgår inte från det som syns, utan från människornas känslor och tankar. De erfarenheter man dragit är t.ex. att man måste vara försiktig med medarbetarnas förtroende; “vi får inte misslyckas en gång till”. Man vill utveckla dialogen och skapa ett “nödvändighetsverktyg”. Detta nödvändighetsverktyg tolkar jag som ett verktyg som ska leda till att människorna verkligen förändrar sitt beteende, inte främst att det finns en kvalitetshandbok. Detta är en klar inriktning mot ett förståelsebaserat angreppssätt.

På Legofabriken Jönköping säger kvalitetssamordnaren att “man spånade med kvalitetskonsulten om hur arbetet skulle kunna läggas upp”. Det förslag han sedan lade togs rakt av. Kvalitetssamordnaren är de ende av mina intervjupersoner som starkt lyfter fram vikten av tidig information till medarbetarna. Det verkar handla om personlig och regelbunden information som bygger på de nära relationer man har i företaget. Utan att direkt kunna sätta fingret på det får jag ett intryck av att det för kvalitetssamordnarens del handlar om vad han uppfattar som “rätt”; att han har en värdering av att det är etiskt riktigt att tidigt dela med sig av information. Kanske drar jag den slutsatsen av att han flera gånger, i andra sammanhang, uttrycker sig på detta sätt. De medarbetare jag talat med verkar ha stort förtroende för projektet.

Produktionsfabriken Västerbotten kräver ett eget avsnitt. En anledning är att det finns ett par grundläggande oklarheter i projektet. För att gå till botten med saken så var en av anledningarna till varför Produktionsfabriken valde att gå med i projektet vid detta tillfälle ekonomin; ”vi hade kontakter med södra Sverige och där var bidragen redan slut.” Man visste tidigt att man ville jobba med ISO men bidraget gjorde att man tog ett snabbt beslut. När man gick in i projektet var inriktningen att man ville jobba som om man var certifierad, mest pga. att kunderna efterfrågar detta. Kvalitetskonsulten presenterade en pärm med rubriker de gemensamt skulle fylla upp. Det verkar inte som att detta var nog för att skulle se vilket arbete som skulle göras; “hur kan man sätta sig ner och jobba så energiskt med vissa frågor utan att veta var målet är. Ser inte hur lång sträckan är”. Om vi jämför med Halvfabrikfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken Stockholm så har inget av företagen någon exakt tidsplanering. Däremot har Halvfabrikat- och Sammansättningsfabrikerna ett slutdatum och de har tillsammans med konsulten gjort upp prioriteringen av de olika momenten. I Västerbotten säger en av nyckelpersonerna att “vi skickade arbetet som en het potatis mellan oss. Till slut hittade vi något. Befattningsbeskrivningarna var så konkreta att vi kastade oss över det med hull och hår”. Det är inte så underligt om de inte vet hur långt de kommit i sitt arbete då de inte började med en lätt uppgift; de började med att göra en analys av samtliga befattningar som har lett till stora organisatoriska förändringar. Här ligger en av svårigheterna. IQM-arbetet ledde direkt in till ett större organisatoriskt förändringsarbete och en av nyckelpersonerna säger själv att “sjösättningen av befattningsbeskrivningarna lever ett liv

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

utanför ISO. Det är så himla viktigt för oss det här... Det kan innebära förändringar för enskilda personer...”. Kvalitetskonsulten är egentligen införstådd med att det är på detta sätt. Han säger “mervärdet för dem är kanske inte en fullständig dokumentation i en pärm utan att de själva utvecklas och får en tydligare struktur”. Ändock är arbetet faktiskt upplagt utifrån pärmen.

Under samtalet med nyckelpersonerna från företaget framgår med all tydlighet att det finns ett behov av att diskutera metoden med konsulten. Här är några anledningar; “Handledningen borde vara fastare”. “Jag vill ha en magister”. “Handledaren borde vara sekreterare eller något liknande”. Företaget känner att man fastnat i implementeringen och tenderar att lägga över en del av ansvaret på konsulten. Förhoppningarna om att konsulten ska ta över skrivarbetet går stick i stäv mot konsultens inriktning; han lämnar ogärna ut exempel för att han vill att de ska försöka själva. Detta synsätt delas inte av företaget;

“Det borde inte vara så svårt att göra en exakt mall för en verkstad, en ICA etc. Varför ska varenda förbaskad kund uppfinna hjulet själv?” “Man motiverar det med att vi deltar i den här processen. Att uppfinna hjulet blir ett självändamål. Så är det inte. Vi kan ju gå och köpa en bil, inte måste du bygga den själv för annars är du farlig i trafiken. Man kan ju ta körkort”. “Vi har haft det ganska lätt, vi löser det här”. ”Men hur f-n ska våra underleverantörer lösa det? Jag tror vi kommer att lyfta över vår pärm och säga “kika på det här”. Plagiera och skriv om utifrån hur ni har det”.

Trots att man själv har hamnat mitt i ett mycket fruktbart utvecklingsarbete med en klar inriktning på kompetensförnyelse vill man hitta genvägar för sina underleverantörer, som riskerar leda förbi dessa förändringsmöjligheter. Varför är det så? Jag tror att man på företaget gör bedömningen att detta helt enkelt är för svårt och krävande för de riktigt små företagen. Detta verkar logiskt med tanke på att man också vill ställa högre krav på konsulten. Förmodligen uppfattar de också själva arbetet som mycket krävande. Så för att kunna bibehålla och stärka det mer processororienterade synsätt som börjat utvecklas är det angeläget att man tar en förnyad diskussion om metoden. Det finns en mängd frågor som måste besvaras:

- Vad är det man vill åstadkomma?
- Vilket syfte har man med arbetet?
- Har det förändrats sedan starten?
- Ska man mer tydligt dela upp arbetet i två moment där det första är organisationsutveckling och det andra IQM?
- På vilket sätt skall konsulten vara behjälplig i de olika momenten?
- När ska arbetet vara genomfört?
- I vilken ordning ska man arbeta med de olika IQM-delarna?
- Vem är ansvarig för dokumentationen på företaget?
- På vilket sätt kan konsulten bättre visualisera vad det är som ska göras?
- Vilka vinster har de av att själva kämpa sig igenom?

VD:n sammanfattar situationen med orden “man måste ha kompetens för att köpa kompetens”. Av det kan man sluta att man i inledningsskedet inte resonerade om metodval, utan att medvetandet om detta vuxit fram allt eftersom.

5.2 Råd till kvalitetskonsulterna

Om vi avslutningsvis återknyter till de förutsättningar Persson och Rydell anser att företagen ska ta ställning till i förberedelsefasen är det vissa punkter jag finner särskilt intressanta. Även om de inte använder sig av den terminologin berör de faktorer som finns både ovan och under vattenytan i French & Bells isberg. Intressantast är kanske strategin för kvalitetsarbetet. Författarna föreslår att man ska ta reda på medarbetarnas erfarenheter och motivation för att arbeta med kvalitet. Detta synsätt vidgas inom den tolkande kompetensansatsen till att omfatta alla människans erfarenheter. Dessa förutsättningar bör enligt mitt sett att se vara grunden för hur man organiserar kvalitetsarbetet. Här kan konsulterna bli tydligare. Ett exempel på detta är att nästan alla intervjupersoner säger att delaktighet är en viktig framgångsfaktor. Detta lyfter faktiskt särskilt kvalitetskonsulterna fram. Trots detta styr kvalitetskonsulterna inte nämnvärt när det gäller hur företagen lägger upp sin interna organisation för kvalitetsarbetet. På så sätt missar en del av företagen att organisationen av arbetet egentligen är den synliga tolkningen av de sociala processförutsättningar som finns under vattenytan. Låt mig ge ett förtydligande exempel. En företagsledare säger att delaktighet är viktigt men har i organisationen av det interna kvalitetsarbetet inte byggt in några moment för delaktighet. Delaktighet blir således något att vara – engagerad – inte något att göra.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

**6 S Ä R S K I L T B E T Y D E L S E F U L L A
F A K T O R E R**

Låt oss börja med en erfarenhet som samtliga företag nämner spontant; konsulterna. Inget av företagen hade kunnat tänka sig att införa IQM utan stöd från extern kvalitetskonsult. Man har stort förtroende för konsulterna och de uppfattas som en mycket viktig förutsättning för att projektet skall lyckas. Följande citat belyser det;

VD Halvfabrikatfabriken Jönköping

”Konsulten var rätt person för oss, han såg flödena i vår organisation. Han är ofjantig och både visar och ger respekt. Det är viktigt med en resursperson i sådana här projekt och att hon/han stämmer. Konsulten var tillräckligt pådrivande men tog inte över det egentliga arbetet. En annan konsult diskuterades inte men om det inte hade stämt hade vi hypotetiskt sett kunnat göra det”.

Kvalitetssanordnarna Halvfabrikatfabriken Jönköping

”Rätt konsult. Att personkemin stämmer. Att han är med i arbetet och inte vid sidan. Man måste ha en konsult för att komma igång och komma vidare. Det är så mycket lagar och förordningar som man inte tänker på. Erfarenheter från andra företag är också viktiga. Det var viktigt för oss att LTC valde en konsult som passade oss, de måste ha känt av vem som skulle kunna passa oss”.

VD Legofabriken Jönköping

”Konsulten – han var bra! Det hade varit svårt utan hans hjälp. Han har fungerat som bollplank och strukturgivare”.

Kvalitetsansvarig Legofabriken Jönköping

”Konsulten var rätt person för oss. Vi köpte egentligen förslaget rätt upp och ned”.

Medarbetare Legofabriken Jönköping

”Han var oerhört duktig; han kunde förklara det konstiga språket och de luddiga sakerna”.

Chef Sammansättningsfabriken Stockholm

”Vi tog ju in konsulten för att vi ville ha en styrning, han med sin erfarenhet. Så att det kom igång på rätt sätt. Hans metodik kändes verklighetsnära och praktisk”.

Ledningen för Produktionsföretaget Västerbotten

”Vi vill ha en magister. En handfast ledning som likt en magister styr oss”. ”Han ska greppa och lotsa oss”.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Konsulterna är viktiga på flera sätt. De ska ha fackkunskapen men företagen förväntar sig också bli styrda i sitt eget arbete, där de känner sig rådvilla. Men företagen lägger in ytterligare en aspekt i begreppet ”rätt konsult”. Lyssna bara på detta uttalande från en av kvalitetssamordnarna på Halvfabrikatfabriken Jönköping;

”Om konsulten inte hade stämt för oss hade vi gått tillbaka till LTC och sagt att nu kommer en sådan där vit skjorta och slips med en liten dokumentportfölj i handen och är världens stroppigaste hade det varit en sådan konsult hade vi vänt i dörren. Vi har ju inte det klimatet på företaget.”

Det handlar om hur konsulten uppfattas som person, att hon eller han skall ”passa in i gänget”. På sätt och vis gör företagen en intuitiv ”isbergsbedömning” av kvalitetskonsulten och i denna bedömning lägger de störst vikt på de osynliga personliga faktorer som de sammanfattar i ordet ”personkemi”. En konsultinsats kostar mycket pengar för företaget, även borträknat det ekonomiska stöd som IQM-projektet ger. Därför är det väl begrundat att företagen i förberedelsefasen reflekterar över sina konsultönskemål och också förmedlar detta till LTC.

Flera nyckelpersoner framhåller vikten av att utgå ifrån verksamheten och dess behov när man bygger upp systemet. Det handlar inte om att tillfredsställa revisorer, kunder eller att fylla en kvalitetspärm; det handlar om att bygga upp ett system för verksamhetsstyrning. Kvalitetskonsulten för Halvfabrikatfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken Stockholm säger att de företag som bara vill ha certifikatet för att kunderna kräver det bygger upp IQM på ett minimalistiskt sätt och att de därigenom “bommar det egentliga värdet”. VD:n för Halvfabrikatfabriken Jönköping och Sammansättningsfabriken Stockholm är inne på samma linje när han berättar om det första, kapsejsade, försöket att bli certifierad. Han säger att man byggde upp rutiner och instruktioner för handbokens skull, utan att tänka på att materialet skulle vara ett stöd för verksamheten. Detta gjorde att man upplevde kvalitetsarbetet som en extra uppgift, därtill onödig. Hans mål nu är att “IQM är ett instrument kopplat till verksamheten. När IQM är ett nödvändighetsverktyg behöver man inte motivera, för medarbetarna behöver det för att kunna utföra sina arbetsuppgifter”.

En annan viktig förutsättning för IQM-arbetet är tidigare erfarenheter av liknande projekt. På Halvfabrikatfabriken Jönköping nämner man det hela tiden. Även om det tidigare projektet inte uppfyllde de uppställda målen återkommer man ständigt till de värdefulla erfarenheterna man dragit. Och det var också en mängd nyttiga erfarenheter man vann. Här är några exempel:

- att involvera den personal som berörs av instruktionen, annars uppfattas den som en onödigt merarbete
- ”att inte låta dokumentationen växa dig över huvudet”
- att dialogen med medarbetarna är viktig
- att inte drivas av certifieringen utan önskan om att kunna göra ett bättre jobb
- att erfarenheterna från detta projekt kommer att utgöra basen för kommande satsningar

Legofabriken Jönköping har också hjälp av att man jobbat med ISO-standarderna förut. Man har en ISO 9002-certifiering och VD:n anser att man därigenom redan tagit sig igenom ekluten. Miljöarbetet är lättare att motivera och medarbetarna kan lätt se att det hänger samman med det tidigare arbetet. Medarbetaren på Sammansättningsfabriken Stockholm

"IQM Integrering av tre ledningssystem"

tolkar och förstår också IQM utifrån hennes personliga erfarenheter av tidigare projekt och hon uppfattar det som att "de har runnit ut i sanden". Hon upplever att medarbetarna inte får ta del av all information, vilket påverkar förtroendet. Av detta drar hon själv slutsatsen att det kan finnas anledning att betvivla detta projekt också. Det är med andra ord viktigt att företagen har en tolkande kompetensansats i förberedelsefasen. Av mitt ringa urval av företag kan man inte dra några generella slutsatser men just dessa företag visar ändå på att det viktiga inte är att man ständigt lyckas, utan att man inte förnekar sina tillkortakommanden. Men vad betyder då detta i praktiken? Jo, att de erfarenheter och slutsatser medarbetarna utgör en reell verklighet för företaget att utgå ifrån då man i förberedelsefasen organiserar sitt kvalitetsarbete. Problemet är att det inte syns ovan vattenytan. I ett mindre företag har kanske ledningen möjlighet att intuitivt känna av dessa saker, men för bara det lite större företaget är det svårt. Frågan är hur man löser detta. VD:n för Halvfabrikatfabriken Jönköping säger, på tal om att motivera, att "motivera, det är något annat. Det bygger på att jag har ett motstånd. Där har jag som ledare en pedagogisk uppgift att genom diskussion förstå vad medarbetarna menar". Jag tolkar det som att han i ett förändringsarbete inte bara tycker att medarbetarna ska förstå varför förändringen är nödvändig, utan att han som ledare också ska förstå eventuella "motståndsfickor". Detta stämmer väl överens med slutsatserna i Sandbergs och Targamas bok (1998 s 171);

"I den rationalistiskt präglade traditionen har ledare setts som de aktiva som ska påverka en passiv grupp följare. I detta perspektiv står ledaren över de ledda. ..." I ett förståelsebaserat ledarskap förändras ledarens roll och får mer indirekta inslag. En viktig aspekt är att ledare och ledda inte betraktas som två separata storheter, utan aktörer i en interaktiv helhet. Ledaren, liksom de ledda, ingår i den sociala process, där människors förståelse utvecklas"... "De måste skapa förutsättningar för delaktighet"... "Att engagera medarbetarna i strategiska diskussioner och frågor om hur företaget skall hävda sig i konkurrensen måste kopplas samman med att medarbetarna blir delaktiga i formuleringen av resultatförväntningarna"...

Som ledare är det således viktigt att man försöker sätta sig in i och förstå hur medarbetarna uppfattat tidigare förändringsarbeten. I det mindre företaget bör en sådan uppföljning kunna ske informellt genom att ledningen helt enkelt frågar medarbetarna vad som varit bra och dåligt och hur man vill att det ska göras nästa gång. Det är det VDn på Halvfabrikatfabriken Jönköping avser när han försöker förstå vad "motståndsfickorna" menar.

Låt oss återknyta till avsnitt 5. Där talas om hur kvalitetskonsulten uppfattar sitt uppdrag; om det är ett uppdrag ovan eller under vattnet. Jag skulle vilja se följande uppdelning. Som kvalitetskonsult står man för fackkunskapen och strukturen (ovan vattnet). Man ansvarar inte för det inre arbetet men skall även där fungera som en handledare. Det borde således vara kvalitetskonsultens uppgift att medvetandegöra om att undervattenströmningarna kommer att påverka företagets möjligheter att lyckas. Kvalitetskonsulten bör därför ha ett ansvar i att uppmuntra företaget att ta fram en strategi för kvalitetsarbetet. Med denna som underlag kan man gemensamt diskutera hur företaget organiserar kvalitetsarbetet. Strategi för kvalitetsarbetet låter pretentiöst, men kan i praktiken utgöras av ett samtal där kvalitetskonsult och ledning försöker sätta sig in i vad som kan finnas i just deras isberg. Redan det enkla handgreppet att lägga på en OH med isberget och ha en gemensam diskussion om vad som finns ovan och under vattenytan på det aktuella företaget kan öppna upp.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Ett stort antal svar tyder på att implementeringen förenklats av att kvalitet kopplas samman med miljö och arbetsmiljö. Man uppfattar helt enkelt arbetet som mer meningsfullt. På så sätt kan man säga att IQM’s rationaliseringsvinst sker vid implementeringen. Detta utvecklas i avsnitt 8.

Produktionsföretaget Västerbotten anser att ISO:s språkbruk haft en betydande – negativ – inverkan i uppbyggnadsfasen. Så här säger de: ”Jag skulle vilja göra det mycket enklare och rakt på. Man hittar samma saker under olika saker uttryckta på olika sätt...” ”Vi har svårt att förstå språket, anledningen är säkert att det är en norm som skall passa hela världen. Det mönstret är det säkert någon som tänkt igenom, men som litet företag skulle jag ändå vilja göra det mycket enklare...” ”Det är omständigt och akademiskt”. På Legofabriken Jönköping säger man också att det är svårt att förstå all miljölagstiftning, men man anser sig ha fått stor hjälp av konsulten. Med tanke på hur ISO-standarderna ser ut är det snarare konstigt att inte fler respondenter klagat. Jag tolkar det som att det faktiskt är en fullt möjlig uppgift att införa IQM utan att tappa modet. Det är inte heller en enda person som sagt att det varit tråkigt eller onödigt.

Vi återvänder till Produktionsföretaget Västerbotten. Det har en annan profil än de övriga IQM-företagen. Det är yngst och är inne i en första ”högkonjunktur” med klart ökad efterfrågan. Därför är det ganska naturligt att just detta företag har haft en oklar organisation. ”Man har bilder av vad den andre ska göra, vad den andre har för funktion, men det är inte alltid det stämmer. Det kan leda till tråkigheter, särskilt om man är två delägare som jobbar ihop”. Den otydliga organisationen var en faktor som försvårade arbetet samtidigt som de nu upplever att översynen blivit det som hittills gjort projektet särskilt värdefullt. Med intervju svaren som utgångspunkt gör jag bedömningen att Produktionsföretaget Västerbotten är det företag som genom IQM-arbetet genomgått störst förändringar och också vinner flest insikter. Företagets mognad är något som alla kvalitetskonsulter bedömer i förberedelsefasen och Produktionsföretaget Västerbotten är ett exempel på att företaget mognar under arbetets gång.

Tiden har en särskild betydelse i implementeringen av IQM. För det första verkar det vara viktigt att ha ett slutdatum för arbetet. Det är bara ett företag som inte har något slutdatum och de säger själva att ”ser inte hur lång sträckan är. Om man flyttar en jordhög så kan man skotta i den och se att om t.ex. tre dagar är du färdig med den här”. I projektet kan de inte skotta runt för att se hur långt de har kvar och det verkar frustrerande. Att sätta ett slutdatum anser jag dessutom hänger samman med vilket syfte och mål man ser med arbetet; alltså något man inte kan förbise.

Tiden för in oss på en annan framgångsfaktor; delaktighet. Alla nyckelpersoner talar om vikten av delaktighet. Vissa personer är också väldigt klara över att det handlar om att skapa förutsättningar för delaktighet, medan andra verkar blanda ihop det med att medarbetarna ska vara engagerade – allmänt positiva och intresserade i de uppgifter de tilldelas. Delaktighet är en faktor som företaget bör ta ställning till i förberedelsefasen och låta vara vägledande i organisationen av kvalitetsarbetet. Låt mig ge några förtydligande exempel. Delaktighet kan t.ex. vara att:

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

- personalen får vara med och diskutera tidsplanen för arbetet; det är ju ändå de som ska göra stora delar av jobbet
- personalen får fundera över syftet med projektet och vad det kan ge dem
- personalen blir informerade om projektet innan nulägesanalysen görs; det skapar bättre förtroende för kvalitetskonsulten när denne inventerar verksamheten
- personalen får vara med och bestämma på vilket sätt de ska medverka i arbetet
- facket är tidigt informerat och därefter involverat i arbetet
- det finns en strategi för kvalitetsarbetet

Det finns en mängd litteratur inom området motivationsteori. Problemet är att det är just teori och att det kan vara svårt att omsätta i praktiken; det stannar lätt på det retoriska planet. För IQM-företagen handlar delaktighet om hur man bygger in delaktighet i kvalitetsorganisationen. Den kopplingen ser inte alla.

Respondenterna tar upp ledningens betydelse för projektet. De anger att ledningens engagemang är viktigt och det framgår tydligt av mina intervjuer att alla nyckelpersoner verkligen är mycket angelägna. Det är en god grund för projektet.

Min egen tolkning och sammanfattning av vad som är särskilt viktigt vid införandet av IQM är att förberedelsefasen genomförs noga och att man begrundar de förutsättningar man har och vilket syfte man ser med projektet. I den nyss utkomna skriften ”Att integrera ledningssystem” (SIS forum 2000 s 5) står det att ”det är som vanligt – 80 % tankeverksamhet och förberedelser och 20 % genomförande”. Om procentsatserna stämmer vet jag inte, men att förberedelsefasen är mycket viktig kan jag skriva under på.

Boken “Quality and ergonomics” (Axelsson 2000) ger också vägledning. I boken finns ett kapitel som heter “Working conditions and effect of ISO 9000 in six furniture-making companies”. Det är en studie som gjorts av Johan Karlton, Jan Axelsson och Jörgen Eklund. Syftet med studien är att ta reda på i vilken utsträckning ett ISO 9000-system förbättrar arbetsmiljön och konkurrensfördelarna. Studien genomfördes under åren 1991 -- 1994 på sex relativt likartade företag och samtliga företag motiverade införandet av systemet med att detta krävdes av dem som underleverantör. Resultatet av studien visar att sannolikheten för arbetsmiljöförbättringar hänger samman med olika karakteristika i implementeringsprocessen. En slående kommentar är: “It appears that the change process, more than the actual quality standard as such, had a major influence on both the extent and type of outcomes” (sid 309).

Avgörande faktorer är att förändringsprocessen är väl förankrad i hela organisationen och inte bara trycks på uppifrån. Ett exempel på detta är att de medarbetare som deltagit i arbetet var mer positiva till projektet än de som inte gjort det. (Det är en viktig erfarenhet för IQM-företagen att ta fasta på!) Andra viktiga delar är kommunikationsforum och problemlösningsmetoder. Exempel på detta är att skapa möten där medarbetarna ges möjlighet att gemensamt angripa problemen på ett strukturerat sätt. Ytterligare kategorier som samvarierade med höga effekter på implementeringen är medarbetarnas deltagande och ledningen fulla stöd. Organisatoriska resurser och expertorientering gav inte lika hög korrelation. Allt detta kan inordnas i förberedelsefasen.

7 O L I K A S Y N S Ä T T P Å I Q M

När ledningsrepresentanterna talar om syftet med IQM har de ett inre perspektiv; de utgår inte från externa krav utan ifrån interna behov. Detta gäller för samtliga ledningspersoner, utom en. Den person som inledningsvis sa att han utgick ifrån vad kunderna krävde säger att ”jag var helt inne i min värld som marknadschef och tittade bara på marknadsbiten, vad våra kunder behöver. Sedan ringer VD:n och saboterar hela min världsbild”. När arbetet nu kommit igång säger marknadschefen att “det här projektet har lett till en massa saker som jag inte hade en tanke på från början...”. Således har även den person som inledningsvis hade ett yttre perspektiv svängt om till ett inre. En chef uttrycker väl vad gruppen som sådan står för; “det är mest för vår egen skull, vårt resultat är att vi önskar strukturering, inte certifiering”.

Ett annat perspektiv ledningsrepresentanterna anlägger är framåt- respektive bakåt i tiden dvs att följa upp det som har hänt respektive styra det som skall hända. Det intressanta är att det ena inte tycks utesluta det andra. De anser att IQM syftar till bäggedera. Deras svar pekar mot att man anser att uppföljning och kontroll lägger grunden för styrningen framåt. I detta sammanhang anser jag det relevant att referera till det som kallas för förbättringscykeln (Bergman – Klevsjö 1991. s 118). Denna illustration över hur ett förbättringsarbete rullar framåt kallas också Demingcykeln eller Shewhartcykeln beroende av att dessa stora personligheter inom det internationella kvalitetsarbetet tidigt introducerade liknelsen.

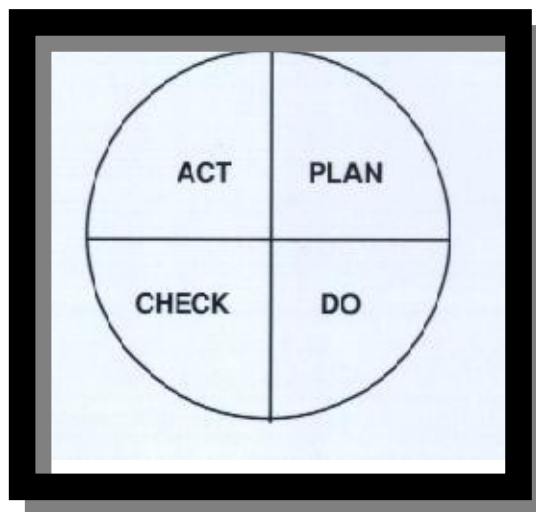


Bild 7 Förbättringscykeln
Källa: Bergman – Klevsjö 1991. s 118

Plan/Planera handlar om att hitta och analysera felet, bristen eller problemet. *Do/Gör* är precis som det låter; själva genomförandet. *Check/Studera* handlar om att kontrollera, följa upp de vidtagna åtgärderna. Oavsett om åtgärderna var lyckade eller misslyckade kan man

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

sedan *Act/lära* sig av det man gjort. Om åtgärderna inte ledde till önskad effekt får man rulla ett varv till i hjulet.

Ett företag som arbetar efter dagens ISO-standard får signaler när t.ex. en produkt inte håller måttet. Denna information kan ligga till grund i förbättringshjulets första läge; planera och jag tror det är i detta sammanhang ledningsrepresentanterna ser IQM som ett styrningsverktyg. Vid en felsignal kan man korrigera riktningen och återgå till den förutbestämda kvalitet man slagit fast. Däremot får man ingen signal om man gör rätt, men hade kunnat göra bättre. Dvs om man hade förändrat verksamheten på något sätt. Det är också bara en chef som säger sig ha förväntningar i den riktningen.

Kvalitetssamordnarnas beskrivningar av IQM är förhållandevis pragmatiska och förmodligen färgade av att detta är deras konkreta arbetsuppgifter. Det märks också att deras syn på IQM nära samvarierar med hur man jobbar med projektet på de olika företagen. Man uttrycker sig i termer av att “ha något att jobba efter” och att det är “ett sätt att strama upp verksamheten”. I gruppen kvalitetssamordnare är det egentligen bara han på Legoföretaget Jönköping som lyfter fram att syftet är att tillgodose kund- och marknadskrav. Vidare är det bara kvalitetssamordnarna på Halvfabrikatfabriken Jönköping som ser IQM som ett arbetsredskap för att kunna förbättra företaget. De utgör ett undantag i sin grupp, precis som att deras chef gör det i sin. I jämförelse med ledningsrepresentanterna använder kvalitetssamordnarna uttryck som ordning och reda och styrning i betydligt mindre utsträckning. Samtliga medarbetare jag talat med har haft svårigheter att beskriva vad IQM är för något. Alla hänvisar i första hand till den externa konkurrenssituationen och att beslutet om att införa IQM egentligen inte fattas av företaget utan krävs av företagets omgivning. På ett företag säger man att “vi spelas ju ut mot varandra”. Detta tolkar jag som att man uppfattar situationen som ganska allvarlig. Ingen talar om interna förhållanden av typen ordning och reda eller styrning. Kvalitetskonsulterna ger en mer varierad bild av vad IQM är. Särskilt den kvalitetskonsult som jobbat med Legofabriken Jönköping utmärker sig. Han ser det som ett fostringsprojekt där företagen lär sig att bli vaksamma och medvetna. “Det är främst en fostringsfråga, om företaget hade varit fullt av civilingenjörer och universitetsutbildade hade det kanske varit mindre viktigt. Det är mycket mental gymnastik”. En annan kvalitetskonsult säger att ”IQM är vårt sätt att arbeta” medan en tredje säger att det är att ”vara laglydig och tjäna mera pengar. Något annat skäl finns inte”.

Med utgångspunkt i mina respondenters svar tonar det således fram två olika synsätt. Synsätten är mest renodlade mellan ledningar och medarbetare. Ledningarna tenderar att se en egen, inre mening med IQM medan medarbetarna ser en yttre mening, mer i förhållande till kunden. Kvalitetssamordnarna har också ett inre perspektiv, med något enstaka undantag. Kvalitetskonsulterna har en mer varierad syn; två personer ser det ur ett strikt inre perspektiv medan den tredje försöker göra en syntes. Han uttrycker sig på följande sätt “ Att vara laglig och tjäna mera pengar (yttre perspektiv). Något annat finns inte.” I nästa andetag säger han dock “Ur företagets egen synvinkel och ur de anställdas synvinkel också att de får en bra verksamhet. Som fungerar bra och ger ett bra kvalitativt resultat”.

Frågan är varför ledningar och medarbetare har så olika synsätt på IQM-projektet. Targama inventerar i sin bok (1978 s 42) vilka situationsfaktorer som i tidigare studier har visat sig ha haft en avgörande roll för ett projekts framgång. Han refererar bl.a. till Greiner, som i sin forskning fann att ett upplevt inre och yttre tryck på organisationen är viktigt för att en

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

förändring ska komma till stånd. Targama kommer i sin egen forskning också fram till att det är viktigt att personalen är medveten om problemet och att det därför t.ex. är lättare att lösa akuta problem. Det är kanske detta som ledningarna intuitivt försöker utnyttja. Det här tankesättet bekräftas av en av kvalitetskonsulterna som vill tona ner ISO-standarderna som ett överlevnadskrav i dagsläget. Hans erfarenhet är att det fortfarande är priset som är utslagsgivande i en upphandlingssituation. Han tror att eventuellt ISO 14001 kan vara utslagsgivande i en situation där flera företag har samma pris. Det kan också finnas en pedagogisk svårighet för ledningarna att föra fram budskapet. En person säger att det är “svårt att trycka ner det här i verksamheten utan att vara provokativ”. Det är kanske ett sätt att frånsäga sig “skulden” för det extrabesvär det innebär för medarbetarna genom att lyfta fram de externa kraven. Det blir helt enkelt svårare för medarbetarna att ifrågasätta nödvändigheten av projektet. En annan orsak till varför man har olika synsätt kan vara att grupperna vet olika mycket om projektet. Det går inte att utesluta att medarbetarna får ett mer inre riktat perspektiv när också de kommer igång med det praktiska arbetet med IQM. Vidare kan man fundera på om de olika synsätten på IQM hänger ihop med det synsätt man har på kvalitet överhuvudtaget. Låt oss se närmare på det.

Ordet kvalitet kommer från latinets “Qua litas” och betyder “av vad”. Det har sedan antiken används i betydelsen beskaffenhet. Frågan är bara vad det är som skall ha en viss beskaffenhet. Traditionellt sett har man talat om produktens beskaffenhet, dvs. produktkvalitet. Av ledningspersonerna är det ingen som talar om produktkvalitet utan om arbetsprocessens förmåga. En chef uttrycker det som ”det totala i varje grej, hur det hänger ihop”. Han säger också “kvalitet i detaljer räcker inte, det handlar om flödet i arbetsuppgifterna”. Denna syn på kvalitet är också riktad inåt i organisationen. Ett annat synsätt är att det handlar om att kunna leverera “det kunden förväntar sig”, vilket är en mer extern syn på kvalitet. En ledningsrepresentant säger “vi ska inte leverera lyxigare saker än vad kunden anser sig behöva”. En ledningsrepresentant visar på ytterligare en syn på kvalitet. Han säger att kvalitet är mätbara värden, kundens upplevelse och det man bygger in sin tjänst i form av service m.m. Kvalitetssamordnarna har också en bred syn på kvalitet. Spontant talar de om kunden. En person lägger nästan ett etiskt perspektiv genom att betona om att det handlar om att göra det rätta, både mot kund, miljön och sig själv. Den chef som fungerar både som chef och kvalitetssamordnare säger att det förutom produktkvalitet handlar om optimala organisatoriska förhållanden. När medarbetarna talar om kvalitet så nämner de först kunden och att målet är att denne skall komma tillbaka. Man talar inte om den interna arbetsprocessen som sådan utan om service och bemötande, dvs. kontaktytan mot kunden. Man talar också om löften och att det är viktigt att hålla dem. “Kvalitet är att man har ett avtal och håller det”. Jag tolkar därför deras kvalitetsperspektiv som mer externt. En av kvalitetskonsulternas egen definition på kvalitet är “vårt sätt att arbeta” - ett klart inre riktat perspektiv. De andra två talar om kundtillfredsställelse men med olika komplement. Den ena säger att kvalitet också mäts genom minskade kvalitetsbristkostnader medan den andre mera betonar vikten av en egen etik. Det kan inte bara vara att leverera den kvalitet som kunden efterfrågar. Företaget måste ha en egen kvalitetspolicy för att alltid säkerställa sin egen ambition och kvalitetsnivå. Jag tolkar det som att det måste ses som en del av affärsidén och identiteten. Av respondenternas svar framgår återigen att det endast är medarbetarna som har ett renodlat externt synsätt på kvalitet, varför jag utgår ifrån att detta kan vara en av grundorsakerna till att man har ett annat synsätt på IQM.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Nästa relevanta fråga är om det spelar någon roll att särskilt ledning och personal inte har samma syn på IQM och kvalitet. Ja, det gör det. I Targamas bok (1978 s 42) refereras till Edström & Naugés, som funnit att det är värdefullt att inblandade parter har likartad problemuppfattning och inställning och det är egentligen en självklarhet att ett förändringsarbete går smidigare om alla inblandade ser samma syfte. Det är ingen slump att uttrycket ”att dra åt samma håll” har blivit etablerat. Dessutom tycker jag att det är viktigt att ledningen står för sina beslut och inte för fram dem som en reaktion på en yttre omgivning - det modet och den ärligheten har varje medarbetare rätt att förvänta sig. Vidare har ledningarna mycket att vinna på att föra fram det inre perspektivet. Sannolikheten är större att IQM blir ett ”nödvändighetsverktyg” (se 5.1) om alla inblandade drivs av det inre perspektivet, att man i varje stund frågar sig själv “what’s in it for me and the company” istället för “what’s in it for the customer”. Detta kan låta motsägelsefullt då man i dagsläget starkt betonar kundens betydelse och det är klart att företagets rutiner inte skall resultera i något som kunden inte vill ha. Men, om vi accepterar Bergman och Klevsjös (1991 s 9) definition på kund som “den eller de vi försöker skapa värde åt genom våra aktiviteter och produkter”, och om IQM skall vara ett “nödvändighetsverktyg”, är man i uppbyggnadsfasen sin egen kund. Det finns därför ett antal frågor för ledning och medarbetare att ta ställning till i förberedelsefasen:

- Varför vill man införa IQM?
- Vilka förväntningar har man?
- Finns det direkta krav från kunderna?
- Kan man förvänta sig att det kommer? I så fall när?
- Vilka fördelar har företaget av att arbeta med IQM?
- Vilka fördelar har medarbetarna?
- Vad kommer att krävas av var och en?
- Vilka tidsperspektiv har man?

8 S Y N P U N K T E R P Å I Q M

Frågeställningarna kring synpunkter på IQM har förändrats under resans gång. Från början var mitt fokus mest inställt på vad medarbetarna tycker. Ganska snart visade det sig att nyckelpersonerna (ledning och kvalitetssamordnare) hade minst lika intressanta synpunkter. Dessutom hade inte medarbetarna – de som arbetar i den löpande produktionen utan ledningsansvar – ännu involverats i projektet i den omfattning jag trott. Det är snarare det steg företagen står inför nu. (Legofabriken Jönköping undantaget). När medarbetarna talar om IQM har de således inte haft mycket kontakt med projektet ännu. Andra begränsningar är att medarbetarna bara kan tala för sig själva, det är inte säkert att de representerar den allmänna uppfattningen bland medarbetarna på företaget. Slutligen har jag inte träffat medarbetarna på Produktionsföretaget Västerbotten.

Medarbetaren på Sammansättningsfabriken i Stockholm har svårt att tycka något om IQM, för hon kan inte se gränsen mellan detta projekt och tidigare satsningar. När jag frågar om de fått utbildning i IQM svarar hon att “det var väl en fyra till fem år sedan!”. På tal om kvalitetskonsulten och nulägesanalysen säger min intervjuperson att “Jag har sett en kvalitetskonsult gå runt bara. Han har inte pratat med mig, bara hört att han tyckt saker om hur personalen skall vara. Folk ska flytta på sig och man skulle göra sig av med en del”. “Det var en liten gubbe som smög omkring lite spionartat”. När hon ska tycka till om projektet utgår hon ifrån sina tidigare erfarenheter av projekt och dessa har hon oftast sett rinna ut i sanden. Det allmänna förtroendekapitalet är således skadat. Ingenting tyder på att man i projektplaneringen inventerat, eller tagit fasta på, dessa undervattensströmningar. Frågan är vidare hur man kan ta fasta på dem. Medarbetaren själv talar om vikten av att tala med folk och att inte hemlighålla saker. Hon tycker också att det är viktigt att projekten i större utsträckning utgår ifrån de anställdas villkor. Som jag ser det är enda löningen större insyn, tidigare information och flera möjligheter att påverka själv. Detta hade man kunnat ta hänsyn till i vid organisationen av kvalitetsarbetet. Man hade t.ex. kunnat informera om nulägesanalysen innan kvalitetskonsulten kom ut till arbetsplatsen. I samtalen med alla andra personer som träffat kvalitetskonsulten säger alla spontant att han är så duktig och trevlig. VD:n säger t.ex. att “han är ofjantig och både visar och ger respekt”. Därför tror jag inte att det är orealistiskt att utgå ifrån att kvalitetskonsulten hade kunnat tas emot på ett mer öppet sätt om informationen varit rikligare i början. Man hade också kunnat överväga om inte kvalitetskonsulten skulle ha tagit en större bit av informationen och utbildningen när den interna omorganisationen skedde.

Kvalitetssamordnarna på Halvfabrikatfabriken Jönköping är mycket positiva till projektet ”det här skapar mer arbetskänsla, större samhörighet”. När de försöker sätta sig in i vad medarbetarna tycker om projektet utgår de ifrån medarbetarnas erfarenheter av tidigare projekt; ”Vi har ju haft många projekt som misslyckats så nu har vi rätt mycket press på oss att det här ska bli något”. “Det får inte bli ytterligare ett misslyckande för då är det kört”.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Citatet visar att man förstått att det nuvarande projektet baseras på medarbetarnas erfarenheter av tidigare projekt, samt att det utgör basen för kommande förändringar. De har också en strategi för hur de i praktiken skall kunna utgå ifrån medarbetarnas position;

“Nu måste man informera jättemycket, annars blir det bara som papper för dem. Vi får nog vara bosatta ute på golvet en tid och vara med dem på golvet och se vad de gör så att det har en diskussionspartner som inte är produktionsinriktat jagande på dem. Vi måste vara mjukvaran runt omkring. Ofta är den produktionsansvarige ganska hårt hållen vad som ska levereras, har svårt att prata i lugn och ro”.

Medarbetarna på Halvfabrikatfabriken verkar inte heller veta var gränsen mellan det nuvarande IQM-projektet och tidigare projekt går. Precis som deras kollega på Sammansättningsfabriken i Stockholm talar de också om tidigare, misslyckade projektet. Trots detta verkar de vara positivt inställda till projektet. De har ett bibehållet förtroende för företaget och de kan också lättare se vad projektet har att erbjuda dem. De säger t.ex. att det blivit naturligt att dokumentera och kontrollera det man gör och att det är roligt när produkten blir bra och kontakten med kunden flyter fint. Medarbetarna har inte kunnat märka förändringar i arbetsmiljön, men tror att det kan komma.

Legofabriken Jönköping bjuder på flera exempel på att IQM kan leda till arbetsmiljöförbättringar. När medarbetarna pratar om projektet är de övervägande positiva och även om de anser att syftet med projektet är externa ser de en klar egen nytta också. En medarbetare säger att “vi kan beställa hit mindre sopcontainrar. Vi vet bättre hur man gör med saker och ting, med kemikalierna”. “Vi förstår riskerna med kemikalierna och har genom en ny hantering fått ner kemikalieförbrukningen rejält.” Deras uppfattning om miljö och arbetsmiljö går samman, vilket är naturligt i deras typ av verksamhet. De är redan rutinerade ISO 9002-medarbetare och säger att de vid en jämförelse tycker att ISO 9001 gav mer extraarbete än vad ISO 14001 gör för dem.

IQM är en kombination av ISO 9001, ISO 14001 och Internkontroll av arbetsmiljö. En relevant fråga måste därför vara om det är en riktig kombination. Ingen av mina respondenter tycker att det är ett felaktigt angreppssätt. Exemplena på detta är flera. Låt oss lyssna på kvalitetssamordnarna på Halvfabrikatfabriken i Jönköping när de jämför de tidigare arbetet med ISO 9001 och IQM.

” Man gick helt efter ISO 9000. Du ska göra så här, du ska göra så här, du ska göra så här. Det fanns ingen själ i det. I detta projekt har vi mera själ. Något annat som driver det här projektet...” IQM har en annan känsla, en drive: verkligheten. Det här skapar mer arbetskänsla, större samhörighet. Förut kändes det som ett tvång för att få jobb, att visa upp ett papper. Det som driver oss nu är önskan att få bättre kvalitet. Personalfrågor och miljö engagerar människor på ett annat sätt. Det är en vinst i att jobba med detta tillsammans; ja, de hör ju ihop! Utan tvekan. Vi kan inte bara se till produktionen utan måste också se till vad som händer på miljösidan.

Det är uppenbart att man anser att det blir roligare, och därmed lättare, att jobba med kvalitet när man också tar med miljön och arbetsmiljön. Kvalitetssamordnaren på Legofabriken i Jönköping bekräftar detta genom att säga att miljöarbetet “berör oss alla och det är lättare att relatera till det som människa”.

9 S L U T S A T S E R

Nedanstående sammanställning är ett sammandrag av de viktigaste slutsatserna denna uppsats utmynnat i. Analysen kring dem återfinns i avsnitt 4 - 8. Det är viktigt att betänka att undersökningen endast omfattar fyra företag i IQM-projektet. De är inte direkt jämförbara med varandra och man kan inte heller med säkerhet utgå ifrån att slutsatserna gäller för alla företag. Ändock tyder slutsatserna på en viss allmängiltighet.

Införandet av IQM

Införandet kan delas upp i två steg; förberedelsefasen samt uppbyggnads- och implementeringsfasen. Förberedelsefasen bör breddas och medvetenheten kring de förutsättningar som återfinns under vattenytan (se bild 1) utvecklas. Särskilt strategin för kvalitetsarbetet kan förbättras (se avsnitt 4). Företagen använder ekonomivarianten i sin organisation av kvalitetsarbetet. Uppbyggnads- och implementeringsarbetet läggs upp utifrån två principer; ett är att beskriva kvalitetssystemet utifrån standarden och ett att utgå ifrån verksamhetens processer. Utöver detta är det svårt att komma åt vad som är konsulternas metod. De agerar utifrån sin samlade erfarenhet – ett svårfångat hantverk.

Val av arbetsmetoder

Flertalet nyckelpersoner har resonerat kring val av metod. Om man inte gjort det har man i ett senare skede sett att det var nödvändigt. Kvalitetskonsulterna resonerar inom rationalitetens princip, vilket innebär att de inte har någon dokumenterad strategi för kvalitetsarbetet. De ger inte heller konkret handledning i hur företagen skall hantera dessa frågor, vilket hänger samman med att man uppfattar sitt uppdrag som ett ”ovan-vattenuppdrag”. Här kan konsulterna bli tydligare. En del av företagen ser inte kopplingen mellan den interna organisationen av kvalitetsarbetet och de sociala processförutsättningar som finns under vattenytan. Företagen ger dock flera exempel på ett förståelsebaserat angreppssätt. Ett företags IQM-arbete ledde direkt in till organisationsutveckling och kompetensförnyelse.

Särskilt betydelsefulla faktorer

Nästan alla respondenter lyfter fram värdet av en bra konsult. Man har stort förtroende för dem, men också stora förväntningar. De ska besitta all fakta kunskap, styra tydligt men också vara ”rätt”. På sätt och vis gör man en intuitiv ”isbergs-bedömning” där man lägger störst vikt på de osynliga faktorer som kan sammanfattas i ordet ”personkemi”. Nyckelpersonerna lovordar sina konsulter.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Flera nyckelpersoner framhåller vikten av att utgå ifrån verksamheten och dess behov när man bygger upp systemet. Det handlar inte om att tillfredsställa revisorer, kunder eller att fylla en kvalitetspärm; det handlar om att bygga upp ett system för verksamhetsstyrning annars ”bommar man värdet”.

Erfarenheter av tidigare, liknande, projekt har en stor betydelse för det nuvarande IQM-arbetet. De undersökta företagen visar dock att det viktigaste inte är att man lyckats i de tidigare projekten. Viktigare är att man inte förnekar sina tillkortakommanden utan tar fasta på dem. Erfarenheterna är en reell verklighet att utgå ifrån vid planeringen av det nya projektet. Därför är det viktigt att anlägga en tolkande kompetensansats i förberedelsefasen. Detta betyder att man som ledare bör sätta sig in i hur medarbetarna upplevt de tidigare projekten genom att föra en dialog med dem, samt att också själv försöka sätta sig in i vad som kan finnas under vattenytan.

Vissa företag klagar på att ISO-språket är krångligt och akademiskt. Trots detta är det ingen som ifrågasätter arbetet som sådant. Ingen säger att det är tråkigt eller onödigt.

Förberedelsefasen kan utvecklas. Det är viktigt att ha ett slutdatum och att företagen blir varse att delaktighet är en princip utifrån vilken man organiserar sitt IQM-arbete, annars finns en risk att delaktighet blir en retorisk fråga. Samtliga respondenter talar om ledningens betydelse för projektets framgång. Man kan lätt konstatera att ledningarna i de undersökta företagen är mycket engagerade och drivande i dessa frågor.

Olika synsätt på IQM

Respondenterna ser inte samma syfte. Två olika synsätt träder fram ur materialet och synsätten är mest renodlade mellan ledningar och medarbetare. Ledningarna ser en egen, inre, mening med IQM medan medarbetarna ser en yttre, i förhållande till kunden. Frågan är varför det är på detta sätt. En förklaring kan vara att ledningarna försöker måla upp bilden av ett yttre hot för att motivera projektet. Detta gör det dessutom svårare för medarbetarna att ifrågasätta. En annan förklaring kan vara att medarbetarna vet för lite om IQM ännu så länge. En trolig förklaring är att man lägger in olika betydelser i begreppet kvalitet. Ledningar talar främst om arbetsprocessernas förmåga och medarbetarna om kundmötet. Det är viktigt att man ser samma syfte med projektet; dessutom kan det inre perspektivet verka mer motiverande för medarbetarna. Förberedelsefasen bör utvidgas och omfatta dessa frågor. Av mitt material kan jag inte uttyda att företagen lyckas olika väl beroende på vilket syfte man hade inledningsvis.

Synpunkter på IQM

En del medarbetare har svårt att se gränserna mellan IQM och tidigare projekt. Man vet helt enkelt inte var det ena slutar och det andra börjar. Ingen medarbetare ifrågasätter dock projektets relevans. Miljö- och arbetsmiljöfrågorna breddar perspektivet på hela projektet och frågor om etik och moral väcks. Därmed får arbetet en helt annan skjuts och arbetet uppfattas mer meningsfullt.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Facket har inte visat något generellt intresse för IQM. Dessutom anser inte respondenterna ute på företagen att det är en facklig fråga. Med kunskap om att miljö- och arbetsmiljöfrågor engagerar och väcker tankar om etik och moral tycker jag att facken borde fundera över om inte ett företags önskemål om att införa ISO 9001 ska bemötas med ett fackligt krav på att det i så fall ska integreras med IK och ISO 14001.

Bild 8 (s 45) kan ses som en sammanfattning av metoden för att införa IQM. Utgångspunkten för bilden är Perssons och Rydells (1997 s 30) processbeskrivning av implementeringsarbetet. Varje enskild pil kan dels ses som ett steg i processen, dels som ett isberg med en strukturorienterad överdel och en social processororientering under vattenytan.

Avslutning

Det kan verka förmätet av mig att överhuvudtaget komma med kommentarer om hur kvalitetskonsulter och företag skall arbeta med IQM. De är alla oerhört kunniga och skickliga och betydligt mer insatta i standarderna än vad jag är. Kvalitetskonsulterna besitter en sådan stor erfarenhet att den blivit en djupt förankrad ryggmärghkunskap. Företagen är ambitiösa och viljestarka som under lång tid avsätter kraft till projektet. Jag ser IQM som ett positivt projekt med goda föresatser, goda angreppssätt och goda förutsättningar för framtiden. Att områden för utveckling ändå finns ser jag som något naturligt.

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

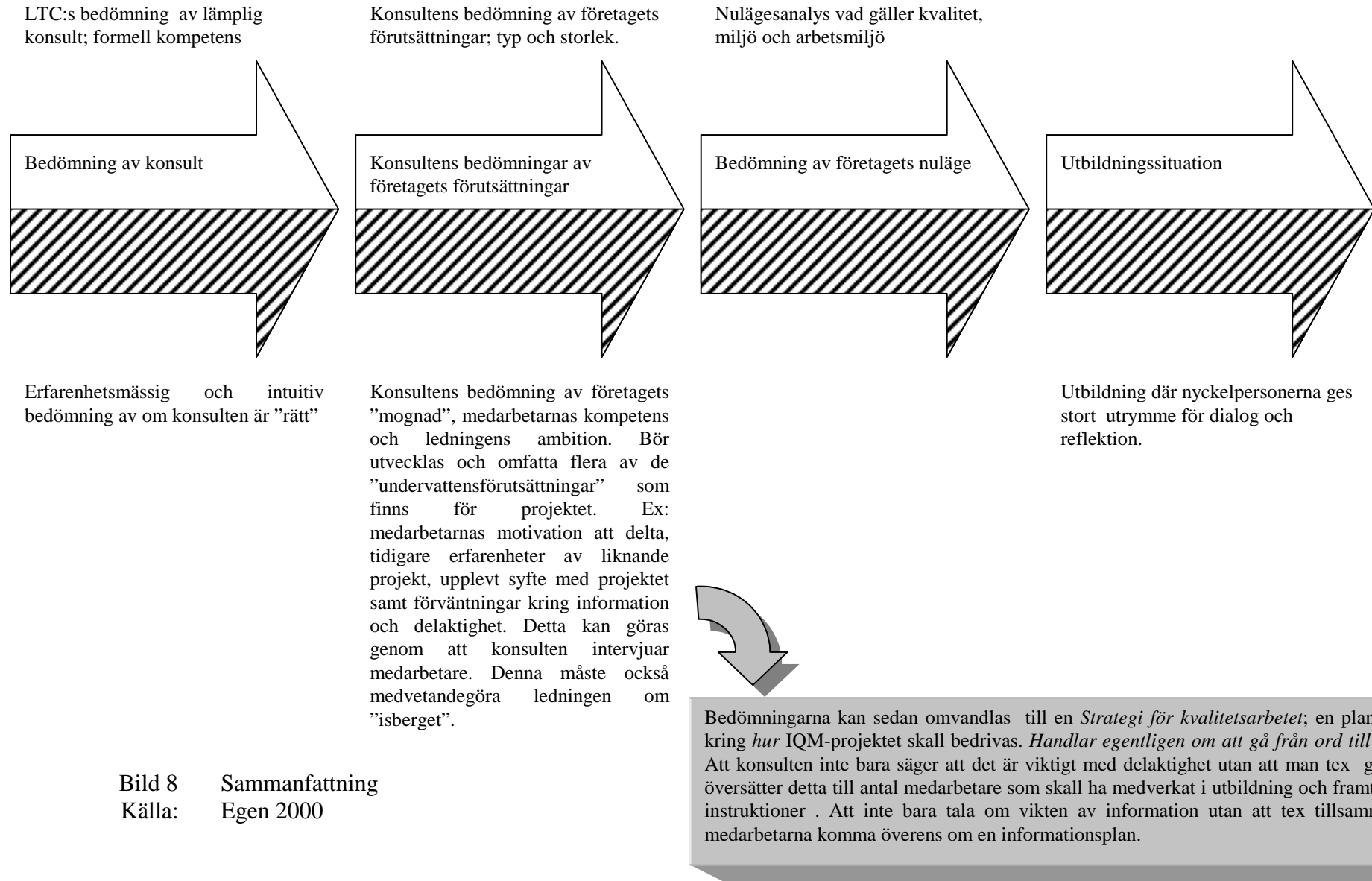


Bild 8 Sammanfattning
Källa: Egen 2000

1 0 D E F I N I T I O N E R O C H F Ö R K Ö R T N I N G A R

10.1 Definitioner

| | |
|-------------------------------|---|
| Certifiering | I kvalitetssäkringsarbetet finns tre olika certifieringsnivåer (Persson, Rydell 1997 s 22): <ol style="list-style-type: none">Egenförsäkran eller 1:a parts certifiering Interna revisioner av företaget självt.Leverantörsintyg eller 2:a parts certifiering Revisioner av beroende part; vanligtvis kunden, för att denne själv skall kunna säkerställa att företaget lever upp till sina åtaganden i kvalitetssystemet.Certifikat eller 3:e parts certifiering Revisioner av oberoende part; certifieringsorgan. Det är endast de företag som blivit reviderade och certifierade av ackrediterade certifieringsorganisationer som får kalla sig ISO-certifierade. Ett certifierat företag blir kontinuerligt reviderat så att det säkerställs att man följer sitt kvalitetssystem. Detta ger ökad trovärdighet gentemot nuvarande och blivande kunder. |
| Dokument och kvalitetshandbok | Dokumenterna är det skriftliga underlag som behövs för att beskriva kvalitetssystemet, styra processerna och produkterna samt för att göra mätningar och revisioner. I ISO kvalitetsmanual 9000 ställs det höra krav på dokumentationen och all dokumentation om kvalitetssystemet skall ingå i kvalitetsmanualen. Andra ingående delar är kvalitetspolicy, företagets organisation, beskrivning av kvalitetssystemet, ansvar och befogenheter samt beskrivning av alla rutiner. |
| Kund | Enkelt uttryckt är det den man är till för i sin verksamhet. Denna någon kan vara en extern såväl som intern kund. I vissa sammanhang har ordet kund uppfattats kontroversiellt då det förknippats med kommersialism men om man hela tiden tänker på <i>vem man är till för</i> bör det hindret kunna falla bort. |
| Kvalitet | Det finns en mängd olika definitioner på kvalitet och en mer filosofisk sådan återges av Persson (1997 s 10); “Kvaliteten är som skönheten - den finns i betraktarens öga”. Flertalet mer teoretiska definitionerna rymmer inom denna poetiska beskrivning. De försöker på olika sätt uttrycka det faktum att det är kunden, inte producenten, som avgör vad som är kvalitet. En etablerad definition är “alla sammantagna egenskaper hos ett objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att tillfredställa uttalade och outtalade behov” (EN ISO 9000-1:1994 bilaga A). För att producenten ska kunna leverera rätt kvalitet måste kundens behov således kontinuerligt identifieras och definieras. Detta översätts sedan ofta till egenskapskrav på produkten och några exempel är tillförlitlighet, säkerhet, ekonomi och estetik. |
| Kvalitetssystem | Det är “organisatorisk struktur, rutiner, processer och resurser som är nödvändiga för ledning och styrning av verksamheten med avseende på kvalitet ” (EN ISO 9000-1:1994 bilaga A). Affärsidé, policy och riktlinjer, mål, nödvändiga delsystem, rutiner, instruktioner samt klarlagda ansvar och befogenheter är ingående delar (Trygghetsfonden 1995 s 8). Syftet är att kvalitetssystemet ska garantera att kvalitetsarbetet är ändamålsenligt och leder fram till måluppfyllelse utan att kunden måste träda in och kontrollera verksamheten själv. |
| Kvalitetssäkring | Handlar om att fastställa att verksamheten uppfyller de normer för kvalitet man bestämt i kvalitetssystemet och utlovat kunden. Ett exempel är ISO 9000. |

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

| | |
|--------------------------|--|
| Kvalitets- utveckling | Handlar om organisationens systematiska verksamhet för att ständigt förbättra kvalitén Ett exempel är Total Quality Management, TQM. |
| Nyckelpersoner | Ledningspersoner samt kvalitetssamordnare/kvalitetschefer i de undersökta företagen |
| Respondenter | Samtliga intervjupersoner i de undersökta företagen |
| Revision | Vid en revision går revisorn igenom den dokumentation som är förknippad med kvalitetssystemet, man följer checklistor och gör platsbesök/ intervjuer. Avvikelse registreras och bildar underlag för en avvikelserapport. En seriös revision ska vara en systematisk och oberoende granskning. Med det menas att alla delar av kvalitetssystemet ska granskas och att man inte reviderar sig själv. |

10.2 Förkortningar

| | |
|--------------|---|
| AML | Arbetsmiljölagen |
| EMAS | Eco Management and Audit Schemes |
| IK | Internkontroll av arbetsmiljön |
| ISO | Organization for standardisation |
| IQM | Integrerad kvalitets- och miljösäkring, eller internkontroll, kvalitet och miljösäkring |
| LTC | LänsteknikCentrum AB |
| MI | Miljöinventering |
| NA | Nulägesanalys |
| SIQ | Institutet för kvalitetsutveckling |
| Q-arbete | Kvalitetsarbete |
| Q-konsult | Kvalitetskonsult |
| Q-samordnare | Kvalitetssamordnare |
| VG | Verksamhetsgrupp |

”IQM Integrering av tre ledningssystem”

1 1 L I T T E R A T U R

- Axelsson, RC Jan, 2000. *Quality and ergonomics towards successful integration*. Linköping; Linköpings universitet
- Bergman, BO - Klefsjö, Bengt. 1991. *Kvalitet i alla led*. Lund; studentlitteratur
- Iseskog, Tommy, 1994. ”Nya” *arbetsmiljölagen*. Andra upplagan. Borås; TCO
- Jernberg, Björn, 1995. *Varför är kvalitetsarbete så svårt?* Göteborg; SIQ
- Langlet, Pieter - Wärneryd, Bo. 1983. *Att fråga - om frågekonstruktion vid intervju- och enkätundersökningar*. Andra upplagan. Stockholm; Statistiska centralbyrån
- Persson, Gerhard, 1998. *Kvalitet - en praktisk handbok*. Näsviken; Björn Lundén information AB
- Persson, Tommy - Rydell, Christer, 1997. *Kvalitetssystem i tjänsteföretag - från förberedelse till ISO 9000-certifikat*. Borås; SIFU AB
- Sandberg, Jörgen, Targama, Axel, 1998. *Ledning och förståelse - ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund; Studentlitteratur
- Targama, Axel, 1978. *Former för administrativt utvecklingsarbete*. Göteborg; BAS
- Targama, Axel, 1981. *Att genomföra administrativa förändringar*. Stockholm; Sveriges mekanförbund
- Trycksaker och övrigt
Arbetskyddsstyrelsens kungörelse med föreskrifter om internkontroll av arbetsmiljön AFS 1992:6
- Att integrera ledningssystem. 2000. Stockholm; SIS Forum AB
- Internkontroll av arbetsmiljön och ISO 9000 i ett samordningsperspektiv*; Arbetskyddsstyrelsens rapport 1994:6
- IQM-programmet (IQM3) version 3*. LänsTeknikCentrums underlag för ansökan om finansiellt stöd från EUs strukturfond
- Kvalitetssäkring i små företag - certifiering mot ISO 9000*. 1995. Trygghetsfonden SAF/LO.
- Miljöcertifierade företag Sverige 1999*. 1999. Stockholm; Challenium Information
- SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling 2000, Institutet för kvalitetsutveckling, SIQ

1 2 B I L A G O R

Bilaga 1: Intervjuguide - konsult/resursperson

Inledning

Nu har jag presenterat mig

Kan du berätta lite om dig själv?

1. Namn
2. Utbildning/yrkeserfarenhet
3. Konsultföretaget
4. Arbetsuppgifter

Allmänt

5. Hur kom du först i kontakt med IQM-projektet?
6. Hur fick du dina IQM-företag?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

Hur skulle du vilja beskriva IQM företaget?

7. Ledarskapet
8. Facklig samverkan
9. Övrig samverkan/klimat
10. Hur pass viktigt är projektet för företaget?

Allmänt

11. Jobbar du uteslutande med IQM-projekt eller har du andra uppdrag samtidigt?

Frågeställning 4 – syfte med IQM

12. Hur brukar du beskriva IQM?
13. Vad tycker du är syftet med IQM?
14. IQM kallas ju arbetsmiljö, kvalitet och miljöledning. Vad tycker du att kvalitet är?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

15. Kan du beskriva vilken roll du har i IQM-projektet?
16. Hur har det blivit så?
17. Är NA en ny typ av arbetsuppgift för dig eller liknar den andra jobb du har?
18. Om du tänker på att du ska påbörja en NA; hur sker dina inledande kontakter?
19. Med vem?
20. Vill du veta något om företaget innan du kommer ut?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM NA

21. Kan du beskriva lite kort hur du rent praktiskt brukar genomföra NA?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod NA

22. Hur har den metoden kommit till? (har du alltid gjort så?)

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM/ Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

23. Hur går själva bedömningen av olika faktorer till?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

24. Ser planerna oftast lika dana ut eller skiljer de sig åt mellan företag?
25. Vad är det i så fall som gör att planerna blir olika?
26. Hur kan man beräkna hur lång tid det tar för ett företag att införa IQM?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM

27. Har du sådan inblick i ditt IQM-företag att du kan beskriva hur de har gått tillväga?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

28. Hur kom man fram till den införandemodellen och tidsplanen?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

29. Vilka var med?
30. Vilka faktorer/omständigheter tror du är av särskild betydelse för att denna IQM-implementering?
31. Vad är rent generellt de viktigaste faktorerna för att en implementering skall lyckas?

Frågeställning 4 - syfte med IQM

32. Har du talat med IQM-företaget om vad deras målsättning är med IQM-projektet? Dvs vad är det man vill åstadkomma?
33. Tror du att den målsättningen har påverkat hur man jobbat med implementeringen?

Avslutning

34. Hur ser IQM ut om fem år?
35. Vad tycker du att jag borde ha frågat/har jag missat något?

Associera fritt kring

- delaktighet
- styrning
- motivera

Bilaga 2: Intervjuguide - ledningsrepresentant

Inledning

Nu har jag presenterat mig själv

Kan du berätta lite om dig själv?

1. Namn
2. Hur du hamnade här

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

Kan du berätta om företaget!

3. Verksamhetsidé
4. Utvecklingen/framtiden
5. Berätta lite om personalen
6. Hur fungerar den fackliga samverkan?
7. Hur fungerar samverkan över lag/klimatet?
8. Hur är det att vara chef här?

Allmänt

9. Hur kom du först i kontakt med IQM-projektet?

Frågeställning 4 - syfte med IQM

10. Hur brukar du beskriva IQM?
11. Vad är syftet?
12. Vilka förväntningar har du på IQM?
13. Finns det andra förväntningar i företaget?
14. IQM handlar om internkontroll, kvalitet och miljöledning. Kvalitet är ett flitigt använt ord, men vad är det egentligen tycker du?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod NA

15. Kan du berätta hur det gick till när det bestämdes ATT ni skulle låta göra en NA?

Frågeställning 4 – syfte med IQM

16. Varför ville ni göra en NA?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod NA

17. Fördes det något resonemang om HUR NA skulle genomföras?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM NA

18. Hur gjordes NA?
19. Vad tyckte du om den?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod NA

20. Kan du berätta hur det gick till när det bestämdes ATT ni skulle införa IQM?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

21. Vilka var med när beslutet fattades?
22. Hur gick informationen ut?
23. Var det en MBL-fråga?
24. Kom det några reaktioner?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

25. Hur kom ni fram till HUR IQM skulle införas?
26. Hur tänkte ni?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

27. Vilka var med när beslutet fattades?
28. Hur gick informationen ut?
29. Var det en MBL-fråga?
30. Kom det några reaktioner?

Allmänt

31. Vad hade ni för tidsplan?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

32. Hur kom ni fram till den?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM

33. Kan du relativt utförligt berätta hur ni gått tillväga för att införa IQM?
34. Hur kan du motivera berörda medarbetare att delta i det här arbetet?

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

- 35. Om du skulle sammanfatta dina erfarenheter. Vad är viktigt för att implementeringen skall lyckas?
- 36. Finns det några särskilda fallor?

Frågeställning 5 - vad tycker respondenterna om IQM

- 37. Med ditt perspektiv som ledare, har IQM-projektet påverkat medarbetarna?
- 38. Vad tror du medarbetarna har uppfattat som positivt/negativt?
- 39. Tycker du att IQM-projektet haft någon inverkan på den företagsinterna arbetsmiljön?

Avslutning

- 40. Hur ser IQM ut om fem år?
- 41. Vad tycker du jag borde ha frågat om/har jag missat något?

Associera fritt kring

- delaktighet
- styrning
- motivera

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Bilaga 3: Intervjuguide - medarbetare

Inledning

Nu har jag presenterat mig själv

Kan ni berätta lite om er själva?

1. Heter
2. Vad ni gör
3. Hur länge ni har jobbat här?

Allmänt

4. När hörde ni första gången talas om IQM?

Frågeställning 4 – syfte med IQM

5. Vad är IQM för någonting? Hur skulle ni beskriva det?
6. Varför ska ert företag ha IQM?
7. Tycker ni själva att den här IQM-certifieringen är viktig eller oviktig?
8. Är alla bitarna lika viktiga?
9. IQM står ju för internkontroll, kvalitet och miljöledning. Kvalitet är ju ett ord man använder väldigt mycket; vad tycker du att det är?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

10. Vet ni hur det gick till när det bestämdes att man skulle införa IQM?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

11. Var någon av er med vid det tillfället?
12. Facket?
13. Vad tycker ni om det?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM

14. När ert företag införde IQM; hur gjorde man rent praktiskt? Kan någon av er berätta?
15. Har ni fått någon utbildning i IQM-frågor?
16. Hur var det?

Frågeställning 5 - vad tycker respondenterna om IQM

17. Märker ni av IQM- arbetet i ert dagliga arbete?
18. Kan ni ge exempel på att något i ert arbetet förändrats till följd av projektet dvs. att ni gör en arbetsuppgift på ett annat sätt än förut?
19. Har ni sett några andra följder av projektet?

Allmänt

20. Vem är det som gör det mesta IQM-jobbet?
21. Har ni själva gjort något i IQM-projektet? Berätta!

Frågeställning 4 – syfte med IQM

22. Vem är IQM bra för? Företaget, kunderna eller ni själva?
23. Har ni någon nytta av det här?

Frågeställning 5 - vad tycker respondenterna om IQM

24. Har arbetsmiljön påverkats eller förändrats pga IQM-projektet?
25. Kan ni ge några exempel?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

26. Vad skulle ni säga till andra företag och människor som funderar på ett sådant här projekt?

Avslutning

27. Tror ni att man kommer fortsätta att ha IQM eller kommer det att tas bort/försvinna?
28. Vad tycker du jag borde ha frågat om/har jag missat något?

Bilaga 4: Intervjuguide - kvalitetssamordnare/kvalitetschef

Inledning

Nu har jag presenterat mig själv

Kan du berätta lite om dig själv?

1. Namn
2. Utbildning/yrkeserfarenhet

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

Kan du berätta om företaget:

3. Verksamhetsidé
4. Berätta lite om personalen
5. Hur fungerar den fackliga samverkan?
6. Hur fungerar samverkan över lag/klimatet?
7. Hur är det att vara Q-ansvarig?
8. Vad är svårast med att vara Q-ansvarig?
9. Vad är roligast med att vara Q-ansvarig?

Allmänt

10. Hur kom du först i kontakt med IQM-projektet?

Frågeställning 4 - syfte med IQM

11. Hur brukar du beskriva IQM?
12. Vad är syftet?
13. Vilka förväntningar har du på IQM?
14. Finns det andra förväntningar i företaget?
15. IQM handlar om arbetsmiljö, kvalitet och miljöledning. Kvalitet är ett flitigt använt ord, men vad är det egentligen tycker du?

Allmänt

16. Var i organisationen finns du placerad?
17. Vilket förhållande har du till ledningen?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

18. Är IQM-arbetet en ny typ av arbetsuppgift för dig eller liknar den andra jobb du har?
19. Vilken roll har du i IQM-projektet?
20. Hur har det blivit så?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

21. Vilken prioritet har IQM-projektet i företaget?
22. Uppfattas det lika viktigt av alla tror du?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod NA

23. Kan du berätta hur det gick till när det bestämdes **ATT** ni skulle göra en NA?
24. Fördes det något resonemang om **HUR** NA skulle genomföras?

Frågeställning 4 - syfte med IQM

25. Varför ville man göra en NA?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM NA

26. Hur gjordes NA?
27. Vilken roll hade du i det sammanhanget?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod IQM

28. Kan du berätta hur det gick till när det bestämdes **ATT** ni skulle införa IQM?
29. Vilken roll hade du i det sammanhanget?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

30. Vilka var med när beslutet fattades?
31. Hur gick informationen ut?
32. Hur motiverades, förklarades, att IQM skulle införas?
33. Kom det några reaktioner?
34. Var det en MBL-fråga?
35. Ska det vara det?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

36. Hur kom man fram till **HUR** IQM skulle införas?
37. Hur resonerade man?
38. Vilken roll hade du det sammanhanget?

BILAGOR till ”IQM Integrering av tre ledningssystem”

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

- 39. Vilka var med när beslutet fattades?
- 40. Hur gick informationen ut?
- 41. Var det en MBL-fråga?
- 42. Kom det några reaktioner?

Frågeställning 2 - resonemang vid val av metod

- 43. Vad har ni för tidsplan?
- 44. Hur kom ni fram till den?
- 45. Håller den?

Frågeställning 1 - hur har man infört IQM

- 46. Kan du UTFÖRLIGT berätta hur ni gått tillväga för att införa IQM?
- 47. Har du något arbetsmaterial att visa?

Frågeställning 3 – vad var av särskild betydelse

- 48. Om du skulle sammanfatta dina erfarenheter. Vad är viktigt för att en implementering skall lyckas?
- 49. Vilka tips skulle du vilja ge andra Q-ansvariga?

Frågeställning 5 - vad tycker respondenterna om IQM

- 50. Har IQM-projektet påverkat ditt eget arbete
- 51. Har du funderat på om det på något sätt märks i arbetsmiljön att ni jobbat med IQM?
- 52. Med ditt perspektiv som Q-ansvarig, vet du vad medarbetarna tycker om projektet?

Frågeställning 4 – syfte med IQM

- 53. Vilket syfte tror du att de ser med projektet?
- 54. Hur motiverar ni folk att delta?
- 55. Har de några fördelar av projektet?

Avslutning

- 56. Hur ser IQM ut om fem år?
- 57. Vad tycker du jag borde ha frågat om/har jag missat något?

Associera fritt kring

- delaktighet
- styrning
- motivera

Bilaga 5: Processbeskrivning Produktionsföretaget Västerbotten

Förberedelsefasen:

Bakgrund

Det finns inte ett direkt kundkrav på certifiering men på sikt kan man föreställa sig att det kan. Man vill därför redan nu börja arbeta efter ISOs ledningssystem.

Kontakt med LTC

VD och en medarbetare är på ett informationsmöte som kommunens utvecklingsbolag arrangerade. Skytteanska (samarbetspartner till LTC) berättar om IQM och förmedlar konsult. VD'n tycker att "det är vettigt" med integreringen.

Beslut om IQM

Konsult kommer ut och presenterar sig själv och projektet. Beslut om NA.

Medverkande

Q-konsult, VD och marknadschef

NA genomförs

Q-konsulten gör platsbesök och intervjuer enligt IQM-formulären.

Medverkande

VD, marknadschef mfl intervjuas

NA presenteras

Skriftlig och muntlig rapportering av NA.

Medverkande

VD, marknadschef samt de delar av personalen som råkade befinna sig i lunchrummet

Beslut om IQM

Företaget kontaktar Skytteanska och säger att man vill gå vidare. Q-konsulten kopplas in igen.

Möte

Diskussioner om hur arbetet skall läggas upp. Beslutar vänta med en del av arbetet till den nya produktionschefen tillträtt. Q-konsulten påbörjar miljöinventeringen.

Medverkande

Q-konsulten, VD och marknadschef

Miljöinventering

Q-konsult genomför en miljöinventering (MI).

Medverkande

Q-konsultens kollega

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Information

Medarbetare informeras om kommande miljöutbildning.

Utbildning

Miljökunskap i 6 timmar.

Medverkande

Samtliga

Uppbyggnads- och implementeringsfasen:

Kompletteringar

Företaget skickar på anmodan över material som Q-konsultem efterfrågar.

Medverkande

Q-konsult och främst marknadschefen

Möte

Presentation av förslag på system för verksamhetsstyrning, mallar och dokumentstruktur. Skapar innehållsförteckning, som nu skulle börja fyllas.

Medverkande

Q-konsult, marknadschef och ny produktionschef

Fortlöpande möten

Möten planeras i från gång till gång där olika moment i innehållsförteckningen skall vara färdigdokumenterade.

Medverkande

Q-konsult, marknadschef och ny produktionschef

Företagsgemensamma instruktioner och rutiner

Omsätter kunskapen i praktiken. Rollfördelningen i Q-arbetet otydlig, varför man " skickar pärmen mellan sig". Till slut börjar man med befattningsbeskrivningar, något som uppfattas konkret och angeläget. Mellan mötena lämnas skriftliga förbättringsförslag av Q-konsult.

Medverkande

Q-konsult, marknadschef och ny produktionschef

Bilaga 6: Processbeskrivning Legofabriken Jönköping



Förberedelsefasen:

Bakgrund

Fabriken levererar till företag som varit pådrivande i certifieringsfrågor och 1997 blev man ISO 9002 certifierad. Företagen började även efterfråga miljöledningssystem.

Kontakt med LTC

Fabriken får utskick från LTC och man går på deras information. Under bilresan hem blir VD övertygad att detta är en riktig satsning; han har länge tänkt i dessa banor. Företaget kontaktar LTC.

Medverkande

VD och Q-samordnare

Beslut om NA

LTC samråd med VD och Q-ansvarig och man lägger en plan för hur arbetet skulle kunna läggas upp. LTC föreslår konsult. Möte med konsult. Beslut om NA.

Medverkande

VD och Q-samordnare

NA genomförs

2 dagars inventering av Q-konsult.

Medverkande

VD och Q-samordnare och skyddsombud medverkar

NA presenteras

NA presenteras skriftligt och muntligt.

Medverkande

Q-konsult och ledningsgrupp

Längre betänketid

Via LTC kommer företaget åter i kontakt med Q-konsulten.

Beslut om IQM

Möte där Q-konsulten presenterar tidplan och uppdelning av olika block.

Medverkande

VD, Q-konsult och Q-samordnare

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Information

Medarbetarna informeras på avdelningsmöten och via anslagstavlor.

Medverkande

Samtliga

Miljöinventering

Miljöinventering En veckas traditionell miljöinventering (MI).

Medverkande

Q-konsulten

Uppbyggnads- och implementeringsfasen:

Block 1

Introduktion till MI. Rutiner för miljöaspekter; miljömål och miljöprogram.

Medverkande

Verksamhetsgruppen: VD, Q-samordnare, produktionschef, facklig företrädare, administratör, Q-konsult

Utbildning

Miljökunskap

Medverkande

Samtliga

Implementering 1

Omsätter kunskapen i praktiken. Handlar mkt om att ändra Q-instruktionerna så att de nya delarna kommer in. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 2

Miljöpolicy, arbetsmiljöpolicy. Rutiner för lagar och andra krav avseende miljö och arbetsmiljö.

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

Implementering 2

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Utbildning

Lagar och förordningar, 4 tim.

Medverkande

Samtliga

Block 3

Organisation och befattningsbeskrivningar. Delegering av arbetsmiljöansvar. Rutiner för utbildning . Introduktion av nyanställda. Kommunikation - information till anställda.

Medverkande

Verksamhetsgruppen

Implementering 3

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 4 A

Dokumentation – systemstruktur - integration . Komplettering med IK och miljö. Verksamhetsstyrning; inköp, miljöinstruktioner, skyddsinstruktioner.

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

Implementering 4A

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 4 B

Verksamhetsstyrning; inköp, miljöinstruktioner, skyddsinstruktioner.

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

Implementering 4B

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Block 5

Rehabilitering, nödlägesberedskap, brandskyddsfrågor.

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

Implementering 5

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 6

Övervakning och mätning, uppföljning av olyckor och sjukdom. Nyckeltal för miljö- och arbetsmiljöarbetet.

Medverkande

Verksamhetsgruppen+ Q-konsult

Implementering 6

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 7

Avvikelsehantering
Redovisande dokument
Miljö- och arbetsmiljö genomgång

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

Implementering 7

Omsätter kunskapen i praktiken; kompletterar Q-instruktionerna med de nya delarna. Q-samordnaren sammankallar VG till uppsummerande möte inför nästa träffa med Q-konsult.

Medverkande

Främst Q-ansvarig

Block 8

Revision av miljö- och arbetsmiljö Utbildning av internrevisorer.

Medverkande

Verksamhetsgruppen och Q-konsult

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Förrevision

Medverkande
Internrevisorer

Utbildning

Miljöledningssystemet

Medverkande
Samtliga

Revision

Certifieringsrevision

Bilaga 7: Processbeskrivning Halvfabrikatfabriken Jönköping

Förberedelsefasen:

Bakgrund

Erfarenheter från tidigare ISO-projekt; där man i slutändan beslöt att inte låta certifiera sig; dokumentation var för omständig och implementering dålig . Flera av de framtagna rutinerna används dock i det dagliga arbetet. Parallellt med detta bedrevs ett projekt om Gränslösa Organisationer. Företaget fusioneras med Sammansättningsfabriken Stockholm. Behov av samordning uppstår.

Kontakt med LTC

Q-samordnare är på möte arrangerat av Småföretagarföreningen på orten. LTC informerar om projektet. Q-ansvarig intresserar sig och tar bla kontakt med ett företag som redan är igång med arbetet. Q-ansvarig pratar med VD som snabbt blir intresserad. Ser möjligheterna till den samordning man sökt.

Beslut om NA

Möte med LTC, som föreslår Q- konsult.
Möte med Q-konsult. Beslut om NA för att se var man står samt för att få in fräscha ögon. Q-konsult lägger upp intervjuplan.

Medverkande

VD, Q-chef, LTC och Q-konsult

Möte

Q-konsult och VD enskilt möte.

Medverkande

VD, Q-konsult

Information om NA

VDn har underhandskontakter med cheferna från övriga enheter om den stundande NA.

NA genomförs

Q-konsulten inventerar under en dag. Intervjuer och mallar. Bredare perspektiv än NA, studerar alla de rutiner som är nödvändiga för verksamhetsstyrning.

Medverkande

Q-konsult

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

NA presenteras. Beslut om IQM samt arbetsgång

Sammanställning av den bild Q-konsult fått av verksamheten. Diskussioner och korrigeringar leder till en gemensam bild; *ledningmanualen*. Formellt beslut om införande av IQM. Q-konsulten gör specifikationer; tydliggör det arbete som skall göras. Första prioritetsordning samt ansvarsfördelning beslutas. Ansvarig för all dokumentation utses. Tidsåtgång för projektet beslutas, med tidsplan för varje möte. Dock ingen fullständig detaljplanering, prioritetsordningen för vissa moment mognar fram.

Medverkande

Q-konsult och ledningsgrupp; VD för företaget, enhetschef för Sammansättningsfabriken samt Q-samordnare, enhetschef för den tredje enheten, kvalitetssamordnare och dokumentansvarig (båda hemvist Halvfabrikatfabriken).

Miljöinventering

Särskild miljökonsult gör miljöinventering.

Medverkande

Miljökonsult, delvis tillsammans dokument-ansvarig och kvalitetssamordnare

Presentation MI

Miljökonsult presenterade resultaten muntligt och skriftligt.

Medverkande

Miljökonsult, Q-konsult, ledningsgrupp

Uppbyggnads- och implementeringsfasen:

Utbildning

Miljökunskap, Ledningsmanualen presenteras och var och en skall försöka "hitta sig själv i den".

Medverkande

Samtliga

Företagsgemensamma instruktioner och rutiner

Dokumentationsarbetet påbörjas och genomförs av i förväg utsedda ansvariga. Ibland har man förberedande möte innan Q-konsulten kommer.

Medverkande

Enskild ansvarig i ledningsgrupp eller "kärntrupp" bestående av VD, chef för Sammansättningsfabriken samt ny Q-samordnare, Halvfabrikatfabrikens Q-samordnare och dokumentationsansvarig

Fortlöpande möten ang företagsgemensamma instruktioner och rutiner

Möten planeras från gång till gång där olika ansvariga skall rapportera om hur arbetet fortskrider. Information och utdelning av projekt kopplade till avdelningars arbete.

Medverkande

Q-konsulten, ledningsgruppen, ibland endast "kärntrupp"

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Specifika instruktioner

Små arbetsgrupper ansvarar för att ta fram de instruktioner som är aktuella för avdelningen. Färdiga förslag presenteras för avdelningschefen.

Dokumentation

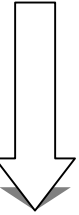
Färdig dokumentation lämnas till dokumentansvarig som lägger in materialet i elektroniskt dokumenthanteringssystem.

Medverkande

Dokumentansvarig

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Bilaga 8: Processbeskrivning Sammansättningsfabriken Stockholm



Förberedelsefasen:

Bakgrund

Har tidigare drivit ett Mål4 projekt (EU-finansierat utvecklingsprojekt).

Beslut om NA

Beslut fattas av VD tillsammans med Q-samordnare och LTC.

Medverkande

VD, Q-konsult, LTC

Information om NA

VD informerar i underhandskontakt chefen för Sammansättningsfabriken om beslutet.

NA genomförs

Q-konsulten inventerar under en dag. Intervjuer och mallar. Bredare perspektiv än NA, studerar de rutiner som är nödvändiga för verksamhetsstyrning.

Medverkande

Q-konsult

NA presenteras. Beslut om IQM samt arbetsgång

Sammanställning av den bild Q-konsult fått av verksamheten. Diskussioner och korrigeringar leder till en gemensam bild; *ledningsmanualen*. Formellt beslut om införande av IQM. Q-konsulten gör specifikationer; tydliggör det arbete som skall göras. Första prioritetsordning samt ansvarsfördelning beslutas. Ansvarig för all dokumentation utses. Tidsåtgång för projektet beslutas, med tidsplan för varje möte. Dock ingen fullständig detaljplanering, prioritetsordningen för vissa moment mognar fram.

Medverkande

Q-konsult och ledningsgrupp; VD för företaget, enhetschef för Sammansättningsfabriken samt Q-samordnare, enhetschef för den tredje enheten, kvalitetssamordnare och dokumentansvarig (båda hemvist Halvfabrikatfabriken)

Miljöinventering

Särskild miljökonsult gör miljöinventering.

Medverkande

Miljökonsult, delvis tillsammans dokument-ansvarig och kvalitetssamordnare

Presentation MI

Miljökonsult presenterade resultaten muntligt och skriftligt.

Medverkande

Miljökonsult, Q-konsult, ledningsgrupp

BILAGOR till "IQM Integrering av tre ledningssystem"

Information och utbildning

Q-samordnaren planerar att hålla miljöutbildning men får ett nytt arbete. Enhetschefen håller informationer på avdelningsmöten och ledningsmanualen presenteras.

Medverkande

Enhetschefen

Uppbyggnads- och implementeringsfasen:

Företagsgemensamma instruktioner och rutiner

Dokumentationsarbetet påbörjas och genomförs främst av enhetschefen. Ibland har man förberedande möte innan Q-konsulten kommer. Ny Q-samordnare anställs.

Medverkande

Enskild ansvarig i ledningsgrupp eller "kärntrupp" bestående av VD, chef för Sammansättningsfabriken med ny Q-samordnare, samt Halvfabrikatfabrikens Q-samordnare och dokumentationsansvarig

Specifika instruktioner

Kvalitetssamordnaren påbörjar arbetet med att sammanställa material.

Medverkande

Q - samordnare

Dokumentation

Färdig dokumentation lämnas till dokumentansvarig som lägger in materialet i elektroniskt dokumenthanteringssystem.

Medverkande

Dokumentansvarig

Planeras:

Utbildning

Konkret utbildning i de regler och instruktioner som ledningsmanualen berör.

Medverkande

Samtliga