

---

Lars Hansen

# Företagsledning och kvalitetssystem inom svensk industri

Kvalitetssystemet ISO 9000 har på senare år nått mycket stor spridning inom den svenska industrin. Att så har skett hänger intimt samman med en ökad fokusering på kvalitet över huvud taget där kvalitetsbegreppet har fått en delvis ny betydelse. I denna artikel beskriver Lars Hansen uppkomsten av det internationella kvalitetssystemet ISO 9000, dess innehåll och användning. Detta kopplas samman med utvecklingen av nya ledningsstrategier inom svensk industri. Den övergripande slutsatsen är att införandet av ISO 9000 passar väl samman med de ingående elementen i den nya företagsledningsstrategin.

## Inledning

Kvalitetsbegreppet har på senare år fått en allt större betydelse. Från att tidigare framför allt ha varit förknippat med produkter, talar man i dag om näst intill allt i termer av kvalitet. I synnerhet inom näringslivet använder man sig av uttryck som "kvalitet i alla led", "Total Quality Management (TQM)", "kvalitetssystem" m m. Det ökade intresset för kvalitet är dock märkbart inte endast inom näringslivet, utan är något som har fått genomslag inom i stort sett alla

organisationstyper. Överallt talas i dag om behovet av att förbättra kvaliteten inom olika verksamheter, och kvalitetsbedömningar eller utvärderingar har blivit en allt vanligare företeelse. Men vilka uttryck tar sig då denna fokusering på kvalitet, och hur påverkar den människorna i organisationerna? För att belysa dessa frågeställningar har jag tittat närmare på hur man inom industrin använder sig av så kallade kvalitetssystem. Denna granskning har lett fram till en förståelse av kvalitetssystem som en integrerad del av de nya ledningsstrategier som har utvecklats inom den svenska industrin på senare år (Edling & Sandberg 1993).<sup>1</sup>

**Lars Hansen** är doktorand vid Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet och arbetar i ett forskningsprojekt om den post-industriella arbetsmarknaden.

---

1. Mina iakttagelser bygger dels på litteraturstudier, dels på observationer av pågående förändringar och samtal med därav berörd personal på Volvo Torslandaverken i Göteborg under åren 1994–96.

Inom industrin har det sedan länge funnits systematiserade aktiviteter som syftar till att säkerställa produkternas kvalitet. Dessa aktiviteter har främst varit anpassade för att i efterhand kunna mäta vissa parametrar som bedömts vara viktiga för produktkvaliteten. Det nya med dagens kvalitetssystem är att man lägger vikten vid produktionsprocessen i stället för produktionsresultatet. Genom detta hoppas man kunna styra processen på ett sådant sätt att man får en säkerställd nivå på produktkvaliteten. Därigenom skall det bli möjligt att minimera de kostnader som brister i kvalitet alltid för med sig. Denna typ av åtgärder är ofta ett relativt billigt och snabbt sätt att öka företagets vinst, åtminstone i förhållande till andra åtgärder (t ex att minska tillverkningskostnaderna eller höja produktionskapaciteten). Det är alltså främst ekonomiska skäl som anförs när det gäller att införa kvalitetssystem, och det framställs dessutom ofta som ett villkor för överlevnad inom branscher med hård konkurrens (Berggren m fl 1989).

Det kan dock finnas fler anledningar än de rent ekonomiska till att man vill införa kvalitetssystem.<sup>2</sup> En anledning är att det är ett krav från kunderna, en annan att koncernledningen har tagit beslut om införandet, och det kan även finnas interna skäl såsom krav på "ökad kvalitet" och "bättre ordning och reda" (Lindgren & Sandell 1993). Vidare handlar det även om att omfattande organisatoriska förändringar skapar behov av nya sätt att säkra kvaliteten. Nya produktionsätt som "Lean Production" och "Just-in-Time" ger litet utrymme för traditionell kvalitetskontroll. Minimering av lager och ett ständigt inflöde av komponenter kräver en jämnare kvalitet för att produktionsystemet inte skall drabbas av ständiga kostsamma stopp.

Det internationella standardiseringsorganet (ISO)<sup>3</sup> har tagit fram en standard för kvalitetssystem. I denna definieras ett kvalitetssystem som en "... organisatorisk struktur, ansvar, rutiner, processer och resurser för att leda och styra verksamheten med avseende på kvalitet" (ISO 9000/3.3). Denna standard har antagits av Standardiseringskommissionen i Sverige (SIS), vilket innebär att svenska företag får klara riktlinjer för hur ett modernt kvalitetssystem bör utformas. Den övergripande beteckningen på detta kvalitetssystem är ISO 9000, inom vilket det finns flera delstandarder. När ett företag har infört ISO 9000 finns möjlighet till så kallad tredjepartscertifiering.<sup>4</sup> Denna sköts av fristående certifieringsorgan (t ex SIS Certifiering, Lloyds' Register Quality Assurance och Bureau Veritas Quality International), och kan ses som en garanti för att företaget lever upp till de krav som ISO 9000-standarderna ställer på kvalitetssystemet. Vidare ställer idag allt fler företag krav på sina underleverantörer att de skall certifiera sig. Att hjälpa organisationer införa kvalitetssystem har även blivit en fet mjölkko för många konsultföretag. I England livnär sig exempelvis 35 000 konsulter

2. Egentligen är det fel att tala om att "införa" kvalitetssystem eftersom alla industrier redan har någon typ av system för kvalitetssäkring. Det vore riktigare att säga "anpassning" av kvalitetssystemet till en internationell standard, men då man i all litteratur som berör området använder termen "införa" väljer jag att göra detsamma.

3. ISO (International Organization for Standardization) bildades 1946 och består i dag av 85 medlemmar som utgörs av de nationella standardiseringsorganen (Karlsson & Söderstedt 1997).

4. Första parten är företaget som inför kvalitetssystemet (leverantören) och andra parten är företagets kunder.

på denna verksamhet (Lindgren & Sandell 1993).

I samband med detta kan det vara på sin plats att diskutera en alternativ tolkning av industrins nuvarande förkärlek för kvalitetssystem. Utgångspunkten för denna tolkning är att valet att införa ISO 9000 inte har sin grund i det enskilda företags reella behov, utan att det i stället är en följd av omvärldens tryck på organisationer. Detta tryck utövas på flera sätt; dels genom den konsultverksamhet som gör stora pengar på att hjälpa företag med deras kvalitetssystem, dels genom att olika organisationer och branschmedia framhåller förtjänsterna hos ISO 9000. Trycket från omvärlden skapar en föreställning hos företagsledningar att kvalitetssystem är något man helt enkelt måste ha, och att certifiering är en förutsättning för konkurrensförmåga. Nyttan och nödvändigheten av ISO 9000 får ett magiskt skimmer över sig, och betraktas som ett "sesam öppna dig" till framgångarnas förlovade land. Utifrån denna tolkning kan man säga att ISO 9000 fungerar som en institutionaliserad myt, det vill säga att man tar till sig detta fenomen för att "alla andra gör det", och inte för att det nödvändigtvis behövs i verksamheten.

Ovanstående genererar en intressant frågeställning, nämligen: hur har certifiering enligt ISO 9000 påverkat de certifierade företagen? Det har ännu inte gjorts några genomgripande studier av detta varför det är svårt att göra några bestämda uttalanden om effekterna.<sup>5</sup> I de få undersökningar som gjorts pekar man dock främst på positiva effekter vad gäller faktorer som trivsel och samarbete, färre reklamationer samt bättre rutiner och effektivare kommunikation. Man konstaterar även att ISO 9000 inte är en garanti för hög produktkvalitet (Lindgren & Sandell 1993).

Även om det är svårt att peka på några direkta effekter av ISO 9000 på ett företags resultat berör införandet direkt eller indirekt organisationens verksamhet på alla nivåer: "Allt fler företagsledningar ser ISO 9000 som ett verktyg, ett managementredskap, för att förbättra företagets rutiner" (Hedborg 1993, s 8). I följande framställning kommer jag först att lite närmare redogöra för ISO 9000, och därefter koppla samman företeelsen kvalitetssystem med delar av den nya svenska företagsledningsstrategin. Eftersom min genomgång inte bygger på någon systematisk undersökning av hur det ser ut inom den svenska industrin så är det inte heller möjligt att dra några generella slutsatser. Vad som följer skall därför snarare ses som ett försök att lyfta fram och diskutera ett fenomen som mycket snabbt har nått stor spridning inom industrin.

### Kvalitetssystemet ISO 9000

För att förklara framväxten av dagens kvalitetssystem måste man gå några decennier bak i tiden, då vissa kundkategorier började ställa allt högre kvalitetskrav på sina leverantörer. Dessa kunder var framför allt militära, men fanns även inom kärnkrafts- och offshoreindustrin där det ställdes stora krav på säkerheten. Inom dessa branscher kom man tidigt underfund med att ett standardiserat kvalitetssystem är till stor hjälp för att säkerställa kvalitetsnivån. Ett exempel på detta är NATO:s standard för kvali-

---

5. Under de senaste två åren har antalet certifierade företag mångdubblats. I juni 1994 var det endast 449 företag som hade klarat certifieringen. Antalet hade ökat till 2 325 i april 1997, d v s med över 400 procent.

tetssystem AQAP (Allied Quality Assurance Publication) som utvecklades under 1960-talet och togs i bruk 1972. Efterhand blev dock mängden nationella och branschspecifika kvalitetssystem omöjlig att överblicka, vilket föranledde ISO att utveckla en internationell standard. Detta arbete blev klart 1987, och sedan dess har över åttio länder antagit ISO 9000 som nationell standard. Denna standard är dock inte fastlagd för alltid. Det sker en kontinuerlig översyn och utveckling som 1994 resulterade i en ny version som ersatte den från 1987. Det är viktigt att betona denna aspekt eftersom den gör ISO 9000 till ett system under ständig förändring med möjlighet till anpassning efter nya krav.

Kvalitetssystemet med den övergripande beteckningen ISO 9000 består av fem delstandarder:

- ISO 9000 Kvalitetsstandarder – Vägledning för val och användning.
- ISO 9001 Kvalitetssystem – Kvalitetssäkring vid konstruktion, utveckling, produktion, installation och service.
- ISO 9002 Kvalitetssystem – Kvalitetssäkring vid produktion, installation och service.
- ISO 9003 Kvalitetssystem – Kvalitetssäkring vid slutkontroll och slutprovning.
- ISO 9004 Kvalitetssystem – Allmänna riktlinjer.

ISO 9001 – 9003 är kravstandarder och till för att användas i relationen mellan kund och leverantör genom att kunden kan få en garanti för att leverantören har kvalitetssäkrat sin tillverkningsprocess. Kravstandarderna anger vad som skall göras i ett företag, men däremot inte hur det skall göras, vilket är en avsevärd och viktig skillnad. ISO 9001 är den mest omfattande av kravstandarderna och är skriven för företag som

konstruerar och utvecklar egna produkter. Detta innebär att ISO 9001 ställer krav på hela processen för en produkt från idé till kundleverans, och därför även inbegriper vad som sägs i ISO 9002 och 9003. ISO 9002 och 9003 är alltså i praktiken inget annat än utvalda – ibland något omformulerade – delar av ISO 9001. *Tabell 1* är en sammanställning av de ingående elementen kravstandarderna.

De två övriga standarderna – ISO 9000 och 9004 – är hjälpstandarder som ger råd vid användning och tillämpning av ISO 9001–9003.<sup>6</sup>

Kvalitet definieras enligt svensk och internationell standard som: ”*alla sammantagna egenskaper hos en produkt som ger den dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov*” (Hedborg 1993, s 8). I en komplicerad tillverkningsprocess krävs en omfattande kontrollapparat för att kunna säkra dessa produkttegenskaper. Det som skiljer ISO 9000 från det traditionella sättet att säkra kvaliteten är att man gör en genomgång av samtliga rutiner i tillverkningsprocessen och dokumenterar dessa för att arbetet skall utföras *rätt från början*. Detta skall dock inte ses som en ersättning för produktkontroll, utan snarare som ett komplement varigenom kvalitetsstörningar kan undvikas på ett tidigt stadium. ISO 9000 kan kanske enklast beskrivas med uttrycket *dokumenterad ordning och reda*, vilket illustreras av en ständigt återkommande inledningsfras till de olika punkterna i standarden: ”Leverantören skall upprätta och underhålla dokumenterade rutiner för ...” Detta innebär att ett företag som inför ISO

6. Fortsättningsvis kommer jag enbart använda mig av beteckningen ISO 9000, vilket är det vanliga i den litteratur som behandlar området.

**Tabell 1.** Kravstandarder i ISO.

Avsnitt: ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003
4.1 Ledningens ansvar	(x)	(x)
4.2 Kvalitetssystem	x	(x)
4.3 Kontraktsgenomgång	x	-
4.4 Konstruktionsstyrning	-	-
4.5 Styrning av dokument och data	x	(x)
4.6 Inköp	x	-
4.7 Behandling av produkter tillhandahållna av kund	x	-
4.8 Produktidentifikation och spårbarhet	x	(x)
4.9 Processtyrning	x	-
4.10 Kontroll och provning	x	(x)
4.11 Behandling av kontroll-, mät- och provningsutrustning	x	(x)
4.12 Kontroll- och provningsstatus	x	(x)
4.13 Behandling av avvikande produkter	x	(x)
4.14 Korrigering och förebyggande åtgärder	x	-
4.15 Hantering, förvaring, packning, skydd och leverans	x	(x)
4.16 Hantering av kvalitetsdokument	x	(x)
4.17 Interna kvalitetsrevisioner	(x)	-
4.18 Utbildning	(x)	(x)
4.19 Service	-	-
4.20 Statistiska metoder	x	(x)

Förklaringar: x = Avsnittet är helt likalydande, (x) = Avsnittet är mindre omfattande, - = Avsnittet finns ej.

9000 som kvalitetssystem skall dokumentera vilka rutiner som gäller för allt arbete som kan tänkas påverka kvaliteten. SIS ordförande – Arne Mohlin – skriver:

”Samhörigheten mellan begreppen kvalitet och standard är så djup att man skulle kunna byta benämningar: Standardiseringsarbete är kvalitetsarbete, och standarder är kvalitetsdokument” (SIS 1991, s 13).

Det finns dock lite olika syn på det här med att införa ISO 9000. I England subventionerar staten införandet av kvalitetssystem med i genomsnitt £6 000 per företag, vilket har gett utrymme för lycksökare. Konsultföretag erbjuder i stort sett färdiga kvalitetsmanualer, klara för användning och certifiering (Lindgren & Sandell 1993). Mer

sansade aktörer på marknaden inser att det inte är möjligt att införa ett fungerande kvalitetssystem inom loppet av några veckor eller ens månader, utan bedömer ett till två år vara en rimlig tidsplan. Anledningen till att det måste ta så pass lång tid är dels att kvalitetssystemet måste anpassas till företagets specifika behov, dels att dokumentationen av detsamma inte får vara ett självändamål utan något som skall användas och förstås av samtliga medarbetare. Man understryker därför ofta att arbetsuppgifterna skall dokumenteras av de som utför dem, vilket ställer krav både organisatoriskt och på medarbetarnas kompetens.

En vanlig fråga är vilken skillnad det är mellan TQM (Total Quality Management)

och ISO 9000. Det man först måste säga är att det inte råder någon motsättning mellan de båda, man kan alltså inte säga att det ena är bättre än det andra. De grundläggande idéerna i TQM är fokusering på kundens behov, ständiga förbättringar och medarbetar-tänkande. Tanken är att alla i organisationen har kundansvar och därför skall arbeta med ständiga förbättringar, vilket då innebär att alla medarbetare skall ges möjlighet till detta. ISO 9000 är däremot ett verktyg som syftar till att kvalitetssäkra tillverkningsprocessen, och kan fungera som ett redskap för företag som har TQM som ledstjärna i sin verksamhet. TQM är både ett arbets- och tankesätt som skall omfatta hela organisationen, och därför inget som man kan bli certifierad enligt. Att använda sig av ISO 9000 (och kanske även bli certifierad) kan vara ett steg på vägen mot TQM, men inget man väljer ”i stället för”. På Volvo Lastvagnars europadivision säger man ”Vi bygger ett TQM-hus. ISO 9000 är källaren medan Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK, tillhör överbyggnaden” (Sundström 1995, s 8).

Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) in-stiftades 1992 och bygger på tankarna i TQM.<sup>7</sup> Tävligen är öppen för både varu- och tjänsteproducerande organisationer, och har två klasser: stora organisationer (över 200 anställda) och små organisationer (färre än 200 anställda). Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) definierar USK enligt följande:

Utmärkelsen Svensk Kvalitet är ett verktyg med vars hjälp du kan analysera verksamheten i din organisation. Dess syfte är att stimulera till ständiga förbättringar med nöjdare kunder som mål.

Arbetet med hjälp av Utmärkelsens kriterier ger en helhetsbild av kvalitetsläget i din organisation och engagerar alla medarbetare. Det leder till förbättringar inom områden som är avgörande för din organisations överlevnad och konkurrenskraft. Förbättringarna stärker

kundernas förtroende och effektiviteten i verksamhetens processer. (SIQ 1995, s 3).

USK innehåller sju huvudkriterier: ledarskap, information och analys, verksamhetens planering, medarbetarnas utveckling, verksamhetens processer, verksamhetens resultat samt kundtillfredsställelse. De deltagande organisationerna granskas och utvärderas med utgångspunkt från hur pass väl de uppfyller kriterierna, och efter granskningen erhåller de en återföringsrapport som kan ligga till grund för fortsatt förbättringsarbete. I en jämförelse mellan ISO 9000 och USK:s amerikanska förlaga Malcolm Baldrige National Quality Award hävdas att de krav ISO 9000 ställer endast omfattar cirka tio procent av kriterierna (Hertz & Reiman 1993). Intressant att notera är att den ständigt pågående revideringen av ISO 9000 innebär att systemet alltmer går mot innehållet i kvalitetsutmärkelsen (Karlsson & Söderstedt 1997). Vidare förefaller det vara så att de företag som i dag är certifierade i allt högre utsträckning arbetar mot utmärkelsernas kvalitetskriterier.

De slutsatser som är möjliga att dra utifrån ovanstående resonemang är, för det första, att ISO 9000 är ett kvalitetssystem som blir vad man gör det till. Man kan lite grovt skilja mellan två förhållningssätt. Det ena finns hos företag vars mål med att införa ISO 9000 endast är en certifiering, medan det andra är att använda ISO 9000 som ett redskap för att i grunden förändra företagets arbetssätt (vilket naturligtvis inte utesluter att man även certifierar sig). Med det första förhållningssättet riskerar företaget att mer fokusera sig på att tillfredsställa

7. USK är inspirerad av den amerikanska kvalitetsutmärkelsen Malcolm Baldrige National Quality Award som delades ut för första gången 1988.

certifieringsorganet i stället för att lösa de problem som arbetet med ISO 9000 lägger i dagen. För det andra kan man dra slutsatsen att ISO 9000 inte är en generell helhetslösning på de kvalitetsproblem många industrier dras med, utan mer fungerar som ett första städverktyg i företagets kvalitetsarbete. Det är därför intressant att studera hur användningen av kvalitetssystem passar in i de nya företagsledningsstrategier som har utkristalliserats under senare år.

## Företagsledning och kvalitetssystem

Ledning, ledarskap, management, ledningsstrategier och företagsstyrning är några av de begrepp som används för att beteckna en och samma företeelse, nämligen hur en organisation styrs i en viss riktning. Denna styrning handlar om att fördela organisationens olika resurser (t ex tekniska och personella) på lämpligt sätt. Resursfördelningen tar sig uttryck i den vertikala (hierarki) och horisontella arbetsdelning alla organisationer kännetecknas av. Det är organisationsledningens ansvar att bestämma utformningen av den formella hierarkiska strukturen och fördela arbetsuppgifter på det sätt som bäst tjänar organisationens mål. Detta innebär att ledningen måste ha möjlighet att kontrollera arbetsprocessen:

Kontroll utgör en betydelsefull faktor för kapitalägarna och företagsledningarna. Det som kontrollen syftar till är att få produktionsprocessen att fungera tillräckligt vinstskapande. Kontrollmotivet relaterar sig alltså till att produktionen måste fungera som en vinstskapande process. Huruvida detta kontrollmotiv behöver leda till att arbetskraften rent faktiskt också kontrolleras är en annan fråga. (Helgeson 1986, s 189).

Ledningens metoder att utöva kontroll över arbetsprocessen är således vad olika företagsledningsstrategier ytterst handlar om.

Inom industrin kan man urskilja tre olika former för att styra verksamheten; direkt styrning, teknisk styrning och byråkratisk styrning. Direkt styrning innebär att en arbetsledare eller motsvarande med sin närvaro övervakar och kontrollerar arbetet. I den tekniska styrningen styrs arbetet av den tekniska utrustningen (t ex det löpande bandet). Den byråkratiska styrningen kännetecknas av styrning med hjälp av fastlagda rutiner, regler och mål. Direkt och teknisk styrning används företrädesvis för att styra den materiella produktionsprocessen, medan den byråkratiska styrningen mestadels förekommer vid styrning av tjänste- eller servicefunktioner. Inom den svenska industrin förekommer i dag alla tre formerna av styrning, dock sällan i någon renodlad form. Michael Tåhlin använder sig visserligen av delvis andra beteckningar (enkla, tekniska och byråkratiska kontrollformer) men andemeningen är densamma:

Den enkla kontrollen lever framför allt kvar inom konkurrensutsatta mindre företag, ofta med personliga ägare, och på arbetsställen där de anställdas uppgifter är okvalificerade och lättövervakade. Den tekniska kontrollen används företrädesvis i de delar av tillverkningsindustrin som framställer standardiserade produkter i långa serier. Den byråkratiska kontrollen, slutligen, är främst etablerad på arbetsplatser med en stabil marknadssituation. Stabiliteten är en förutsättning för att kunna erbjuda långsiktiga anställningsvillkor. Den kompetens de anställda besitter är i högre grad än annorstädes specifik för företaget. (Tåhlin 1993, s 108).

De senaste årens förändringar av industriarbetet kan tolkas som en utveckling mot ett system där de direkta och tekniska styrformerna ersätts av en mer byråkratisk styrning.

Förändringarna av ledningen inom industrin ligger dels på ett strukturellt dels på ett kulturellt plan. Med detta menas att

det sker förändringar både i organisationsstrukturen (t ex plattare organisation, självständiga enheter), och i den ledningskultur som kännetecknar organisationen. Dessa två förändringsområden hänger samman på så sätt att en genomgripande förändring av företagets struktur förutsätter att ledningskulturen förändras och omvänt.<sup>8</sup> För klarhetens skull kommer jag nedan att redogöra för de strukturella och kulturella förändringarna var för sig, även om det i realiteten handlar om två sidor av samma mynt.

### Förändringar av organisationsstrukturen

Strukturen manifesteras framför allt i organisationens arbetsdelning, vilken är en viktig bestämmande faktor för hur företaget styrs. Olika sätt att strukturera verksamheten skapar olika förutsättningar för styrningen. Jag vill här peka på tre pågående strukturella förändringar som påverkar sättet att leda ett industriföretag. Den första av dessa är *plattare organisation*, vilket tar sig uttryck i relativt få hierarkiska nivåer. Detta innebär att flera av den gamla organisationens mellannivåer försvinner. Beslut som gäller den dagliga produktionsverksamheten decentraliseras, medan strategiska och långsiktiga beslut centraliseras (Edling & Sandberg 1993). Detta innebär att både produktionspersonalens och ledningens roller förändras. För produktionspersonalens del betyder det ökade befogenheter och ökat ansvar för produktionsverksamheten, och för ledningen en betoning på framtiden i stället för på lösandet av dagliga problem.

Den andra förändringen är inriktningen mot *delvis självständiga arbetsgrupper*. För produktionens del yttrar sig detta i att verksamheten organiseras i mindre grupper el-

ler lag med viss frihet att själva styra produktionsarbetet mot uppställda mål. Grupporganisation enligt denna modell innebär ur flera avseenden ett nytänkande, framför allt genom att man tilldelar laget olika administrativa arbetsuppgifter som komplement till produktionsarbetet.<sup>9</sup>

Den tredje strukturella förändringen är att man i dag allt mer organiserar verksamheten i processer i stället för funktioner, vilket kan benämnas *processorientering*. Detta innebär att man bygger organisationen kring produktens naturliga flöde genom tillverkningsprocessen. Man identifierar olika produktflöden och tillför dessa de specialistkompetenser som tidigare fanns i organisationens stödfunktioner. Meningen är att alla arbetsuppgifter som är direkt relaterade till flödet skall utföras i detta, och inte av funktioner vid sidan av. Ett radikalt exempel på detta är Business Process Re-engineering (BPR) som i korthet går ut på att helt och hållet omskapa organisationen utifrån dess centrala kundvärdeskapande processer. Alla funktioner och avdelningar som inte kan placeras i någon av dessa tas helt enkelt bort, och resultatet blir att

8. Jag undviker medvetet att använda mig av begreppet företagskultur eftersom det inom ett företag kan finnas flera olika kulturer som kännetecknar hierarkiska nivåer och professionsgrupper. Däremot är det möjligt att tala om en gemensam företagsledningskultur som manifesteras i ledarutbildning m m.

9. Tidigare försök med grupporganisation innebar oftast att man skapade grupper i syfte att förbättra den psykosociala arbetsmiljön, utan att ge grupperna vare sig större ansvar eller befogenheter. Arbetsledarrollen förändrades knappast heller, och på sin höjd fick grupperna själva styra den belastningsreducerande arbetsrotationen. För en diskussion kring olika typer av arbetsrotation se Sederblad 1993.

mycket av den traditionella hierarkiska och byråkratiska överbyggnaden försvinner (Hammer & Champy 1995).

### Förändringar av företagsledningskulturen

Parallellt med förändringar av industrins struktur sker även förändringar i attityder till hur verksamheten skall styras, det vill säga en förändring av företagsledningskulturen. Under 1980-talet växte ett stort intresse för organisationskulturer fram, och man kom mer och mer att inse att informella aspekter (normer, attityder, värderingar och känslor) har väl så stor betydelse för organisationens verksamhet som de formella aspekterna (struktur, teknologi m m). En av ledningens främsta uppgifter blir då att påverka de informella aspekterna i riktning mot en gemensam företagskultur. Detta sker genom att ledningen tydliggör företagets mål med hjälp av informations- och utbildningsinsatser, och försöker få till en allmän uppslutning kring dessa mål.

Den första och kanske tydligaste förändringen av företagsledningskulturen är det som kallas *kundorientering*. Denna handlar om att skapa medvetenhet inom organisationen om kundens behov och förväntningar på produkten. Kunden framställs som den hela verksamheten kretsar kring, det vill säga att nöjda kunder är en förutsättning för organisationens överlevnad och för fortsatta arbetstillfällen.<sup>10</sup> Produktionen skall styras av kundens behov, och inte som tidigare på grundval av prognoser och tillverkningskapacitet. Det finns även visst empiriskt stöd för att kundorientering hänger samman med beslutsdelegering. Ryszard Szulkin skriver att:

"(...) de organisationer som anpassar sina produkter och tjänster till kundernas önskemål

tenderar att delegera beslut om den dagliga arbetsprocessens uppläggning till de anställda" (Szulkin 1993, s 42).

*Medarbetartänkande* är en andra aspekt av den förändrade företagsledningskulturen. Framför allt handlar det om att alla medarbetare skall betraktas som delaktiga i utvecklingen av verksamheten. Något som ofta påpekas är att ledningen verkligen måste bry sig om medarbetarnas åsikter och attityder till arbetet, det vill säga att genom uppmärksamhet visa att varje individ är betydelsefull för organisationen. Medarbetarnas delaktighet förutsätter dels kunskap om organisationens funktionssätt och mål, dels kunskaper som gör det möjligt att delta i företagets utvecklingsarbete, vilket innebär att kompetensutveckling blir en naturlig del av medarbetartänkandet. Nya lönesystem och medarbetaravtal kommer även in som en del i detta, något som dock är föremål för en omfattande debatt mellan arbetsmarknadens parter. Det råder tämligen stor enighet om att individers och grupperns förmåga och resultat skall kunna påverka lönen, men samtidigt finns det skilda meningar om vilka faktorer som skall bedömas och vem som skall göra detta.

Som en tredje och sista del i företagsledningskulturens förändring vill jag peka på den växande insikten om det industriella företaget som ett system i *ständig utveckling och förändring*. Denna insikt har framför allt växt fram genom den ökande internationella konkurrensen där flexibilitet och omställningsförmåga är avgörande för företagets överlevnad. Det företag som inte snabbt kan anpassa sig till nya krav från

10. På 80-talet var slagordet "Människan i centrum" vanligt förekommande. I dag har det ersatts av ett nytt, nämligen "Kunden i centrum".

kunderna kommer att få stora svårigheter i framtiden. För att möta de nya kraven krävs att hela organisationen är förberedd på snabba omställningar, det vill säga att förändring ses som ett naturligt tillstånd medan stabilitet är ett undantag.<sup>11</sup>

Att det pågår strukturella och kulturella förändringar i denna riktning får stöd i en rapport från NUTEK.<sup>12</sup> De viktigaste slutsatserna i denna är att första hälften av 1990-talet har varit en tid av stora förändringar inom de svenska privatägda arbetsorganisationerna. I första hand är det stora arbetsställen tillhörande koncerner som har gjort organisationsförändringar. Dessa förändringar tar sig bland annat uttryck i minskat antal chefer, ökat antal arbetsuppgifter per anställd, minskade levertider, och en generellt ökad utbildningsnivå bland de anställda.

### ISO 9000 och företagsledning

En utplattad processororienterad industriorganisation baserad på målstyrda delvis självstyrande grupper innebär således avsevärda förändringar vad gäller ledningens styrning av produktionsverksamheten. Varje enhet – ända ner till den enskilda gruppen – skall kunna arbeta självständigt mot mätbara mål, och det skall finnas system för att mäta huruvida man uppfyller målen eller inte. Införandet av ett kvalitetssystem enligt ISO-standard är en god hjälp härvidlag eftersom det ställer krav på att man dokumenterar arbetsrutinerna och sedan följer upp verksamheten med hjälp av revisioner, vilket uttrycks på följande sätt i ISO 9001/4.17:

Leverantören skall upprätta och underhålla dokumenterade rutiner för att planera och genomföra interna kvalitetsrevisioner. Revisionerna skall göras för att verifiera att kvalitetspåverkande aktiviteter och deras resultat överensstämmer med vad som planerats och

för att avgöra om kvalitetssystemet fungerar på avsett sätt.

Interna kvalitetsrevisioner skall planeras med utgångspunkt från tillstånd och betydelse hos berörda aktiviteter. Revisionerna skall genomföras av personal som är oberoende av dem som har direkt ansvar för den reviderade aktiviteten.

Resultaten av revisionerna skall dokumenteras (...) och göras kända för de ansvariga inom det reviderade området. Den ansvariga ledningen för det reviderade området skall vidta lämpliga åtgärder för att korrigera de brister som påträffats vid revisionen.

Revisionsuppföljningar skall genomföras, där det verifieras och dokumenteras att korrigerande åtgärd vidtagits samt vilken verkan åtgärden haft (...).

Många större företag väljer att skapa en ny kvalitetsavdelning som enbart sysslar med revisioner, och låta den gamla kontrollverksamheten skötas internt av produktionsavdelningarna. Revision sker med hjälp av revisionslistor där kvalitetsrevisorn kan notera hur pass väl de olika avdelningarna uppfyller de krav som ställs i företagets kvalitetshandbok. Denna typ av revision kan lätt uppfattas som en ”polisiär” verksamhet där syftet är att kontrollera efterlevnaden av kvalitetssystemets krav. Något som dessutom kan ställa till problem är frågan om man skall utföra revision på samtliga

11. Lagg märke till likheten mellan dessa tre förändringar och huvudtankarna i TQM, det vill säga fokusering på kundens behov, ständiga förbättringar och medarbetartänkande.

12. NUTEKs rapport handlar om flexibla arbetsorganisationer med vilket man menar att organisationen skall vara kundorienterad, mindre byråkratisk, ha färre chefsnivåer, ansvaret skall vara decentraliserat, det skall finnas strategier för utveckling av humankapital och ett individuellt kompensationsystem (NUTEK 1996).

hierarkiska nivåer, alltså även på chefsnivå. Frågan är om chefer som ser ISO 9000 som ett managementverktyg själva accepterar att utsättas för den revision detta kvalitetssystem föreskriver.

Det kan ske även en kompetenshöjning eller befattningsbreddning bland produktionspersonalen, vilket får stöd i ISO 9001/4.18:

Leverantören skall upprätthålla och underhålla dokumenterade rutiner för att identifiera behov av utbildning och sörja för att all personal vars arbete påverkar kvaliteten erhåller erforderlig utbildning. Personal som utför uppgifter med särskilda kompetens- eller behörighetskrav skall vara kvalificerad. Kvalificeringen skall grundas på erforderlig utbildning och erfarenhet. Lämplig dokumentation över utbildning skall bevaras (...).

I de nya lagbaserade organisationerna har laget ofta ett gemensamt ansvar för att utföra vissa administrativa arbetsuppgifter som tidigare låg på arbetsledningen. Man identifierar ett antal funktioner (t ex ekonomi, kvalitet, personal, logistik) och utbildar några i laget till funktionsspecialister. Det finns alltså i dag vissa utvecklingsmöjligheter för produktionspersonal, även om deras huvudsakliga uppgift fortfarande är produktionsarbete.

Att införandet av kvalitetssystem handlar om styrning blir tydligt om man tittar på ISO 9001/4.1.1 där ledningens ansvar definieras:

Leverantörens verkställande ledning skall definiera och dokumentera sin policy, sina mål och sina åtaganden med avseende på kvalitet. Kvalitetspolicyen skall stå i överensstämmelse med leverantörens övriga mål och med kundernas behov och förväntningar. Leverantören skall säkerställa att denna policy är förstådd, tillämpad och upprätthållen på alla nivåer i organisationen.

Att göra policyen känd och förstådd i hela företaget innebär tämligen omfattande in-

formationsinsatser, vilket kan sägas innehålla element av ideologisk styrning.<sup>13</sup> Uppräkningen nedan (från Volvo Torslanda-verken) är ett exempel på hur en kvalitetspolicy med vidhängande strategi kan se ut:

### Policy

Vi skall överträffa kundernas förväntningar och upplevas som särklassiga.

### Strategi

- Kvalitet har för oss högsta prioritet.
- Kvalitet är allas vårt ansvar och angelägenhet.
- Nollfelsprincipen skall gälla för all vår verksamhet.
- Kvalitetsstyrning skall ske mot mätbara mål.
- Vi skall alla ha en erforderlig kvalitetsutbildning.
- Kund-leverantörssamverkan gäller i allt vårt arbete.
- Ständigt förbättringsarbete är en naturlig del i vårt dagliga arbete.

En intressant del av denna policy är den så kallade nollfelsprincipen, en princip som på ett avgörande sätt skiljer sig från tidigare uppfattningar om kvalitetskostnader. Förr var den allmänna uppfattningen – åtminstone inom den västerländska industrin – att det aldrig går att helt förebygga fel, och att en satsning på detta skulle medföra orimligt stora kostnader. Det fanns alltså acceptans för en viss felkvot som ur kostnadsynpunkt skulle vara optimal. Det nya synsättet – till ursprunget japanskt – innebär

13. I det här sammanhanget skulle man kunna tala om kvalitet som ideologi. Inom företagsvärlden använder man sig dock sällan eller aldrig av uttrycket ideologi, utan talar i stället om att sprida insikt eller förståelse för organisationens verksamhet och mål.

att man hela tiden strävar efter noll fel, och egentligen inte accepterar några fel över huvud taget.<sup>14</sup> Uppstår det fel skall medarbetarna engageras i arbetet med att hitta felorsaker och lösningar till hur felet kan undvikas. Att sprida insikt i detta synsätt och därmed engagera medarbetare på samtliga nivåer i kvalitetsarbetet är en av ledningens främsta uppgifter. Vidare har ansvaret för produktkontrollen överförs till produktionen, till skillnad mot tidigare då det fanns en separat kontrollorganisation med personal som enbart sysslade med produktkontroll. Denna kontroll sköts i dag av lagen själva, och ingår som en integrerad del i det dagliga arbetet.

Den typ av arbetsorganisation som har beskrivits ovan kommer otvivelaktigt att få många konsekvenser. För det första kommer utbildningskraven att öka, vilket kan antas gynna unga, inhemska och tekniskt utbildade arbetare på bekostnad av äldre, utländska och outbildade arbetare. Anledningen till att man kan befara att utländska medborgare kommer att få större svårigheter är dels krav på högre språklig kompetens (både muntlig och skriftlig), dels en etnisk heterogenisering:

”Fördomar och kulturella stereotyper, med hänvisning till en ändrad produktionsorganisations tekniska och sociala krav, verkar fungera som starka etniska utslutningsmekanismer inom den moderna grupporganiseringen” (Augustsson 1994, s 107).

I ett större perspektiv blir konsekvensen av detta att industriarbetskraften kan komma att delas upp i ett A- och B-lag, där B-laget successivt kommer att få allt svårare på den ordinarie arbetsmarknaden. Dessutom kommer A-laget att bestå av en allt mindre del av den totala arbetskraften (Helgeson 1986).

För det andra kommer den interna arbetsmarknaden att påverkas. En platt organisation med få hierarkiska nivåer ger färre möjligheter till vertikal rörlighet inom företaget. I en organisation baserad på delvis självstyrande arbetsgrupper försvinner många av de jobb som i den gamla organisationen ansågs vara bättre än produktionsarbetet, och därför utgjorde något av en karriärväg bland arbetarna (kontrollant, justerare m fl). Dessutom kan man anta – misstänker jag – att rekryteringen av till exempel produktionsledare inte längre självklart kommer att ske inom företagets produktionsarbetskikt.<sup>15</sup> I stället kan detta bli en första chefsposition för trainees med en högre akademisk utbildning. Sammantaget torde detta innebära att möjligheterna att byta jobb eller göra karriär inom företaget kommer att minska, åtminstone för dem som inte har en gedigen utbildning bakom sig.<sup>16</sup>

14. Vad som betraktas som ”noll fel” är naturligtvis en definitionsfråga. Om t ex en svetspunkt i ett punktsvetsförband med åtta punkter inte håller så är det inte säkert att detta noteras som ett fel eftersom hela förbandet klarar det fastställda hållfasthetskravet. I detta exempel är det alltså hela förbandets hållfasthet som definierar vad som är noll fel, och inte varje enskild svetspunkt.

15. De gamla arbetsledarna rekryterades nästan alltid ur produktionsledet eftersom det oftast räckte med att vara duktig på sitt jobb, populär bland arbetskamraterna och en bra problemlösare. Samtidigt innebar detta att arbetsledarjobbet för de allra flesta var toppen på karriären då de inte hade någon utbildning som kvalificerade dem för jobb högre upp i hierarkin.

16. Carl le Grand gör iakttagelsen att det i dag är sällsynt med befattningsstegar där ”(...) unga personer med liten formell kompetens genom intern upplärning kan befordras till högre, mer kvalificerade och mer ansvarsfyllda befattningar med högre lön” (le Grand 1993, s 77).

Kombinationen av ny teknik, nya organisationsformer, nya ledningsstrategier och kvalitetssystem ger det svenska industriarbetet ett delvis nytt utseende. Eftersom mycket av förändringarna har skett under 1990-talet är det dock svårt att se hur pass spridda de är. På samma sätt som arbetskraften kan komma att delas in i ett A- och ett B-lag kan det ske en segmentering av företagen där högförädlade storföretag (t ex ABB, SAAB, Volvo, Ericsson) "utnyttjar" lågförädlade underleverantörer för att uppnå den flexibilitet som dagens marknad kräver:

"De nya arbetsorganisatoriska principer som nu sprider sig innebär att den 'naturliga' hävstång som legat i att låg- och högproduktiva anställda arbetar i samma företag bryts. (...) att de lågproduktiva enkla jobben (monotont ackordsarbete och lättare kontorsgöromål) helt enkelt försvinner från de stora företagen" (Brulin & Nilsson 1995, s 29).

Man kan även hävda att den makt över sin arbetssituation som enligt den nya företagsledningsstrategin med dess nya organisationsformer skulle hamna hos medarbetarna i stället lagras i ett "expertsystem", det vill säga ISO 9000 (Riccardi 1994). Kraven på dokumentation kan framstå som en ren byråkratisering i syfte att kontrollera medarbetarna och deras arbetsinsats. Att införandet av ett kvalitetssystem handlar om kontroll och styrning är dock inget man nödvändigtvis skall förfasas över. Det ligger så att säga i sakens natur att en företagsledning skall ha möjlighet att styra och kontrollera arbetsprocessen. Utan denna möjlighet är det mycket svårt att göra nödvändiga korrigeringar om situationen så skulle kräva. Samtidigt kan en alltför nitisk fokusering av just dokumentation av rutiner och kontroll av denna leda till att man lägger ner mer tid på detta än på att utveckla verk-

samheten. Det vill säga att kvalitetssystemet blir viktigare än själva produktionen.

Ovanstående kan sammanfattas genom att säga att den nya företagsledningsstrategin – inklusive införandet av kvalitetssystem – går ut på att göra organisationernas enheter mer självgående utan att ledningen för den skall förlora kontrollen över arbetsprocessen. Det sker alltså en delegering av ansvar utan förlust av kontroll.

### **Sammanfattning och avslutande kommentarer**

Införandet av kvalitetssystem är en tämligen ny företeelse inom den svenska industrin, och anledningen till att det så plötsligt har blivit aktuellt är det internationella standardiseringsorganet ISO:s kvalitetstandard ISO 9000. Denna går i korthet ut på att leverantören av en viss produkt förbinder sig att ha ett dokumenterat system för att kvalitetssäkra produkten, vilket innebär att kunden inte skall behöva kontrollera själva produkten utan i stället inspekterar leverantörens kvalitetssystem (alternativt begär certifiering av ett utomstående certifieringsorgan). Även om ISO 9000-standarden inte säger något om hur ett företag skall organiseras så tycks den passa väl ihop med den nya företagsledningsstrategin, det vill säga plattare organisation, delvis självständiga enheter, kund-leverantörtänkande, nya lönesystem och medarbetaravtal samt styrning genom idéer. Sammantaget bildar detta en organisation där ledningen kan delegera ansvar utan att förlora kontrollen över arbetsprocessen. När den direkta styrningen och övervakningen försvinner och grupperna i produktionen får utökade arbetsuppgifter samt ökat eget ansvar kan ledningen bibehålla sin kontroll över arbetsprocessen genom att arbete och rutiner dokumenteras. Detta

kontrolleras med hjälp av interna revisioner genom vilka ledningen fortlöpande får information om hur kvalitetssystemet fungerar. Att införa kvalitetssystem handlar alltså om styrning.

För produktionspersonalen kan införandet av ett kvalitetssystem få olika konsekvenser. Dels kan förbättrad ordning och reda tillsammans med fastställda rutiner underlätta arbetet genom att det aldrig skall behöva råda några tveksamheter om vad som gäller, vilket även kan vara till hjälp vid möjliga konflikter med arbetsledningen. Dels kan kvalitetssystemet utnyttjas av ledningen som ett byråkratiskt kontrollinstrument, i synnerhet om ledningen inte låter produktionspersonalen delta i dokumentationsprocessen. Kvalitetssystemet ISO 9000 är "neutralt" till sin utformning, men kan användas på olika sätt och därigenom få olika konsekvenser för organisationen och produktionspersonalen.

## Referenser

- Augustsson, G (1994), "Två världar. Teknik, arbetsorganisation och etniska relationer". I Schierup, C-U & Paulson S (red), *Arbetets etniska delning*. Carlssons, Stockholm.
- Berggren, E m fl (1989), *9000 Goda Råd. Att bygga kvalitetssystem i företag*. Institutet för Verkstads-teknisk Forskning (IVF), Göteborg.
- Brulin, G & Nilsson T (1995), *Läran om arbetets ekonomi. Om arbete och produktivitet i modern produktion*. Tiden, Stockholm.
- Edling C & Sandberg, Å (1993), "Är Taylor död och pyramiderna rivna? – Nya former för företagsledning och arbetsorganisation". I le Grand, C, Szulkin, R & Tåhlin, M (red), *Sveriges arbetsplatser*. SNS Förlag, Stockholm.
- le Grand, C (1993), "Karriär- och utvecklingsmöjligheter på de interna arbetsmarknaderna". I le Grand, C, Szulkin, R & Tåhlin, M (red), *Sveriges arbetsplatser*. SNS Förlag, Stockholm.
- Hammer, M & Champy, J (1995), *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Hedborg, T (1993), *Varför införa ISO 9000? De viktigaste skälen och kort introduktion*. Sveriges Verkstadsindustrier, Stockholm.
- Helgeson, B (1986), *Arbete, teknik, ekonomi. Förståelseformer inom modern industrisociologi*. Skeptron, Stockholm.
- Hertz, H S & Reiman, W (1993), *The Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 Registration. Understanding Their Many Important Differences*. ASTM Standardization News.
- Karlsson, T & Söderstedt, E (1997), *ISO 9000. Från teori till Praktik*. Bonnier DataMedia, Stockholm.
- Lindgren, H & Sandell, B (1993), *ISO 9000 – den offensiva vägen*. Studentlitteratur, Lund.
- NUTEK (1996). *Mot flexiblare arbetsorganisationer*. NUTEK, Stockholm.
- Ricciardi, M (1994), "Förändrings- och ledarstrategier vid implementering av ISO 9000". Uppsats. Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Sederblad, P (1993), *Arbetsorganisation och grupper. Studier av svenska industriföretag*. Doktorsavhandling, Sociologiska institutionen, Lunds universitet.
- SIQ (1995), *Utmärkelsen Svensk Kvalitet 1995. Ett verktyg för utveckling av företag och förvaltningar*. Institutet för Kvalitetsutveckling, Göteborg.
- SIS (1991), *Kvalitet är vår standard. Om ISO 9000 i teori och praktik*. SIS Information, Stockholm.
- SIS (1994), *Svensk Standard SS-EN ISO 9001*. SIS, Stockholm.
- Sundström, P (1995). "Chefen under luppen", Volvo NU Nr 3. 1995 s 8–9.
- Szulkin, R (1993), "Organisationers struktur". I le Grand, C, Szulkin, R & Tåhlin, M (red), *Sveriges arbetsplatser*. SNS Förlag, Stockholm.
- Tåhlin, M (1993), "Marknad, organisation och kontroll – Omvandlingen av arbetskraft till arbete". I le Grand, C, Szulkin, R & Tåhlin, M (red), *Sveriges arbetsplatser*. SNS Förlag, Stockholm.