

Q-bulletin

Nr 9 - December 1994

Husorgan för Kvalitet i Telias kärnverksamhet

 telia

N HK klarade körkortet för kvalitet

Efter grundlig genomgång av verksamheten på division NätTjänsters huvudkontor (N HK) kunde de tre revisorerna från SIS Certifiering AB lämna det glädjande budskapet: "Ni fyller på ett bra sätt kraven enligt ISO9001. Vi har beslutat rekommendera att certifikat utfärdas."

Detta betyder att det bekräftas att

- Vi har ett kvalitetssystem.
- Systemet uppfyller "sund industriell praxis" enligt internationella normer.
- Personalen kan systemet.
- Systemet verkligen tillämpas.

Systematik och hårt arbete

Detta är resultatet av 14 månaders intensivt projektarbete på N HK, där varenda en av de drygt 400 medarbetarna involverats på ett eller annat sätt.

-Vi har valt att göra det mesta på egen hand, med mycket lite hjälp från externa konsulter, berättar ledaren för projektet, Jan-Olof Rosén. Det är en svårare väg, men vi tror att det ger bättre resultat på den verkliga kvalitetsnivån.

-Det finns ingen genväg till kvalitet, fortsätter han. Hårt arbete, konflikter som löses i konstruktivt samförstånd, systematik är enda vägen.

Kvalitetschefen för division NätTjänster, Christer Boije, säger:

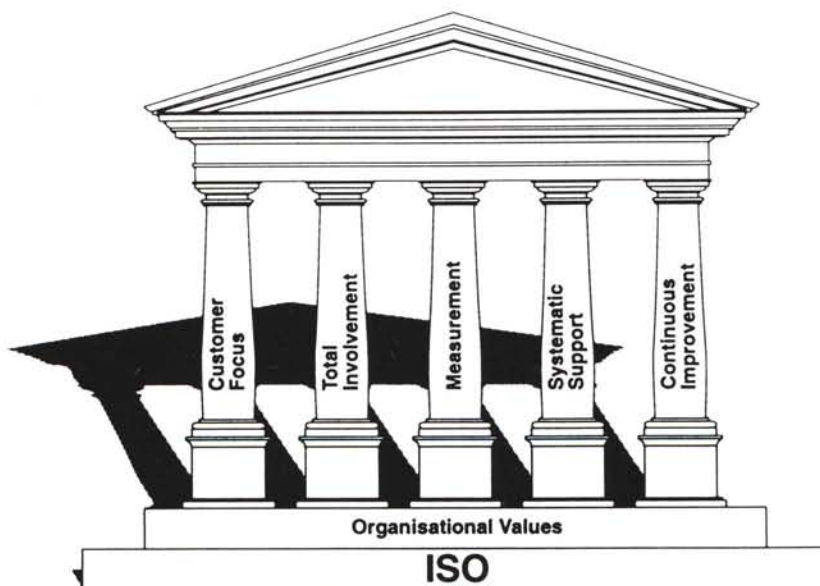
-Det här är som att ta körkort. Det betyder inte att man kan köra bil perfekt. Men man kan reglerna och har en bra grund att köra vidare på.

-Det är en viktig etapp i vårt systematiska arbete att införa TQM

(Total Quality Management), en bra grund att ställa de fem kvalitetspelare på, som vi för övrigt redan är i full gång att bygga upp, summerar Christer Boije.

Andra enheter som hittills ISO-certifierats är Telia Research, Telia Data och Telia Instrument.

I detta nummer mest om ISO och lite till...



De fem kvalitetspelarna på stadig grund.

Bromsklossar och startblock

På annan plats i denna Q-bulle liknas ISO-certifieringen vid en bromskloss. Liknelsen kommer upp då och då. Man tänker sig tydligen kvalitetssträvandena som ett arbete i uppforsbacke, och att ISO förhindrar att kvalitetssystemet glider tillbaka igen och spårar ur. Det kan väl vara ett riktigt synsätt.

Det finns många företeelser i kvalitetsarbetet som är föga konkreta och lätt kan uppfattas som kejsarens nya kläder. Många akronymer och modeströmningar får tjäna som ersättning för verkligt uppnådda resultat i förbättringsarbetet.

I denna miljö är ISO9000 välgörande klart definierad och ger påtagliga resultat, även på kort sikt. En checklista för sund industriell praxis!

Men en bromskloss ger olika verkan beroende på vilken sida i färdriktningen den placeras. Det är viktigt att den inte tillåts stoppa färdens utan i stället används som ett startblock för avstamp i den fortsatta utvecklingen.

Jag känner en chefsperson (inte på Telia förstås) som klassar sina medarbetare i kategorierna bromsklossar och startblock. Bromsklossarna är sådana som ägnar en stor del av sin arbetstid till att tala om vilka hinder som finns för att ett visst resultat "inte" skall kunna uppnås.

Startblocken däremot, de ser hindren, men ägnar sin tid till att ta rätt på hur svårigheterna skall kunna övervinnas eller kringgås. "Jag vet att det är en svår uppgift. Annars skulle jag inte gett den till dig. Men jag frågar inte varför den inte går att utföra. Jag frågar efter vad vi behöver göra för att klara av den!"

Tänk på alla arbetstimmar som ägnats åt navelskådande diskussioner runt matrisorganisationens nackdelar. Tänk om dessa i stället ägnats åt att utnyttja samma organisationsforms möjligheter till redundans, koncensuslösningar och samverkan!

Jag föredrar startblock.



Engelsk läsövning

Don't argue with an auditor.

It's like wrestling with a pig in mud.

The longer it goes on, the more he tends to like it.

(Gammalt engelskt ISO-ordspråk)

Efter ISO... Vad händer nu?

"Finns det något liv efter jul", undrar grisen. På samma sätt undrar vi vad som händer nu, efter jul och avklarad ISO-certifiering.

ISO-projektet går mot sin avslutning. Redan före jul tog projektet fram åtgärdslistor för att rätta upp de mindre avvikelser som vi trots allt fick under revisionen. Åtgärdslistorna skall skickas in till SIS som därefter vill ha ett par veckor på sig innan vi får vårt certifikat.

Våra åtgärder skall vara avklarade till första februari. Kvalitetssystemet skall överföras till linjen. Därefter skall en slutrapport tas fram och projektets resurser avvecklas. Den 15 mars avslutas ISO-projektet.

Under det drygt årslånga projektets gång, har ett antal goda förbättringsåtgärder listats, som vi före certifieringen inte hade kraft eller tid att ta tag i, men som nu efter projektavslut överlämnas till linjen.

Somliga förbättringar kanske kan hanteras inom ramen för våra normala korrigerande åtgärder i linjen, andra kanske måste drivas av ett förbättringsprojekt. Ett är dock helt säkert: Kvalitetsarbetet kommer inte att upphöra. Det finns alltid ett bättre sätt att arbeta på och det sättet skall dokumenteras och läggas in i kvalitetssystemet.

Vi vet också helt säkert att verksamheten mycket snart kommer att förändras. Tack vare vårt kvalitetssystem kan vi genomföra förändringar på ett ordnat och kontrollerat sätt. Vi vet var vi står idag och vi har rutiner för att genomföra önskade förändringar. Då förändringen är genomförd har vi ett uppdaterat kvalitetssystem som beskriver det nya tillståndet. Det är en oerhörd styrka i en föränderlig värld.

Rondellteori - eller konsten att dokumentera med måtta

I strävan efter att skapa en systematisk kvalitetsstyrning, genom att uppfylla ISO9001-standarden, utsätter man organisationen för risken att kväva den kreativitet, flexibilitet och snabbhet som är nödvändig för att hänga med i den allt snabbare utvecklingen i världen. Emellertid finns det sätt att undvika denna fälla, om man är medveten om den.

Principen för ISO9001 är, att genom ett dokumenterat regelverk uppnå nödvändig kontroll av verksamheten. I linje med detta har externrevisorerna antagit ett motto: "En rutin som inte är dokumenterad, den finns inte".

Konsekvensen av ett sådant tänkande blir tyvärr ofta att företag dokumenterar verksamheten allt för hårt i iveren att bli certifierade. Det gläder förstås revisorerna men gör ingen nytta.

En hård reglering riskerar skapa ineffektivitet, dålig kreativitet och dålig arbetsmiljö.

Principen att styra genom dokumenterade regler baserar sig på teorier från en tid då marknaden var betydligt mer stabil än idag. Stora organisationer behöver i och för sig en viss grad av dokumenterade regler. Det svåra är att bestämma graden.

Rondellteorin

Låt mig få dra paralleller mellan kvalitetssystem och trafiksäkerhet, genom att presentera "rondellteorin".

Onödiga regler kan jämföras med att bli stoppad av rött ljus i en vägkorsning, trots att man är enda trafikanten på platsen. Dessa situationer gör mig förbannad. På samma sätt bidrar onödiga regler i en organisation till att folk blir sura, det blir ett hinder i stället för en hjälp i arbetet.

Gör om korsningen till en rondell! Trafiken flyter fram, utan onödiga stopp.

Då flyttar man över en stor del av ansvaret för trafiksäkerheten till trafikanten.

Vad vinner man på detta?

-Trafiken (jmf produktjonen) flyter smidigare, eftersom bedömningar och beslut bygger mer på för situationen ändamålsenligt samförstånd (ögonkontakt) än utifrån oflexibel styrning.

-Valmöjlighet - lättare att ändra färdriktning.

-Trafikanterna (jmf personalen) mår bättre - det är mer berikande att fatta egna beslut.

-Det finns färre regler att bryta - folk kan inte köra mot rött, vilket är livsfarligt eftersom många förlitar sig på att reglerna följs.

Rondellen betyder nu inte att alla trafikregler har upphört! Fortfarande måste man köra på höger sida etc.

På samma sätt måste vi skapa våra egna rondeller i verksamheten, när vi upprättar kvalitetssystem. Vissa processer och aktiviteter är mer kritiska än andra och de kräver hårdare reglering - precis som vissa korsningar fortfarande måste ha trafikljus. Men själva grundtanken är viktig:

Ge medarbetarna ansvar och sörj för att kompetensen är den rätta

för vad de håller på med. Då uppnås betydligt bättre kvalitet och smidighet än genom enbart dokumenterad reglering av verksamheten.

Ove Kihlström, Region Stockholm.

SIS reviderar efter nya ISO-standarden

ISO-revisionen på N HK gjordes mot nya ISO-standarden SS-EN ISO9001. Enligt revisionsledaren Martin von Berens är den nya standarden den enda giltiga.

Under ett övergångsskede reviderar man mot nya standarden, men tar inte hänsyn till avvikelser, som enbart orsakas av nya standarden, vid beslut om rekommendation till certifikat eller ej.

Avvikelse förorsakade av standardbytet skall vara åtgärdade före 1995-12-01.

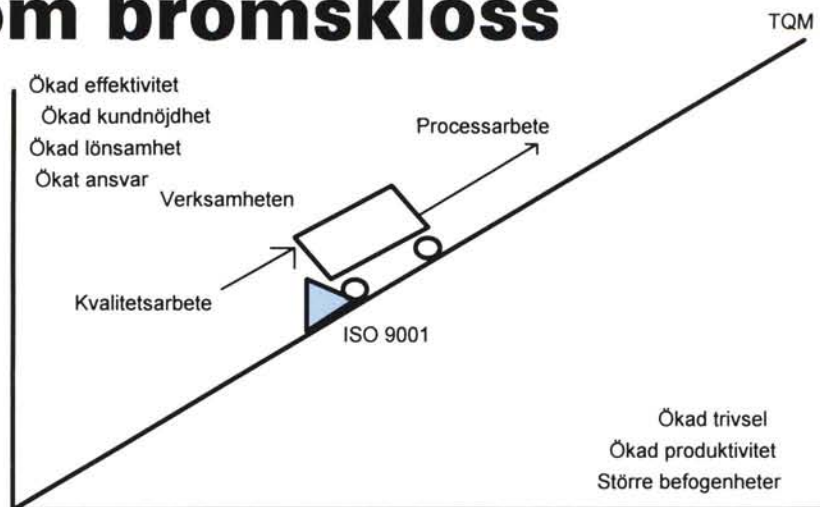
Vid revisionen av N HK upptäcktes ett fåtal avvikelser som kan hänföras till bytet av standard. Dessa beräknas bli avklarade samtidigt som övriga smärre avvikelser, inom några veckor. På detta sätt blir N HK en av de första certifierade enheterna som fyller den nya internationella kvalitetsstandardens, och därmed även Europans krav.

ISO9001 som bromskloss

Vägen är kantad av tappade suger. Kampanjer och satsningar har svept över oss men lämnat små eller inga spår efter sig.

Förbättringsprojekt, kvalitetscirklar, bench marking, processreengineering, service hit och lyft dit, har ibland gett en kortvarig förbättring men sedan snabbt klingat ut. Vi har vant oss att huka tills draget är över, för att sedan återgå till det gamla vanliga.

Det beror på att man har glömt bort industrialiseringsfasen, den fjärde fasen i kvalitetshjulet "Plan - Do - Check - Act", fasen då uppnådda resultat skall direkt påverka och förändra organisation, verksamhet, rutiner och arbets sätt på ett konkret och mätbart sätt.



Det är här ISO9001-standarden kommer in som en effektiv bromskloss, som förhindrar att kärran rutschar ner för backen, säkrar att uppnådda resultat fortlever och att goda arbetsformer inte degenererar.

Vi har nu infört och dokumenterat ett kvalitetssystem på N HK som uppfyller kraven i standarden ISO9001. Vi har nått en bit på väg mot ett effektivare, lönsammare och trevligare N HK. Med hårt arbete har vi skjutit upp kärran för backen och med hjälp av certifieringsrevisionen och återkommande uppföljningsrevisioner kontrollerar vi att vi inte halkar utför igen.

Men vi har även i vårt kvalitetssystem byggt in funktioner som direkt påverkar verksamheten, organisationen, vårt sätt att arbeta, som säkerställer att systemet inte degenererar, att kärran inte kasar utför: Vi har

- regelbundna internrevisioner som följs upp av N HK:s ledningsgrupp,
- kvalitetsmål som mäts och följs upp,
- ordning på vår dokumentation,
- en genomarbetad projektstyrningsmodell,
- klargjort organisation, ansvar och befogenheter,
- rutiner för felhantering.

Planering och uppföljning börjar ta form och kanske kan vi släpa upp kärran ytterligare en bit med hjälp av våra rutiner för korrigerande åtgärder. Det återstår mycket hårt arbete innan vi når TQM-höjderna. ISO är en effektiv bromskloss då det gäller att bevara goda arbetsformer enligt sund industriell praxis och att förhindra en återgång till det gamla vanliga, men det ankommer på användaren av ISO och vårt kvalitetssystem om bromsklossen placeras före eller efter kärran!

Jan-Olof Rosén

INSÄNDARE

Hej!

Ursäkta om jag verkar intolerant, men att använda ett ord som "akronymer" i artikeln om intolerans i Qbullen nr 8, är väl inte så bra om man hoppar på andras "fiffighet". Står inte ens i Akademiens ordlista! Jag fick slå upp epigoner också, men det gick att hitta. I övrigt tack för ett bra Husorgan!

*Ove Kihlström
Region Stockholm*

Svar:

Hmmm, förstår vad du menar. Du har givetvis helt rätt.

Fast, i dagens språkbruk förekommer akronymer bra mycket oftare (speciellt i Telia) än akrostika, bildat på samma stam.

Jag lovar att göra mitt bästa för att få Akademien att slopa "akrostikon" i SAOL (Svenska Akademiens Ordlista) till förmån för "akronym". Eller kanske båda får plats???

Rättvisa på jorden - åt orden!

Christer B

Quality...
...go for it

Q-bulleN

Utges av:
Division Nättjänsters kvalitetsaktion
Ansvarig utgivare:
Christer Boije af Gennäs
I redaktionen:
Christina Almqvist, Jan-Olof Rosén
Producent: HLT

Q-bulleN

utkommer månadsvis, när ni minst anar det!
Bidrag och synpunkter sändes under adress

Q-bulleN

rum 111:62, Telia AB,
123 86 FARSTA
Tel 08-713 12 84 Fax 08-713 10 21

