

LARS SÖRQVIST

Lars är författare till en mängd böcker om kvalitet, ständiga förbättringar och kundorienterad verksamhetsutveckling. Mer information om Lars Sörqvist finns på hans personliga hemsida www.larssorqvist.com

FRÅN MADE IN CHINA TILL CREATED IN CHINA

I Kina finns idag en oerhörd stor förståelse inom kinesiskt näringsliv och inom landets politiska ledning gällande behovet av att utveckla förmågan att leverera kvalitet. Målen är tydliga. År 2025 ska man vara i nivå med västvärlden kvalitetsmässigt, och år 2050 till och med passerat.

TEXT **TINA GARDSTEN** FOTO **ERIK HAGMAN**



kundorienterad verksamhetsutveckling är relativt svag i många av västvärldens företag idag.

Vad ser du för direkta skillnader i sättet att utveckla kvalitet och förbättringsarbetet i kinesiska ledningsgrupper?

– Tekniken och metoderna är i mångt och mycket desamma. Vi vet idag ganska väl vad som behöver göras och hur man bör jobba med förbättringar och kvalitet. Givetvis sker det en ständig utveckling av dessa tillvägagångssätt, men det handlar inte om någon metodrelaterad revolution. Tvärtom är de verksamheter som når störst framgångar ofta de som lyckas göra detta arbete enkelt och skapa kontinuitet. Den största skillnaden handlar om ledarskapet. I Kina är det idag de högsta ledarna som personligen engagerar sig i och driver kvalitetsfrågorna. Precis på samma sätt som det japanska ledarskap som en gång i tiden lade grunden för Japans kvalitetsmässiga genombrott.

Nyligen deltog jag i Kinas årliga nationella kvalitetskongress som talare och moderator. Merparten av deltagarna var Vd:ar och styrelseordföranden för gigantiska kinesiska företag samt många av landets högsta politiker. På motsvarande konferenser i Europa och USA möter man idag mestadels kvalitetschefer och verksamhetsutvecklare som allt för ofta beklagar sig över sina ledningars ointresse för kvalitetsfrågan. En dramatisk skillnad som kommer att ta ut sin rätt om vi inte snabbt vänder denna utveckling. →

Lars Sörqvist har i 25 års tid arbetat som rådgivare, inspiratör, utbildare, forskare och författare med kvalitet och kundorienterad verksamhetsutveckling. Dessutom rådgivare till Kinas kvalitetsorganisation. Här en inblick i Kinas framtida kvalitetsarbete och synen på medarbetarskap.

I NOVEMBER 2016 UTSÅGS Lars Sörqvist till officiell rådgivare till Shanghai Association for Quality. Hans roll i Kinas kvalitetsarbete är fokuserat på medarbetarskap.

Om vi blickar lite bakåt i tiden till 1970-talet - "Made in Sweden" stod då för världsledande kvalitet, men ersattes istället av "Made in Japan".

Här i väst överraskades vi vid den tiden av det "japanska undret".

På kort tid seglade japansk industri ikapp den västerländska och till och med förbi när det kom till att tillverka produkter av hög kvalitet.

Nu ser vi en liknande utveckling fast med Kina och även Indien och Sydkorea.

Om vi håller oss till Kina, så är målen tydliga. År 2025 ska man vara i

nivå med västvärlden kvalitetsmässigt och år 2050 till och med förbi.

Hur stort är hotet anser du och vad bör vår företagskultur tänka på för att inte hamna efter eller kanske till och med tappa vissa branscher?

– Det finns idag en oerhörd stor förståelse inom kinesiskt näringsliv och inom landets politiska ledning gällande behovet av att utveckla förmågan att leverera kvalitet. Kina varken kan eller vill fortsätta att leva på tillväxt genom produktion som baseras på kostnadsrelaterade konkurrensfördelar. →

OM KINA SKA KUNNA fortsätta utvecklas finansiellt och öka medborgarnas levnadsstandard så krävs fokus på inhemskt förädlingsvärde och då är det fullständigt avgörande att kinesiska företag utvecklar förmågan att leverera kvalitet. En systematisk utveckling av denna förmåga har pågått i många år. Mitt företag, Sandholm Associates, har varit verksamt i Kina sedan 1981 då vi som första utländska företag började utbilda kinesiska företag i systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete. Därigenom har vi på nära håll kunnat följa Kinas kvalitetsutveckling som är imponerande. En resa som idag på

ett målmedvetet och ambitiöst sätt följer landets aktuella 10-årsplan för kvalitetsutveckling. Avsikten är att utveckla landet från "Made by China" till "Created in China". Målbilden är att landet långsiktigt ska ta en globalt ledande position gällande kvalitet. Om detta lyckas skulle det givetvis fullständigt förändra världens ekonomiska karta. Vår västerländska ekonomi skulle förmodligen drabbas kraftfullt. Många av våra företag skulle påverkas mycket starkt av en sådan kvalitetsbaserad konkurrens. Särskilt som fokuset på kvalitet, ständiga förbättringar och långsiktig

Det som krävs i västvärlden är främst ett helt annat ledarskap än det vi ser idag, har du sagt. Vilken typ av ledarskap behöver vi utveckla?

– Ett ledarskap med rötterna i systematiskt förbättringsarbete med fokus på verksamhetens kunder. Att vara ledare handlar ytterst om att ständigt utveckla organisationens förmåga att möta mål och leverera goda resultat inom viktiga områden. Ska detta kunna ske måste ledarskapet ha kunskap om hur man arbetar faktabaserat med förbättringar, löser problem på orsaksnivå, utvecklar effektiva processer och arbetar långsiktigt och förebyggande. Och just dessa kunskaper lyser med sin frånvaro bland en majoritet av dagens chefer i väst. Istället bedrivs vanligen ett kortsiktigt och reaktivt utvecklingsarbete på symtomnivå som kännetecknas av ständiga brandkärsuttryckningar, kostnadsjakter och omorganisationer.

Att så är fallet är inte så konstigt. Studerar man befintliga ledarskapsutvecklingsprogram så lyser just dessa kunskaper med sin frånvaro. Idag är det tyvärr mycket få organisationer som förstår vikten av att träna sina chefer på alla nivåer i förbättringsarbete. Studerar man långsiktigt framgångsrika företag så som Toyota, Tata och Scania finner man att just sådan kunskap är grunden för deras ledarskap, något som givetvis är skälet till att så många svenska företag idag har valt att rekrytera toppchefer med bakgrund från just Scania. Chefer som har en förmåga att leda via ständiga förbättringar. Totalt sätt krävs dock en radikal förändring av hur vi ser på och utvecklar goda ledare. Något som inte är helt enkelt i en kortsiktig finansiell värld där fokus ofta ligger på börskurser och kostnadsbesparingar.

Definiera kundorienterad verksamhetsutveckling?

– Ett problem är att människor ofta har svårt att förstå vad som menas med kvalitet och än mindre hur man arbetar med kvalitetsutveckling. Begreppet kvalitet har en ganska smal innebörd för de flesta människor. Ofta relateras ordet till livslängd och hållbara produkter i vardagsspråket. Kvalitet innebär dock mycket mer än detta. Kvalitet handlar om förmågan



"Att vara ledare handlar ytterst om att ständigt utveckla organisationens förmåga att möta mål och leverera goda resultat inom viktiga områden."

hos de varor och tjänster som levereras att möta kundernas behov och förväntningar. Att arbeta med kvalitetsutveckling syftar följaktligen till att utveckla verksamhetens processer, kultur och ledarskap på ett sådant sätt att förmågan att möta kundernas behov och förväntningar ständigt förbättras. Man kan i detta sammanhang tala om kundorienterad verksamhetsutveckling. För att kunna leverera kvalitet krävs förbättringar då ribban för god kvalitet ständigt höjs genom nya och tuffare kundkrav, ökad konkurrens samt nya tekniska möjligheter.

Hur ser då utvecklingen för Sverige ut?

– Situationen kan låta skrämmande men samtidigt är det viktigt att vara medveten om att vi i Sverige har alla möjligheter att bemöta den utmaning som allt mer tonar upp sig i form av framgångsrik kinesisk kvalitetsutveckling.

Vår svenska kultur har många styrkor och fördelar som saknas i många andra kulturer.

Den öppenhet och icke-hierarkiska kultur som genomsyrar våra verksamheter är av mycket stort värde när framgångsrikt förbättringsarbete



bedrivs. Svenska medarbetare har en välutvecklad förmåga att samarbeta, samverka över gränser, ta ansvar och tänka utanför givna normer och regler. Kreativitet och entreprenörskap håller en hög nivå. Just sådana egenskaper som är de allra viktigaste när en verksamhet ska utvecklas och förbättras.

Egenskaper som ofta påtagligt brister i både kinesisk och japansk kultur. Så möjligheterna att lyckas är mycket stora. Dock krävs det i många organisationer ett helt nytt ledarskap som kan ta till vara på alla dessa förmågor och skapa förutsättningar för ett systematiskt och kundorienterat förbättringsarbete. ●

SANDHOLM ASSOCIATES

Sandholm Associates grundades 1971 av Lennart Sandholm med nära stöd från den amerikanska kvalitetspionjären Joseph Juran och blev då det första utbildnings- och konsultföretaget i Europa inom kvalitetsområdet. Idag är företaget fortfarande ledande inom detta område och har över åren arbetat med kompetensutveckling gällande kvalitet och systematiskt förbättringsarbete i ett stort antal länder runt jorden. I Sverige finns huvudkontoret i Stockholm där även ett omfattande utbildningsprogram erbjuds.

ANNONS