

ISO gjennomfører sitt andre kvantesprang

Etter å ha svelget tradisjonell organisasjonsledelse gjennomfører ISO i disse dager sitt andre kvantesprang. Denne gangen ved å plagiere metoder og teknikker som foreløpig har vært forbeholdt internasjonale totalkvalitetsmodeller. Har de siste årenes suksess endret ISO fra en teknisk standardiseringsorganisasjon til en kommersiell kvalitetspromotor? Og hvis «ja», hvordan kan vi utnytte dette?

STEIN SMAALAND

Behovet for organisering og kvalitetssikring ble hos vår største nabo i vest tydeliggjort da to Western Railroad passasjertog frontkolliderte vest for New York den 5. oktober 1841 (Scholtes 1998). Andre minst like kritiske erfaringer fra andre verdenshjørner resulterte i at nødvendigheten av kvalitetsstandarder stadig ble mer presserende. Ikke minst innen det militæret, og innen ulike kommunikasjonsnettverk, som postvesenet, og i nyere tid innen handel og trans-

port, og innen oljesektoren.

Kort sagt, kvalitet oppstod som krav fra logistikkunge bransjer som transport/spedisjon, handel, forsvar, og etter hvert innen flere tjenesterrelaterte næringer som reiseliv, helsesektoren, og mindre rutinemessige forflytninger av produkter, mennesker og informasjon som festivaler, konferanser og sportsbegivenheter.

Kvalitetsutviklingen ble hjulpet frem av profesjonelle kvalitetsressurser, av kvalitetsmodeller, -metoder, -teknikker, og -verktøy, og i skarp strid med tradisjonell resultatorientert ledelse og

våre ortodokse dyriske ledelsesmetoder (gulrøtter og pisk). Vi gjorde alle vårt beste for å bidra til å skape en verden der produkter og tjenester stadig skulle tilfredsstille kundenes krav og behov bedre. Og til en lavere pris.

Totalkvalitetsledelse

For femten år siden presenterte vi «Totalkvalitetsledelse gjennom tide» (Smaaland 1995), der ledelsesmetoder ble flankert av de internasjonale kvalitetsprisene; den japanske Demingprisen (Smaaland 2000b), den amerikanske Malcolm Baldrige-prisen, og

den Europeiske EQA-prisen (Smaal-land 2009), samt ISO 9000 standar- den. Siden dette har kvalitetsprisene levd videre, omtrent på samme nivå, mens den standardbaserte ISO organi- sasjonen har gjennomført to kvantes- prang; det første rundt årtusensskiftet ved å ta opp i seg tradisjonell ledelse (selv om noen påstår at det motsatte skjedde (Smaal-land 2006a)), og det an- dre spranget ved å ta mål av seg til å gape over totalkvalitetens enemerker, jfr. figur 1 (t.v.).

I tillegg til en oppdatering av ledel- sesmetoder og kvalitetspriser og -stan- darder viser figur 1 også noen nøkkel- modeller gjennom de siste hundre år; Taylors organisasjonshierarkier (Tay- lor 1911), statistisk prosesskontroll fra mellomkrigsårene (Shewhart 1931), Demings prosessdiagram fra 1950- årene (Deming 1986), Porters verdi- kjede (Porter 1985), kvalitetssysteme- nes dokumentasjonspyramider (Smaa- land 1996), og forbedringsspiralen («Continuous Improvement» (CI)) (Smaal-land 2000a). Ledelsesmodeller og -teknikker florerer (Smaal-land 2006b). Litt mer om ISO´ s utvikling;

ISO 9000

I 1987 startet ISO kvalitetsløpet ved å formalisere nasjonale (ikke minst den engelske) og bransjeorienterte kvali- tetssikringsstandarder til sertifise- ringsstandardene ISO 9001, ISO 9002 og ISO 9003. Sertifiseringsstandarde- ne spredt seg, godt støttet av sertifise- ringsorgan som Det Norske Veritas, Lloyds, BSI, AOQC m.fl., i løpet av få år som en farsott over Europa, og også i noen grad videre til USA, til Midt- Østen, til Det fjerne østen, til alle ver- densdeler. I de påfølgende årene gjen- nomgikk sertifiseringsstandardene va- rierende endringer, ikke minst avbyrå- kratiseringer, og gapte etter hvert over nye ledelsesmetoder, inntil sertifise- ringsstandardene i 2000 ble koordinert i ISO 9001:2000. Dette var ISO orga- nisasjonens første kvantesprang. ISO søkte å kvitte seg med sin image som produksjonsorientert, teknisk og byrå- kratisk.

Som en støtte for sertifiseringsstan- darden leverer ISO supplerende stan- darder med anbefalinger, råd og vink om hvordan sertifiseringsstandarden kan tilpasses til ulike bransjer og nivå- er. ISO 9004:1988 var den første ret-

ningslinjen som rettet seg direkte mot tjenestenæringen. Siden 1988 fremstår ISO 9004 nå i en flunkende ny drakt - ISO 9004:2009, og inkluderer nå også de sentrale metodene til totalkvalitet- sledelse (Smaal-land 1998).

Dette er ISO´ s andre kvantesprang. La oss se hva dette omfatter;

ISO 9004:2009

Den øverste ledelsen bør bruke kvali- tetsstyring som metode for å oppnå vedvarende framgang. Organisasjo- nens kvalitetsstyringssystem bør base- res på prinsippene...

Prinsippene er 9 i tallet, og bekref- ter standardens ambisjoner om å tre inn på totalkvalitetens enemerker;

- kundefokus
- lederskap
- personellets engasjement
- prosesstankegang
- systemtankegang ved styring
- kontinuerlig forbedring
- beslutninger basert på faktiske hendelser, og
- gjensidig fordelaktig samarbeid med leverandører.

Med disse grunnleggende prinsippene utvider ISO kvalitetsstyringens forbe- dringsspiral som f.eks. skissert i serti- fiseringsstandarden ISO 9001:2008 (Smaal-land 2008) til å omfatte en mer omgripende forbedringsspiral, jfr. fi- gur 2 på neste side.

Ekstra synlig blir endringene ISO er i ferd med å iverksette når vi ser på til- legg C i standarden som viser samsva-

ret med sertifiseringsstandarden (ISO 9001:2008); ISO 9004 introduserer følgende områder som er fraværende i ISO 9001;

- vedvarende fremgang
- økonomiske ressurser
- kunnskap, informasjon og teknologi
- naturressurser
- egenrevisning
- benchmarking, og
- læring.

La oss se litt nærmere på tre av disse områdene. Et område der ISO tradi- sjonelt har vært fraværende er økono- mi. Ikke lenger;

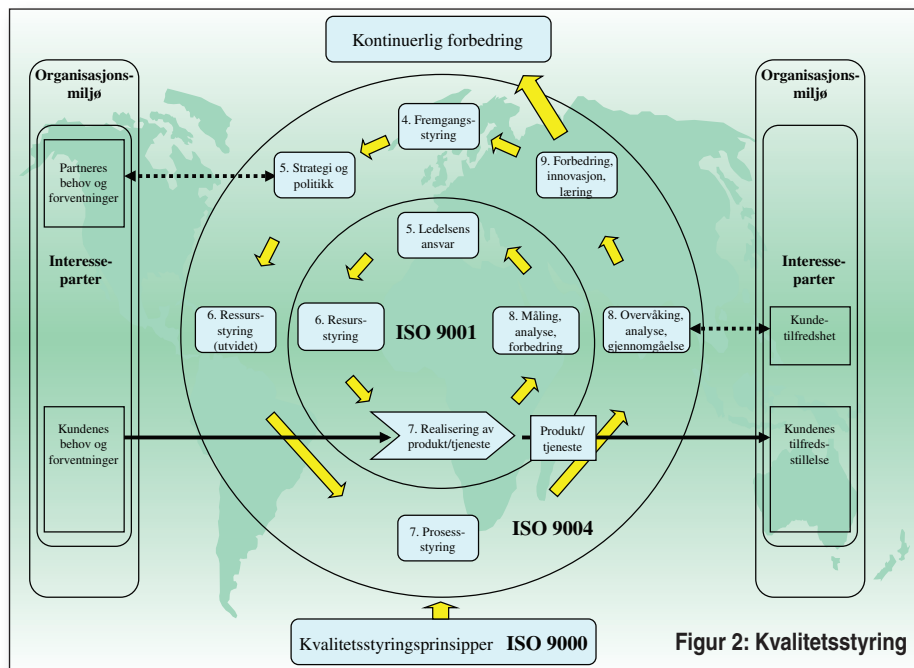
ISO 9004 om økonomi

Organisasjonen bør opprette og opp- rettholde prosesser for å overvåke, kontrollere og rapportere effektiv til- deling og rasjonell bruk av økonomis- ke ressurser i forbindelse med organi- sasjonens mål. (ISO 9004:2009, pkt. 6.2)

I 2006 utarbeidet ISO også en egen retningslinje ISO 10014 for realise- ring av finansielle og økonomiske for- deler. Standarden er «rettet mot topp- ledelsen» og «identifiserer ledelses- metoder og -verktøy som er tilgjenge- lige for å støtte med oppnåelse av dis- se fordelene». Så ISO ignorerer ikke lenger økonomi.

Tidligere var den mest åpenbare forskjellen mellom ISO og totalkvali- tet de grunnleggende forskjellige me- todene for å kontrollere organisasjo- nens kvalitet. Mens ISO´ s sentrale

(annonse)



Figur 2: Kvalitetsstyring

kontrollapparat er interne (og eksterne) systemrevisjoner, der utdannede interne (og eksterne) ISO 9000 revisorer kontrollerer om standarden og dokumenterte rutiner overholdes, er total kvalitets kontroll tvert i mot en selvevaluering der organisasjonen selv vurderer sitt kvalitetsnivå. Nå blir denne forskjellen visket ut;

ISO 9004 om egenvurdering

Også ISO introduserer nå egenvurdering, der ISO 9004:2009's fokuserer 9 hovedelementer og 32 underpunkter, dvs. omtrent på samme nivå som total kvalitetsmodellene. Liksom total kvalitet vurderer nå også ISO alle underpunkter for å avdekke organisasjonens modenhetsnivå, på en skala fra 1 (laveste kvalitetsnivå) til 5 (høyeste kvalitetsnivå). La oss f.eks. se på tre kvalitetsnivåer for Personellet (underpkt. 6.3);

Nivå 1:

- personellet anses som en ressurs, men bare noen få mål er relatert til organisasjonens strategi
- opplæring foregår *ad hoc*, for det meste på anmodning fra den enkelte ansatte. Vurdering av kompetanse utføres i noen få tilfeller.

Nivå 3:

- Personellet har tydelig prosessansvar og klare mål, og vet hvordan de passer inn i organisasjonen.
- Det er opprettet et kvalifikasjonssystem for ferdigheter med mentor- og veiledningsmuligheter.

Nivå 5:

- Ekstern nettverksbygging omfatter personell i hele organisasjonen. Personellet deltar i utviklingen av nye prosesser.
- «Beste praksis» (f.eks. gjennom «benchmarking») anerkjennes.

Til sammen opptar retningslinjer for egenvurderingen vel en tredjedel av ISO 9004 standarden. Det kan være liten tvil om at ISO har tatt mål av seg til å overta total kvalitetsmiljøets markeder.

ISO 9004 om læring

ISO har stilt seg på skuldrene til Peter Senge's grunnleggende bok om «den lærende organisasjon» (Senge 1990), og Chris Argyris' beslektede læringsbok (Argyris 1992), bare hør;

Det er nødvendig for organisasjonen å bruke «læring som en organisasjon» og «læring som integrerer ferdighetene til enkeltpersoner med ferdighetene til organisasjonen» for at organisasjonen skal kunne oppnå vedvarende fremgang. (ISO 9004:2009, pkt. 9.4)

Hvordan utnytte ISO 9004?

Hvordan skal vi kunne nyte godt av ISO's andre kvantesprang? Vi kan selvsagt fortsette med det kvalitetssystemet vi allerede har iverksatt, eller, hvis vi ikke har et systematisert kvalitetssystem i drift, kan vi fortsette med de ortodokse ledelsesmetodene vi all-

tid har brukt.

Det er ingen god strategi.

Vi støtter de kreftene i ISO som er sterke i troen på at utvikling av globale standarder er den eneste veien til en varig lønnsom fremtid. Dette innebærer at vi må ha tilstrekkelig pågangsmot og fleksibilitet til å proaktivt delta i ISO's kvantesprang. Det er, imidlertid, et alvorlig skår i gleden. Foreløpig har ikke ISO organisasjonen bygget opp et opplærings- og treningsapparat på nivå med total kvalitetsmiljøene. Dette er en alvorlig mangel.

Dette innebærer at det fremdeles er opp til den enkelte organisasjon å proaktivt bidra til overvåking, måling, analyse og gjennomgåelse (ISO 9004:2009, pkt. 8), og til kontinuerlig forbedring, innovasjon og læring (ISO 9004:2009, pkt. 9).

Uansett, ISO har igjen lagt listen sin høyere. Vi håper at ISO har planer om og ressurser til å iverksette og følge opp disse ambisjonene, og at de enkelte brukerne av ISO's standarder, evt. i samarbeid med lokale støtteorganisasjoner, vil kunne utføre den nødvendige opplæring, trening og erfaringsutveksling.

Bibliografi

- Argyris, Chris, 1992, *On Organizational Learning*
- Deming, W. Edwards, 1986, *Out of Crisis*
- Porter, Michael E., 1985, *Competitive Advantage*
- Scholtes, Peter, 1998, *The Leader's Handbook*
- Senge, Peter, 1990, *The Fifth Discipline*
- Shewhart, Walter A., 1931, *Economical Control of Quality of Manufactured Product*
- Smaaland, S., 1995, «Total Kvalitetsledelse gjennom tidene», MA L&L nr. 4
- Smaaland, S., 1996, *Fokus på kvalitet: Kvalitetssystem, MA L&L-særtrykk*
- Smaaland, S., 1998, «Total Kvalitetsledelse: En ledelsesfilosofi eller noen verktøy og teknikker?», MA L&L nr. 5
- Smaaland, S., 2000a, *Fokus på kvalitet: Forbedringsarbeid, L&L-særtrykk*
- Smaaland, S., 2000b, «Deming versus ISO 9000», L&L nr. 2-5
- Smaaland, S., 2006a, «Forretningsledelse sluker kvalitetsledelse», L&L, nr. 9
- Smaaland, S., 2006b, «Ledelsesmetoder: Utbredelse og trend», L&L, nr. 1-2
- Smaaland, S., 2008, «ISO 9001:2008», L&L, nr. 1
- Smaaland, S., 2009, «EFQM 2008: Å etterlate seg et varig fotspor», L&L nr. 1
- Taylor, Frederick W., 1911, *The Principles of Scientific Management*