



Viktig för kvalitetsutvecklingen i Europa

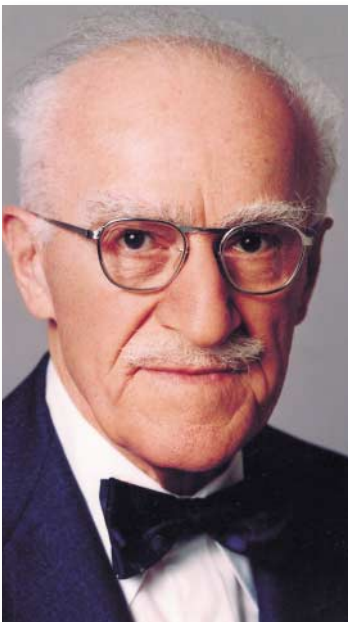
Jurans verksamhet utanför USA startade 1950 då han förutom Sverige besökte Nederländerna, Storbritannien och Japan. Han spådde tidigt att Japanerna skulle springa förbi övriga västvärlden och bli världsledande på kvalitet.

Text: Bengt Klefsjö, Avdelningen för kvalitets- och miljöledning, Luleå tekniska universitet och Lennart Sandholm, Sandholm Associates AB, Stockholm

DET VAR PÅ INBJUDAN av professor Robert Kristensson vid Kungliga Tekniska Högskolan som Juran gästföreläste vid högskolan 1950. Vid den tidpunkten hade man i Sverige börjat intressera sig för användningen av statistiska metoder i kontrollarbetet. Detta var en följd av att dessa metoder, under benämningarna Bell Control och Statistical Quality Control kommit att tillämpas på ett framgångsrikt sätt i den amerikanska försvarsindustrin under

andra världskriget. Kvalitetsarbete under de år som närmast följde kriget var till stor del liktydigt med användningen av statistisk metodik i kvalitetskontrollen.

För många som lyssnade på Jurans budskap 1950 blev det uppenbart att det inte räcker med att effektivisera kontrollarbetet genom att tillämpa styrdiagram och provtagningsplaner. Man fick av Juran klart för sig att det var nödvändigt att arbeta systematiskt



100 år av kvalitet

VI PUBLICERADE I DE FYRA FÖRSTA NUMREN av Kvalitetsmagasinet 1999 en artikelseerie om Joseph Juran och hans liv. Vid årsskiftet utkom Juran med sina egna memoarer i boken »*The Architect of Quality*,« utgiven av McGraw-Hill. Vi känner det som en stor ära att, med förlagets godkännande och Joseph Jurans eget personliga stöd, få göra vårt personliga utdrag ur denna bok, i en ny serie av artiklar. Joseph Juran är född på julafton 1904 och har alltså påbörjat sitt hundra levnadsår. Juran har, bland annat, publicerat mer än 200 artiklar, författat 30 böcker i olika upplagor, och genomfört över 400 kurser och seminarier i 37 länder. Han är förmodligen den person som haft det största inflytandet på kvalitetsutvecklingen i världen. Han har dessutom haft möjligheten att följa och påverka utvecklingen i ett helt sekel. Hans inflytande kommer för lång tid, kanske för alltid att ha betydelse för området.

Bengt Klefsjö och Lennart Sandholm

med kvalitetsfrågor inom alla funktioner som direkt påverkar produkternas kvalitet, marknadsstudier såväl som produktutveckling och inköp. Juran poängterade även ledningens roll.

Aktiv i Europa

Tio år senare, 1961, kom Juran återigen till Europa. Det var bildandet av European Organization for Quality Control, EOQC som senare blev EOQ, som fick Juran att börja intressera sig för vår världsdel. Första gången han deltog i en konferens arrangerad av EOQC var i Turin 1961. Totalt kom han att delta i 25 årliga konferenser. Den sista var i Dublin 1990 då han slutade med allt internationellt resande.

Juran fann att han genom att delta i de europeiska konferenserna kunde lära sig en hel del. Han blev varmt välkommen då hans böcker börjat få god spridning i Europa. Framförallt hade hans *Quality Control Handbook* blivit en källa till inspiration för många chefer inom kvalitetsområdet. Till det positiva mottagandet bidrog även att det blev allmänt bekant att Juran var född i Europa.

Vid många av de europeiska konferenserna bidrog Juran med mycket uppskattade presentationer. Han kunde på ett förträffligt sätt framföra nya tankar och idéer som blev till stimulans för lyssnarna i deras eget arbete. Hans presentationer hade alltid en konkret grund och de var mycket väl förberedda. Flera av dem visade sig senare bli banbrytande.

Varnade för Japan

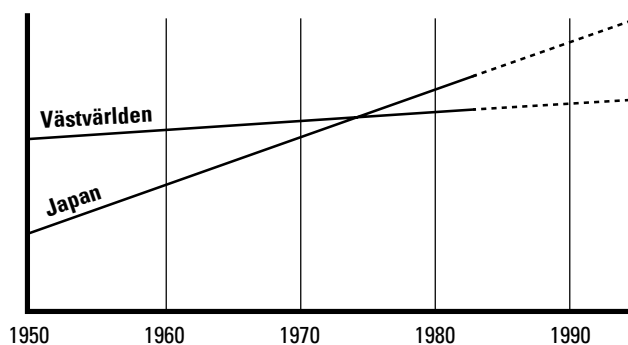
EOQC-konferensen 1966 som hölls i Stockholm betraktas av japanerna som en historisk konferens. Det var nämligen första gången som den japanska utvecklingen inom kvalitetsområdet diskuterades utanför Japan. Bakgrunden var att Juran kom till konferensen mer eller mindre direkt från ett av sina besök i Japan. Det förbättringsarbete som han då hade sett i Japan imponerade stort på honom. Särskilt de förbättringar som genomfördes av arbetare i mindre grupper fängslade honom. Juran berättade i detalj hur en grupp unga flickor i en avdelning för montering av bilradio förbättrade fastsättningen av vreden. Hans beundran över vad dessa flickor åstadkom var stor. Denna typ av arbetsorganisering i mindre grupper fick i början på 1980-talet stor spridning i Europa när det blev uppenbart att företag höll på att bli utkonkurrerade av japanska företag. De kom i Sverige att kallas kvalitetscirklar. Kvalitetscirkelarna blev dock inte så framgångsrika i vår del av världen. Orsaken var att företagets högsta ledning inte ägnade sig åt kvalitetsfrågor på samma engagerade och kompetenta sätt som japanska företagsledare.

Kvalitetscirklar

Jurans presentation vid konferensen i Stockholm fick stor uppmärksamhet. Detta ledde till att en extra session inriktad på kvalitetscirkelverksamheten i Japan ordnades. Vid sidan av Juran medverkade bland annat professor Kaoru Ishikawa som anses vara kvalitetscirkelarnas fader. Juran gjorde en förutsägelse: "På det sättet japanerna arbetar nu kommer de att bli världsledande

Internationell kvalitet

Produktkvalitet



På 50-talet ansågs Västvärlden ha de absolut bästa kvalitetsvarorna, Made in USA, Tyskland eller Schweiz var i sig en kvalitetsstämpel. Men redan på 60-talet förutspådde Juran att Japan skulle gå om företagen i väst om de inte agerade. I mitten av 70-talet hade det blivit ett faktum, Japan var världsledande inom området.

på kvalitet om tjugo år om vi i västvärlden inte gör något." Inget gjordes i västvärlden och Juran fick rätt. Tjugo år senare, på 1980-talet, hade japanerna blivit ledande på kvalitet.

Även vid EOQC-konferensen i Paris 1981 höll Juran ett anförande där han gick in på utvecklingen i Japan. Han betecknade utvecklingen som en "quality revolution". På ett grafiskt sätt visade han hur Japan gått ifatt och senare förbi västvärlden. Det ökande försprånget för japanerna skulle enligt Juran leda till att industrin i väst skulle tappa stort i konkurrensen med japanerna. I början på 1980-talet stod det klart för industriledare i såväl Europa som USA att Juran hade rätt. Man började då att intressera sig för kvalitet på produkterna på ett helt annat sätt än tidigare. Som titeln på hans anförande antyder, "Product Quality: A Prescription for the West", gav Juran klara anvisningar för vad som skulle göras för att lyckas i kampen mot japanerna.

Ledningens engagemang

Jurans sista framträdande i konferenssammanhang i Europa var 1990 i Dublin. Titeln på hans presentation var "Quality: A New-comer to the Business Plan". Han gick in på hur högsta ledningen bör engagera sig för att nå de fina resultaten. Bra resultat i en del amerikanska företag hade gjort Juran framtidsoptimistisk. Han avslutade sitt anförande med att han var övertygad om att "Made in USA" under 1990-talet skulle bli en symbol för "World Class Quality". Jurans förutsägelse har till stor del infriats, när man ser på de fina resultat som flera amerikanska företag nått genom ett strukturerat förbättringsarbete enligt konceptet Six Sigma. Grun-



Joseph Juran, som alltid sittande vid overheadapparaten, under ett kurstillfälle i Göteborg 1975.

den till detta arbetssätt lade förresten Juran i början på 1980-talet när han hjälpte Motorola med ett omfattande förbättringsprogram som blev mycket framgångsrikt.

Jurans medverkan i de europeiska konferenserna ledde till att han fick många inbjudningar att komma till Europa och föreläsa. Enligt memoarerna företog han 178 turer utomlands som förde honom till 34 länder, där han gav föreläsningar i form seminarier och kurser. Merparten av dessa turer gick till länder i Västeuropa. Förutom Sverige besökte han regelbundet Frankrike, Holland och Storbritannien.

I memoarerna skriver Juran att han var i Sverige 31 gånger. 1966 gav han för första gången i Europa sin veckolånga kurs "Management of Quality Control" i Stockholm. Arrangörer var Svenska Mekanförbundet, numera Teknikföretagen och Sveriges Kvalitetstekniska Förening, numera Svenska Förbundet för Kvalitet. De 120 deltagarna var entusiastiska.

Till Sverige varje år

Från 1972 kom Juran till Sverige varje år och föreläste. Som arrangör stod det 1971 bildade konsult- och utbildningsföretaget

Björklund & Sandholm, idag Sandholm Associates. Till att börja med gavs hans veckolånga ledarskapskurs en gång per år, men det ökade intresset ledde till att den gavs två gånger per år. Deltagarna kom nästan uteslutande från industriföretag. Många företag såg denna utbildning som ett viktigt inslag i sin chefsutbildning. Ett sådant företag var Alfa-Laval.

Endagskurser

När det blev klart för fler och fler företag att kunder föredrog japanska produkter på grund av bättre kvalitet började även företagsledare att lyssna på Juran. För att möta deras behov utvecklade Juran ett endagars ledningsseminarium som han kallade "Upper Management and Quality". Seminariet gavs under senare delen av 1980-talet som ett komplement till kursen "Management of Quality".

Jurans sista besök i Europa var 1990. Han kallade detta besök "Farewell Tour of Europe" och genomförde då bland annat ett tvådagars ledningsseminarium i Stockholm. Det var inte av bristande krafter som han hade beslutat att upphöra med allt internationellt resande. "Jag har 50 års arbete bakom mig och i min ålder är

det nödvändigt att prioritera vad jag gör. Då själva resandet tar alldeles för mycket tid måste jag sluta med det." Trots en ålder på närmare 87 år genomförde Juran sitt seminarium utan att visa några som helst tecken på trötthet.

Stor inverkan på svenskt kvalitetsarbete

Jurans föreläsningar i Sverige under 20 års tid fick stor inverkan på kvalitetsutvecklingen inom den svenska industrin. Han inspirerade tusentals chefer att arbeta på ett bättre sätt för att förbättra kvalitet och lönsamhet. Jurans besök i Sverige var inte begränsade till att han gav öppna kurser och seminarier. Han besökte även företag där han gav föreläsningar och råd till ledningen. När han mötte företagsledare frågade han alltid om företagets tre allvarligaste kvalitetsproblem. Om Juran inte fick ett konkret svar på sin fråga betydde det för honom att det fanns en stor okunskap hos ledningen om företagets kvalitetssituation.

Juran hade en fantastisk förmåga att fånga sin publik. Hans föreläsningar var mycket väl strukturerade. De inleddes ofta med exempel från hans egen konsultverksamhet. Med utgångspunkt från dessa exempel drog han allmänna slutsatser om ämnet i fråga. Man kunde lätt relatera Jurans budskap till den egna arbetssituationen och finna användbara idéer för utvecklingen av verksamheten.

Juran satt vid overheadapparaten hela tiden medan han före-

läste. Han skrev ned nyckelord på en rulle av transparent film. Ibland kompletterade han med förberedda overheadbilder, som åhörarna alltid hade tillgång till i sin dokumentation. Juran ansåg att deltagarna i hans kurser och seminarier skulle ha tillgång till en god dokumentation som man skulle kunna använda som ett uppslagsverk när man kom tillbaka från utbildningen. I de längre programmen ingick alltid hans böcker *Quality Control Handbook* och *Managerial Breakthrough* i dokumentationen.

Punktlighet var också viktigt för Juran. Han började alltid på annonserad tid, även om lokalen endast var halvbesatt. En väckarklocka gav alltid Juran en varningssignal fem minuter innan han skulle avsluta en session. Det gällde även att vara punktlig när det skulle vara avbrott för raster.

För Juran var det viktigt att alla i en kurs skulle ha möjlighet att kunna diskutera med honom på tu man hand. Vid veckolånga kurser som hade 50 à 60 deltagare delades deltagarna upp i mindre grupper som inbjöds att sitta vid Jurans bord vid måltiderna. Detta gällde inte endast luncherna utan även frukostarna och middagarna. Dessa möten gav Juran idéer som han senare hänvisade till i sitt skrivande och föreläsande. Det var ofta som han antecknade sådant som han tyckte var intressant. Dessa anteckningar satte han senare in i sitt arkiv som var ett viktigt underlag för hans skrivande. ●

WEBCHANGE

Kvalitetsledning

WebChange är ett webbaserat system för avvikelshantering som utvecklats för att effektivisera hantering och uppföljning av reklamationer, tillbud eller produkt- och kundsupport

- Stöd för kategorisering/klassificering underlättar återsökning
- Processororienterat arbetssätt kortar ledtiden och höjer kvaliteten
- Hög tillgänglighet till information minskar ledtiden för problemlösning
- Innefattar statistik, analyser och rapporter
- Kopplar avvikelse, dokument och åtgärd
- WebChange stöder avvikelshantering enligt ISO 9001:2000 Kvalitet och ISO 14001 Miljö



EXERTUS

Staffans väg 6 B - 192 78 Sollentuna
Tel 08-444 39 00 - Fax 08-626 76 66
URL: www.exertus.se
e-post: info@exertus.se

Effektiva datorprogram...

...som väsentligt underlättar införandet och driften av ledningssystem för kvalitet och miljö.

TT Kvalitet

Dokumenthantering med webb-koppling, avvikelse, PDCA, FMEA, Processer med flödesscheman och webb-koppling, kompetensinventering m.m.

TT Miljö

Dokumenthantering med webb-koppling, lagar, hantering av avfall och kemikalier, avvikelse, miljöaspekter, FMEA m.m.

Övriga program: TT Mätdon, TT Underhåll, TT SPS m.fl.

Ladda ner demoversioner från www.tictacsystem.com redan idag eller beställ kostnadsfri demo-CD med samtliga program.

TIC - TAC
- SYSTEM -

TIC-TAC System
Kastanjeallén 1
302 31 HALMSTAD
035-10 88 10
www.tictacsystem.com