



Foto: Erik Hagman

Tom Johnstone om vad som krävs för framgång

Som ledare kan man aldrig någonsin äventyra kvaliteten för att exempelvis nå kortsiktiga ekonomiska fördelar. Det säger en av Sveriges största kvalitetsprofiler *Tom Johnstone* i en intervju med Potential. I höst finns möjlighet att möta honom på konferensen Excellence Summit i Göteborg 11-12 september.

TOM JOHNSTONE är en av de personer som haft stor betydelse för svensk kvalitet under de senaste 20 åren. Han var koncernchef för SKF 2003–2014 och dessförinnan var han bland annat divisionschef och han har varit verksam inom koncernen i 38 år. Idag är Tom Johnstone styrelseordförande för Husqvarna och sitter i styrelserna för flera stora företag, bland annat Investor och Volvo Cars.

Framgångsrikt och engagerat förbättringsarbete

Som koncernchef på SKF drev han ett mycket omfattande förbättringsarbete med stort engagemang och med stor framgång. Bland annat med hjälp av Sex Sigma-metodiken. Han knöt ihop förbättringsarbetet med företagets strategiarbete och hans ledarskap var mycket pedagogiskt och tydligt, vilket skapade ett starkt engagemang för förbättringar och kvalitet i hela verksamheten. Han satsade också

kraftfullt på att utbilda chefer och medarbetare i förbättringsarbete.

Tom Johnstone har betonat att förbättringsarbetet är en evolution. Det är viktigt att bygga vidare på det förbättringsarbete som pågått tidigare i verksamheten. Han har också betonat vikten av att som ledare vara tålmodig och konsekvent. Man ska ha en klar vision och sedan se till att alla andra känner till den samt hur man själv kan bidra. Kvalitet börjar med kunden och handlar om att leverera kundvärde på det mest effektiva sättet.

Tom Johnstones intresse för kvalitet grundlades redan i tidiga år. Han har universitetsexamen i matematik och han berättar att han alltid gillat saker som är logiska och faktabaserade. När han på väg i karriären kom i kontakt med faktabaserade kvalitetsledningsverktyg passade det honom mycket bra. Han såg att kundfokuserat och strukturerat förbättringsarbete gav bra resultat i

många organisationer och insåg snabbt att han behövde föra in detta i de organisationer han skulle komma att leda.

Som koncernchef för SKF gjorde du kvalitet till plattformen för företagets strategi. Hur lyckades du med det och vad kan ledningar i andra företag lära av det?

– Varje organisation har sin historia inom detta och jag hade 26 års erfarenhet från SKF redan innan jag blev koncernchef. SKF har i många, många år haft ett starkt fokus på kvalitet. När man utformar ett nästa steg för kvalitetsarbetet i ett företag är det viktigt att erkänna företagets historia. I SKF såg vi kvalitetsutvecklingen som en trappa där varje steg byggde på tidigare kvalitetsinitiativ, som kvalitetssystem, TQM, Sex Sigma etc. Det finns alltid ett steg till att ta högst upp på trappan.

– På SKF hade vi förmånen att ha mycket



» Det absolut mest kritiska för högsta ledningen är att integrera kvalitet med kundfokus som del i affärsstrategin och att "walk the talk".

► krävande kunder, inom exempelvis luftfart och kärnkraft, och det gav oss den bästa pådrivande kraften för att hela tiden bli bättre. En specifik förbättring kan drivas som ett projekt, som i Sex Sigma, men ständiga förbättringar i hela organisationen är viktigt och verkligen en resa utan slut.

I många organisationer är kvalitetsarbetet ganska fragmenterat och man fokuserar på olika koncept och system, vilket då kan leda till att det arbetet tappar i effektivitet och kraft. Vad är ditt råd för att få dessa olika koncept och system att samverka mot gemensamma mål?

– Jag håller med om detta. Kvalitetsledning har många dimensioner och utmaningen är att få alla som arbetar med kvalitet att dra åt samma håll och arbeta tillsammans. Det är viktigt att komma ihåg att det slutliga ansvaret för kvalitet ligger på linjecheferna och alla anställda. Kvalitetsproffsen är mer av coacher som med sina specialistkunskaper ska stödja alla delar av organisationen och verka för kundfokus och effektivare processer. Jag hade förmånen att ha ett utmärkt kvalitets-team på SKF – eller utmärkta coacher – för att stötta och ge support åt hela organisationen.

Vad krävs av ledningen för att nå framgång genom kvalitet och ständiga förbättringar?

– Det absolut mest kritiska för högsta ledningen är att integrera kvalitet med kundfokus som del i affärsstrategin och att "walk the talk". Som ledare kan man aldrig någonsin äventyra kvaliteten för att exempelvis nå kortsiktiga ekonomiska fördelar. Många tror att kvalitet kostar pga alla system och all rapportering. Men kvalitet kostar inte – det är avsaknad av kvalitet som kostar!

Hur fick du själv kunskaper om kvalitetsledning?

– För mig kom det naturligt eftersom jag gillar saker som är logiska och faktabaserade. Första gången jag kom i kontakt med Sex Sigma som koncept var under ett besök på en 3M-fabrik i Brasilien år 2002. För mig var det precis vad vi behövde och sedan bestämde vi att ta det till SKF, på den tiden inom Automotive Division. Lite senare, något år efter

att jag blev koncernchef, tog vi in Sex Sigma i SKF-koncernen som vårt systematiska arbetssätt. När vi så småningom kommit igång började vi se årliga besparingar på i storleksordningen 500 miljoner SEK, vilket gjorde såväl kunder och anställda som aktieägare nöjda.

Vad behövs för att utveckla en kvalitetskultur och vad skulle du säga att en sådan kultur bygger på?

– Man ska komma ihåg att konkurrenter kan kopiera era produkter och med tiden kommer de att kopiera era processer och tekniker. Men de kan aldrig kopiera era medarbetare och därför blir kulturen ni utvecklar en central konkurrensfaktor. För mig bygger kvalitetskultur på kundfokus kombinerad med ständiga ansträngningar att göra saker lite bättre varje gång. Ibland behövs större ansträngningar, men en process av ständiga förbättringar är absolut den bästa vägen framåt. Avvikelse bör ses som en väg att förbättra och man bör omfamna dem istället för att dölja dem. Ledningen har en nyckelroll i detta. I det dagliga arbetet handlar det om att behandla folk på samma sätt man själv vill bli behandlad. Det är en gyllene regel jag alltid bär med mig.

Vad vore det första du skulle göra som högsta chef för en organisation som inte har arbetat så systematiskt med kvalitetsledning?

– Först skulle jag analysera organisationen och dess historia. Du kan aldrig sjösätta en ny inriktning utan att förstå, referera till och bygga på historien. Och som sagt, kundtillfredsställelse är själva definitionen av kvalitet. Att se till att organisationen är kundfokuserad och omfamnar ständiga förbättringar är det viktigaste att göra.

Det talas idag mycket om och investeras mycket i digitalisering. Hur skulle du säga att det påverkar effektivitet och nya kundfördelar?

– Det här är mycket viktigt. Digitaliseringen och dess möjligheter påverkar alla aspekter inklusive kvalitet. Först och främst kan man uppnå nya funktioner och kundfördelar. Det är också viktigt med de stora fördelar man

kan uppnå med uppkopplade produkter som kan ge tillbaka data om hur de fungerar och används. Rätt använda kommer sådana data att snabbt driva förbättringar i befintliga produkter, så småningom genom maskin-inlärning, samt nya produkter och framtida produktgenerationer. Det kommer att bli ytterligare ett steg framåt för kvalitet och blir en särskiljande faktor mellan konkurrenter. De organisationer som sköter det här bra kommer att prestera bättre än konkurrenterna.

Kvalitet och hållbarhet närmar sig varandra allt mer. Hur ser du på kopplingen mellan kvalitetsledning och hållbarhet?

– Även detta är mycket viktigt. För mig handlar hållbarhet om balansen mellan och omsorgen kring olika perspektiv. Inom SKF utformade vi SKF Care Program. Det byggde på fyra grundpelare – Business care, Employee care, Environment care och Community care. Framgång uppnår man genom att utveckla verksamheten inom alla dessa och samtidigt behålla en balans mellan de områdena.

Hur ser du på den globala utvecklingen inom kvalitet, exempelvis när det gäller Kina och Indien och hur detta kommer att påverka västvärlden?

– Jag har alltid arbetat i internationella företag och det har varit intressant att se hur olika länder utvecklas och hur de utvecklas med mycket olika hastighet. Idag är jag mycket imponerad av utvecklingen i Kina. Tidigare såg vi kinesiska verksamheter inom industrivärlden främst som något för inhemsk marknad. Men sedan ett antal år har detta utvecklats till global affärsverksamhet och många kinesiska företag har tydliga globala ambitioner. Jag tittar också närmare på Indien. Vi kan tydligt se en liknande utveckling där. Indiens grundliga utbildningssystem kombineras med både affärsverksamheter och strukturen som regeringen genomför gör att vi kan förvänta oss en stark utveckling där.

Vilka är de viktigaste insikterna du fått om kvalitetsledning, utifrån alla dina erfarenheter?

– Ju mer erfaren man blir, desto mer lär man sig hur viktigt det är att presentera saker på ett sätt som är lätt att förstå. Det ska vara tydligt och logiskt för alla vilken organisationens riktning är, vilka förändringar som behövs samt varför och hur var och en av medarbetarna kan bidra.

Hur ser du på initiativet till den globala konferensen Excellence Summit i Göteborg 11–12 september 2018.

– Det är en bra idé och konferensens fokus på business excellence är rätt. Nu när utvecklingen går allt snabbare är det ännu viktigare att lära av varandra. Så jag tackade genast ja till att vara en huvudtalare på konferensen. Jag gillar också den föreslagna mixen av ledare på högsta nivå och de främsta forskarna inom kvalitet och business excellence.