

## Kvalitetskultur – det nye hjerte i kvalitetsledelsen

Forfatter: Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 19. oktober 2025

Side 1 af 3

I den kommende udgave af ISO 9001:2026 og de øvrige ledelsesstandarde, som følger Harmonized Structure (HS) i stedet for den tidligere High Level Structure (HLS), bliver begrebet kvalitetskultur for alvor en del af kravgrundlaget.

Hvor vi tidligere har haft fokus på systematik, processer og dokumentation, handler det nu i langt højere grad om den *adfærd, de holdninger og det engagement*, der tilsammen udgør virksomhedens kultur omkring kvalitet.



Det er ledelsens ansvar at skabe rammerne, men kvalitetskulturen eller kvalitetsmindset'et lever kun, hvis den kan mærkes i hverdagen – på tværs af hele organisationen.

### Fra krav til kultur

I ISO 9001:2026 forventes det, at den øverste ledelse etablerer, implementerer og vedligeholder et mål for kvalitetskultur som en del af ledelsessystemet – helt i tråd med punkt 5.1 om ledelsens engagement. Målet skal understøttes af en dokumenteret kvalitetskulturplan med tydelige mål, tidslinjer og aktiviteter, der drøftes i ledelsens gennemgang og indgår i arbejdet med løbende forbedring.

Det er et markant skridt i retning af at tydeliggøre, at kvalitet er noget, der handler om mennesker – ikke bare produkter og systemer.

### Kommunikation – kulturen skal tales frem

Kommunikation er grundlaget for enhver kultur. Når vi taler om kvalitetskultur, handler det om at synliggøre formålet med kvalitetsarbejdet, så medarbejderne forstår sammenhængen mellem deres egen indsats og virksomhedens samlede succes.

Et godt eksempel er den virksomhed, som indleder alle ugemøder med en kort status på kundetilfredshed og fejlstatistik – ikke for at pege fingre, men for at gøre kvalitet til et fælles mål. Andre steder hænger kvalitetsmål og forbedringsforslag på tavler i produktionen, så alle kan følge fremskridtene.

Kommunikation kan også være små film fra ledelsen, opslag på intranettet eller dialogmøder, hvor spørgsmål fra medarbejderne bliver taget alvorligt. Det vigtigste er, at kommunikationen er åben, tillidsfuld og kontinuerlig.

### Træning – fra viden til handling

Træning og kompetenceudvikling er det andet centrale element.

Træning og kompetenceudvikling handler ikke kun om faglig viden, men om at skabe forståelse for, *hvorfor* kvalitet betyder noget – og hvordan den enkelte leder eller medarbejder kan bidrage til en øget kvalitetsperformance og positiv kundeoplevelse.

## Kvalitetskultur – det nye hjerte i kvalitetsledelsen

Forfatter: Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 19. oktober 2025

Side 2 af 3

Træning kan for eksempel være korte workshops om kundeperspektiver, rollespil med fokus på tværgående processer, eller praktiske øvelser i at identificere forbedringsmuligheder.

Flere virksomheder arbejder med "kvalitetsambassadører", som hjælper kollegerne i hverdagen og holder liv i det gode kvalitetsarbejde mellem audits og møder.



### Medarbejderfeedback og engagement

En sund kvalitetskultur lever kun, hvis medarbejderne involveres og bliver hørt. Mange virksomheder anvender korte temperaturmålinger, forbedringsmøder eller digitale idébokse. Nogle virksomheder gør det helt enkelt: De spørger på tavlemøderne, "Hvad fungerede godt i denne uge – og hvad kan vi gøre bedre?"

Det er i den dialog, engagementet opstår. Når ledelsen viser, at inputs bliver taget alvorligt – og følger op på resultaterne – vokser tilliden.

### Resultatmåling – gør kulturen synlig

Kultur kan virke uhåndgribelig, men den kan måles.

Typiske målepunkter kan være:

- Andelen af forbedringsforslag, der bliver gennemført,
- Antallet af kvalitetsafvigelser (gerne interne afvigelser) over tid
- Resultater fra trivselsmålinger,
- Kundetilfredshed og reklamationsdata
- eller blot positive observationer fra interne audits, hvor medarbejdere viser forståelse og ejerskab for processerne.

Ved at følge udviklingen får ledelsen et objektivt billede af kulturen – og kan bruge det som afsæt for forbedringer.

### Den dokumenterede kvalitetskulturplan

Et mål for kvalitetskultur skal understøttes af en plan med aktiviteter, mål og tidslinjer. Planen bør indeholde konkrete initiativer inden for kommunikation, træning, feedback og måling – og den skal være en fast del af ledelsens gennemgang.

Planen er ikke bare et dokument - den er et løfte om, at virksomheden tager kvalitetskulturen alvorligt og ønsker at udvikle den systematisk.

## Kvalitetskultur – det nye hjerte i kvalitetsledelsen

Forfatter: Lasse Michael Ahm, Lasse Ahm Consult, 19. oktober 2025

Side 3 af 3

### Opsummering

Kvalitetskultur er i princippet ikke et ekstra krav – det er *essensen af alt kvalitetsarbejde*. Nu bliver det dog en del af kravene i standarderne som følger *Harmonized Structure (HS)*.

Det afgørende er – som det har været hele tiden - at incitamenterne og idéerne kobles til handlinger – at data fører til dialog og læring, ikke blot til rapportering.

Med den nye ISO 9001:2026 får vi et stærkt redskab til at forankre kultur og adfærd som en naturlig del af ledelsessystemet. For i sidste ende er det menneskerne – ikke systemer og håndbøger – der skaber kvaliteten.

### FAKTABOKS

Fem gode råd til arbejdet med kvalitetskultur

1. **Start med ledelsen.** Kvalitetskultur begynder med det, ledelsen siger – og gør.  
Når direktøren selv deltager i kvalitetsgennemgangen, følger op på kundetilfredshedstal eller giver personlig feedback på forbedringsforslag, viser det, at kvalitet er et ledelsesansvar – ikke kun kvalitetsafdelingen. Et kort videobudskab fra ledelsen, der forklarer "hvorfor kvalitet betyder noget hos os", kan have stor effekt.
2. **Tal om kvalitet – hver dag.** Små samtaler gør en større forskel end store kampagner.  
Indfør for eksempel et fast punkt om kvalitet på ugemøder, hvor medarbejderne deler én god observation eller et læringspunkt fra ugen. I en produktionsvirksomhed kan det være en tavle med ugens forbedring eller månedens kundefeedback. I kontormiljøer kan det være en "kvalitetskaffe" – et 10-minutters uformelt møde, hvor teamet drøfter en nylig fejl eller succes.
3. **Træn forståelsen.** Træning er mere end instruktion – det handler om at skabe mening.  
Brug korte øvelser, hvor medarbejderne selv kobler kvalitetsmålene til deres arbejde: "Hvordan påvirker vores leveringspræcision kundens oplevelse?" eller "Hvad betyder en reklamation i vores afdeling?". Nogle virksomheder udpeger "kvalitetsambassadører", der hjælper kolleger med at oversætte kravene til daglig praksis.
4. **Mål det, der betyder noget.** Find indikatorer, som virkelig siger noget om adfærd og engagement.  
Udover klassiske nøgletal som fejlprocenter og reklamationer, kan virksomheden følge:
  - Hvor mange forbedringsforslag der bliver gennemført.
  - Hvor ofte teams tager initiativ til egne forbedringer.
  - Resultater fra trivselsmålinger og auditinterviews, hvor medarbejderne viser ejerskab.
  - Når tallene drøftes i dialog frem for blot at rapporteres, bliver de en del af kulturen.
5. **Fejr succeserne.** Anerkend gode initiativer – det forstærker den ønskede kultur.  
Lav en månedlig "kvalitetshelt" eller "månedens forbedring". Brug nyhedsbreve, opslagstavler eller intranet til at dele de gode historier. En simpel tak fra ledelsen eller en kage til teamet efter et opnået kvalitetsmål kan virke stærkere end store præmier. Det handler om synlig anerkendelse – ikke om beløbets størrelse.

**Kontakt Lasse Ahm Consult ApS når du gerne vil videre med jeres kvalitetsmindset i organisationen**

**[www.LasseAhm.dk](http://www.LasseAhm.dk)**