

Potential



SANDHOLM
ASSOCIATES

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♦ Januari 2013

Scania och Södertälje kommun

**Så leder daglig Lean-
styrning mot målen** sid 6

Välkommen till
**kostnadsfria
seminarier**
på 13 orter!

Läs mer på baksidan



Satsa på kunskaper som ger verkliga resultat

Black Belt-utbildning

En mycket lönsam utbildning och träning. Du lär dig använda effektiva förbättringsmetoder enligt Sex Sigma och axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett verklighetsförankrat projekt som betalar kursen direkt!

*22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop.
Kursstart 28 januari 2013*

Green Belt-utbildning

Du får kunskaper och träning i hur förbättringsarbete enligt Sex Sigma går till, inklusive systematisk problemlösning och enklare förbättringsverktyg. Du kan sedan ta rollen som Green Belt eller lokal förbättringssamordnare och självständigt leda mindre förbättringsprojekt.

6 dagar i 2 block, 13-15 februari + 18-20 mars 2013

Leanledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete.

20 dagar i 8 block. Kursstart 31 januari 2013

Leansamordnarutbildning

Du får kunskaper om grunderna i Lean och hur man arbetar systematiskt med ständiga förbättringar. Du lär dig hur man lokalt leder och samordnar verksamhetens förbättrings- och Fem S-arbete utifrån Leans principer.

7 dagar i 4 block, kursstart 31 januari 2013

Kvalitetschefskurs

En omfattande ledarutbildning i resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder.

*22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium.
Kursstart 11 mars 2013*

Produktutveckling och innovation

Ett utbildningsprogram om att skapa rätt kvalitet redan i designskedet. Du lär dig effektivt, flexibelt och kundfokuserat produktutvecklingsarbete med hjälp av beprövade koncept som Lean Produktutveckling (LPD) och Design for Six Sigma (DFSS).

20 dagar i 8 block. Kursstart 22 april 2013

ALLA VÅRA UTBILDNINGAR

.....

Analys av nyckeltal 13-14 maj 2013
Black Belt-utbildning 22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop, kursstart 28 jan 2013
Black Belt Workshop 28 feb-1 mars 2013
Design of Experiment 8-10 april 2013
Fem S – ordning och reda i verksamheten 21 feb 2013
Fokus på kvalitet – handledarutbildning * 3 dagar
Green Belt-utbildning 6 dagar i 2 block, 13-15 feb + 18-20 mars 2013
Hypotestest 11-12 april + 24-25 april 2013
Intervjuteknik vid revisioner 23 maj 2013
Introduktion till miljöledning 25-26 feb 2013
Introduktion till Minitab * 1 dag
Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet 11-13 mars 2013
ISO 9000 – i praktiken 27-28 feb 2013
Kundklagomål som förbättringsmöjlighet 12 juni 2013
Kundtillfredsställelse och kundmätningar * 1 dag
Kvalitetsbristkostnader 21 mars 2013
Kvalitetschefskurs 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium, kursstart 11 mars 2013
Kvalitetsrevision – grundkurs (möjlighet till diplomering) 20-22 maj 2013
Kvalitetsrevision – fördjupningskurs 16 april + 1 okt 2013
Kvalitetssäkring i produktionen 4-6 mars 2013
Lagar och förordningar om miljö och miljöarbete 18-19 mars 2013
Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 22-23 april 2013
Leancertifiering 17-19 april 2013
Lean Introduktion med Leanspel 31 jan-1 feb 2013
Leanledarutbildning 20 dagar i 8 block, kursstart 31 jan 2013
Leansamordnarutbildning 7 dagar i 4 block, kursstart 31 jan 2013
Leanspel * 1/2-2 dagar
Leverantörskvalitet 13-14 juni 2013
Master Black Belt-utbildning Två inriktningar, läs mer på www.sandholm.se
Miljöledarutbildning 8 dagar i 4 block, kursstart 25 feb 2013
Miljörevision 18-19 april 2013
Mätsystemanalys, Gage R&R 24 maj 2013
Praktisk statistik 20 dagar i 9 block, kursstart 18 mars 2013
Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 13-15 feb 2013
Processkartläggning 11 april 2013
Processorientering och processledning 8-10 april 2013
Produktutveckling och innovation 20 dagar i 8 block, kursstart 22 april 2013
Regressionsanalys 13-14 juni 2013
Riskanalys med FMEA 7 mars 2013
Sponsorutbildning och introduktion till ständiga förbättringar 18-19 feb 2013
Statistisk processanalys 18-20 mars 2013
Tillförlitlighet 14-15 mars 2013
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 21 feb + 15 april 2013

* Kontakta oss för intern utbildning

KURSER PÅ ENGELSKA

Statistical Process Analysis Part 1 18-20 mars 2013
Problem Solving and QC-Tools 13-15 feb 2013

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Nu gäller det att satsa!

Vi befinner oss just nu i en situation av stor osäkerhet. Läget i södra Europa är instabilt. Marknader sviktar och efterfrågan sjunker. I vissa branscher har omfattande varsel lagts, medan andra branscher ångar på. Osäkerhet leder till försiktighet och fokus på kostnader.

Men man kan sällan banta sig ur en kris. Erfarenheter från tidigare kriser visar att verksamheter som vågat satsa på systematiskt förbättringsarbete under en kris både tagit sig igenom krisen säkrare och kommit ut stärkta och redo för att dra nytta av de stundande goda tiderna. Två bra exempel på detta är SKF och Scania som båda lyckades väl med att göra just så under förra krisen.

En annan faktor som påverkar oss allt mer är utvecklingen i Kina. Där pågår en kvalitetsrevolution och redan idag har vissa kinesiska företag kommit ikapp sina västerländska konkurrenter. Och det går snabbt. Man kan dra en parallell med "det japanska undret" på 70-talet, då den västerländska kvalitetsdominansen krossades.

Utvecklingen i Kina har många paralleller med den tidigare japanska. Målmedvetenheten är stor, ambitionerna är höga och staten backar upp och ställer krav. Men Kina har idag ett ännu bättre utgångsläge än det då bottenkörda Japan hade. Kina är rikt på naturtillgångar, kompetens, kapital och har en gigantisk inhemsk marknad med stark efterfrågan.

Jag tror att det är oerhört viktigt att vi är observanta på vad som händer i Kina. Den japanska utvecklingen missade vi totalt, vilket fick ödesdigra konsekvenser. Nu riskerar vi göra samma misstag. Det är viktigt att ledningarna i våra företag och organisationer får upp ögonen för detta och tar tag i sina egna möjligheter att intensifiera kvalitets- och förbättringsarbetet. Där finns en jättepoteential. Detta bör vara en högprioriterad strategisk ledningsfråga. Och det är viktigt att agera i tid.

Det gäller alltså att satsa fullt på förbättringsarbete nu. Både för att lyfta sig ur den kris som just nu pågår och för att förbereda sig inför ett "kinesiskt kvalitetsunder" som troligen kommer ganska snart!



Framgångsfaktorer och fallgropar i Leansatsningen

Det är viktigt att inse vad det egentligen är i Lean som ger verkliga resultat. Annars förvandlas framgångsfaktorerna lätt till fallgropar. Här ska vi titta på några avgörande aspekter och förhållningssätt som kan vara skillnaden mellan succé och flopp i en Leansatsning.

Under ett antal år har Lean varit ett av de hetaste och mest populära koncepten för verksamhets- och processutveckling. Många verksamheter i de flesta branscher har valt att satsa på Lean och förväntningarna är ofta stora. Det finns ett antal goda exempel på hur framgångsrikt Leanarbetet kan bli. Rätt skött är möjligheterna enorma.

Men hur står det egentligen till med de vanliga Leansatsningarna? Allt mer hör man kritik och berättelser om verksamheter som inte nått upp till sina förväntningar. Vad är det då som går snett och vad ska man tänka på för att lyckas med Lean?

Förbättringar och resultat – inte metodfokus

Avgörande för framgång är vilken inställning man har till varför man väljer att föra in Lean i verksamheten. Det gäller inte minst ledningen. Historiskt har många kvalitetssatsningar av olika slag styrts för mycket av trender. Man har valt metoder och koncept som för stunden är på modet. Det leder ofta till en för stark fokusering på att införa själva metoden, snarare än att åstadkomma verkliga effekter och resultat. Metoden blir alltså ett självändamål. Just nu är det alltför ofta så med Lean. Alla talar om och väljer Lean, men

många missar att frågar sig varför. Det gäller att hitta sin egen väg och tillämpa Lean utifrån behoven i den egna verksamheten. Då blir det större fokus på själva resultaten.

Transformation till ett nytt läge

Väldigt många verksamheter har idag fört in några utvalda tekniker och verktyg från Lean. Det handlar ofta om Fem S, förbättringsgrupper enligt Kaizen, Förebyggande underhåll (TPM) etc. Väldigt få verksamheter är dock ens i närheten av vad Lean egentligen handlar om. Nämligen en *transformation* av verksamheten, dvs ett nytt sätt att

arbeta och tänka. Det är en fysisk och påtaglig transformation som innebär att verksamhetens processer ställs om utifrån Leans principer, för att uppnå en hög flödeseffektivitet. Det här är också en kulturell transformation där ledarskap och medarbetarskap utvecklas.

Fokusera på kundvärde – inte bara på slöserier

Centralt inom Lean är värdeskapande. Avsikten med det är både att ge kunderna ett maximalt värde samt att ta bort eller reducera sådant arbete som inte skapar värde. Här har många Leansatsningar fått en allvarlig slagsida. Fokus har ofta för ensidigt varit att reducera slöserier och jaga onödiga kostnader. Den typen av satsningar tenderar att bli ett rent rationaliseringsarbete. Kunden glöms helt bort och arbetet styrs uteslutande mot hög inre effektivitet, dvs att göra saker rätt. Men det leder lätt till att man missar den yttre effektiviteten, dvs att göra rätt saker. En sådan felaktig fokusering gör att satsningen inte alls når dit Lean avser, och att arbetet resultatmässigt på längre sikt riskerar att misslyckas helt.

Kräver stort ledningsengagemang

Ett vanligt felsteg är att man totalt missbedömer behovet av ledningsengagemang för att Lean ska bli framgångsrikt. Lean handlar ju om ett nytt sätt att driva och leda en verksamhet – det är ett paradigmskifte. Lean ställer mycket stora krav på övertygelse och engagemang hos verksamhetens ledning. Det handlar om stora förändringar i kulturen. Många effekter tar lång tid

att nå, vilket kräver stor uthållighet. Utöver ledningens eget engagemang är det också avgörande att man utvecklar ett ledarskap för Lean på alla nivåer i verksamheten.

Strategisk fokus på rätt förbättringar

Oerhört viktigt är att göra Lean och förbättringsarbete till en central strategisk ledningsfråga. Satsningen måste ha högsta prioritet. Verksamhetens visioner och mål ska vara ledstjärnorna för vilka förbättringar som drivs i arbetet. Lean är bara ett medel att nå dessa resultat. För att få satsningen på rätt kurs måste verksamhetens mål brytas ner och kopplas till alla de förbättringsaktiviteter som bedrivs i verksamheten. Leansatsningen kräver alltså en starkt strategisk fokusering. Först då kan man säkerställa att man blir bra på att göra rätt saker.

Skaffa egen kompetens och förståelse för Lean

Inom Lean finns en mängd principer, metoder och verktyg. För att verkligen förstå och lyckas med Lean krävs gedigna kunskaper, dvs en omfattande satsning på utbildning för ledningen, alla chefer och medarbetare. Det är vanligt att man missbedömer komplexiteten i detta. Det är också mycket viktigt att verksamheten utser ett antal Leanledare som får tillräckliga kunskaper för att kunna fungera som interna koordinatörer och specialister. Om man inte skaffar sig sådan egen kompetens är risken stor att Leansatsningen helt styrs av externa konsulter och att den då inte riktigt blir organisationens eget arbetssätt.

Utveckla medarbetarskapet

Lean bygger på att alla medarbetare görs delaktiga i ett kontinuerligt förbättringsarbete och att de får tydligt ansvar för kvaliteten i det egna arbetet. Det är en förbättringskultur där medarbetare ständigt ifrågasätter arbetsätt och processer i jakten på bättre sätt att arbeta. Förslag och idéer lyfts fram och realiseras. Ett vanligt drag i mindre lyckade Leansatsningar är att arbetet inte är förankrat hos medarbetarna utan drivs av ett begränsat antal specialister. Lyckade Leansatsningar däremot innehåller ett mer utvecklat medarbetarskap.

Anpassa, utveckla och integrera Lean

Det finns inga färdiga lösningar som bara går att kopiera. Ett framgångsrikt Leanarbete grundar sig på att konceptet anpassas till den egna verksamheten och dess förutsättningar. Det är också viktigt att inse att man aldrig blir färdig. Det handlar om ständiga förbättringar. Även själva Leanmetodiken behöver utvecklas. Ett sätt är att kombinera olika koncept med varandra och ta vara på deras olika styrkor. Idag är det vanligt att integrera Lean med Sex Sigma, därför att man då också får tillgång till Sex Sigmas framgångsrika metoder för systematisk problemlösning och förbättringsarbete. Här gäller det att släppa alla fundamentalistiska förhållningssätt som ofta förekommer kring sådana starka koncept och istället fokusera på hur man kan lära och korsbefrukta dem.

Läs mer om kursinnehåll och anmäl dig på www.sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 31 januari 2013 Anmäl dig nu!

Vår Leanledarutbildning är ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Utbildningen omfattar 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.

Andra Leanutbildningar

Sandholm Associates erbjuder flera utbildningar med Leaninriktning:

Fem S – ordning och reda i verksamheten 21 februari 2013

Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 22–23 april 2013

Leancertifiering 17–19 april 2013

Lean Introduktion med Leanspel 31 januari–1 februari 2013

Leansamordnarutbildning 7 dagar i 4 block, kursstart 31 januari 2013

Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 21 februari + 15 april 2013



Lär av Södertälje kommun och Scania

Så leder **daglig Leanstyrning** mot målen

I Södertälje finns tydliga bevis för att Leankonceptet fungerar i väldigt olika typer av verksamheter. Både Scania och Södertälje kommun är ledande förebilder. Vi besökte ett par arbetsplatser för att se hur deras Leanarbete och dagliga styrning fungerar och hur det hänger ihop med de övergripande målen.

Södertälje kommun satsar sedan fyra år tillbaka kraftfullt på utveckling med hjälp av Lean. Det är ett arbete som omfattar hela kommunen och går under namnet *Växthuset*. Det är inspirerat av det framgångsrika Leanbaserade förbättringsarbete som länge pågått hos Scania genom *Scania Production System*.

Visuell styrning och mål som hänger ihop

Både Scania och kommunen utgår från övergripande kärnvärderingar kring att sätta kundens/brukarens behov främst, ha respekt för och utveckla medarbetarna, minska slöserier och öka kvalitet. I båda verksamheterna ska den dagliga styrningen på olika nivåer tydligt länkas ihop med de övergripande målen. Visuell styrning och tavelmöten har central betydelse.

– Alla nivåer i alla kommunens verksamheter ska ofta kunna följa upp hur det går med hjälp av bland annat en målstyrningstavla och visuella drifttavlor. Arbetssättet är i hög grad standardiserat med tavlor, agendor och flera verktyg, berättar *Monica Birgersson*, som är utvecklingsstrateg centralt på kommunen.

– Den utvecklingsfas vi nu är inne i är att få till en strukturerad kommun där alla delar hänger ihop. Det centrala är att alla verksamheter, utifrån sina processer, bidrar till att nå målen. Det gäller allt från de politiska målen ner till enskilda arbetsgrupper.

– Verksamheternas bidrag ska också stödja brukarens process över flera nämnder och funktioner, och vi har i år etablerat tre kommunövergripande flöden med flödesledningsgrupper. Detta är en spännande utmaning för oss.

Målen och mätetalen i processerna

utgår från det som är värdeskapande för brukaren, medborgarnyttan och politiska beslut. Hur målen specificeras i detalj på olika nivåer kommer man överens om mellan nivåernas respektive chefer. Man kan säga att målen på så sätt genereras både uppifrån och nerifrån.

» Alla nivåer i alla kommunens verksamheter ska ofta kunna följa upp hur det går med hjälp av bland annat en målstyrningstavla och visuella drifttavlor.

– Målen och mätetalen ska vara utformade så att de ger energi till förbättringsarbetet på alla nivåer. En viktig fråga att ställa sig är om målen genererar förbättringar varje vecka. Det ska vara en tydlig koppling mellan exempelvis hemtjänstgruppens mål och överordnat mål, ända upp till högsta målnivån.

– Så det är viktigt att de olika verksamheterna inte har för många mål som inte bidrar till de övergripande målen. Detta för att kunna ha rätt fokus. Det är också viktigt att man använder adekvata mätetal kring kvalitet, ledtider etc, säger Monica Birgersson.

Skillnad i typ av mätetal

En stor skillnad mellan Scania och kommunen är att mätetal och mätpunkter förstås ser olika ut mellan exempelvis en linje för växellådsmontering respektive familjehemsplacering av barn. Men grundprinciperna och arbetssätten med tavelmöten etc har ändå stora likheter.

På kommunens placeringsenhet arbetar 32 personer med familjehem för unga och även vissa LSS-ärenden. Här arbetar alla dagligen med tavlor. Olika yrkeskategorier har olika insatstavlor för det löpande arbetet och tavelmöten.

Det finns också en övergripande målstyrningstavla som omfattar mål, resultat och ständiga förbättringar. Under delen resultat specificeras bland annat ett 15-tal mätpunkter samt löpande måluppfyllelse. Under ständiga förbättringar sitter lappar med aktiviteter samt även avvikelser och tillhörande idéer för kommande förbättringsarbete. Tavelmötena sker på enveckas- och tvåveckorsbasis.

– Ett dilemma för oss är att vi inte har så frekventa mätpunkter eftersom processerna är långa och varierande. Det finns också många komplicerande faktorer runt våra verksamheter, berättar *Annika Rådström*, som är resultatenhetschef på Placeringsenheten.

Exempel på mål man arbetar med är besök hos barnen ett visst antal gånger per år, kontakter med skolan, utredningstider, tid för nya överväganden osv. Att hitta ett lämpligt familjehem är ett exempel på mål som kan ta väldigt olika lång tid att uppfylla. De olika målen aggregeras till nästa beslutsnivå och Annika Rådström går igenom dessa med sin chef en gång per månad.

Bättre koll och överblick med tavelmöten

Tavelmötena har en bestämd dagordning. Det är ståmöten som pågår max 30 minuter. Hos placeringsenheten är det i regel gruppcheferna som håller i mötena. Man går igenom mål, resultat, avvikelser, hur man ligger till, synpunkter som inkommit, svårigheter och lösningar, förslag till förbättringar med mera.

Förbättringsarbetet är kopplat till tavelgrupperna och som stöd finns bland medarbetarna utbildade coacher, som man kallar Talanger. Förbättringsarbete kring dagliga rutiner genomförs ofta av specifika grupper beroende på vad det handlar om, och redovisas i arbetsplatsträffar. Förbättringar som handlar om flödesutveckling ligger ofta mer på ledningsgruppsnivå.

» Arbetet blir visualiserat och resursbehovet syns tydligt, vilket jag tror är värdefullt för många medarbetare.

– Genom att arbeta utifrån standarden för tavelmötena har vi fått koll på processerna och det aktuella läget på ett helt annat sätt än tidigare. Vi har klara mål, tydliga mätpunkter, en bra överblick över vad som behöver göras och vad som avviker från normalläget. Arbetet blir visualiserat och resursbehovet syns tydligt, vilket jag tror är värdefullt för många medarbetare, säger Annika Rådström.

– Att hitta stora slöserier och besparingar har dock inte varit den stora nyttan för oss. Vi har varit ganska slimmade från början. För oss handlar det snarare om att bli bättre på att hantera de ökande kraven inom de givna ramarna som finns.

Även personalens välmående ingår i det här arbetet. Varje vecka mäts i små grupper något man kallar *Mäniskor som växer*. Här tittar man på arbetsmängd, arbetsglädje och om man känner sig betydelsefull.

– Merparten av medarbetarna tycker att vårt Leanarbete är bra. Jag tror det bygger mycket på att närmaste chefen orkar hålla i detta och vara ihärdig. Därför är det viktigt att cheferna får utbildning i det här arbetet.



Mål och mätetalen ska vara utformade så att de ger energi till förbättringsarbetet på alla nivåer, berättar Monica Birgersson på Södertälje kommun.



Vi har fått koll på processerna och det aktuella läget på ett helt annat sätt än tidigare, säger Annika Rådström på kommunens placeringsenhet.



Målstyrningstavlan på kommunens placeringsenhet är uppdelad på mål, resultat och ständiga förbättringar. Därutöver arbetar man med olika s.k. insatstavlor för olika personalkategorier.



Nya förbättringskliv hos Scania

På Scania har man arbetat med Lean-konceptets principer ända sedan tidigt 90-tal. Här har förbättringsarbetet inom Scania Production System (SPS) medfört en positiv utveckling inom många områden. Visuellt styrning, tavelmöten och återkoppling av utfall på olika nivåer är centralt. Man stöttar mål på olika nivåer och det finns tydliga kopplingar och struktur i detta rakt igenom hela verksamheten. Scania tar nu nya kliv i det här arbetet. Vi besökte transmissionsmonteringen där man bland annat monterar växellådor och axlar till Scantias lastbilar.

Inom transmissionsmonteringen har man under de senaste 18 månaderna gjort en viktig förändring av hur man arbetar med daglig styrning. En styrning som numera inte bara sker varje dag, utan flera gånger per dag genom något man kallar *Real Time Management (RTM)*. Bakgrunden till förändringen var att omvärlden utvecklas och att Scania därför helt enkelt behövde bli ännu bättre. Scania satte därför upp ett mycket tuffare mål jämfört med tidigare. Produktivitetmålet var nu: *dubbelt så mycket på halva tiden*. Fortfarande utifrån grunden 0 olyckor och 0 fel.

» Det här handlar egentligen inte om nya metoder, utan om ett ändrat ledarskap. Det finns en enorm kraft i att ledarskapet kommit närmare.

– Det första vi som ledningsgrupp gjorde var att genomföra en nulägesanalys. Den handlade i stort sett om det vi brukar benämna *Stå och Se*. Alla fick samma insikt, dvs att vi har förbättringspotential. Utifrån denna insikt satte vi tuffa och utmanande mål, berättar *Martin Lyckström*, som är SPS Manager.

– Vi var även överens om att för att få ut full potential av denna utmaning behövde hela organisationen få samma syn på saken. Vi lade därför upp ett program för alla chefer, stödfunktioner och montörer. Det var häftigt att se att de allra flesta fick samma insikt och positiva energi att börja *Göra!*

– Det var alltså en stor förbättring som skulle genomföras och det krävdes att alla var med. Men inte bara det. Organisation runt arbetslagen behövde förändras.

Mindre arbetsgrupper

Lösningen blev mindre arbetsgrupper med djupare kompetens samt att man i praktiken flyttade ledarskapet närmare arbetsgrupperna, som nu får 100 procent support i det löpande arbetet. Principen är nu 5+1, dvs fem montörer och en Team Leader. De som tidigare kallades produktionsledare har också flyttat närmare arbetsgrupperna och kallas numera Supervisors. De har ansvar för två till tre arbetsgrupper och coachar varje Team Leader.

Supervisorn ska vara väldigt närvarande ute på linjerna för att hålla koll på hur det går, vilka avvikelser som uppstår, göra prioriteringar osv. Det har givit effekt. Man kan konstatera att den större närvaron ute i verksamheten har resulterat i mindre avvikelser på alla områden.

– Det här handlar egentligen inte om nya metoder, utan om ett ändrat ledarskap. Det finns en enorm kraft i att ledarskapet kommit närmare, säger *Martin Lyckström*.

RTM-möten varannan timme

En viktig del i det här förändrade upplägget är Real Time Management. Tidigare hade man en daglig styrning som var upplagd i 24-timmarscykler. Idag har man även en genomgång varannan timme i arbetslagen. Då tittar man på de två senaste timmarnas utfall, bland annat eventuella stopp, avvikelser, problem etc. Det gör man i noga schemalagda s.k. RTM-möten på 10 minuter, fyra gånger per dag.

Kan agera snabbare

– Det här gör att vi kan agera mer direkt. Vi behöver inte vänta till nästa dag för att åtgärda avvikelser, ändra bemaning, få bort flaskhalsar med mera.

Det som kommer fram på RTM-mötena rapporteras sedan också till den dagliga styrningen, dagen efter. Den dagliga styrningen löper alltså parallellt med RTM och innebär även den flera korta schemalagda möten per dag på olika nivåer. Supervisorn har sådana dagliga möten dels med förbättringsgrupper, dels med verkstadschefen. Verkstadschefen har i sin tur dagliga möten med platschefen. Därutöver genomförs också förbättringsgruppsmöten på en halvtimme varje vecka. De förbättringar som ska göras kan på så sätt läggas på lämplig nivå. Man strävar efter att lösa så mycket

som möjligt direkt i arbetsgrupperna.

Det här sättet att arbeta med mindre arbetslag, täta RTM-möten och ett närmare ledarskap har givit goda resultat och rullas nu ut i all montering inom Scania. Inom transmissionsmonteringen har man sett en kraftig reducering av stopptiden samt en rejäl minskning av kvalitetsavvikelserna. Det har även medfört ett mer systematiskt och mer detaljerat arbete med säkerhet och ergonomi, vilket även inom detta område visat sig i form av bättre arbetsmiljö.

– Känslan från början var att målet, dvs dubbelt så mycket på halva tiden, skulle bli väldigt tufft och krävande. Men insikten efter 18 månader är att det är positivt för hela organisationen att sätta tuffa och utmanande mål. Det har lett till en säkrare arbetsmiljö, bättre ergonomi, en engagerad organisation, högre produktivitet och bättre kvalitet, säger *Martin Lyckström*.

» Det är positivt för hela organisationen att sätta tuffa och utmanande mål.

Ännu mer fokus på resultat

Mindre arbetsgrupper och RTM har också inneburit att arbetssätten utgår lite mer från vad som händer i arbetsgrupperna, dvs resultaten ute på linjerna. Scantias arbetsmodell baseras på en struktur av i tur och ordning: Värderingar, Principer, Metoder samt Resultat – som alla påverkar varandra.

– Vi har länge varit duktiga på principer och metoder. Genom det förändrade arbetssättet kring arbetsgrupperna kan man säga att det blivit ännu mer fokus på resultaten. Det nya arbetssättet innebär också att vi testar fler lösningar idag. Det handlar mycket om att *GÖRA*, dvs testa, se vad som händer, backa tillbaka, testa igen osv, och mindre om att lägga upp perfekta teoretiska metoder.

– En annan viktig faktor i vårt arbetssätt är att vi fokuserar mycket på den egna prestationen. Inställningen är att aldrig vara offer för omständigheter. Kraven är höga, men de riktas också åt båda håll. Det förändrade arbetssättet ställer större krav på ledarskapet. Och det är just ledarskapet och hur det knutits närmare arbetsgrupperna som är huvudorsaken till framgången, säger *Martin Lyckström*.



Genom att ändra till mindre arbetsgrupper och närmare ledarskap kan vi agera mer direkt, säger Martin Lyckström på Scania.



Den s.k. "kuben". Här sammanfattas aktuell information om daglig styrning, korta aktiviteter, hur medarbetarna mår med mera.



Team Leader Jimmy Nilsson och Supervisor Lovisa Jonsson går med hjälp av arbetsgruppens tavla snabbt igenom vad som hänt de senaste två timmarna.



Inom Scantias transmissionsmontering har arbetsgrupperna numera Real Time Management-möten på 10 minuter, fyra gånger per dag.



Det är viktigt att satsa tillräckliga resurser, ha rätt kompetens och att hela ledningen är engagerad, tycker Jonas och Joakim Larsson.

Foto: Thomas Harrysson

Mer kunskaper öppnade för **större förbättringar**

Ledningens ständiga engagemang och ett förbättringsarbete som inte tappar kraft med tiden. Det är en viktig förklaring till framgångarna för Skandia Elevator. Efter några år av dagligt Leanarbete satsar man nu även på fördjupad problemlösning med metoderna i Sex Sigma. Det har öppnat nya stora möjligheter.

Skandia Elevator har under de senaste dryga tio åren utvecklats till Europas största tillverkare av transportsystem för hantering av olika typer av spannmål. Man levererar till kunder som bygger tork- och lagringsanläggningar för lantbruket. Årsomsättningen ligger på 170 miljoner kronor och större delen är export. Det handlar om 40–50 meter långa transportsystem som levereras i moduler. Utvecklingen och tillverkningen sker i företagets fabrik utanför Vara med cirka 110 medarbetare.

Viktigt att satsa tillräckligt

Skandia Elevator har arbetat länge med förbättringar och processutveckling. Redan 1996 blev man certifierade enligt ISO 9000 och omkring 2005 började man tillämpa Lean i en del av verksamheten.

– Liksom många andra körde vi

efter en tid i diket med Leansatsningen pga resurs- och kompetensbrist. Några år senare satsade vi mer ordentligt på Lean. Man kan inte sköta detta med vänsterhanden. Vi tillsatte resurser, skaffade oss kompetens, organiserade om etc, berättar *Jonas Larsson* som är vice VD och produktionschef.

Han driver det nära 100 år gamla familjeföretaget tillsammans med sin bror *Joakim Larsson* som är VD och försäljningschef.

Större förbättringar krävde mer kompetens

För ett par år sedan kom förbättringsarbetet in i en ny fas. Utöver de många små förbättringarna behövde företaget utmana sina processer och ta sig an mer omfattande förbättringsprojekt. Här kom Sex Sigma in i bilden.

– De större och svårare förbättringarna gick tidigare ofta i långbänk därför att vi inte hade rätt kompetens att driva dem. Vi satsade mycket på utbildning i Sex Sigma. Först för ledningen, som ju måste gå längst fram och knyta ihop detta med vår vision om vart vi vill komma, säger *Jonas Larsson*.

Hela ledningen fick en sponsorutbildning. Därefter utbildades en förbättringsledare eller Black Belt. Efter detta blev det Green Belt-utbildning för 16 personer, bland annat ledningsgruppen, produktionsledare, gruppledare konstruktörer samt medarbetare inom ekonomi. Parallellt har det startats ett antal förbättringsprojekt av olika omfattning enligt Sex Sigmas DMAIC-metodik (Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

– Vi har genomfört en del större för-

bättringsprojekt som blev mycket lyckade. Det är viktigt att få fram sådana projekt. Framgång föder ny framgång. I ett projekt har vi exempelvis sparat in flera hundra produktionstimmar. Vi har gått från enklare förbättringar till att idag ha verktyg att hantera mer komplexa problemlösningar. DMAIC-metodiken ger en helt annan stuns i problemlösning jämfört med att testa och testa igen.

Det kommer troligen att utbildas och finnas flera Black Belts i företaget framöver som driver förbättringsprojekt, tror Jonas Larsson. Han inflikar att det ju egentligen inte kostar någonting så länge det finns bra projekt att genomföra.

Nyckel till framgångarna

Ledningens engagemang i förbättringsarbetet begränsar sig förstås inte bara till att man genomgått utbildning. Alla i Skandia Elevators ledning är operativa och mycket närvarande ute i verksamheterna. Bland annat gör man varje dag en 40-minuters rond i fabriken med två personer från ledningsgruppen. Man

tittar då på kvalitet, säkerhet, avvikelser, tillbud, hur förbättringstavlorna fungerar med mera. Var 14:e dag går ledningen också särskilda ronder för att se att man följer 5S. Även ledningen får själva besök av ronder.

– Det här är en av nycklarna till att vi har lyckats. Att få till kontinuitet i allt detta är viktigt och generellt sett en av svårigheterna. Man faller lätt tillbaka i utvecklingen om man inte arbetar så här kontinuerligt, menar Jonas Larsson.

– Det är också väldigt viktigt att ha med sig alla i ledningen, annars lyckas man inte tror jag. Det här engagemang är naturligt för oss. Om man själv är engagerad så skapar man engagemang hos andra. Man måste föregå med gott exempel.

Förbättringar kapar kostnader

Det finns fortfarande mycket att hämta genom de 100-tals små förbättringar som kan göras överallt i verksamheten, menar Jonas Larsson. Samtidigt drivs ett antal Black Belt-projekt och Green Belt-projekt av olika storlek och kom-

plexitet. Fler sådana projekt är på gång och det är ledningen som prioriterar projekten.

Förutom mål kring hög kvalitet, leveranssäkerhet och att utveckla bra produkter har Skandia Elevator även något av en nollvision för kostnadsökningar. Dvs de årliga besparingar man kan göra genom förbättringsprojekten ska väga upp kostnadsökningarna man har i form av materialprisökningar, löneökningar, fluktuationer i valutor med mera. Det är viktigt för att kunna fortsätta hålla konkurrenskraftiga prisnivåer.

Företaget har nu också börjat arbeta med konceptet Lean Product Development för att effektivisera själva produktutvecklingen.

.....
I utvecklingsarbetet på Skandia Elevator har Sandholm Associates bidragit med kvalitetsseminarium, sponsorutbildning, Black Belt-utbildning, Green Belt-utbildning och Design of Experiment.

LÄS PÅ NÄSTA SIDA om ett lyckat förbättringsprojekt enligt Sex Sigma, som genomfördes i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.



I broschyren *Sex Sigma lönar sig direkt* kan du läsa mer om Sex Sigma och ett 30-tal andra lyckade förbättringsprojekt i olika branscher. Ladda ner den eller beställ den kostnadsfritt på www.sandholm.se.



Black Belt-utbildning

Lönsamma och effektiva förbättringsmetoder

Nästa kursstart 28 januari 2013

Anmäl dig nu!

Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatinriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Sex Sigma och lär dig axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett skarpt förbättringsprojekt i den egna verksamheten, som vanligen betalar utbildningen flera gånger om. Black Belt-utbildningen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop.

.....
Läs mer om detaljerat innehåll, tider etc och anmäl dig på www.sandholm.se



Kostsam **flaskhals försvann** med systematiskt Sex Sigma-projekt

Ett led i produktionen hos Skandia Elevator hade inte tillräcklig kapacitet. Efter att ha analyserat orsaks-sambanden ordentligt kunde man frigöra processtid som motsvarar 64 skift per år, räknat bara på några få av artiklarna. Lösningens potential för övriga produktionen är betydligt större.

Bakgrunden till projektet

Skandia Elevator tillverkar transport-system för spannmålshantering och är störst i Europa på detta. I en robotcell i produktionen hade man en kapacitets-brist som gjorde att man fick lägga ut en del arbete på lego, vilket kostade mer och gav fler externa flöden och transporter. I den här produktionscellen fanns också variationer i mätningarna, som gav störningar i andra produktionsled och som man behövde hitta orsaken till. Därför genomfördes ett förbättringsprojekt enligt Sex Sigmas DMAIC-modell, i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1 Definiera

För att göra projektet hanterbart avgränsades det till att gälla sex av totalt 120 artiklar, med goda möjligheter att senare använda lösningen bredare. Man bestämde sig för att titta på cykeltider och ställtider i den aktuella cellens kantpress och excenterpress. Bland annat med hjälp av styrdiagram. Man gjorde också en Voice of the customer för att se vilka typer av variationer som var mest störande för två internkunder.

2 Mäta

Därefter gjordes fysiska mätningar av cykeltider och ställtider. Processerna var ojämna så man ville här inte utgå från historiska data. Man tog också fram en mätplan kring den kvalitetsvariation som visat sig mest störande i nästa led. En första mätning med en operatör såg bra ut, men det skulle visa sig att det fanns problem med själva mätningarna.

3 Analysera

Med hjälp av en mätsystemanalys Gage R&R uppdagades snabbt ett problem i mätsäkerheten mellan skiftlagen. En problemlösning med hjälp av ett

fiskbensdiagram visade att mätverktygen inte var tillräckligt bra och att man mätte på olika sätt vilket ledde till fel inställningar i maskinerna. Där fanns orsaken till de interna kvalitetsstörningarna.

När det gäller processtiderna bröt man, efter en brainstorming, ner tänkbara orsaker i trädidiagram och analyserade även filmer av hur roboten arbetar. Här visade det sig att robotens körhastighet begränsades av både dess gripdon och långsam signalgivning. Man kunde också genom en SMED-analys se att det var mycket manuellt arbete vid omställningar.

4 Förbättra

I roboten bytte man till ett stadigare gripdon som klarar högre belastning och man bytte även till modernare signalgivning med laser. En del manuellt omställningsarbete gjordes också effektivare. T ex byttes truck ut mot riggvagnar för omställning av excenterpressverktygen. När det gäller mätproblemen bytte man ut mätverktygen och såg till att alla mäter på samma sätt.

5 Styra

För att säkerställa att förbättringen håller i sig över tid följer man nu upp i styrdiagram och tittar på cykeltider och ställtider. Man gör också mätsystemanalys Gage R&R med jämna mellanrum och utbildar nyanställda och inhyrd personal.

Resultaten

Förbättringarna i projektet har reducerat cykeltiden från 200 sekunder per artikel till 114 sekunder, och ställtiderna halverades. Bara räknat på de sex artiklarna i projektet har detta frigjort 450 timmar, eller 64 skift, per år motsvarande 120.000 kronor per år. Nu kan man relativt enkelt implementera lösningen även på andra artiklar. Problemen och



irritationen kring mätningen och den interna kvalitetsstörningen försvann också som följd av projektet.

Vad var avgörande för resultaten?

– DMAIC-metodiken i Sex Sigma har varit avgörande, dvs att göra en sak i taget och ta reda på fakta innan man implementerar lösningar. Vi såg också att korrekta data som går att lita på är mycket viktigt vid analys av processer. Avgörande har också varit att ledningen har satsat ordentligt på projektet och frigjort tid för mig och operatörerna, säger leankoordinator *Jerry Olsson*, som ledde projektet.



Jerry Olsson

Det svenska kvalitetsarbetets **största utmaningar** kartlagda

Nu har en studie pekat ut de viktigaste utmaningarna för kvalitetsarbetet i Sverige framöver. Det handlar bland annat om förmågan till anpassning, samarbetet med kunderna, ledningens och ägarnas roll samt ett motiverande ledarskap.



Foto: Matten

Det nybildade forskningsnätverket SQMA – Swedish Quality Management Academy – har genomfört en nationell studie av vilka utmaningar som kommer att vara de främsta inom de tio närmaste åren. I studien medverkade cirka 190 ledare och personer med koppling till kvalitetsområdet i olika privata, offentliga och ideella sektorer. Efter en ranking och gruppering av en rad utmaningar framträdde fyra områden som särskilt viktiga att utveckla:

- Anpassningsförmåga
- Kundsamarbete
- Kvalitetsansvar
- Ledarskap för förbättring

Förändringsvänliga och robusta processer

När det gäller *anpassningsförmåga* bedöms det som viktigt att kunna förändra sig i takt med marknaden och kundernas krav. Detta ställer krav på en omvärldsbevakning som är systematisk och integrerad med verksamheten, vilket inte är helt lätt för många organisationer. Det kom också fram att det kan vara en svårighet att kombinera förändringsvänliga processer med att samtidigt ha robusta processer. Hur man kan utveckla den förmågan är därför en viktig frågeställning som studien lyfter fram.

Kunden som resurs

En utmaning, beträffande *kundsamarbete*, som framtonar i studien är att hantera och dra nytta av en stor informationsmängd kring kundernas behov. Vad kunderna värderar förändras över

tid och det är viktigt med kontinuerlig och nära kundkontakt. "Det blir alltmer kunden som kan beskriva vad som är värdeskapande" var en kommentar som speglade hur flera såg på saken. Man framhöll också betydelsen av att se kunden som en resurs när man utvecklar processer och produkter.

Flera i studien pekade också på svårigheter kring att krav och förväntningar från olika intressenter – exempelvis ägare, kunder, medarbetare, samhälle – ibland står emot varandra.

Förståelse ägare-ledning-profession

Ett angeläget område är enligt studien att utveckla *kvalitetsansvar*. Det ligger en stor utmaning i att det krävs ett genuint engagemang från ledningen för att lyckas i kvalitetsarbetet, samtidigt som det arbetet i hög grad delegeras till specialister. Här behövs ömsesidig förståelse mellan kvalitetsprofession och ledning, inte minst en förståelse för ledningens strategiska roll i kvalitetsarbetet.

I takt med att omsättningen av personer i ledningen ökar blir också ägarnas roll som kravställare och garant för ett uthålligt kvalitetsarbete

allt viktigare. De flesta i studien anser att det finns ett klart samband mellan kvalitet och långsiktig lönsamhet. En viktig knäckfråga är att ständigt härleda och påvisa det sambandet, inte minst för ägarna.

Motiverande ledarskap

När det gäller *ledarskap för förbättring* framhåller studien att förändringsledarskapet är viktigt, men eftersatt. Att leda förändring och att utveckla en kultur av ständiga förbättringar hänger nära ihop. Många menar att det saknas ledarskap som tar fasta på människans inre motivation och drivkraft. Med den värdebas som finns i Sverige är detta en outnyttjad möjlighet.

En bra förbättringskultur är en viktig konkurrensfaktor, menar många. Detta handlar delvis om att göra människor delaktiga i hur mål och visioner ska uppnås i det egna arbetet. Då krävs, som det uttrycks i en kommentar "att ledningen även tillåter andra lösningar än sin egna i att nå verksamhetens mål". En central frågeställning är hur ett mer motiverande ledarskap kan utvecklas så att förbättringstakten ökar och får avsett resultat.

Rapporten *Kvalitetsutmaningar söker svar* finns att ladda ner på www.sandholm.se

SQMA (Swedish Quality Management Academy) är en forskningsplattform som via behovsstyrd forskning ska fungera som brygga mellan vetenskap och tillämpning inom kvalitetsområdet. Bakom SQMA står ett tiotal högskolor och lärosäten där sådan forskning bedrivs idag samt SIQ med en samordnande roll. I SQMA representeras KTH av Lars Sörqvist, som är VD för Sandholm Associates och docent vid KTH.

Brinnande intresse drivkraft i förbättringsarbetet

Ett brinnande intresse för kvalitetsarbete är viktigt för att lyckas förbättra patientsäkerhet och effektivitet. Det är också viktigt att förbättringsarbetet får ta tid, anser *Gunilla Bodén-Olsson* och *Mia Thörning Miller*, båda verksamhetschefer inom NU-sjukvården i Trollhättan.

Sjukhuset i Trollhättan är ett av två större sjukhus inom NU-sjukvården i Västra Götalandsregionen. Sjukhuset växer och utvecklingen går mot att man blir mer av ett akutsjukhus, medan sjukhuset i Uddevalla tar mer av den planerade vården. Den här förändringen är en viktig del i det övergripande kvalitetsarbetet.

Starkt intresse

I övrigt är det till stor del på eget initiativ som Gunilla Bodén-Olsson och Mia Thörning Miller driver förbättringsarbetet på sina kliniker, anestesioperation respektive intensivvårdskliniken. De har båda genomgått en kvalitetschefskurs och även sett till att två avdelningschefer går samma utbildning.

– Vi har ett eget starkt intresse för att arbeta med förbättringar och vi har även en utvecklingsledare och en vårdutvecklare kopplade till oss, säger Gunilla Bodén-Olsson.

Styrkort med fyra perspektiv

Klinikerna använder styrkort som grund i förbättringsarbetet och man väljer ut vissa mål som man ska arbeta med varje år. Styrkortet är uppdelade i fyra perspektiv:

- Kundperspektiv • Processperspektiv
- Medarbetarperspektiv • Ekonomiperspektiv.

– Utifrån de perspektiven sätter vi upp mål med tillhörande aktiviteter och gör en handlingsplan. Det kan exempelvis handla om att förkorta ledtider, hålla budget osv, berättar Mia Thörning Miller.

Man arbetar med processteam/utvecklingsgrupper och här finns en bred delaktighet bland medarbetarna. Processteamen har utbildats av utvecklingsledaren, så de är bekanta med flera förbättringsverktyg.

– Styrkortet ska leva och följas upp med styrdiagram för att vi verkligen ska nå dit vi siktar, säger Gunilla Bodén-Olsson.



Foto: Stig Hedström

Det är viktigt att förändringar får ta tid och att de blir ordentligt förankrade med alla inblandade, tycker Mia Thörning Miller och Gunilla Bodén-Olsson.

Det görs också internrevision av det här arbetet två gånger per år där man tittar på om man arbetar med rätt mål, på rätt sätt och med rätt samarbetspartners osv. Man har gjort ett eget system för att rapportera alla avvikelser på intranätet, som sedan alla i personalen har tillgång till.

– Det är ett strukturerat sätt att ta hand om våra avvikelser.

Initiativ från flera håll

Själva förbättringsarbetet initieras på olika sätt. Klinikerna gör varje dag

patientsäkerhetsronder på 10–15 minuter, där man tittar på hur kvaliteten kan förbättras. Här kommer det in förslag från medarbetarna. Andra förbättringar initieras av verksamhetscheferna själva eller av interna kunder, dvs andra kliniker i patientflödet. Det kan exempelvis handla om ledtider eller om att utnyttja operationssalar bättre. Förbättringarna kommer också från styrkortet och är då i regel initierade av ledningsgruppen.

– Vi är noga med att förbättringar måste få ta tid. Bland annat ska alla förändringar diskuteras och förankras

ordentligt eftersom det är många inblandade runt patienterna, betonar Mia Thörning Miller.

Positiv utveckling

Utvecklingen för förbättringsarbetet går klart framåt, intygar Gunilla och Mia. Intresset ökar bland medarbetarna. Kvalitets- och effektivitetsfrågorna diskuteras mycket mer på de båda klinikerna idag. Både kvaliteten och patientsäkerheten ökar som följd av förbättringsarbetet. Exempelvis minskar avvikelserna när det gäller bland annat bemötande, läkemedel och handhavande av medicinteknisk utrustning.

Vad fokuserar ni på i förbättringsarbetet just nu?

– Inom operation fokuserar vi på ledtider och att utnyttja operationssalarna bättre. Det handlar bland annat om att vi inte ska behöva vänta på varandra i onödan och att vi ska se till att patienterna verkligen är rätt förberedda för operation, berättar Gunilla Bodén-Olsson.

– Inom intensivvårdsavdelningen är fokus att fortsätta arbeta med våra styrkort och vår handlingsplan. Vi har flera utvecklingsgrupper igång och patientsäkerheten är ett prioriterat område, säger Mia Thörning Miller.

Framöver vill man också försöka få med interna kunder, dvs andra kliniker, i mer samarbete kring gemensamma mål, styrkort och aktiviteter.

För att lyckas med förbättringsarbetet är det viktigt med idogt arbete och ett brinnande intresse för kvalitetsarbete, tycker Gunilla och Mia. Avgörande är också ett uthålligt, engagerat ledarskap och medarbetarnas delaktighet.

.....

I förbättringsarbetet vid NU-sjukvården i Trollhättan har Sandholm Associates bland annat bidragit med Kvalitetschefskurser.

Kinesiska chefer imponerade av svenska företag



Sandholm Associates var tillsammans med sitt associerade konsultföretag i Kina, Berkeley/Henderson, nyligen värd för en benchmarkingresa med företagsledningarna från två kinesiska företag. Det blev besök på 10 välkända företag i Sverige – Coca-Cola, IKEA, Volvo Construction Equipment, Volvo Cars, Ericsson, SKF, GKN Driveline, Emhart Glass, BT Products och Holms Industrier.

Tanken var att ta del av goda exempel på Lean- och förbättringsarbete. De kinesiska företagsledningarna var imponerade av det man såg hos de svenska företagen. Inte minst visualisering, daglig styrning, mätning och analys.

Kompetens och delaktighet

Något som gav intryck var de ofta mycket stora svenska satsningarna på kompetensutveckling samt medarbetarnas mångkunnighet och flexibilitet. Man noterade också arbetsklimatet, öppenheten och jämställdheten på de svenska företagen och även en glad jargong som skapar en avspänd atmosfär. De kinesiska företagsledningarna såg här också många exempel på engagerat ledarskap, vilket är nyckeln till stor delaktighet från medarbetarna. En av de kinesiska besökarna sa att de själva är

dåliga på att lyssna till medarbetarna och att ta tillvara deras kompetens.

De kinesiska cheferna blev också imponerade av målmedvetenheten och delaktigheten i de svenska företagens strategier. Man fick se exempel på målnedbrytning från övergripande strategisk nivå ned till individnivå och med noggrann uppföljning och feedback från chefer. Det verkade vara lite överraskande för besökarna som troligen är vana vid att dessa frågor bara engagerar toppcheferna.

Förbättringsverktyg och miljö

Alla tio företag som besöktes har introducerat verktyg för problemlösning, alltifrån enkla varianter av PDCA, Fem Varför och fiskbensdiagram till Sex Sigma med DMAIC-metodiken och statistiska verktyg.

– Det här måste vi ju också göra. Vi ska ha ett gemensamt språk och några gemensamma metoder för problemlösning, menade en av kineserna.

Miljömedvetenhet, säkerhet i arbetsmiljön och socialt ansvarstagande är något som släpar efter i Kina. Besökarna fick se en mängd exempel på hur svenska företag tar dessa frågor på stort allvar. Bland annat imponerade de höga procentsatserna för återvinning.

Läs om utbildningen och anmäl dig på www.sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 11 mars 2013

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 13 orter



✓ **Så lyckas man med ständiga förbättringar**

Vad som krävs för att driva ett lyckat och resultatenriktat förbättringsarbete och hur ett program för ständiga förbättringar kan implementeras i verksamheten.

✓ **Vilka är framgångsfaktorerna i Lean och Sex Sigma?**

Vi summerar våra erfarenheter från ett stort antal olika organisationer som valt Lean och/eller Sex Sigma och sammanfattar dessa i ett antal slutsatser och framgångsfaktorer.

✓ **Ledningens engagemang – hur skapar man det?**

Vad ledningens så betydelsefulla engagemang i förbättringsarbetet egentligen innebär, vad det kräver och hur man kan uppnå det i den egna verksamheten.

DU OCH DINA KOLLEGOR är mycket välkomna till en serie kostnadsfria introduktionsseminarier om kvalitet, ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Ni får kunskaper och inspiration att använda i er verksamhet. Vi bjuder på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom tre aktuella områden. Ni får också tillfälle att träffa oss och diskutera. Under januari och februari 2013 möter ni oss på 13 olika orter.

**LINKÖPING 29 jan • NÄSSJÖ 30 jan • ÄLMHULT 31 jan • MALMÖ 1 feb • UPPSALA 4 feb
KIRUNA 5 feb • VÄSTERÅS 5 feb • KARLSTAD 6 feb • ÖRNSKÖLDSVIK 6 feb • GÖTEBORG 7 feb
HUDIKSVALL 7 feb • STOCKHOLM 7 och 8 feb • BORÅS 8 feb**

Anmäl dig nu på www.sandholm.se

Där kan du också läsa mer om innehållet i programmet, tider, platser och medverkande.