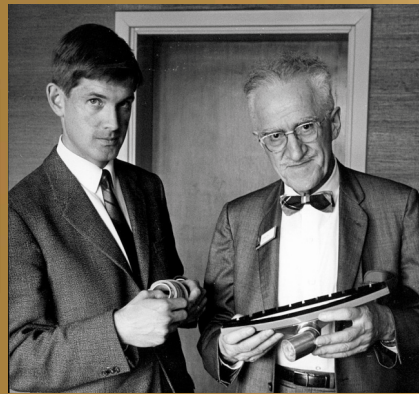
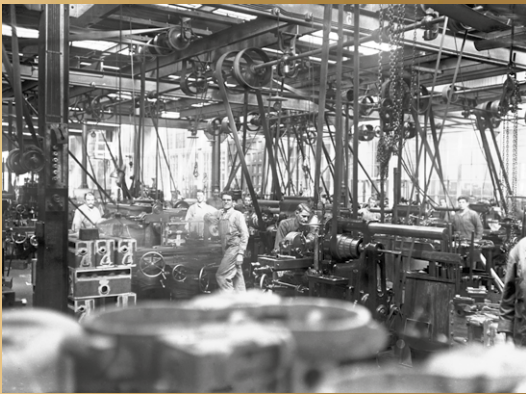




Kvalitetsarbetets moderna historia och framtid





50 år i kvalitetens tecken!

Sandholm Associates grundades 1971 av Lennart Sandholm. Företaget har alltså tillhandahållit utbildningar och konsultstöd inom kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete under ett halvt sekel. Detta gör oss faktiskt till ett av de äldsta företagen i världen inom vårt ämnesområde. Ett led i vårt firande har varit att ta fram denna jubileumsskrift. Med den vill vi ge dig en framåtriktad tillbakablick på både kvalitetsområdets utveckling och Sandholm Associates utveckling som ledande aktör inom kvalitet.

Av naturliga skäl har jag den senaste tiden ägnat ganska mycket tid till att gräva i vår egen historia. Något som då slår mig är att många av de utmaningar som dagens företag och organisationer möter är identiska med de utmaningar verksamheter stod inför redan för 50 år sedan. Givetvis har mycket utvecklats samtidigt som de populära metoderna har bytt namn. Men många av de grundläggande frågeställningarna är fortfarande desamma. Kvalitetsprofessionella har hela tiden ställt sig frågor så som; Hur åstadkommer man starkt ledningsengagemang? Hur skapas en kvalitetskultur? Hur blir en verksamhet mer kundorienterad? Hur uppnås samverkan över organisatoriska gränser? Hur lyckas man med systematiskt förbättringsarbete?

De faktorer och egenskaper som kännetecknar kvalitetsmässigt framgångsrika verksamheter är i stor utsträckning snarlika över tiden. Framgångsfaktorerna har visat sig vara relativt tidlösa. På motsvarande sätt visar en tillbakablick tyvärr även att många misstag upprepats gång på gång. Här finns följaktligen stora möjligheter att lära från historien, något som dock ställer betydande krav på förståelse för vad som skett och hur saker hänger samman.

Att vara trygg i och ha goda kunskaper om sin egen historia är, liksom i alla professioner, viktigt om kvalitetsprofessionen ska bli stark och om dess företrädare ska kunna samverka. Professioner så som medicin, ekonomi och juridik kännetecknas av en stark branschtillhörighetskänsla och professionell samverkan, vilket är något som också ger dess företrädare inflytande och status. Kvalitetsprofessionen är dock idag relativt fragmenterad och otydlig. Många kvalitetsprofessionella ser sig inte som del av ett kompetensområde med hundraåriga anor och stor betydelse för både verksamheter och samhällets utveckling. Detta gör kvalitetsprofessionen svagare än den hade kunnat vara och leder till att många känner sig ensamma i sina roller.

Min förhoppning är att denna skrift ska kunna vara en framåtriktad ögonöppnare för många kvalitetsprofessionella när det gäller vår professions utveckling och bakgrunden till den kompetens vi alla använder idag. Den som förstår sin egen historia blir mer robust i sitt eget tänkande, mindre lättpåverkad av hajpar och trender samt tryggare i sitt eget agerande. Det blir också tydligare hur djupt och brett kunskapsområdet kvalitet egentligen är. Här finns oerhört mycket att studera och lära.

Jag hoppas att denna skrift ska göra dig mer nyfiken på att tränga djupare in i kvalitets- och förbättringskunskapens spännande område. Vi på Sandholm Associates har i 50 år lärt, tränat och stöttat över 70 000 kvalitetsprofessionella från över 100 länder inom detta område. Min förhoppning är att vi de kommande 50 åren ska fortsätta denna engagerande resa med fokus på att förbättra, göra skillnad och bidra till förmågan att leverera god kvalitet.

Lars Sörqvist, vd Sandholm Associates

Kvalitetsarbetets moderna historia och framtid

För företag och organisationer har överlevnadsvillkor och framgångsfaktorer alltid förändrats över tid – vilket också återspeglas i kvalitetsarbetets utveckling. Det här triggas av den ständiga utvecklingen av teknik, produktionsmetoder, kunskapsutveckling, kundbehov, konkurrens, samhällskrav, lagstiftning och mycket annat. Omvärldsförändringarna går idag allt snabbare. Det ställer nya krav på kvalitets- och förbättringsarbetet, samtidigt som en hel del metoder och erfarenheter från förr är giltiga även idag.

OM MAN VILL HA EN VÄLGRUNDAD BILD av vad det egentligen är i kvalitetsarbete som ger avgörande framgångar idag och i framtiden är det viktigt att också veta hur det sett ut bakåt i tiden. Hur har olika omvärldsfaktorer och nya metodkunskaper drivit utvecklingen? Vad är nytt? Vad av tidigare kunskapsutveckling håller även idag? Och vilka typiska och kostsamma missuppfattningar om kvalitetsmetoder har genom åren satt käppar i hjulen för företag och organisationer – och fortsätter att göra det? Flera av de mönster man kan se i utvecklingen har nämligen en tendens att upprepa sig. Så låt oss se hur utveck-

lingen sett ut fram till idag, och vad vi kan förvänta oss i framtiden.

Statistiska metoder kom tidigt

Behovet av att arbeta systematiskt med kvalitet daterar sig långt tillbaka i tiden. Den stora förändringen kom när det i västvärlden blev alltmer massproduktion och specialisering i företagen. Det uppstod ett behov av en ny yrkesgrupp – kontrollanterna – och så småningom särskilda kontrollavdelningar. I takt med växande massproduktion ökade trycket på effektivisering i kontrollarbetet. Redan på 1920-talet utarbe-



När det i västvärlden blev alltmer massproduktion och specialisering i företagen ökade behovet av att arbeta systematiskt med kvalitet (foto: Scania Archive 1927).



I takt med att produkter under 50- och 60-talen blev alltmer komplexa ökade intresset för tillförlitlighet. Bland annat utvecklades särskilda metoder för riskhantering, inte minst gällande teknik för militärt bruk och inom rymdsatsningarna (foto: Colorbox).



Kvalitetscirkel i Japan. Landet gick i början på 70-talet ikapp västvärlden, där många företag och hela branscher insåg detta för sent och blev utkonkurrerade.

tade det amerikanska telefonbolaget Bell System de principer som faktiskt är kärnan i dagens statistiska kvalitetsstyrning. Inte minst genom kvalitetspionjären Walter Shewhart, som bland annat introducerade styrdiagrammet. Under andra världskriget tog massproduktionen av förklarliga skäl ytterligare fart och i USA började militären utbilda sina leverantörer i statistisk metodik.

Komplexa produkter och totalkvalitet

När hjulen börjat snurra ordentligt efter kriget och in på 50-talet, blev produkterna som tillverkades allt mer avancerade och komplexa. Risker för funktionsfel i produkterna skapade automatiskt ett intresse för driftsäkerhet och tillförlitlighet. Det räckte inte längre med sunt förnuft och kontroll – det behövdes mer förebyggande arbete och riskhantering. Speciella metoder utvecklades, inte minst inom elektronik för militärt bruk och inom rymdsatsningar. Tillförlitlighetstekniken växte fram på 50-talet och blev framför allt ett hjälpmedel inom produktutveckling och konstruktion.

På 60-talet började framsynta företag i västvärlden tala om total kvalitetsstyrning – att kvalitetsarbetet måste omfatta alla funktioner, inte bara produktutveckling och kvalitetskontroll. Man började också fästa större vikt vid begreppet kvalitetssäkring. Under 70-talet blev också produktsäkerheten en viktig fråga, vilket innebar ytterligare skäl att arbeta med kvalitetsstyrning.

Då Japan, idag Kina – historien upprepar sig

Under 50- och 60-talen var det strålande tider i västvärlden, men det gjorde också att konkurrensen inte var tillräckligt stark för att tvinga fram det yppersta av kvalitetstänkande. Samtidigt stormade nu Japan fram och gick ikapp västvärlden i början på 70-talet, och utökade sedan sitt försprång kraftigt under lång tid. Japans industri blev för västvärlden ett verkligt kommersiellt hot och flera branscher omdanades eller gick under. Inte minst varvs-, kamera- och hem-



Idag är det inte minst Kina som stormar fram inom kvalitet, och för företag i västvärlden krävs nu ökat fokus på kvalitet och förbättringsarbete (foto Colorbox).

elektronikbranscherna. Fordonsindustrin i väst fick sig också en rejäl smäll.

Den amerikanske kvalitetspionjären Joseph Juran såg tidigt vad som var på väg att hända och varnade öppet för det redan på 1960-talet. Men det togs inte på tillräckligt allvar av företagen i väst, förrän på 80- och 90-talen då "alla" i västvärlden skulle arbeta med kvalitet. Men det uppvaknandet kom alldeles för sent.

Här finns en viktig lärdom som är högaktuell idag när länder som Kina och Indien stormar fram med hög kvalitet. Idag är det flera länder som ligger i topp inom kvalitet och för svenska företag räcker det inte att luta sig mot "Made in Sweden" och liknande. Men på samma sätt som när Japan tidigare gick ikapp väst, finns i västvärlden även idag en yrvakenhet när det gäller inte minst kvalitetsutvecklingen i Kina. Här bör västerländska företag som vill behålla en tätposition se upp och fokusera hårdare på kvalitet och förbättringsarbete. Sandholm Associates har länge haft närvaro i Kina och det är alldeles tydligt att landet snabbt går mycket starkt framåt även på kvalitetssidan.

Möjlighet till stora besparingar

På 80- och 90-talen var det den internationella konkurrensen och även kundernas ökade kvalitetskrav som satte mer fokus på kvalitetsarbete i västvärlden. Man började också inse att satsningar på kvalitet var ett intressant sätt att öka lönsamheten genom besparingar på kostnadssidan. Här fanns, och finns fortfarande, en mycket stor potential. Enligt forskning motsvarar kvalitetsbristkostnaderna ofta omkring 20 procent av företagets omsättning.

Trendbetonad metodfixering

Västvärldens ökade fokus på kvalitet har under lång tid kännetecknats av olika vågor av trendbetonade kvalitetsmetoder och verktyg som kommit och gått. Följden blev att många kvalitetsatsningar gav klen resultat. I grunden berodde det ofta på bristande



Många verkningsfulla metoder och koncept för kvalitetsarbete har utvecklats genom åren. För att lyckas med kvalitetsarbetet krävs långsiktighet och kontinuitet. Det har dock ofta försvårats av att ledningar fokuserat för ensidigt på de senaste och mest trendiga metoderna, vilket i sin tur ofta beror på bristande kunskap och förståelse.

kunskap om vad som verkligen krävs för att bryta invanda mönster i företagen och kraftigt höja och vidmakthålla kvalitetsnivåerna. Man sökte istället efter universallösningar och genvägar, och många försökte kopiera koncept eller bara lösryckta delar av japansk metodik. Det blev en metodfixering, där själva tillämpningen av i sig bra metoder blev förfelade och ganska verkningslösa.

Även om mognaden inom kvalitet är högre idag finns på sina håll fortfarande tendenser till samma sorts metodfixering. Samtidigt finns också många exempel på företag som lyckats med kvalitetsarbetet genom att strategiskt satsa på faktabaserat förbättringsarbete, bra ledarskap, kundfokus och kompetens inom kvalitet.

Ökat intresse inom tjänsteproduktion

Tidigare var det främst tillverkande företag som arbetade med att utveckla sin kvalitet. Under 80- och 90-talen ökade intresset för det även hos tjänsteproducerande företag. Och så småningom ökade intresset även inom offentliga verksamheter. Till en början fanns dock en del tvivel på att även tjänsteproduktion bestod av processer. Men så småningom såg man att tjänsteverksamheter hade mycket att lära av varuproduktion. Under den här tiden blev det också

alltmer fokus på att hela verksamheten skulle omfattas av kvalitetsarbetet. Man talade alltmer om TQM (Total Quality Management).

Idag är gränserna inte så skarpa mellan produktion av varor respektive tjänster. Dels därför att många fysiska produkter idag har ett betydligt större tjänsteinnehåll. I förlängningen ses idag varor också alltmer som något som utför en tjänst för kunden. Flera industriföretag ompositionerar sig numera i den riktningen.

Utmärkelser blev excellensmodeller

Under 90-talet fick ISO 9000 stort genomslag, främst inom tillverkning, och bidrog inte minst med att internt säkra de rutiner som skulle leda till utlovad kvalitet. Flera modeller för kvalitetsarbete började utvecklas och användas alltmer. I Europa utvecklades EFQM-modellen. I USA hade man redan etablerat kvalitetspriset Malcolm Baldrige National Quality Award, som blev förebild när SIQ 1992 instiftade Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Inom svensk offentlig verksamhet utvecklades också QUL-modellen.

Många verksamheter arbetade mycket internt med den här typen av modeller. Det blev något av en "hype" och med tiden blev detta arbete lite för tungt



Under 80- och 90-talen ökade intresset för systematiskt kvalitetsarbete även hos tjänsteproducerande företag, och så småningom även inom offentliga verksamheter som sjukvården (foto: Colorbox).



Under 90-talet blev det ökat fokus på förbättringsarbete, och koncepten Lean och Sex Sigma har sedan dess fått stor utbredning i världen (bild från Scania, publicerad i Potential 2013).

och byråkratiskt. En bit in på 00-talet tonades det företagsinterna och själva utmärkelserna ner. Model-lerna har sedan utvecklats mer utifrån ett strategiskt perspektiv. Idag handlar det mer om excellens-modeller med starkare koppling till förbättringar och resultat. Exempelvis har forskning visat att de verksamheter som uppnår bra mätningar enligt SIQ-modellen och Malcolm Baldrige National Quality Award också presterar bra i verkligheten. Hållbar utveckling är också något som fått större plats i de här sammanhangen, bland annat i SIQ-modellen som idag ligger långt framme. På global nivå finns idag IAQ Sustainability Award.

Fokus på förbättringar – Sex Sigma och Lean

Centralt i kvalitetsarbete är förstås arbetet med ständiga förbättringar. Under 90-talet och framåt blev det ökat fokus på detta, främst genom koncepten Sex Sigma och Lean. Sex Sigma har sitt ursprung i Motorola under slutet av 80-talet, med inspiration av japanskt förbättringsarbete och det som Walter Shewhart långt tidigare, och senare även Joseph Juran, talade om. Centralt är bland annat att använda statistiska metoder, faktabaserade analyser och tydliga rollfördelningar i ett ständigt förbättringsarbete som drivs i både små och stora projekt.

Arbetsättet i Sex Sigma blev framgångsrikt och fick därför stor spridning. ASQ (American Society for Quality) satte upp en Body of Knowledge för de olika rollerna i förbättringsarbetet (Black Belt, Green Belt osv) och inom ISO utvecklades en standard för arbetsättet i Sex Sigma. Det har lett till en ganska homogen Sex Sigma-norm över hela världen. Under 00-talet började både Sex Sigma och Lean användas även inom produktutveckling.

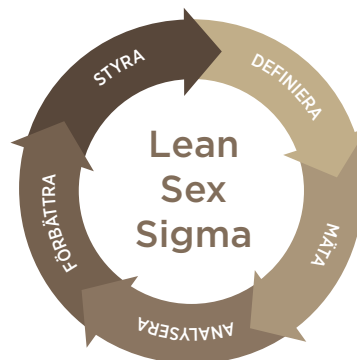
Lean har sitt ursprung i arbetsätt hos Toyota och även andra japanska företag – arbetsätt som vuxit fram på 50- och 60-talen, men som då inte kallades

Lean. Begreppet kom från amerikansk forskning på MIT på 80-talet där man studerade vad det var som egentligen hände i den framgångsrika japanska utvecklingen. Man såg då ett annat sätt att arbeta med kvalitet och ledning.

Lean, som fokuserar på processutveckling och minskade slöserier, fick först genomslag i fordonsindustrin och sedan i verkstadsindustrin. Under 00-talet började Lean också användas alltmer i tjänstebranscher och även inom offentliga verksamheter. Här blev det ganska vanligt att man på ett trendmässigt sätt försökte införa Lean över en natt, vilket ledde till en del bakslag. Förståelsen för och mognaden kring Lean ökade dock med tiden och tankesättet dyker numera även upp under andra begrepp. Idag pratar man ofta om agila organisationer, vilket har mycket gemensamt med Lean-tänkandet.

Brist på kunskap ger fel fokus

Kvalitet är i grunden att möta kundernas behov och förväntningar – och att göra det på ett kostnadseffektivt sätt. Arbetet med detta har utvecklats en hel del genom åren, samtidigt som det på många håll fort-



Lean och Sex Sigma blev de dominerande koncepten inom kvalitet och rymmer tillsammans de flesta förbättringsverktyg som används idag. De båda koncepten kompletterar varandra och används numera ofta helt integrerat.



Förbättringsförmågan – dvs förmågan att förbättra och effektivisera sin verksamhet – blir en allt mer avgörande faktor i takt med att verksamhetskritiska förändringar i omvärlden idag går allt snabbare. Framtidens organisationer behöver vara agila för att bibehålla framgång och uppnå fortsatt goda resultat (foto: Colorbox)

farande finns en hel del brister. Ofta ligger för mycket fokus på att förvalta ledningssystem och att söka interna variationer, medan kunden då lätt hamnar ganska långt bort i kvalitetsarbetet. Generellt behövs också mer fokus på faktabaserat och strategiskt styrt förbättringsarbete. Ett gott ledarskap för kvalitet är ofta eftersatt, trots att detta är en förutsättning för att kunna etablera en systematisk kvalitets- och förbättringskultur i verksamheten.

Mycket av detta beror på brist på kunskap om kvalitets- och förbättringsarbete. Här finns generellt en utmaning för framtiden. Inte minst inom kvalitetsprofessionen. Betecknande för läget är exempelvis att de flesta kvalitetschefer inte har någon högskoleutbildning i kvalitet, trots att kvalitetschefer har stor betydelse för hur verksamheter utvecklas. Det kan jämföras med motsvarande utbildningsnivå hos t ex ekonomi-, HR- och IT-chefer. Det är viktigt att alla som på olika nivåer arbetar med kvalitet och förbättringar har adekvat grundkompetens för detta. Dels för att kunna göra rätt analyser och vägval, och dels för att kunna ta till sig ny kunskap på området samt att möta nya krav i en föränderlig omvärld.

Viktiga framtidsområden

Flera framgångsfaktorer inom kvalitetsområdet är i princip desamma idag liksom tidigare. Det handlar om hur man lyckas med ledarskapet, förbättringsarbetet och kundfokus. Idag och för framtiden finns dock några nya fokusområden som det gäller att arbeta med på rätt sätt för att hänga med:

- Accelererande omvärldsförändringar och ökad global konkurrens
- Digitaliseringens möjligheter och fallgropar
- Ökade krav på hållbarhet

Förbättringsförmågan avgörande

Idag sker omvärldsförändringarna i allt snabbare takt. Bland annat ser vi en starkt ökande internationell kvalitetskonkurrens som man bör ta på största allvar. Förändringarna handlar också om att kunder ställer både nya och tuffare krav, och även att huvudmän som ägare, styrelser och politiker efterfrågar kontinuerlig utveckling. Vi kan också se mer svajiga konjunkturer och potentiella kriser av olika slag.

En avgörande framgångsfaktor framöver – kanske den allra viktigaste – är därför att ha en väl utveck-



En central framgångsfaktor är att ha adekvata kunskaper om kvalitetsarbete, på alla nivåer i verksamheten. Det krävs för att kunna göra rätt analyser och vägval, nå målsättningar och för att kunna möta en föränderlig omvärld med ständiga förbättringar (bild: Colorbox).



Den utbredda digitaliseringen vi ser idag öppnar fantastiska möjligheter till värdeskapande och förbättringar. Men det finns också en del rejäla fallgropar att se upp med. Här behöver IT-professionen och kvalitetsprofessionen samarbeta mer än man gör idag (foto: Colorbox)

lad förmåga att förbättra och effektivisera sin verksamhet. Dvs att ha en god förbättringsförmåga och vara agil. Det räcker inte att arbeta med detta utifrån enbart sunt förnuft. Förbättringarna måste ske mer systematiskt. Det är viktigt att både ha robusta system för kvalitets- och förbättringsarbetet och att samtidigt vara snabbörlig. En nyckelfaktor är att bygga upp kunskaper om hur man bedriver effektivt förbättringsarbete på olika nivåer, både strategiskt och operativt. Avgörande är också att förbättringsarbetet är strategiskt inriktat på sådant som ger ekonomiska resultat och engagemang.

Digitaliseringen kräver mer kvalitetskompetens

En av nutidens största förändringar är digitaliseringen. Den öppnar fantastiska möjligheter, men här finns också rejäla fallgropar att se upp med. Det är viktigt att ha med kvalitetsprofessionens kompetens om hur man åstadkommer effektiva processer och kundfokus när man digitaliserar en verksamhet.

Att digitalisera en redan från början bristande process kan resultera i att verksamheten gör ännu större fel allt snabbare. Man kan här tala om "cost of poor digitization". Det handlar ofta om stora investeringar – en digitalisering behöver kvalitetssäkras ordentligt och här räcker det inte med gängse kravhantering. Man måste också förstå vad som är grunden i kvalitetstänkandet. Det som kommer att behövas framöver är att kvalitets- respektive IT-professionella samverkar mer än man gör idag, för att digitaliseringar verkligen ska bli värdeskapande och även kunna förbättras löpande utifrån kundbehov och verksamhetsmål.

Digitaliseringen kommer även att innebära stora förändringar och möjligheter i själva kvalitetsarbetet. Internationellt talar man sedan länge om Quality 4.0. Teknikutvecklingen skapar snabbt många nya sätt att bygga in kvalitet i produkter och processer, att kontinuerligt få feedback från produkter, att kontrollera i



En viktig förutsättning för att åstadkomma hållbar utveckling i företag, organisationer och samhälle finns i verksamheternas processer. Genom ett systematiskt förbättringsarbete är det möjligt att minska resursförbrukningen och samtidigt leverera mer värde till kunderna (foto: Colorbox).

realtid, att analysera information, att tillverka på nya sätt, att bygga upp ledningssystem, att utveckla människors förmågor etc. I takt med ökad digitalisering ökar också behovet av att snabbt kunna analysera och förstå stora datamängder med hjälp av statistisk analys. Det är ett område som sedan länge är etablerat inom kvalitetsområdet och som kommer att få ökad betydelse.

Kvalitet viktig del av hållbar utveckling

Kraven och förväntningarna på hållbar utveckling ökar idag för i princip alla verksamheter. Frågor om klimateffekter, föroreningar och förbrukning av ändliga resurser berör oss alla. I grunden handlar det om vår förmåga att kunna leva ett liv där vi tillfredsställer våra behov utan att försämra framtida generationers förmåga att tillfredsställa sina behov. Man brukar tala om tre perspektiv: Ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.

Samtidigt är det även användbart att se hållbarhet ur makro- respektive mikroperspektiv. Makroperspektivet har fokus på vad som händer i omvärlden, medan mikroperspektivet handlar om hur värdeskapandet sker i en verksamhets samtliga processer och hur detta systematiskt kan förbättras. För att kunna åstadkomma både yttre och inre effektivitet måste vi in i våra verksamheter och se hur vi faktiskt arbetar. En viktig förutsättning för att åstadkomma hållbar utveckling i företag, organisationer och samhälle finns i verksamheternas processer. Det gäller att göra rätt saker – på rätt sätt. Här har ett systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete en viktig roll. Detta handlar ju bland annat om att leverera större värde till kunderna och samtidigt minska resursförbrukningen. Det är ett välkänt faktum att bara en del av de resurser som förbrukas vid produktion av varor och tjänster faktiskt skapar kundvärde. Här finns mycket stora potentialer att framöver åstadkomma en mer hållbar utveckling genom kompetent kvalitets- och förbättringsarbete. ■

50 år i kvalitetsvärldens framkant

Konkreta resultat, hög nivå på kvalitetskompetensen och ett stort internationellt kontaktnät. Det har varit kännetecknande för Sandholm Associates ända sedan starten för 50 år sedan. Företaget har genom åren inte bara följt kvalitetsområdets utveckling noga, utan också varit drivande i den på olika sätt. Nu fortsätter den resan i en omvärld som förändras allt snabbare.

SANDHOLM ASSOCIATES STARTADES 1971 av Lennart Sandholm, då i partnerskap med Olle Björklund och Manne Terelius som så småningom lämnade företaget. Det var Sveriges första nischade konsultföretag inom kvalitetsutveckling. Vid den här tiden hade "det japanska undret" börjat visa sig genom att Japan passerade västvärlden i kvalitet och sedermera konkurrerade ut västerländska företag i flera branscher.

Viktiga lärdomar redan tidigt

Lennart Sandholm började sin kvalitetsbana redan 1958 hos Elektroheliol, där han bland annat fick uppdraget att minska reklamationerna. Tvärt emot vad många trodde visade analyser av data att den största orsaken låg i konstruktionen, inte i produktionen. Redan här gjordes en viktig erfarenhet som skulle bli en av Sandholm Associates vägledande principer – att förbättringsarbete ska baseras på verkliga fakta, inte på troende och tyckande.

När Elektroheliol slogs ihop med Electrolux 1964 blev Lennart Sandholm chef för koncernens centrala

kvalitetsavdelning och kunde så småningom införa en rad nya kvalitetsprinciper inom koncernen. Dessförinnan hade han studerat i USA och även hunnit knyta nära band med kvalitetsprofilen Joseph Juran, som senare skulle komma att samarbeta med Sandholm Associates under lång tid. Lennart påverkades mycket av Jurons idéer om kvalitetssystem, ledarskaps betydelse, förbättringsarbetet, alla medarbetares medverkan med mera.

Stort internationellt engagemang

Även om tyngdpunkten i Sandholm Associates verksamhet genom åren funnits i Sverige har man alltid haft ett mycket stort internationellt kontaktnät och engagemang. Lennart Sandholm såg tidigt vikten av att få impulser utifrån, framför allt från USA och Japan. Han bjöd in många experter att dela med sig på seminarier. På så sätt byggdes ett stort internationellt nätverk upp, som senare har utvecklats vidare. Redan ett par år efter starten på 70-talet var företaget igång med internationella kvalitetskurser i samarbete med FN-organet UNIDO och svenska SIDA.



Under lång tid hade Lennart Sandholm nära samarbete med den amerikanske kvalitetsprofilen Joseph Juran, vars idéer om kvalitetssystem, ledarskaps betydelse, förbättringsarbetet, alla medarbetares medverkan etc kom att få stor betydelse.



Lennart Sandholm har tilldelats många utmärkelser och erkännanden för sitt internationella kvalitetsengagemang. Och på hemmaplan fick han bland annat ta emot Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademiens guldmedalj ur kronprinsessan Victorias hand (foto: Anders Kollberg).

一机部《瑞典桑德霍尔姆博士质量管理讲学班》

F.M.M.B. QC LECTURE COURSE BY Dr. L. SANDHOLM 1981.3



Lennart Sandholm blev 1981 den förste västerlänning som bjöds in till Kina för att utbilda i kvalitet, eller "Sandholm control" som man där kallade det.

Den internationella verksamheten växte kraftigt och Sandholm Associates har genom åren utbildat deltagare från cirka 100 länder. Lennart Sandholm blev också den förste västerlänning som bjöds in till Kina för att utbilda i kvalitet, eller "Sandholm control" som man där kallade det. Han har fått ta emot flera utmärkelser för sitt internationella kvalitetsengagemang och även ett antal nationella erkännanden från länder där han verkat.

Lennart Sandholm hade viktiga engagemang även i den svenska kvalitetsbranschen och olika organisationer, bland annat SFK. Han startade en utbildning vid Linköpings universitet och var verksam där 1976–1983. År 1990 blev han adjungerad professor i kvalitet vid Kungliga Tekniska Högskolan, där han byggde upp kvalitetsforskningen. Lennart och Sandholm Associates var tidigt även engagerade i kvalitetsarbete inom sjukvården.

Forskning och praktiska tillämpningar

På KTH kom Sandholm i kontakt med Lars Sörqvist, som hade en forskartjänst här. Han skulle sedermera bli Lennart Sandholms efterträdare som VD och ägare av Sandholm Associates. Lars forskade på kvalitetsbristkostnader och kunde i en uppmärksam avhandling 1998 visa att enorma värden, uppemot 20 procent av omsättningen, gick förlorade i företag pga att man inte arbetade så effektivt som möjligt. Kvalitetsbristkostnader blev ett av flera områden som Sandholm Associates följande år arbetade vidare med i utbildningar och konsultuppdrag, inte minst för regioner och kommuner.

Typiskt för Sandholm Associates är att man alltid har haft god anknytning till forskning och att man kombinerat detta med tydliga praktiska tillämpningar. Genom sitt stora kontaktnät i världen följer man den aktuella internationella forskningen. Idag är också flera KTH-forskare knutna till företaget som konsulter och kursledare.

Kvalitetschefskurs, Sex Sigma och Lean

Utbildningsverksamheten växte kraftigt under 90- och 00-talen och kunderna fanns huvudsakligen i Sverige. Det var till en början viss tyngdpunkt på



Som ett led i Sandholm Associates inriktning att förbättringsarbetet ska baseras på fakta har företaget inte minst bidragit till att höja kompetensen inom praktisk statistik. För många kursdeltagare har statistiska metoder blivit en verklig aha-upplevelse och ett viktigt verktyg i förbättringsarbetet. (foto: LC Forstén)



De som drivit Sandholm Associates har under en lång period varit Lennart Sandholm, Lars Sörqvist och Jörgen Gustavsson. Idag leds företaget av Lars Sörqvist och Marita Bergendahl (foto höger bild: LC Forstén).

tillverkningsindustri eftersom intresset för kvalitetsarbetet där kommit längst. Med tiden blev det även alltmer tjänstesektor och offentlig sektor. På utbildningssidan erbjöd Sandholm Associates ett stort antal kortare kurser, men också längre utbildningsprogram. Inte minst utvecklade man Kvalitetschefskursen, som kom att bli något av standard i Sverige för vilka kunskaper en kvalitetschef bör ha. Man utvecklade också viktiga utbildningsprogram kring Sex Sigma och Lean som mötte stort intresse.

Som ett led i filosofin att förbättringsarbetet ska baseras på fakta har Sandholm Associates inte minst bidragit till att höja kompetensen inom praktisk statistik, vilket även är centralt i förbättringskonceptet

Sex Sigma. Företaget byggde upp en unik case-baserad pedagogik kring tillämpad statistik, som blivit en aha-upplevelse för många kursdeltagare. Här har tidigare mångåriga delägaren Jörgen Gustavsson spelat en viktig roll.

Vill påverka kvalitetsvärlden

Förutom genom utbildning, konsultuppdrag och nätverkande utvecklar och sprider Sandholm Associates sedan länge kvalitetskunskaper genom böcker, publikationer, forskning, artiklar och konferenser. Under senare år en hel del även via sociala kanaler. Inställningen har alltid varit att de som arbetar på Sandholm Associates har ett större syfte än det rent kommersiella – en sorts passion för kvalitetsfrågorna.



Lars Sörqvist forskade på kvalitetsbristkostnader vid KTH och kunde i en uppmärksam avhandling 1998 visa att enorma värden, uppemot 20 procent av omsättningen, gick förlorade i företag pga att man inte arbetade så effektivt som möjligt.



Sandholm Associates har en lång och nära relation till KTH. På 1980-talet initierade Lennart Sandholm kvalitet som ämne på högskolan. Lars Sörqvist har under många år på olika sätt lett forskning och undervisning i kvalitet inom KTH. Flera av företagets övriga konsulter är även verksamma där (foto: KTH)

- ✓ Ledningsengagemang
- ✓ Faktabaserat förbättringsarbete
- ✓ Tydliga resultat
- ✓ Kundfokus
- ✓ Kvalitetskompetens
- ✓ Delaktigt medarbetarskap

Några exempel på framgångsfaktorer som Sandholm Associates genom åren alltid har betonat starkt – i utbildningar, publikationer, konsultuppdrag och i den offentliga diskursen kring kvalitetsarbete.



Sandholm Associates har sedan länge spridit kvalitetskunskaper bland annat genom konferenser, ofta som huvud- eller medarrangör. (foto: Erik Hagman)

Inom företaget anser man att det här området är mycket viktigt och man engagerar sig på olika sätt i Sveriges och världens kvalitetsrörelse.

Inte minst företagets VD Lars Sörqvist är mycket aktiv i kvalitetsrörelsen både i vårt land och internationellt. I Sverige är han bland annat engagerad i SIQ, SQMA, KTH och internationellt i IAQ (f.n. som President-elect och blivande ordförande), ASQ och i Kinas kvalitetsarbete. Han är också ofta engagerad som arrangör eller medverkande i konferenser.

Pekar ut avgörande framgångsfaktorer och brister
I sina budskap, publikationer, utbildningar och konsultuppdrag finns några bärande delar som Sandholm Associates betonat starkt genom åren

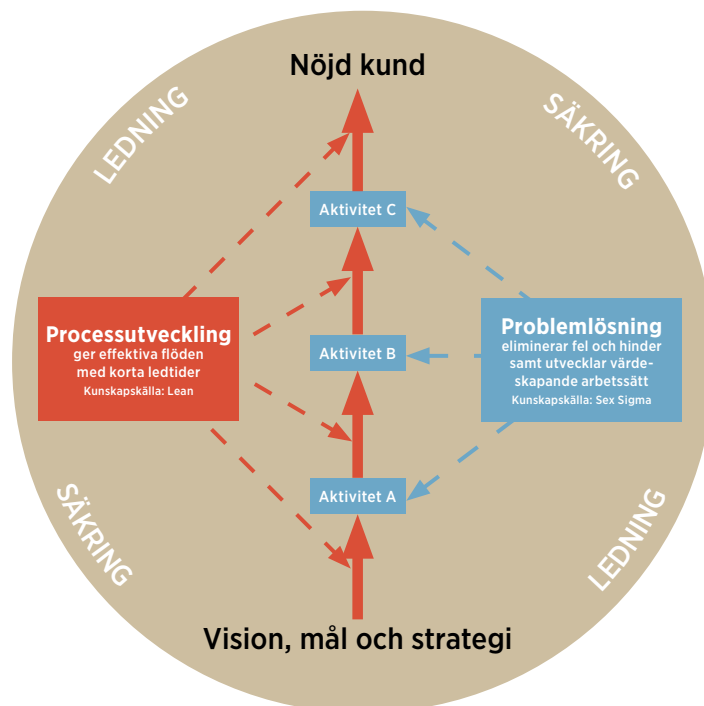
– sådant man sett krävs för framgång. Bland annat ett genuint och kunnigt kvalitets- och förbättrings-engagemang från högsta ledningen och vidare ner på alla ledarskapsnivåer. Centralt är också att man måste driva ett både faktabaserat och strategiskt styrt förbättringsarbete samt att det är viktigt att detta ger tydliga och kommunicerade resultat för att skapa och upprätthålla ett högt engagemang. Något man betonar är också att förbättringsarbetet verkligen ska vara kundfokuserat, annars blir det



Förutom utbildningar och konferenser om kvalitet och förbättringsarbete står Sandholm Associates genom åren bakom en omfattande publicering av böcker och andra publikationer. (foto: LC Forstén)



Idag sprider Sandholm Associates också kunskaper, insikter och tips via sociala media, bland annat genom Lars Sörqvists blogg (larssorqvist.com).



Viktiga byggstenar i ett framgångsrikt förbättringsarbete, enligt Sandholm Associates.
Förutom tydligt och engagerat ledarskap behövs både processutveckling och problemlösning.

lätt alltför internt orienterat. För att kunna driva ett verkningsfullt förbättringsarbete har Sandholm Associates alltid betonat vikten av adekvat kvalitetskompetens på alla nivåer och roller i detta arbete. Allt det här skapar också engagemang hos alla inblandade.

Omvänt har Sandholm Associates i den offentliga diskursen ofta kritiskt pekat på vanliga brister i hur företag och organisationer arbetar med kvalitet och förbättringar – och vad dessa brister leder till. Det har handlat mycket om bristande ledarskap och bristande kompetens på kvalitetsområdet. Man har också pekat på faran med att på ett alltför trendbetonat sätt, och utan verklig analys, försöka kopiera angreppssätt som det pratas mest om vid varje tidpunkt. Samtidigt har Sandholm Associates också lyft fram många goda exempel på företag och organisationer som lyckats åstadkomma fantastiska resultat i förbättringsarbetet.

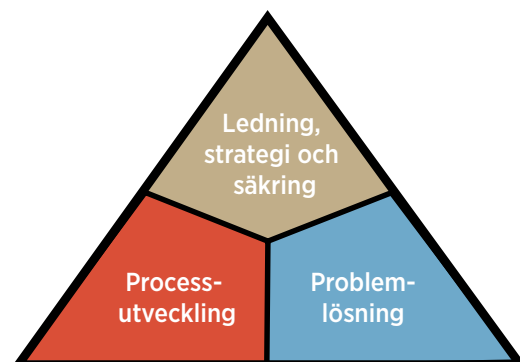
Byggstenar för framgång

Ett framgångsrikt förbättringsarbete ska, enligt Sandholm Associates, utgå från ett *ledarskap* som

genom tydliga *visioner, mål och strategier* säkerställer förbättringsarbetets inriktning och fokus på att skapa nöjda kunder. Centralt i ledarskapet är också att bygga en stark kvalitetskultur. Det *operativa* förbättringsarbetet ska bestå av dels *processutveckling* som skapar effektiva flöden, dels *problemlösning* som eliminerar alla de hinder som motverkar att målen uppnås. De olika metoder och verktyg som finns inom Lean och Sex Sigma kompletterar och samspelar här med varandra i verksamhetens totala förbättringsarbete. För att det arbetet ska ge riktigt bra resultat behövs gedigen kompetens inom kvalitets- och förbättringsarbete. Bara sunt förnuft räcker inte. Sandholm Associates pekar på tre centrala, delvis överlappande, kompetensområden som krävs:

- Ledning, strategi och säkring
- Processutveckling (kunskapskälla: Lean)
- Problemlösning (kunskapskälla: Sex Sigma)

Det här är kompetenser som verksamheten stegvis behöver bygga upp och sedan vidareutveckla. Detta är avgörande för hur stark förbättringsförmåga verksamheten faktiskt kommer att ha.



Det behövs gedigen kompetens inom de här tre områdena för att kvalitets- och förbättringsarbetet ska ge riktigt bra resultat.



Pandemin har triggat en intressant utveckling av nya online-baserade pedagogiska möjligheter, som fungerat högt över förväntan. Här har Sandholm Associates, med hjälp av KTH, utvecklat ett koncept av blended learning och hybridkurser. (foto: Colorbox)

Digitalisering och hållbarhet viktiga områden

Framöver kommer Sandholm Associates att fortsätta bidra med den ständigt uppdaterade kunskap och erfarenhet man byggt upp under 50 år. Den närmaste framtiden kommer man också att betona de möjligheter, utmaningar och arbetssätt som följer av dels den snabbt ökade digitaliseringen, dels de ökande kraven på hållbar utveckling. Sandholm Associates anser att ett systematiskt kvalitets- och förbättringsarbete är en mycket viktig del av – ja rent av en förutsättning för – båda dessa utvecklingsområden.

Idag, och sedan några år tillbaka, har Marita Bergendahl en viktig roll som drivande partner i Sandholm Associates. Hon har lång erfarenhet av bland annat förändringsledning, problemlösning, ledarutveckling och IT-strategi. Konsultverksamheten i Sandholm Associates kommer framöver att vidareutvecklas och här pågår nya rekryteringar. Inriktningen blir att hjälpa kunder att få igång ett verkkningsfullt förbättringsarbete som de sedan själva ska kunna driva vidare.

Ny pedagogik

På utbildningssidan har pandemin triggat en intressant utveckling av nya online-baserade pedagogiska möjligheter, som fungerat högt över förväntan. Här har Sandholm Associates, med hjälp av KTH, utvecklat ett koncept av blended learning och hybridkurser, med möjlighet till både online- och fysiskt klassrum. Det har visat sig att online respektive fysisk närvaro passar olika bra för olika delar av inläringen och träningen, och att det är effektivt att ha en balans mellan dessa. Det här ger också större möjligheter till anpassning för kursdeltagarnas olika behov och preferenser.

Den här utvecklingen har också öppnat en världsmarknad för onlineutbildning. Sandholm Associates ger idag sådana utbildningar för grupper i exempelvis Kina. I Portugal bygger man nu även upp en kursgård – Sandholm Excellence Center. Framöver kommer Sandholm Associates internationella engagemang att öka, samtidigt som huvuddelen av utbildningarna och konsultinsatserna även fortsättningsvis kommer att ges här i Sverige. ■