

**Ledning,
strategi och
säkring**

**Process-
utveckling**

**Problem-
lösning**

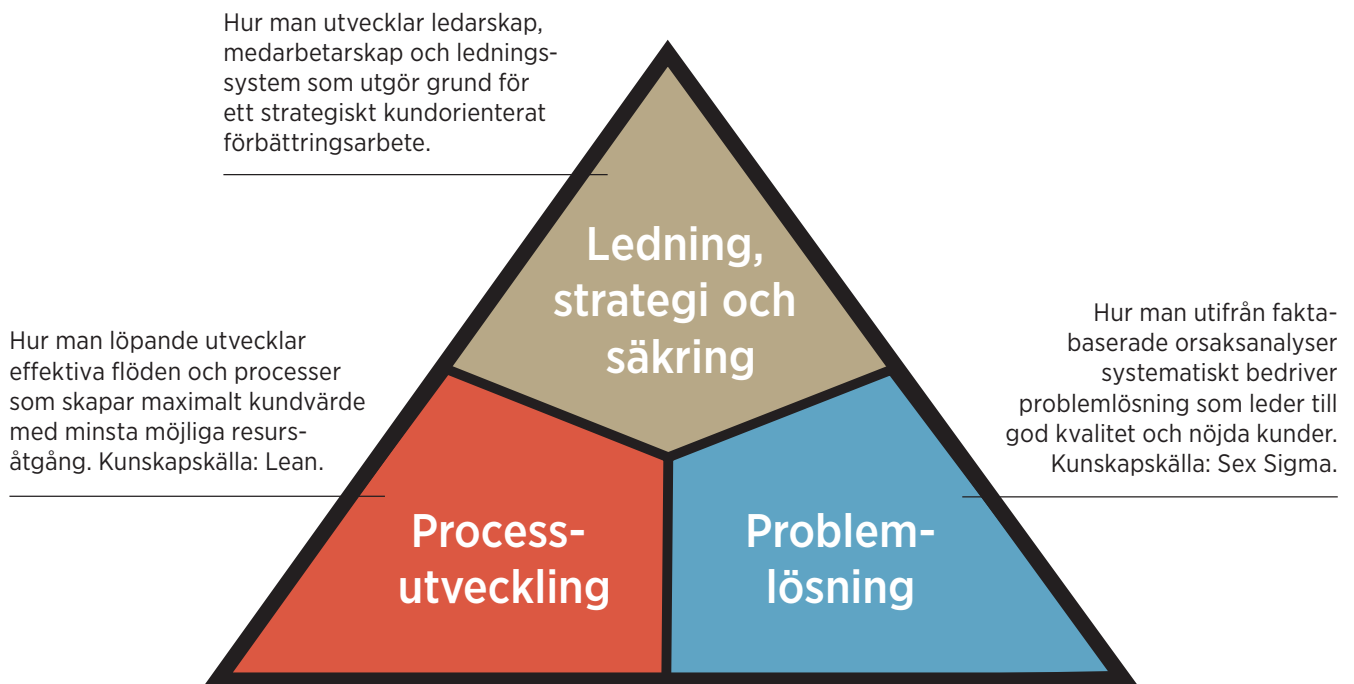
Strategisk kvalitetsledning

– att uppnå resultat genom professionellt kvalitetsarbete,
kundorienterad verksamhetsutveckling och engagerat ledarskap

Att leda framgångsrikt kvalitetsarbete sid 2–16

Intervjuer med några kvalitetsledare sid 17–39

Tre kompetenser som ger resultat



Det behövs gedigen kompetens inom de här tre områdena för att kvalitets- och förbättringsarbetet ska ge riktigt bra resultat i en verksamhet. Sandholm Associates erbjuder utbildningar och konsultstöd som täcker in alla tre kompetensområden.

Den här skriften handlar om området **Ledning, strategi och säkring**.

Kvalitet skapar förutsättningar för stabil framgång, lönsamhet och välfärd

En verksamhets förmåga att leverera kvalitet har en avgörande betydelse för hur framgångsrik verksamheten blir. Ett företags framgång och lönsamhet står och faller med huruvida de varor och tjänster som levereras möter behoven hos kunderna. God förmåga att leverera kvalitet skapar konkurrenskraft, nöjda kunder och stabil framgång. Det är inte bara viktigt för företaget och dess ägare, utan är även grunden för samhällets välfärd, både utifrån ett nationellt och globalt perspektiv.

Offentliga verksamheters förmåga att leverera kvalitet är av största vikt för medborgarna. Detta styr vad vi som medborgare får för de pengar vi betalar i skatt. Oförmåga att leverera kvalitet leder till stora slöserier, ineffektiva verksamheter och missnöje. God förmåga att leverera kvalitet leder däremot till hög effektivitet, värdeskapande, nöjda medborgare och god samhälls-ekonomi. Detta handlar ytterst om vår välfärd.

Kvalitetsutveckling är dessutom av största vikt för vår värld och förutsättningarna att skapa en hållbar utveckling. Genom att ständigt utveckla och förbättra förmågan att möta kunders behov med minsta möjliga resursinsats kan större värden skapas med mindre påverkan på vår planet. Medarbetarnas delaktighet i ett kvalitets- och förbättringsarbete som ger fina resultat skapar dessutom arbetsglädje, stolthet, motivation och meningsfullhet.

För att nå framgång med kvalitet ställs stora krav på verksamhetens ledning. Kvalitets- och förbättrings-

arbete måste ledas samt ges rätt förutsättningar och prioritet. Fokus ska ständigt ligga på vad som är viktigt för verksamheten och dess kunder. Kompetensen och förmågan att leda kvalitet och förbättringar behöver ständigt utvecklas i en verksamhet. Medarbetarna bör göras delaktiga och få de kunskaper och det stöd som krävs för att fina resultat ska uppnås. Kvalitetsarbetet måste både ägas och drivas i den egna verksamheten. Detta är inget som går att delegera till externa konsulter. Långsiktig framgång handlar mycket om uppbyggandet av en stark kvalitetskultur i hela verksamheten. Det här är något som kräver gedigen kvalitetskompetens och som endast kan förverkligas genom allas delaktighet, lärande och gemensamt uppnådda framgångar.

Med den här skriften vill vi ge inspiration, idéer och inblick i vad ett verkningsfullt kvalitetsarbete innebär och förklara hur detta arbete bör ledas. Längre bak i skriften finns också ett antal intervjuer och reportage från olika verksamheter som ger några praktiska exempel på framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete.

Lycka till med ditt kvalitetsarbete!

Lars Sörqvist
VD, Sandholm Associates

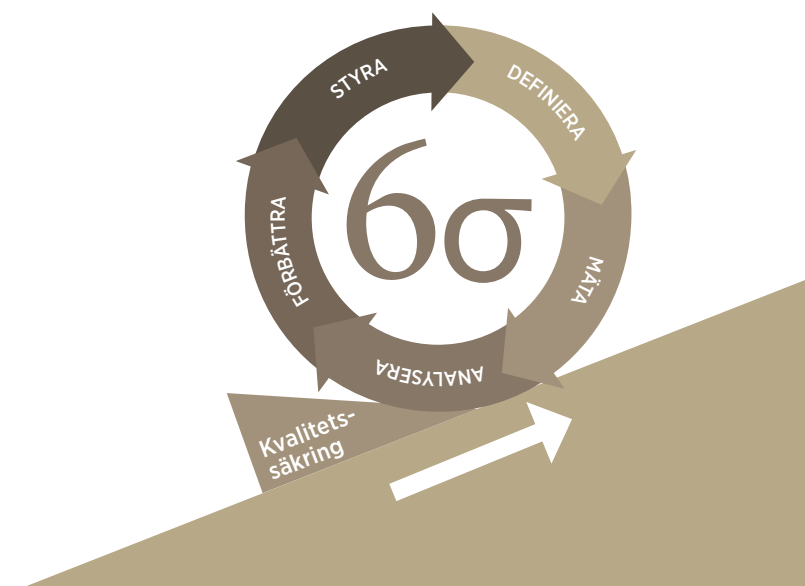


Kort om kvalitet och kvalitetsledning

Kvalitet är ett kunskapsområde som har en lång historisk bakgrund. Ordet kvalitetsledning (quality management) indikerar att ett framgångsrikt kvalitetsarbete kräver ledarskap. Kvalitet handlar i grunden om att leverera varor och tjänster som möter de behov och förväntningar som verksamhetens kunder har. Kvalitetsarbete handlar också mycket om förmågan att förbättra verksamheten, eftersom förutsättningarna för att leverera kvalitet ständigt förändras. Förbättringsarbetet bör bedrivas systematiskt och faktabaserat i samverkan mellan berörda medarbetare och hela tiden utifrån verksamhetens strategier och mål. En viktig förutsättning för att lyckas är att det inom verksamheten finns gedigna kunskaper om kvalitets- och förbättringsarbete.

Kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete

Kvalitet definieras som förmågan att möta kunders behov och förväntningar. Att arbeta med kvalitet handlar därför om att systematiskt utveckla förmågan att ständigt leverera varor och tjänster som skapar nytta och värde för dem verksamheten finns till för. Man kan här tala om kundorienterad verksamhetsutveckling.



Att möta kundernas behov och förväntningar på ett effektivt sätt har en helt avgörande betydelse för en verksamhets framgång. Alla verksamheter finns ju till av den enkla anledningen att det finns behov att möta. I kvalitetssammanhang brukar man ofta använda ordet excellence för att beteckna det som är typiskt för organisationer som uppnått stor framgång genom kundorienterad verksamhetsutveckling.

Kvalitet handlar både om att *göra rätt saker* och att *göra saker rätt*. Framgångsrikt kvalitetsarbete leder följaktligen både till yttre och inre effektivitet. Sammantaget skapar detta en förmåga i verksamheten att både skapa högsta

kundvärde och att undvika onödiga kostnader, brister och fel.

Förbättra och säkra

Kvalitetsarbetet har två huvudfunktioner: Att ständigt förbättra verksamhetens förmåga att möta kundernas behov och förväntningar och alltså leverera kvalitet, samt att ständigt säkra de kvalitetsnivåer som uppnåtts. Man kan här tala om kvalitetsutveckling och kvalitets-säkring.

Behovet av att ständigt förbättra är avgörande om rätt kvalitet ska kunna uppnås. Särskilt med tanke på att de flesta verksamheters omvärld förändras allt snabbare. Kundernas behov föränd-

ras. Styrelser, ägare, politiker och andra huvudmän ställer krav på utveckling. Tekniska genombrott skapar nya förutsättningar att bedriva verksamheter. Konkurrenter påverkar vad som krävs för att nå framgång. Konjunkturläge och ekonomi påverkar. Grunden för ett framgångsrikt kvalitetsarbete är därför att ha en god förbättringsförmåga. Det är en förmåga där systematisk problemlösning, processutveckling och innovation ständigt bidrar till att uppnå mål och leverera kundvärde.

Du kan läsa mer om systematiskt förbättringsarbete i Sandholm Associates skrifter *Sex Sigma – lös problem och hantera verksamhetens strategiska*



utmaningar respektive Lean – skapa mer kundvärde med resurseffektiva flöden och processer.

Integrerat arbetssätt

För att uppnå framgång med kvalitetsarbete krävs ett holistiskt perspektiv där *strategi*, *struktur* och *kultur* samverkar genom ständiga förbättringar (se figur). Strategi handlar om vad som är viktigt och hur verksamhetens ledning vill uppnå detta. Ofta talar man i detta sammanhang om affärsutveckling eller strategisk planering.

Verksamhetens struktur består av alla de arbetsrutiner, processer, system och fysiska tillgångar som ligger till grund

för det arbete som utförs. Inom detta område sker en kontinuerlig verksamhetsutveckling i form av problemlösning, processutveckling och innovation.

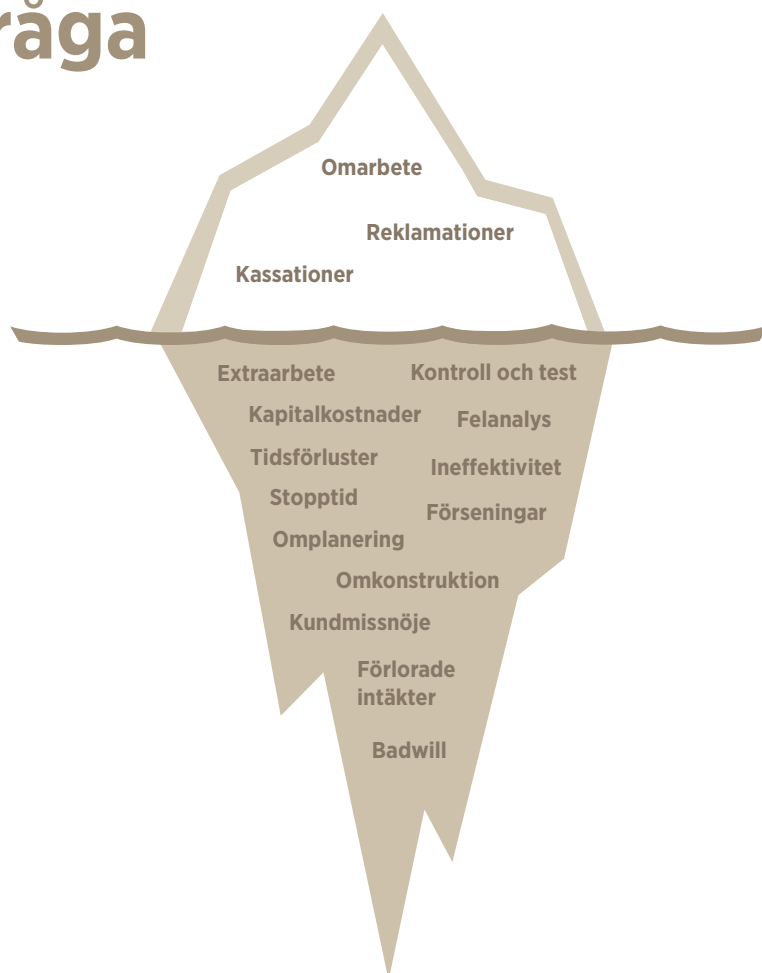
Verksamhetens kultur handlar om beteenden hos och relationer mellan de människor som är verksamma i organisationen samt om de värderingar och normer som styr dessa. Centralt i en verksamhets kultur är både ledarskap och medarbetarskap. Genom organisationsutveckling kan en verksamhets kultur systematiskt utvecklas.

För att nå framgång krävs välutvecklade sätt att arbeta med strategi, struktur och kultur. Men det krävs också att

dess tre områden integreras genom systematiskt förbättringsarbete. Genom att involvera medarbetare och ledare i ett strategiskt förankrat förbättringsarbete ökar möjligheten att uppnå fina resultat, vilka i sin tur ger övertygelse, motivation och arbetsglädje. Långsiktigt leder ett sådant holistiskt sätt att arbeta med kvalitet och förbättringar till framväxten av en stark kvalitetskultur i organisationen och ett ledarskap som är grundat i ständiga förbättringar.

Kvalitet är både en framgångsfaktor och en överlevnadsfråga

Kvalitet är inte en kostnad utan en god investering. Det är brist på kvalitet som skapar mycket stora kostnader av olika slag, både direkta och indirekta. Kvalitet och ständiga förbättringar är också en förutsättning för fortsatt konkurrensförmåga, hållbarhet och välfärd – i en värld som ständigt förändras på olika sätt.



Det är ganska vanligt att ledare och beslutsfattare har den felaktiga uppfattningen att god kvalitet är dyrt. Det kan exempelvis visa sig genom att viktiga förbättringar skjuts på framtiden för att man anser att man inte har tid och råd just nu. Andra exempel är att resurser inte sätts av för kvalitetsarbete och förbättringar, och kanske inte heller för den utbildning och kompetensutveckling inom systematiskt förbättringsarbete som krävs.

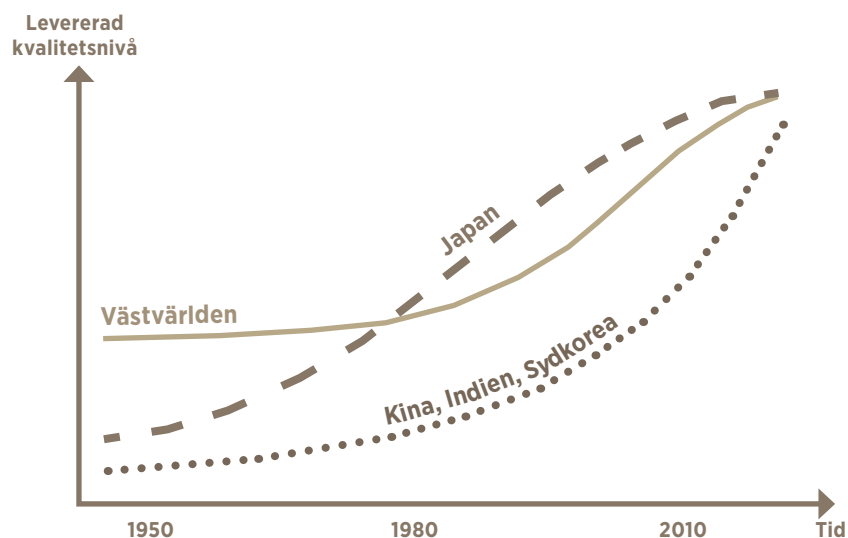
Stora kvalitetsbristkostnader

Det här är en farlig väg att gå. Kostnaderna för bristande kvalitet är gigantiska både i våra organisationer och i samhället. Förutom direkta kostnader för fel, brister och slöserier uppstår enorma indirekta kostnader om verksamheten inte utvecklar sin förmåga att möta kun-

dernas behov på ett kostnadseffektivt sätt. Utan en välutvecklad förmåga att göra rätt saker på rätt sätt kan man inte uppnå en stabil och långsiktig framgång. Studier av kvalitetsbristkostnader har visat att dessa kostnader ofta motsvarar en betydande del av en verksamhets totala kostnadsmassa eller omsättning. Ur marknadsperspektiv är förstås förmågan att möta kundernas behov och förväntningar – och alltså leverera god kvalitet – en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Även utifrån ett medarbetarperspektiv ska kvalitets- och förbättringsarbetet inte underskattas. Erfarenheter visar att ett av de allra bästa sätten att uppnå motiverade, engagerade och glada medarbetare är att involvera dessa i ett strategiskt inriktat förbättringsarbete som leder till fina resultat och stolthet.

Ökande konkurrens

Kvalitetsarbete är inte bara en framgångsfaktor utan även en överlevnadsfråga. Idag pågår en målmedveten kvalitetsutveckling i länder som Kina, Indien och Sydkorea. Detta innebär att den globala kvalitetskonkurrensen accelererar. Verksamheter som inte hänger med i denna utveckling kommer att slå ut eller bli lågprisalternativ. Om inte västvärldens företag och länder snabbt kan sporras av och möta denna utveckling kommer den med största säkerhet att bli ett stort hot mot vår framtida välfärd. Historiska erfarenheter av hur ett litet land som Japan, genom ett offensivt kvalitetsarbete, tidigare kunde krossa västvärldens varvsindustri, kameraindustri, hemelektronikindustri samt betydande delar av bilindustrin borde mana till eftertanke.



Välfärd

Ett annat kritiskt område avseende kvalitet är den svenska välfärdssektorn. Det finns idag ett uppenbart behov av kvalitetsutveckling och förbättring inom skola, vård, omsorg, rättsväsende och en hel del annan offentlig verksamhet. Kvalitet i välfärden debatteras sedan länge, men fortfarande lyser ofta målmedvetna och gedigna satsningar med sin frånvaro. En förutsättning för vår framtida välfärd är framväxten av ett mer professionellt sätt att arbeta med kvalitet och kvalitetsutveckling inom offentlig sektor. Detta kräver engagemang och förståelse från högsta politiska nivå samt en uppbyggnad av kompetens och förmåga att arbeta systematiskt med förbättringar.

Hållbarhet

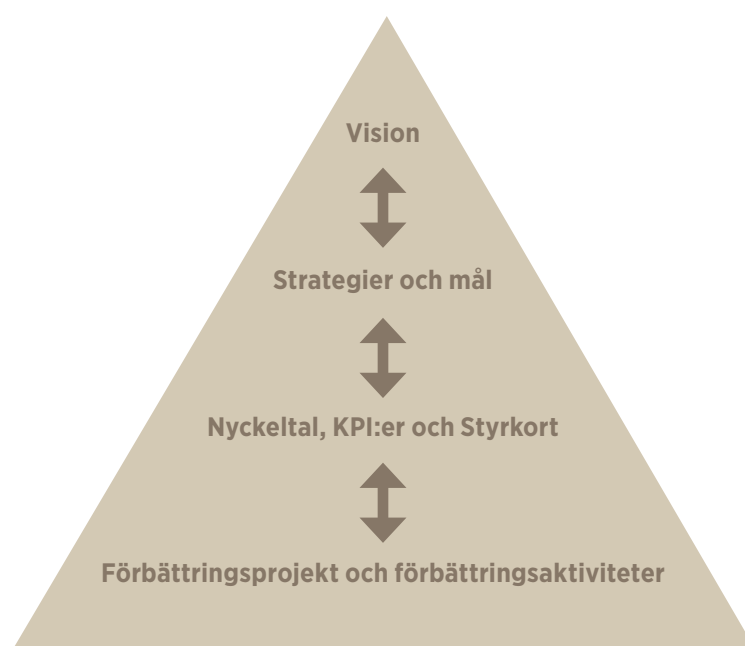
Behovet av en mer hållbar utveckling är en avgörande fråga för människans framtid. Även detta hänger nära ihop med kvalitet och förbättringsarbete. En grund för hållbarhet är att producera just de värden som människorna behöver, med minsta möjliga förbrukning av resurser och minsta möjliga påverkan på planeten. Gigantiska kvalitetsbristkostnader och slöserier är därför en viktig utgångspunkt för ett verkningsfullt hållbarhetsarbete. Genom att låta den kunskap och de metoder som finns inom kvalitetsområdet vara en grund för hur hållbarhet kan utvecklas finns stora möjligheter att uppnå helt nya genombrott. Det gäller inte minst metoder och verktyg för problemlösning, processutveckling och innovation.

Digitalisering

Idag pågår ett intensivt arbete med att digitalisera de flesta verksamheter. Ny teknik i form av olika IT-applikationer ses av många som grunden för framtidens organisationer. För att bli framgångsrik i detta måste dock teknikutvecklingen utgå ifrån ett kund- och verksamhetsutvecklingsperspektiv. Digitalisering är ett medel för att uppnå förbättring och effektivisering – det är inte ett mål i sig. Det är därför viktigt att förstå hur digitaliseringar och teknikutveckling behöver samspela med verkningsfullt kvalitets- och förbättringsarbete för att de ofta mycket stora IT-investeringarna verkligen ska ge önskade värden, effekter och resultat.

Kvalitetsledning och kvalitet som grund för gott ledarskap

Det mest typiska för verksamheter som lyckas med sitt kvalitets- och förbättringsarbete är att det drivs på ett målinriktat sätt av högsta ledningen och att cheferna har goda insikter i kvalitetsområdet.



Framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete ställer stora krav på engagemang, aktivt deltagande och kvalitetskompetens hos verksamhetens ledning och chefer. Kännetecknande för de företag och organisationer som lyckats uppnå fina resultat är att kvalitetsarbetet drivs från högsta ledningsnivå och att det är väl förankrat i verksamhetens mål och strategier.

Framgångsrikt ledarskap handlar ytterst om att förverkliga verksamhetens strategier och uppnå satta mål. För att det ska kunna ske med största

möjliga säkerhet krävs ett ledarskap som har gedigna kunskaper om hur de utmaningar, hinder och problem som finns på vägen ska tacklas. Det innebär att förmågan att lösa problem, utveckla processer och uppnå innovativa genombrott är grunden för ett gott ledarskap. Därför bör förståelse för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete vara en grund vid ledarskapsutveckling.

Kvalitetsledning handlar om att inrikta verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete mot det som är av störst

vikt för verksamhetens framgång. Detta innebär att strategier, affärsplaner och mål systematiskt bryts ner till just de specifika förbättringsprojekt och förbättringsaktiviteter som behöver genomföras för att de aktuella målen ska uppnås. För att lyckas med det krävs att ledare på alla nivåer i verksamheten har god kompetens inom kvalitet och förbättringar.

Ledningens och chefs ansvar i kvalitets- och förbättringsarbetet

För att lyckas med kvalitets- och förbättringsarbete bör detta vara en central ledningsfråga på alla ledningsnivåer i organisationen. I praktiken handlar detta mycket om att göra kvalitet och förbättring till en naturlig del av alla chefers vardag och arbete. Det är mycket viktigt att klargöra ledningens och samtliga chefers engagemang, åtagande och ansvar kring följande uppgifter:

✓ Inrikta kvalitetsarbetet och identifiera strategiskt viktiga förbättringsmöjligheter

Den som är chef för en verksamhet, liten som stor, är ansvarig för att kvalitetsarbetet inriktas mot vad som är av största vikt för verksamhetens framgång. Det innebär också att chefen ansvarar för att de förbättringsmöjligheter som är strategiskt viktiga för verksamheten ständigt identifieras.

✓ Skapa förutsättningar och organisera kvalitets- och förbättringsarbete

Varje chef har ett ansvar för att nödvändiga förutsättningar skapas för att driva ett verkningsfullt kvalitets- och förbättringsarbete i den egna verksamheten. Detta kräver att rätt kvalitetskompetens finns att tillgå, att erforderlig tid avsätts för arbetet samt att andra viktiga resurser tillhandahålls och att arbetet ges nödvändig prioritet. Betydelsefullt är dessutom att förbättringsarbetet organiseras som en del av vardagsarbetet med tydliga roller och uppgifter.

✓ Driva kvalitetsarbete och initiera prioriterade förbättringar

Chefen har det yttersta ansvaret för att kvalitetsarbetet drivs i verksamheten samt att viktiga prioriterade förbättringar initieras och genomförs.

✓ Följa upp och skapa engagemang kring kvalitets- och förbättringsarbete

Det är av stor vikt att den som är chef ständigt följer upp och stöttar alla kvalitets- och förbättringsrelaterade aktiviteter som initierats i den egna verksamheten, så att dessa får goda möjligheter att bli framgångsrika. Det är också betydelsefullt att chefen verkar för att skapa ett engagemang kring kvalitets- och förbättringsarbetet.

✓ Involvera medarbetarna och leda förändringar

En organisations chefer ska verka för att göra sina medarbetare delaktiga i förbättringsarbete och personligen verka för att leda dem genom de förändringar som uppstår när förbättringar genomförs.

✓ Säkerställa genomförande av förbättringar och vidmakthålla bra arbetssätt

Chefen för en verksamhet har ansvar för att säkerställa att de åtgärder och förbättringar som tagits fram verkligen blir genomförda samt att bra arbetssätt vidmakthålls och utvecklas vidare. En viktig del i detta är att verksamhetens ledningssystem samt de arbetssätt och processer som berör den egna verksamheten följs, underhålls och ständigt förbättras.

✓ Bygga kvalitetskultur, agera förebild och motivera medarbetare

Varje chef har i rollen som ledare ett stort ansvar för att motivera och engagera medarbetarna både i att leverera rätt kvalitet i vardagen och att bidra till verksamhetens förbättringsarbete. Ett närvarande ledarskap som bygger på respekt för individerna, ständiga förbättringar, lärande och långsiktighet är då centralt. Ledarens roll i att etablera ett gott medarbetarskap och bygga en kvalitetskultur är av största vikt.

Verkningsfullt kvalitetsarbete kräver gedigen kompetens

Sunt förnuft räcker inte långt om man ska lyckas med kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete. För att nå framgång med detta krävs gedigen kompetens och erfarenhet inom kvalitetsområdet.

Kvalitet är ett mycket omfattande kompetensområde som utvecklats under närmare hundra år och som även bygger på kunskap som sträcker sig mycket längre tillbaka än så. Det är viktigt att inte underskatta kvalitetsarbetets utmaningar och behovet av gedigen kvalitetskompetens. Risken är annars stor att kvalitetsarbetet misslyckas.

Kvalitetskompetens kan upplevas som komplex eftersom den är tvärprofessionell. En stor del av de kunskaper som krävs för att lyckas som kvalitetsprofessionell har historiskt utvecklats inom många olika traditionella kompetensområden. Som följd av ovana att se kompetens ur ett tvärprofessionellt perspektiv är det ganska vanligt att man inte riktigt förstår innebörden och behovet av denna kompetens. Kvalitetskompetensen spelar en operativt avgörande roll i sig, men är också en sammanlänkande funktion i förhållande till andra kompetensområden i verksamheten.

En kompetent kvalitets- och förbättringsorganisation är en viktig grund för att nå framgång. Arbetet leds i regel av en kvalitetschef som både ansvarar för organisationens förmåga att bedriva ett verkningsfullt kvalitetsarbete samt driver dessa frågor inom verksamhetens högsta ledning. Ansvar för att kvalitet uppnås i alla led ligger dock inte på kvalitetschefen utan på verksamhetens ordinarie chefer och ytterst på dess högsta ledning.

Inom verksamhetens kvalitetsorganisation behövs även andra specialroller. Några vanligt förekommande är förbättringsledare, processutvecklare, verksamhetsutvecklare, kvalitetsordnare och kvalitetsrevisorer. Viktigt är att inrätta en kvalitetsorganisation som möter den aktuella verksamhetens behov samt att säkerställa att samtliga roller har den utbildning och erfarenhet som krävs. Det har också stor betydelse att verksamhetens ledning och övriga chefer har rätt kunskaper.

Erfarenheter visar att god kvalitetskompetens leder till att de specifika aktiviteter och uppgifter som utförs i kvalitets- och förbättringsarbete blir framgångsrika. Det leder också till att det totala kvalitetsarbetet i större utsträckning lyckas, som följd av kompetent planering och undvikande av många vanliga misstag. Gedigen kvalitetskompetens ger också bättre förmåga att välja de metoder och verktyg som passar den egna verksamheten bäst. Att ha en bred och djup kompetens på det här området bidrar till att ge kvalitetschefen och andra kvalitetsprofessionella trovärdighet och att kvalitetsarbetet uppfattas som pålitligt. Kvalitetsprofessionella som är pålästa blir säkrare i sina roller och har större möjligheter att påverka och argumentera.

VIKTIGA KUNSKAPSOMRÅDEN

Idag har relativt få personer som arbetar i kvalitetsprofessionella roller en akademisk grundutbildning inom kvalitet.

Därför behöver de flesta av dessa ta ett ansvar för sin egen kompetensutveckling och skaffa sig de nödvändiga kunskaperna. De här områdena är grunden i den kvalitetskompetens man då bör skaffa sig:

✓ **Kundfokus, värdeskapande och effektivisering**

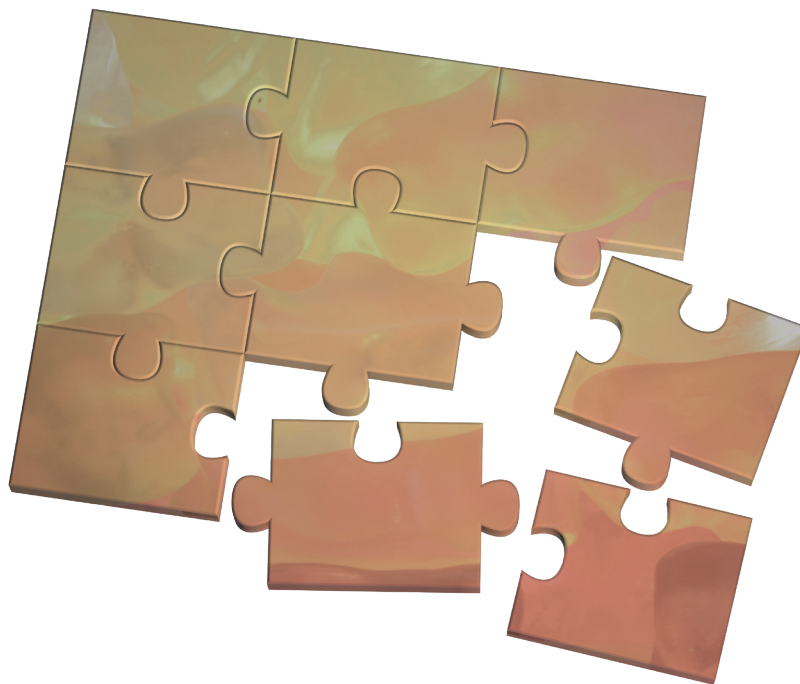
Kvalitet handlar om förmågan att möta kunders behov. Det är därför viktigt att kvalitetsprofessionella har goda kunskaper om olika former av kundundersökningar, om värdeskapande och hur en verksamhet kan bli mer kundorienterad. Det behövs även förståelse för hur en verksamhet kan effektiviseras genom att icke-värdeskapande slöserier och kvalitetsbristkostnader elimineras.

✓ **Strategi, målarbete och verksamhetsstyrning**

Det är betydelsefullt att knyta samman kvalitets- och förbättringsarbetet med verksamhetens övergripande strategier och mål. Av stor vikt är därför att ha goda kunskaper om strategi och verksamhetsstyrning samt förmåga att kunna prioritera rätt förbättringar, aktivt delta i strategiarbete och medverka i affärsplanering.

✓ **Ledning och ledarskap för kvalitet**

Framgångsrikt kvalitetsarbete handlar mycket om att utveckla ledarskapet i verksamheten samt att aktivt bidra i ledningsarbetet. Kvalitetsprofessionella behöver ofta verka som rådgivare, mento-



rer och coacher för chefer. Det är också viktigt att som kvalitetsprofessionell kunna utöva ett personligt ledarskap inom den egna kvalitetsorganisationen.

✓ **Kvalitetskultur och gott medarbetarskap**

Kvalitetsprofessionella behöver kunna kompetensutveckla, inspirera och engagera medarbetare beträffande verksamhetens kvalitetssatsning. Detta kräver grundläggande kunskaper om förändringsledning, motivation, grupp-utveckling och medarbetarskap. Centralt är att kunna medverka till att utveckla en kvalitets- och förbättringskultur i verksamheten.

✓ **Processorientering och effektiva ledningssystem**

En viktig del av kvalitetsarbetet är att kunna utveckla och underhålla ett effektivt och värdeskapande ledningssystem för kvalitet. Detta kräver bland annat förmåga att kunna identifiera, definiera och kartlägga verksamhetens viktiga processer samt att bidra till att skapa en processorienterad organisation. Här gäller det även att kunna förstå, tolka och använda aktuella standarder.

✓ **Förebyggande arbete och riskhantering**

Ett välfungerande kvalitetsarbete är proaktivt och förebygger fel, brister och problem. Här behövs en välutvecklad förmåga att identifiera, värdera, prioritera och hantera risker som kan uppstå i verksamhetens processer och produkter. Det är också viktigt att kunna bidra

till att robusta processer och tillförlitliga produkter utvecklas.

✓ **Uppföljning, utvärdering och värdeskapande revision**

Att på olika sätt följa upp och utvärdera verksamheten och dess förmåga att leverera kvalitet är ett viktigt kunskapsområde för kvalitetsprofessionella. Det kan exempelvis handla om kundundersökningar, utvärderingar med hjälp av excellence-modeller, kvalitetsbristkostnadsstudier, benchmarking, värdeflödesanalyser och duglighetsstudier. Av stor vikt är dessutom att kunna utveckla och genomföra värdeskapande interna kvalitetsrevisioner samt att kunna hantera identifierade avvikelser på ett verkningsfullt sätt.

✓ **Mäta kvalitet och analysera data**

En kritisk framgångsfaktor i kvalitetsprofessionen är att kunna utveckla verksamhetens förmåga att mäta kvalitet och etablera relevanta kvalitetsrelaterade nyckeltal. Av mycket stor betydelse är dessutom att kunna analysera data och använda olika statistiska metoder för att förstå variationer och samband. Det här är ett kunskapsområde som snabbt får allt större vikt eftersom mängden tillgängliga data idag ökar lavinartat.

✓ **Systematiskt förbättringsarbete genom problemlösning, processutveckling och innovation**

Som kvalitetsprofessionell är det helt centralt att ha gedigna kunskaper om

hur ett verkningsfullt förbättringsarbete bör drivas samt om de metoder och verktyg som används i detta arbete. Mycket av den kunskap som krävs för att framgångsrikt kunna arbeta med problemlösning, processutveckling och innovation finns idag att lära från koncept som Six Sigma och Lean.

✓ **Kvalitet vid nyutveckling av varor och tjänster**

Att göra rätt från början har länge varit ett mantra inom kvalitetsprofessionen. I praktiken innebär detta att förmågan att hålla god kvalitet måste byggas in i varor och tjänster redan när de utvecklas. Mycket av den kunskap som krävs finns inom koncept som DFSS och LPD.

✓ **Leverantörssamverkan och inköpskvalitet**

Dagens verksamheter är i allt större utsträckning beroende av leverantörer – varor och tjänster köps in, funktioner outsourcas, personal hyrs in och konsulter anlitas. För att kunna säkra och utveckla god kvalitet krävs då ett välutvecklat sätt att hantera kvalitet i inköpsarbetet och i samverkan med leverantörer.

Kompetensområdena som beskrivs ovan täcks in av Sandholm Associates **Kvalitetschefskurs**. Vi genomför också ledningsseminarier, workshops och chefsutbildningar internt hos verksamheter för att i chefsleden öka förståelsen kring kvalitet och förbättringsarbete. Läs mer om detta på www.sandholm.se

Kvalitetschefens roll och ansvar

För att nå framgång med kvalitet och förbättringar behövs ett tydligt ledarskap för kvalitet, en välgenomtänkt kvalitetsorganisation samt ett gediget metod- och kompetensstöd inom området. Kvalitet är en viktig stödfunktion i en verksamhet på samma sätt som ekonomi, HR och IT. En kvalitets- och förbättringsorganisation leds i regel av en kvalitetschef. Kvalitetschefen bör vara knuten till verksamhetens ledningsgrupp och driva kvalitets- och förbättringsrelaterade frågor i ledningsarbetet.

Även om kvalitetschefen leder kvalitetsorganisationen är det viktigt att beakta att själva ansvaret för kvaliteten i en verksamhets olika delar alltid ligger hos de som utför arbetet och därigenom ytterst hos verksamhetens högsta ledning. Kvalitetschefen och andra kvalitetsprofessionella är mycket viktiga stödjande resurser. Baserat på många års erfarenheter har Sandholm Associates identifierat följande sex viktiga hörnstenar i kvalitetschefens roll och ansvar:

1 Leda och förbättra verksamhetens kvalitetsarbete

En kvalitetschef bör ha en central roll i ledningsgruppens arbete och måste därför ha omfattande förståelse för både ledningsarbete och strategisk planering. Kvalitetschefen ska också leda arbetet inom verksamhetens kvalitetsorganisation. Det ställer krav

på både ledarskapsförmåga och personalansvar. Utöver detta handlar kvalitetsarbete mycket om att inspirera och påverka chefer och medarbetare i hela verksamheten. Viktiga delar i detta arbete är bland annat planering och genomförande av utbildningar, attitydpåverkan och förändringsledning samt information och kommunikation.

2 Planera och utveckla för kvalitet

För att lyckas med kvalitet och förbättringsarbete krävs en välutformad plan för detta arbetes innebörd och framtida utveckling. Kvalitetschefen är ansvarig för att ta fram både strategiska och taktiska planer för verksamhetens kvalitetsarbete. Av stor vikt är också att föra in ett verkkningsfullt kvalitetsutvecklingsarbete inom alla funktioner i organisationen. Här behöver kvalitetschefen kunna sam-

verka med berörda funktionschefer och stödja dem i arbetet med att säkerställa förmågan att arbeta med kvalitet och förbättringar inom deras respektive ansvarsområden.

3 Utvärdera och följa upp verksamheten

För att kunna styra verksamheten och identifiera förbättringsmöjligheter krävs kontinuerlig uppföljning och utvärdering av verksamheten. Kvalitetsarbetet ska i stor utsträckning grundas på fakta och analys. Information om kundnöjdhet, fel och brister, processutfall, kvalitetsbristkostnader, etc behöver samlas in och sammanställas. En kvalitetschef bör därför ha gedigna kunskaper om många olika metoder som kan användas i detta arbete. I takt med att allt mer information inhämtas ökar dessutom behovet av att behärska mer sofistikerad analys. En kvalitets-



chef kan ofta behöva tillämpa statistiska metoder för att förstå och tolka den data som samlas in.

4 Utveckla, samordna och stödja förbättringsarbete

Det mest centrala i ett framgångsrikt kvalitetsarbete är en välutvecklad förbättringsförmåga som säkerställer att man kontinuerligt uppnår goda resultat. Den kanske viktigaste uppgiften för en kvalitetschef är därför att se till att organisationen arbetar ambitiöst och systematiskt med förbättringar. Ansvaret för pågående förbättringsprojekt ligger givetvis hos respektive linjeförman. Men kvalitetschefen har en mycket viktig uppgift i att utveckla och ständigt förbättra verksamhetens förbättringsprocess, säkerställa kompetens inom problemlösning och processutveckling samt samordna och stödja pågående förbättringsarbete.

5 Underhålla och revidera ledningssystem

Det är viktigt att säkerställa att vardagsarbetet bedrivs på ett systematiskt och bra sätt. Därför behövs ett väl fungerande lednings- eller verksamhetssystem. Kvalitetschefen har ett ansvar för att utveckla, underhålla och följa upp detta system. Viktiga uppgifter är därför att planera och genomföra regelbundna revisioner, att hantera avvikelser samt att kontinuerligt förbättra systemets effektivitet och funktion. På senare tid har det också blivit vanligare att integrera kvalitetssystemen med ledningssystem för miljö, arbetsmiljö, informationssäkerhet och krav inom relevanta branschstandarder.

6 Samverka med kunder och leverantörer

I de flesta branscher sker en utveckling mot ett närmare kvalitets- och för-

bättringssamarbete mellan kunder och leverantörer. Tidigare handlade detta främst om kravgenomgångar, kontrollverksamhet och revisionsverksamhet. Idag handlar det mer om ett partnerskap. Många kvalitetschefer deltar därför numera aktivt i både kundernas och leverantörernas kvalitetsarbete.

Så lyckas man med kvalitetsarbetet

Det finns ett antal framgångsfaktorer som ofta är skillnaden mellan lyckade och mindre lyckade kvalitetssatsningar. Det handlar om att ledningen är engagerad i kvalitetsarbetet, att medarbetarna är delaktiga, att man har tillräcklig kompetens att driva kvalitetsarbetet och att man hela tiden har kundfokus. Man bör också ha realistiska planer för kvalitetsarbetet och inledningsvis satsa på förbättringar som ger synliga och viktiga resultat.

Historiskt har tyvärr många kvalitets- och förbättringsinitiativ inte lett till förväntade resultat och en del satsningar har även runnit ut i sanden och misslyckats. En grundorsak till detta är okunskap om hur ett lyckat kvalitetsarbete bör planeras, ledas och successivt utvecklas under kontrollerade former. Under 50 års tid har Sandholm Associates byggt upp en gedigen erfarenhet om vad som krävs för att en verksamhet ska lyckas med kvalitet. Här är några av de viktigaste framgångsfaktorerna:

1 Fokusera på förbättringar som ger synbara effekter och resultat

Den yttersta drivkraften i en satsning på kvalitet och förbättring är de effekter och resultat som uppnås genom det arbetet. Goda resultat och framgångar övertygar, motiverar och sporrar både chefer och medarbetare. Därför är det av största vikt att arbetet planeras på ett sådant sätt att mätbara effekter och resultat uppnås så fort som möjligt. Detta sker enklast genom att man

inledningsvis fokuserar arbetet mot att genomföra konkreta förbättringar som har god potential att leverera fina resultat.

2 Engagera ledning och chefer i kvalitetsarbetets utveckling

En kritisk framgångsfaktor för att lyckas med kvalitet är ledningens och verksamhetens övriga chefers engagemang och personliga deltagande. För att uppnå detta krävs att dessa ser kvalitets- och förbättringsarbets möjligheter och potential. Viktigt är dessutom att de känner ett starkt ägarskap och ansvar för verksamhetens kvalitetsarbete. För att uppnå detta är det av stor betydelse att både ledning och chefer tidigt involveras och engageras i kvalitetsarbetets utveckling och uppbyggnad.

3 Gör kvalitetsarbetet till en strategisk ledningsfråga

Kvalitets- och förbättringsarbetet bör redan från början göras till en strategisk ledningsfråga. Det ska utgå ifrån

verksamhetens strategier, mål, utmaningar och omvärldssituation. Utifrån detta identifierar man systematiskt de förbättringar som behöver drivas. På så sätt skapas relevans och naturlig prioritet för kvalitetsarbetet, som då också får den inriktning ett värdeskapande och verkningsfullt kvalitetsarbete ska ha.

4 Utveckla kvalitetskompetensen i verksamheten

För att en verksamhet ska lyckas med kvalitet och förbättringar krävs omfattande kompetensutveckling. En vanlig orsak till misslyckande är att man underskattar svårigheterna med detta arbete både på strategisk och operativ nivå. Avgörande för att nå framgång är att en gedigen egen kompetens byggs upp i verksamheten. Kvalitets- och förbättringsarbete kan inte delegeras till externa konsulter. Tidigt i kvalitetsarbetet bör central kompetens byggas upp i verksamheten genom utbildning av bland annat kvalitetschef och förbättringsledare. Senare utbildas che-



Sandholm Associates stödjer respektive fas med:

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rådgivning • Ledningsseminarium • Workshops • Mentorskap | <ul style="list-style-type: none"> • Utbildning av förbättringsledare • Handledning • Specialiststöd • Mentorskap | <ul style="list-style-type: none"> • Rådgivning • Specialiststöd • Utbildning av chefer • Utbildning av lokala förbättringsamordnare | <ul style="list-style-type: none"> • Rådgivning • Specialiststöd • Breddutbildning |
|---|---|--|---|

fer, samtliga medarbetare och lokala förbättringssamordnare.

5 Involvera medarbetarna, skapa delaktighet och bygg en kvalitetskultur

Grunden för ett framgångsrikt kvalitetsarbete är att alla medarbetare är delaktiga och aktiva i olika förbättringsaktiviteter. Tillsammans besitter medarbetarna mycket av den erfarenhet som krävs för att driva förbättringar och utveckling. Medarbetarna bör involveras och engageras i lokala förbättringsaktiviteter och tvärfunktionella förbättringsprojekt som identifierats utifrån verksamhetens övergripande strategier och mål. På så sätt kan man uppnå fina resultat, som i sin tur skapar stolthet motivation och som långsiktigt bygger en kvalitetskultur.

6 Fokusera på verksamhetens kunder och deras behov

Kvalitet handlar om förmågan att möta kundernas behov och förväntningar. Ett framgångsrikt kvalitetsarbete måste

följaktligen utgå ifrån verksamhetens kunder. Kundens röst måste alltid finnas närvarande i hela organisationen och i de förbättringar som genomförs. Ofta handlar detta inte bara om kvalitetsarbetet utan minst lika mycket om att öka kundfokus i verksamhetens totala lednings- och strategiarbete.

7 Tag fram en realistisk plan för verksamhetens kvalitetsarbete

Det är mycket viktigt att ha en realistisk plan för hur verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete ska utvecklas vidare. En sådan plan ska beröra både strategisk inriktning och taktiskt genomförande. Planen utgår ifrån verksamhetens aktuella nuläge som bör definieras inledningsvis. Viktigt är att planen är genomförbar. Många kvalitetsinitiativ har misslyckats som följd av att de drivits utifrån överoptimistiska och orealistiska visioner. En bra plan grundar sig i framgångsfaktorerna som nämnts ovan och involverar ledningen i ett strategiskt förankrat förbättringsarbete. Det arbetet ska initialt främst

fokusera på förbättringar som bygger på övertygelse, engagemang och positivt lärande genom snabb framgång. På så sätt byggs en stabil grund för att successivt utveckla verksamhetens kvalitets- och förbättringsarbete på ett kontrollerat och framgångsrikt sätt.

Sandholm Associates har över åren stöttat en stor mängd företag och organisationer i de flesta branscher genom konsultstöd och utbildning i deras resa mot framgång. Kontakta oss gärna så berättar vi mer om hur vi kan hjälpa dig och din organisation.

Sandholm Associates Kvalitetschefskurs – en norm för svenska kvalitetschefer kompetens

Tusentals kvalitetsledare har genom åren genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs – som sedan länge är något av en kompetensnorm för kvalitetschefer och andra kvalitetsprofessionella.

När *Lennart Sandholm* med stöd från kvalitetspionjären *Joseph Juran* ursprungligen utvecklade Kvalitetschefskursen i slutet av 1980-talet var avsikten att ta fram en utbildning som gav deltagarna alla de kunskaper som krävs för att leda ett modernt och verkningfullt kvalitetsarbete. Utbildningen har över åren ständigt utvecklats och förbättrats i linje med den filosofi den lär ut. Kvalitetschefskursen och dess innehåll har med tiden kommit att bli något av en given kompetensgrund för kvalitetschefer och andra som vill fördjupa sina kunskaper inom kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete.

Kvalitetschefskursen ger en gedigen kompetensgrund inom kvalitet. Alla de kompetensområden som tidigare diskuterats i denna skrift och mycket därutöver går noga igenom under utbildningens 20 dagar. Kursen bygger

på föreläsningar, diskussioner, övningar och projektuppgifter. Deltagarna får även en gedigen litteratur att studera på hemmaplan och efter kursen ingår de i ett nätverk där vi regelbundet anordnar nätverksträffar och andra aktiviteter. Kvalitetschefskursen speglar både den kunskapsgrund som under närmare hundra år byggts upp inom kvalitetsprofessionen samt de senaste erfarenheterna från ledande organisationer och från forskning. Den ger även en internationell utblick. Deltagarna förbereds för att på ett framgångsrikt sätt kunna planlägga, utveckla och leda kvalitets- och förbättringsinitiativ i olika typer av verksamheter.

Kursdeltagarna vid Sandholm Associates Kvalitetschefskurs kommer från alla branscher och representerar olika typer av verksamheter. Offentliga och privata. Stora och små. Denna mix av deltagare med varierande bakgrund

och erfarenheter har gjort kursen till en mycket spännande mötesplats och arena för lärande.

Förutom den svenska Kvalitetschefskursen har Sandholm Associates genomfört ett antal varianter av denna kurs internationellt. Totalt har personer från 55 olika länder deltagit. Kursen är idag även koordinerad mot den "body of knowledge" som den amerikanska branschorganisationen American Society for Quality (ASQ) tagit fram för "Manager of Quality and Organizational Excellence". Kvalitetschefskursen är därigenom inte bara en svensk kompetensnorm, utan motsvarar en globalt vedertagen kompetensprofil för en kvalitetschef.

Mer information om Kvalitetschefskursen, inklusive aktuell kursbeskrivning samt datum för nästa kursstart finner du på www.sandholm.se.

Intervjuer och exempel

På följande sidor kan du läsa ett antal intervjuer och reportage från olika verksamheter som ger några praktiska exempel på framgångsrikt kvalitets- och förbättringsarbete. Artiklarna har publicerats i Sandholm Associates nyhetsbrev Potential.



Tom Johnstone om vad som krävs för framgång

Som ledare kan man aldrig någonsin äventyra kvaliteten för att exempelvis nå kortsiktiga ekonomiska fördelar. Det säger en av Sveriges största kvalitetsprofiler Tom Johnstone i en intervju med Potential.

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

Framgångsrikt och engagerat förbättringsarbete

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

satsade också kraftfullt på att utbilda chefer och medarbetare i förbättringsarbete.

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

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

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

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

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

– På SKF hade vi förmånen att ha

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

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

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

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

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

Hur fick du själv kunskaper om kvalitetsledning?

– För mig kom det naturligt eftersom jag gillar saker som är logiska och faktabaserade. Första gången jag kom i kontakt med Sex Sigma som koncept var under ett besök på en 3M-fabrik i Brasilien år 2002. För mig var det precis vad vi behövde och sedan bestämde vi att ta det till SKF, på den tiden inom Automotive Division. Lite senare, något år efter att jag blev koncernchef, tog vi in Sex Sigma i SKF-koncernen som vårt systematiska arbetssätt. När vi så småningom kommit igång började vi se årliga besparingar på i storleksordningen 500 miljoner SEK, vilket gjorde såväl kunder och anställda som aktieägare nöjdare.

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

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

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

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

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

– Det här är mycket viktigt. Digitaliseringen och dess möjligheter påverkar alla aspekter inklusive kvalitet. Först och främst kan man uppnå nya funktioner och kundfördelar. Det är också viktigt med de stora fördelar man kan uppnå med uppkopplade produkter som kan ge tillbaka data om hur de fungerar och används. Rätt använda kommer sådana data att snabbt driva förbättringar i befintliga produkter, så småningom genom maskininläring, samt nya produkter och framtida produktgenerationer. Det kommer att bli ytterligare ett steg framåt för kvalitet och blir en särskiljande faktor mellan konkurrenter. De organisationer som sköter det här bra kommer att prestera bättre än konkurrenterna.

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

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

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

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

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

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

Så blir Indiens största företag ett föredöme av kvalitet och excellence

”Ledarskapets betydelse kan inte nog betonas. Vi har inte sett en enda organisation som lyckats utveckla excellence utan synligt och aktivt deltagande från ledarna”. Det säger *Sunil Sinha*, regionchef i Indiens största globala koncern, Tata Group, som idag är ett föredöme för företag över hela världen.

TATA GROUP BESTÅR AV cirka 100 fristående företag med sammanlagt 660.000 medarbetare och en årsomsättning på cirka 100 miljarder USD, varav 68 procent utanför Indien. Exempelvis ingår Storbritannien-baserade Jaguar Land Rover i koncernen. Under de senaste 20 åren har Tata mer än 20-dubblats i storlek.

Genom en ägarstruktur hålls koncernen ihop via bolaget Tata Sons med sina knappa tusen medarbetare. På den här centrala nivån är Sunil Sinha chef för Mellanöstern- och norra Afrika-regionen, och han har även ansvar för att utveckla marknaderna i flera andra regioner, exempelvis Europa och Nordamerika. Tidigare var Sinha chef för Tata Quality Management Services där han bland annat var med och implementerade förbättringsprogrammet Tata Business Excellence Model inom hela Tata Group, som fått stor betydelse för hur koncernen utvecklas.

Fokuserar på sådant som speglar effektivitet

Tata Group har en lång historia och ser samhället som den primära intressenten. Verksamheterna finns i många olika branscher och regioner och Tata Sons driver kvalitets- och excellence-arbetet i en form som enligt Sinha kan vara unik i världen.

– Snarare än att diktera företagens sätt att göra affärer fokuserar vi på resultat som speglar effektivitet i verksamheterna. Det gör att företagen kan arbeta på det sätt som bäst passar den egna sektorn och geografiska platsen, vilket gör Tata till en av de mest lätttrörliga organisationerna i världen.

För att åstadkomma detta behöver Tata både en tillförlitlig och omfattande metod att utvärdera resultat samt en motivationsmekanism som är kopplad till resultaten. Det har man åstadkommit genom ett system som kallas Brand Equity and Business Promotion Agreement. För att få använda Tata:s



Konkurrensen blir hårdare, men den drivande faktorn är att saker förändras, säger Sunil Sinha.

varumärke, vilket många av koncernens företag ser som en viktig fördel, förbinder man sig att följa en uppförandekod och delta i Tata Sons regelbundna utvärderingar av arbetssätt och resultat.

– De här utvärderingarna görs med hjälp av Tata Business Excellence Model (TBEM), som är den ”hemliga ingrediensen” bakom Tata:s framgång. TBEM driver kvalitet och excellence, inte bara genom vad som görs, utan hur det görs. Det här har blivit en unik värdedrivkraft som gjort Tata till ett föredöme för företag i hela världen, berättar Sunil Sinha.

Stöder förbättringar och intelligent risktagande

TBEM uppmuntrar ständiga förbättringar genom ett formellt system av

benchmarking och utvärdering. Det ger koncernens företag ett ramverk för att förbättra konkurrenskraft, effektivitet och finansiell prestation på en rad nivåer och områden som strategi, ledarskap, kundcentrering och informationsanalys. Det här arbetet stöds av Tata Sons centrala organisation, som också ger en hel del annat stöd för att lyckas. Bland annat en rad utbildningsprogram och olika program för att dela bra exempel och uppmuntra innovation.

Något som gett internationell uppmärksamhet är att man inte bara uppmärksammar innovativa idéer som lett till bra resultat, utan också de som inte lyckats, genom en kategori man kallar ”Dare to Try”.

– Det här har hjälpt att bygga kon-

Några vanliga utmaningar och framgångsfaktorer enligt Sunil Sinha

UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER

- Rätt ambitionsnivå – att sätta utmanande men inte omöjliga mål.
- Att inte förlora resultatfokus i processtyrningen.
- Att engagera motiverade team.
- Ändrade prioriteringar från ledningen och drivande av för många initiativ.

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Orubbligt ledningsengagemang och uthållighet.
- Miljö för ständigt lärande och förbättringar.
- Flexibilitet – snabbhet i att lära och reagera på ny information.

Råd till svenska företag

De tre första råd Sunil Sinha skulle ge ledningarna i svenska företag för att förbli konkurrenskraftiga:

- Lär er ständigt allt om era kunder och använd den informationen för att skapa insikter och inspirera innovation.
- Bygg in flexibilitet i er kultur och i era processer – var redo att snabbt göra anpassningar som svar på förändringar.
- Se till hela värdekedjan och utforma den för ökad hållbarhet – både ur miljösynpunkt av hänsyn till samhället och ur ekonomisk synpunkt av hänsyn till aktieägarna.

cernens entusiasm för risktagande, som vi ibland kallar intelligent risk. Genom att uppmärksamma risker man tagit i Tata:s bästa företag blir andra företag mer bekväma med att skifta angreppssätt, säger Sunil Sinha.

Flera intressenter ses som kunder

När det gäller frågan hur Tata utvecklar ett starkt kundfokus genom hela koncernen ger han ett svar som han menar kan vara lite överraskande.

– Till skillnad från många andra företag tar Tata hänsyn till "the big picture" och långsiktigheten. Det betyder att vi inte bara fokuserar på ekonomiska vinster och finansiella rapporter. Tata erkänner flera intressenter och att varje intressent behöver betraktas som Tata:s "kunder". Våra grundbudskap innehåller inte ordet "customer" utan snarare "consumer" när vi syftar på intressenter.

Hur arbetar då Tata Group med ständiga förbättringar och vilka metoder använder man? Här får varje företag i koncernen använda vilken metod man vill. Tata Business Excellence Model (TBEM) föreskriver inget om metoder.

– Det vi rekommenderar är vad de flesta skulle känna igen som Lean Six Sigma – där Lean-tekniker används för att ingjuta en kultur av ständiga förbättringar, och Six Sigma-tekniker används för att upprätta måttbaserade styrplaner och hantera större förbättringsprojekt, berättar Sunil Sinha.

Varje företag har en egen Corporate Quality Head (CQH), vars roll är att leda business excellence-ansträngningarna i respektive företag och vara kontaktpunkt mellan företaget och Tata Sons business excellence-resurser. De flesta av dessa

ledare är starkt involverade i gemenskapen kring den centrala TBEM-modellen. En drivande faktor inom denna modell är också att det finns något av en "vänlig" konkurrens mellan Tata-företagens chefer att prestera bra enligt TBEM, bland annat därför att det vägs in när man väljer kandidater för uppgifter på högre nivå i koncernen.

Ingen har lyckats utan bra ledarskap

Processerna kring TBEM hjälper att utveckla det viktiga ledarskapet inom Tata på flera sätt. Man har också andra program för att utveckla ledarskapet, bland annat Tata Management Training Center och ett särskilt program där ett antal unga begåvningar får treåriga uppdrag inom olika nyckelområden. Ledarna har, enligt Sunil Sinha, en mycket viktig roll i kvalitets- och excellence-arbetet.

– Ledarskapets betydelse kan inte nog betonas. Vi har inte sett en enda organisation som lyckats utveckla excellence utan synligt och aktivt deltagande från ledarna. Kvalitetsledarna inom Tata är generellt väl sedda och respekterade, både genom deras förmåga att driva resultat och genom deras kontakter inom koncernen. Företagsledarna inom Tata uppmuntras genom TBEM att bygga upp sin egen effektivitet beträffande att leda det dagliga arbetet för kvalitet och excellence.

Utbildning spelar en viktig roll för att sprida förbättrings- och excellencekulturen i hela koncernen, berättar Sunil Sinha. Alla 660.000 medarbetare, inklusive alla nyanställda, får utbildning i business excellence. Alla linjechefer uppmuntras att gå igenom "Assessors programme" och delta i TBEM-utvärderingen. VD:arna har rollen som mentor. Den korsbefrukt-

ning som kommer av TBEM-processen gör mycket för att sprida en kultur av förbättringar och excellence.

Måste kunna möta förändringar

Sunil Sinha håller med om att ett aktivt program för förbättringar och excellence är ännu mer nödvändigt idag och att den globala konkurrensen ökar.

– Vi har lärt oss att det inte finns något "bästa" system för detta arbete, och även att avsaknad av ett sådant system leder till undergång. Konkurrensen blir hårdare, men den drivande faktorn är att saker *förändras*. Kunder kan bli nyckfulla, regleringar kan ändras, politiskt klimat kan förändras och oväntade händelser kan inträffa. Utan ett aktivt program för kvalitet, förbättringar och excellence kan sådana förändringar bli katastrofala för företags långsiktiga hållbarhet.

För framtiden tror Sunil Sinha att grundtankarna i kvalitet och business excellence är tidlösa, lite som naturlagar snarare än filosofier. Men hur man agerar och får kraft i dessa tror han kommer att förändras kraftigt med den tekniska utvecklingen.



Det är viktigt att basera förbättringar på fakta och att arbeta förebyggande, anser Mia Tavander och Ing-Marie Larsson.

Kunskaper, engagemang och fakta ger resultat på Karlskoga lasarett

På Karlskoga lasarett har man länge haft ett konsekvent kvalitetsarbete och inte hoppat mellan olika modetrender. Utbildning, engagemang, mätbara mål och faktabaserade beslut är några viktiga komponenter som gett värdefulla resultat och för några år sedan även Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Idag går utvecklingsarbetet vidare i samma anda och med nya utmaningar.

KARLSKOGA LASARETT finns inom Region Örebro län och har idag omkring 750 medarbetare och ytterligare något hundratal på fem vårdcentraler som numera också ingår i verksamheten. Det utvecklingsarbete på sjukhuset som bland annat ledde fram till Utmärkelsen Svensk Kvalitet år 2012 har pågått sedan slutet av 90-talet.

– Vi har valt att inte hoppa på olika modetrender på det här området, utan hålla oss till vårt koncept. Vår filosofi är väldigt leaninriktad, men vi har aldrig sagt att vi är ett leansjukhus, berättar kvalitets- och utvecklingschef *Ing-Marie Larsson*.

Karlskoga lasarett skapade tidigt en gemensam vision och inriktning kring hur man ska jobba för att nå den visionen. Den har sedan brutits ner i målområden och konkretiserats i mätbara mål. Genom åren har sjukhuset sedan

haft samma betoning av mål och hur man ska arbeta kring detta.

– Vi började med att titta på vem vi är till för, dvs våra viktigaste kundgrupper, och hur vi kan samverka med dem. Förutom patienterna valde vi här att även lägga vikt vid närstående, som kan vara med och stötta patienterna. Även studerande på praktik hos oss ser vi som kunder. Vi vill att de ska bli duktiga och komma tillbaka och arbeta hos oss.

Satsar mycket på utbildning

– En annan viktig förutsättning är att ha en engagerad ledning. Utan det blir det ingenting. För chefsgruppen startade vi därför med en fyra dagars utbildning om verktyg, mål, mätmetoder, processer med mera, säger Ing-Marie Larsson.

Sjukhuset har löpande satsat mycket på utbildning som viktig del i kvalitets- och förbättringsarbetet. Man har sedan

länge bland annat en tredagars utbildning i kvalitet som är obligatorisk för alla medarbetare.

– Utbildningarna har varit jätteviktiga i vårt utvecklingsarbete, inte minst för att få ett gemensamt språk och förståelse för vårdkedjan. Utan utbildningarna hade vi inte åstadkommit det vi uppnått idag, säger verksamhetsutvecklare *Mia Tavander*.

– Vi började också tidigt med en obligatorisk etikutbildning, som vi idag har vävt ihop med kvalitetsutbildningen. Det är viktigt eftersom vi arbetar i en verklighet där det finns många svåra etiska situationer.

Satsningen på utbildningar hänger nära ihop med en tidig strävan på sjukhuset att skapa delaktighet hos medarbetarna.

– Hos oss ska alla medarbetare ha ett eget ansvarsområde som är definierat,

och vi utbildar i att ha det ansvarsområdet, säger Ing-Marie Larsson.

Utbildningarna på sjukhuset omfattar också medicinskt professionella kunskaper. Här har man bland annat varit tidigt ute med kunskapstester för att fånga upp och rikta utbildningar om behandlingsmetoder som utvecklas med tiden. Man har också verklighetstroga scenarioträningar för att klargöra ansvar och vara ordentligt ihoptrimmade när det exempelvis uppstår ett hjärtstopp.

Värdefulla förbättringsresultat

När det gäller exempel på fina resultat har en obligatorisk femdagars grundutbildning i hur man bäst förflyttar patienter bidragit till en radikal minskning av både trycksår hos patienterna och sjukskrivningar hos personalen.

Andelen patienter på Karlskoga lasarett som får trycksår under sjukhusvistelsen är nu nere på 1 procent, medan snittet för övriga sjukhus i Sverige ligger på minst 7 procent. Vårdbehovet och kostnaderna för detta har nästan försvunnit på Karlskoga lasarett. Om alla sjukhus i Sverige skulle ha samma låga frekvens av trycksår skulle sjukvården spara 1,4 miljarder kronor per år.

Den andra viktiga förbättringen som är kopplad till hur man flyttar patienter är att sjukskrivningar av personal som orsakas av belastning har minskat från tidigare 400 sjukdagar per år till 6 sjukdagar per år. Här sparar lasarettet idag cirka 650.000 kronor varje år, utöver kostnaderna och besvären med att ta in vikarier.

Just nu arbetar Karlskoga lasarett mycket med att förbättra vårdflöden inom vissa diagnosgrupper, inte minst stroke och hjärtsvikt och de mest sjuka äldre. Man tittar på hela vårdkedjan från att patienten lämnar hemmet, hela vägen genom sjukhuset inklusive rehabilitering och tillbaka hem. I det arbetet finns representanter med från alla inblandade parter.

– Det blir ett underlag till att se över hela medicinklinikens arbetssätt. En del av slutenvården kan kanske också bli öppenvård istället, i samarbete med kommuner och andra. Eventuellt kan det även leda till mer hemrehabilitering. Det här förbättringsarbetet kan också ge kontaktvägar som skapar mer trygghet för patienterna, säger Ing-Marie Larsson.

– Vi tittar också på om vi har rätt kompetens och om vi utnyttjar teamen på bästa sätt, dvs att rätt person gör rätt saker. En del av det som tidigare varit läkaruppgifter tas över av annan personal där det är möjligt, och sedan görs

uppföljningar av detta. Det har gett fina resultat, berättar Mia Tavander.

Patienter och närstående involveras också i förbättringsarbetet, genom särskilda grupper en gång per år inom utvalda diagnosområden. Man har också gott samarbete med handikappföreningar. Här kommer det fram många kloka synpunkter som hjälper sjukhuset att lägga kraft på rätt saker i utvecklingsarbetet.

Fakta och tryggt förebyggande

På Karlskoga lasarett betonar man vikten av att basera förbättringar och beslut på fakta. Det menar Ing-Marie och Mia inte var så självklart i sjukvården tidigare, då det heller inte fanns så mycket mätbart att utgå ifrån.

– Samtidigt är det viktigt att skapa en kultur och en transparens, där det inte handlar om att leta syndabockar, utan där man känner sig trygg i att lyfta fram även mindre bra resultat. Våra medarbetare och chefer efterfrågar idag att deras verksamheter går igenom och att det läggs resurser på förebyggande arbete, säger Mia Tavander.

– Ja, vi vill förebygga istället för att ställa tillrätta och vi använder bland annat riskanalyser som hjälp för att se var det kan uppstå problem. Där är vi nog ganska långt framme. Kvalitetsbrister är i regel det som kostar mycket i en verksamhet, medan förebyggande arbete är en väldigt liten del av budgeten, säger Ing-Marie Larsson.

På sjukhus finns ibland ett organisatoriskt dilemma i att ansvar och resurser ligger avdelningsvis, medan patienterna och processerna går på tvären igenom flera avdelningar. Men det verkar inte hämma utvecklingsarbetet på Karlskoga lasarett.

– Eftersom ledningen har kunskaper om kvalitet, patientsäkerhet, etik med mera och de frågorna har en given plats på ledningsgruppens möten så ligger fokus i resonemangen sedan länge på hur vi tillsammans kan förbättra, säger Mia Tavander.

Utmaningar

Däremot finns en annan organisatorisk och relativt ny utmaning i kvalitets- och förbättringsarbetet. Det har genomförts en stor omorganisation av sjukhuset som innebär att vissa kliniker har blivit länskliniker med egna ledningsgrupper. Nytt är också att fem vårdcentraler ingår i närsjukvårdsområdet.

– Det innebär nya kontaktytor och ledningsgrupper, förändrade mandat och fler chefer att samarbeta med. Nu gäller det att hålla i och inte tappa tempo i det

förbättringsarbete som gett framgång. Viktigt är att bibehålla de nära kontakterna, fokus på patienterna, att fortsätta med utbildningarna och även att dra nytta av varandras erfarenheter, säger Ing-Marie Larsson.

En annan utmaning i det här arbetet är att medarbetare ibland kan uppleva att man inte riktigt har tid till utvecklingsarbetet.

– Alla ska bidra till förbättringar med sin förmåga, men man måste också få möjligheter och ansvar att göra det. Genom att klokt schemalägga detta kan man skapa tid som man tror att man inte har. Vi efterfrågar också resultat. Har man fått mandat att arbeta med förbättringar, så ska det också leda till något, säger Ing-Marie Larsson.

.....
I utvecklingsarbetet på Karlskoga lasarett har Sandholm Associates bidragit med kurs i processororientering och processledning samt Kvalitetschefskurs.



Utan ordentlig kvalitetskompetens rinner förbättringsarbetet ut i sanden, säger Karl Williams.

Helt avgörande att ha ordentlig kvalitetskompetens

Om man ska kunna hålla igång en lönsam förbättringskultur måste man ha både bred och djup kompetens inom kvalitet och förbättringsarbete. Det krävs genuin förståelse för detta och metodkunskaper som exempelvis statistisk analys. Att bara lita till sunt förnuft räcker inte alls, anser *Karl Williams*, som är Quality and Operation Excellence Manager på ABB Robotics Production i Västerås.

I VÄSTERÅSFABRIKEN arbetar drygt 1000 personer med att designa, anpassa och bygga industrirobotar, främst för bilindustrin, men även för annan industri. Inom hela ABB satsar man hårt på kvalitetskompetensutveckling, bland annat genom interna utbildningar. Ett mål är att 50 procent av medarbetarna ska vara certifierade att driva PDCA-projekt (Plan-Do-Check-Act), eller 4Q som det kallas inom ABB.

Utan kvalitetskompetens rinner det ut i sanden

Karl Williams avdelning är en stabsfunktion inom Västeråsfabriken som coachar ledarna, cheferna och kvalitetssamordnarna. Att satsa på genuin kvalitetskompetens har stor betydelse, menar han.

– Det är avgörande för att strategiskt kunna hålla igång en förbättringskultur.

Många tror att det här är sunt förnuft, men om det vore så skulle alla verksamheter ha hög kvalitet. Utan ordentlig kvalitetskompetens rinner förbättringsarbetet ut i sanden.

Karl Williams ser tydliga effekter av att förbättringsarbetet drivs på ett kompetent sätt.

– Vi får bättre kvalitetsutbyte i produktionen och färre reklamationer. Vi genomför fler förbättringsprojekt som leder till lägre kostnader och produktionen blir överlag mer lönsam.

Uthållighet och kompetens hos många

Enligt Karl är det viktigt att många har kvalitetskompetens i en organisation. Förutom strategisk kompetens hos kvalitetschefer och motsvarande bör alla chefer ha grundläggande kvalitetsutbild-

ning. Det behövs för att skapa förståelse för vad detta handlar om.

– Inom vår produktion har varje produktionskoordinator kvalitetsutbildning. Dessa rapporterar till linjechefer som också ska ha en grundläggande utbildning. Genom hela chefsorganisationen har man gått kvalitetsutbildning. ABB satsar ordentligt på kvalitetskompetens i ledningen och det tycker jag är rätt väg att gå. Man har förstått att det är sådan kompetens som behövs genom hela organisationen om det ska bli förbättringar, säger Karl Williams.

Till stöd i förbättringsarbetet inom ABB har man system för att hitta möjligheter att utveckla kvalitet. Det finns också krav på att varje år driva förbättringsprojekt och redovisa besparingar. Något som Karl anser viktigt för att lyckas med det arbetet är, förutom

kompetens, att man arbetar långsiktigt uthålligt och inte hittar på något nytt om och om igen. Förmåga att ta faktabaserade beslut är också viktigt, vilket också hänger ihop med kvalitetskompetensen.

”Statistikkompetens är som att kunna se färger, efter att ha varit färgblind”

– Inom vår kvalitetsorganisation satsar vi extra mycket på djup kompetens på området. För externa utbildningar hittade jag för några år sedan Sandholm Associates kursutbud, som har gett allra mest av de externa kurser jag gått och som varit avgörande för den ledande och coachande roll jag har idag.

Själv har Karl bland annat gått Sandholm Associates Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs, och först en kurs om Kvalitetsbristkostnader som blev en ögonöppnare. Flera chefer och kollegor går nu också Black Belt-utbildningen. Något som Karl särskilt lyfter fram är kunskaperna i statistisk analys som är en viktig del i Sex Sigma-metodiken och Black Belt-utbildningen.

– Efter den utbildningen känns det som jag tidigare har varit färgblind och nu plötsligt ser färger. Det handlar om att kunna analysera och se verkliga trender i statistik och data. Det här viktiga området tycker jag man bara får riktig förståelse för hos andra som har läst statistik. Därför är det viktigt att fler skaffar sig den kompetensen.

Karl ger ett exempel på förbättringsprojekt som han driver just nu där de här kunskaperna är centrala. Projektet handlar om att införa statistisk processstyrning i en systemtest som omfattar många parametrar och som görs på varje robot. Man har här tillgång till mycket data och det gäller att kunna använda och förstå dessa på bästa sätt.

– Den typen av förbättringsprojekt tror jag generellt inte blir av om man inte har statistikkompetens.

Satsa i medvind

Kompetensutveckling tar lång tid, påpekar Karl. Framöver kommer han och hans kollegor att fortsätta höja den allmänna kompetensen inom alla kvalitetsområden och även utbilda nya medarbetare. Han menar också att det är viktigt att hitta en avvägning så att det inte blir för mycket kompetensutveckling, särskilt när man har mycket att göra. Men här pekar Karl också på en allmän paradox.

– Det är vanligt att företag och verksamheter förstår hur viktigt det är med kvalitet och förbättringsarbete när man är i någon sorts kris. Men det är när man har medvind som det gäller

att ha den strategiska kompetensen att coacha och utveckla. Det är alltså när det går bra som man ska satsa mest på detta, även om det kan vara svårt att hinna med just då. Har man skaffat kvalitetskompetens så har man också något att falla tillbaka på. Det blir mer strukturerat och hållbart, och mindre adhoc-lösningar.

Karl Williams började sin karriär inom kvalitetsområdet i USA:s ubåtsflotta, där han var kvalitetsinspektör. På 90-talet flyttade han till Sverige och arbetade som kvalitetschef på Gunnebo och fortsatte sedan sin kvalitetsbana inom ABB. Han har hela tiden sökt sig nya kunskaper på området och gått många kurser.

– Man kan aldrig få för mycket kompetens inom det här området, man lär sig alltid något nytt och står aldrig still. I utbildningar får man också höra andras idéer och man får nya värdefulla kontakter och större nätverk, säger Karl Williams.

.....
I utvecklingsarbetet inom ABB Robotics har Sandholm Associates bidragit med en rad utbildningar, bland annat Black Belt-utbildningar för flera personer, Kvalitetschefskurs, Processorientering och processledning samt Kvalitetsrevision.

Öppenhet utan bestraffningar ger hög säkerhet i militärflyget

När något går fel inom Sveriges militära luftfartssystem finns en öppen rapporteringskultur som är mycket viktig för flygsäkerheten. Avgörande är att man fokuserar på att lära av misstag, inte att hitta syndabockar. Kulturen bidrar starkt till att fel som uppstår verkligen rapporteras. Den här kulturen kan även många andra verksamheter dra lärdom av, inte minst inom sjukvården.

– **INOM FLYGVAPNET** är det sedan länge en helt naturlig del av all verksamhet som vi kan kalla flygsäkerhetskultur att internt ha en öppenhet vid genomgångar av vad som ska genomföras. Men framför allt att efter genomförandet gå igenom eller debriefa vad som gick bra eller dåligt, berättar *Anders Janson* som är överste och flygsäkerhetsinspektör. De misstag som begås, vilket händer för alla, tas om hand för att lära av misstagen. På så sätt blir vi en lärande organisation.

Anders har två uppdrag. Dels är han chef för Militära flyginspektionen (FLYGI) med ÖB som chef. Dels är han flygsäkerhetsinspektör, direkt utsedd av regeringen för att kunna göra oberoende tillsyn av det militära luftfartssystemet. Anders och hans stabs arbete går lite förenklat ut på att tillhandahålla och utveckla ett regelverk kring säkerhet på ett sätt som är anpassat för att Försvarmakten ska kunna genomföra sin huvuduppgift, dvs väpnad strid.

Huvuddelen av arbetet ligger idag på det oberoende tillsynsuppdraget. Man gör årligen ett stort antal tillsyner inom Försvarmakten med många besök ute på flottiljerna. Här tittar man bland annat på hur ledningarna och verksamhetsbeskrivningarna fungerar hela vägen längst ut i förbanden. Anders stabs granskar också delar som ligger utanför Försvarmakten, exempelvis SAAB, design- och produktionsorganisationer samt underhållsverksamheter både i och utanför landet.

Lära av fel och misstag

– Den kännetecknande styrkan i vårt arbetssätt är att vi har en öppen rapportering av fel som uppstår och att vi inte bestraffar misstag som begås oavsiktligt. Det ger en god rapporteringsvilja hos de berörda. Det här är ganska speciellt för det svenska flygvapnet. I många andra länder har man inte alls en lika öppen



Uppmana personalen att öppet rapportera vad som händer och bestraffa inte misstagen, säger Anders Janson som första råd till andra verksamheter.

rapporteringskultur, säger Anders Janson.

– Hela vårt flygsäkerhetssystem och vår kultur bygger på att vi får in mycket rapporter från piloter, tekniker, flygstridsledare, meteorologer och flygledare. Det rör sig om tusentals rapporter per år. Många olika typer av

misstag och händelser kan uppstå. Dessa analyseras och vi inriktar oss på vad som behöver göras för att minska felen. Avgörande för att vi ska kunna se detta är att medarbetare vågar rapportera felen öppet utan risk för bestraffning.

– Det handlar om att andra ska

kunna lära av fel och misstag. Det här är en inarbetad kultur hos oss. Rapporteringssystemet är anonymt, vilket bidrar till rapporteringsviljan.

Den här öppna rapporteringskulturen växte fram inom flygvapnet redan på 70- och 80-talen, berättar Anders. Det började med att riksåklagaren i ett mål 1968 sa (fritt återgivet): *"Militär flygning är farlig verksamhet. Vi, dvs Staten, måste förstå att kvalificerade flygare som vi litar på för att försvara vårt land inte kan vara så dumma att de medvetet försöker ta livet av sig under övning i fred. Låt dem därför, öppet och utan risk för bestraffning, berätta vilka slags problem de möter under flygning eller vid hantering på marken i sin svåra uppgift att öva för att bli bäst."*

Kort sagt: Man ska inte bestraffa fel som begås utan uppsåt. Men vid medvetna brott mot föreskrifterna eller ren nonchalans blir det påföljder. Den kultur av öppenhet som nu kännetecknar flygvapnets verksamhet har tagit lång tid att uppnå. Avgörande är att högsta ledningen är fullt införstådd och själva agerar fullt ut enligt andemeningen i kulturen. Och alla nya medarbetare i FM/Flygvapnet lär sig genast att rapportera oavsiktliga misstag eller andra händelser.

Anders ger exempel på en händelse för länge sedan som hade kunnat undvikas med en öppen rapportering. En pilot i ett Viggenplan fick motorstörningar som det visade sig att man kunde avhjälpa genom att trycka på en knapp för manuell bränslehantering. Någon vecka senare fick en annan pilot samma problem, men hade inte via rapporter fått kännedom om möjligheten till den lösningen och blev vid landningen tvingad att skjuta ut sig. Det här var ett exempel på snabb rapportering av "större" problem där spridningen av information måste gå fort.

Kommunicerar händelser och förbättringar

De fel och incidenter som rapporteras kommunicerar man på olika sätt internt inom det militära luftfartssystemet. Här publicerar man regelbundet beskrivningar av ett urval händelser, inklusive vilka förbättringar de lett fram till.

– Exempelvis som pilot kan man i stort sett alltid känna igen sig och lära sig av sådant som andra piloter har rapporterat. Vi går också igenom och pratar öppet om det här i regelbundna flygsäkerhetsmöten ute på förbanden, säger Anders Janson.

En del av det som rapporteras ger också anledning till ändringar i regler och manualer. När en händelse uppkom-

mer flera gånger i rapporteringen finns ett system för att ta det vidare till någon form av åtgärd efter genomförd analys och trendövervakning

– Det är också viktigt att vara ute mycket i verksamheten och se hur kulturen ser ut på de olika förbanden. Detta tillsammans med händelserapporteringen ger en god bild av hur flygsäkerheten fungerar, och det ger underlag för våra analyser.

Viktig lärdom även för andra verksamheter

Kulturen av öppen rapportering av fel, i uttalat syfte att förbättra utan att leta syndabockar, kan troligen många andra verksamheter dra viktig lärdom av. Inom exempelvis hälso- och sjukvården finns dock ett formellt hinder. Här kan tillsynsmyndigheten göra enskilda legitimerade medarbetare personligt ansvariga för fel som begås. Anders har hållit föredrag och pratat med folk inom sjukvården vid ett flertal tillfällen och har då hört att de är "avundsjuka" på hur tillsynen fungerar i det militära flyget.

– Jag anser att om en läkare exempelvis är utarbetad och gör fel så bör man inte bara se till felgreppet utan även se över hela systemet. Jag tror generellt att mycket kan avhjälpas om man kan lära av andra, men jag fick intrycket att många inom sjukvården inte vågar rapportera öppet.

Öppenheten kräver engagerad ledning

Anders har ett par råd till alla som vill få fram vad som säkerhetsmässigt går fel eller kan gå fel i en verksamhet, för att då kunna göra de förbättringar som behövs.

– För det första: Uppmana personalen att öppet rapportera vad som händer och bestraffa inte misstagen. Det är otroligt viktigt och det måste börja i ledningen och sippra ner som ett mantra i organisationen. Om någon i ledningen inte följer det här försvinner rapporteringsviljan.

– För det andra: Det är viktigt att ledningen är engagerad i underliggande nivåer och har kontinuerlig genomgång av säkerhetsarbete och actionplaner. Det handlar alltså om både en öppen rapporteringskultur och genuint engagemang från ledningen.

Om man nu vill ta till sig det här arbetssättet – finns det då några hinder eller fallgropar att se upp med?

– Ett hinder är just om ledningen inte är tillräckligt engagerad. En annan fallgrop är om medarbetare rapporterar flitigt, men att detta inte ger någon ef-

Foto: Försvarsmakten



fekt. Då sjunker rapporteringsviljan. Den måste följas av någon form av åtgärd, exempelvis att det som rapporteras uppmärksammas eller leder till någon förbättring. Den lågan måste hållas levande hela tiden, säger Anders Janson.

.....
I Militära flyginspektionens utvecklingsarbete har Sandholm Associates bidragit med utbildningar i Kvalitetsrevision.

Viktigt komma åt småfel som kan få stor effekt

Att hitta och åtgärda de små felen som kan leda till större problem. Det är en viktig del av kvalitetsarbetet både inom Trafikverkets trafikledning och IT-verksamhet. Det handlar bland annat om att synliggöra avvikelser som annars kan vara svåra att upptäcka i de komplexa system man arbetar med.



Det är främst vardagsbruset av avvikelser som vi är ute efter, säger Göran Holmberg.

I MALMÖ finns Göran Holmberg som är verksamhetssamordnare på ett av Trafikverkets fyra trafikledningsområden för järnvägen. Han arbetar mycket som kvalitetschef, utifrån trafikledningens uppgift att övervaka och styra trafiken och utnyttja järnvägen på ett säkert och effektivt sätt. Här är punktlighet ett centralt mått på kvalitet och den påverkas av många faktorer och händelser, vilket gör kvalitetsarbetet komplext.

Vardagsbruset av små avvikelser

– Vi tittar mycket på om samma typ av avvikelser eller händelser uppstår flera

gånger och försöker då åtgärda dessa. De flesta avvikelser skiljer sig mycket från gång till gång. Det gäller att hitta de som är systematiska och få bort dessa, säger Göran Holmberg.

Trafikledningen orsaksrapporterar förseningar på tre minuter eller mer. Men även mindre förseningar på exempelvis en minut vid fler stationer kan ackumuleras och bli större förseningar till slutdestinationen nås. Ytterst arbetar man mot det nationella målet att år 2020 ska 95 procent av tågen vara framme vid slutstationen på tid, med en tolerans på 5:59 minuter.

– Det är främst vardagsbruset av avvikelser som vi är ute efter, sådana avvikelser där man inte direkt kan se tydliga orsaker. Den vägen kan vi öka punktligheten med ett par procent på totalen. De stora händelserna, som nedrivna kontaktledningar med mera, får stor uppmärksamhet och där görs mycket idag. Men de är inte återkommande fel på samma sätt som de små förseningarna, berättar Göran Holmberg.

Han ger ett exempel på hur man kan hitta och komma åt små förseningar. Det kan visa sig att på vissa stationer under regniga dagar uppstår små förseningar

därför att delar av plattformen saknar tak, vilket då gör att det tar längre tid för passagerarna att stiga ombord på tågen. Det här kan man åtgärda på olika sätt, men det förutsätter att man upptäcker avvikelserna och dess orsaker.

Undvika suboptimeringar

En annan viktig del i kvalitetsarbetet som ingår i Göran Holmbergs uppgift är att samordna olika aktörer och förebygga att det uppstår suboptimeringar som leder till förseningar. Det kan exempelvis handla om att en enhet i Trafikverket får i uppdrag att bygga ett nytt spår och lyckas bra med att hålla tids- och budgetramarna för detta. Men samtidigt kan bygget på olika sätt leda till förseningar i trafiken och det påverkar punktlighetsmålet.

– Det gäller att hela tiden titta på vad det är som tillför värde för kunden och undvika suboptimeringar. Den övergripande målsättningen är ju att skapa mesta möjliga kundvärde för medborgare och näringsliv, säger Göran Holmberg.

Synliggöra risker och dolda fel i kommunikationsnätet

I en annan del av Trafikverket, IT-verksamheten i Gävle, finns *Jan Jonsson* som är systemspecialist och verksamhetsutvecklare. Här sköter man driften av telekominfrastrukturen i ett av landets största nät för data och telekom. Det är ett nätverk som används av olika typer av tekniska system inom järnvägen och vägtrafiken, olika administrativa system och även en del externa kunder.

– Det viktigaste med kvalitet och förbättringar hos oss är att leverera tillförlitliga nättjänster som motsvarar våra kunders behov, säger Jan Jonsson.

Det handlar om ett omfattande och komplext system där förändringstakten är hög. Det som händer idag är lite för enkelt att allt fler funktioner använder nätet och att funktionerna blir alltmer autonoma. Det innebär att det uppstår ömsesidiga beroenden mellan de här olika funktionerna och det blir då allt viktigare att motverka sårbarhet i systemet.

Samtidigt ska det hela drivas så resurseffektivt som möjligt. Men det krävs också marginaler för att systemet ska kunna hantera olika påfrestningar.

– Kvalitetsarbetet är mycket viktigt för att ännu bättre synliggöra hur stora marginaler vi har och därmed också var sårbarheter och risker finns. Utan kvalitetsarbete finns risk att systemet utvecklas mot en sårbarhet.



Det är viktigt att veta vilken åtgärd man ska vidta och hur man ska prioritera. Här ger kvalitetsarbetet bra vägledning, säger Jan Jonsson.

Mycket av kvalitetsarbetet har gått ut på att visualisera ömsesidiga beroenden som finns i nätet och att skapa mer mätbarhet kring detta. Bland annat handlar det om att minimera antalet okända ömsesidiga beroenden mellan olika tillämpningar och system. Man vill synliggöra dolda problem och små fel. Dessa ser man tydligare idag och det har enligt Jan Jonsson haft effekt.

Kommunikationssystemet är visserligen redundant och byggt för att hålla hög tillförlitlighet. Det betyder att om man får ett litet fel i nätet så fungerar systemet ändå.

– Men det uppstår hela tiden småfel i nätet och det är viktigt att ständigt vara på och åtgärda de mindre felen. Särskilt när flera mindre fel uppstår samtidigt gäller det att förstå vad de felen kan få för effekt och konsekvenser. Och det är viktigt att veta vilken åtgärd man ska vidta och hur man ska prioritera. Här ger kvalitetsarbetet bra vägledning, säger Jan Jonsson.

Mätbarheten är central

Han menar att det blir allt viktigare att just tydliggöra vad som är viktigt i olika lägen och att ha en flexibilitet i sättet att lösa uppgiften och nå målet. Här tycker han också det är viktigare att ha hög kvalitet på sina data än att ha så mycket data som möjligt. Kvalitetsarbetet beskriver Jan Jonsson som en blandning av underhållsstyrning och kvalitetssystem. Här arbetar man

bland annat med avvikelshantering, riskhantering och sårbarhetsanalys och man använder en rad olika kvalitetsverktyg som paretodiagram, histogram, topp 20-listor, styrdiagram med mera.

Att skapa mätbarhet och på så sätt kunna visualisera processer och funktioner är centralt. Detta har också väckt intresse i ledningen.

– En viktig vinst med kvalitetsarbetet är för oss att kunna förklara när vi närmar oss marginalen för kapaciteten i systemet, så att strävan efter ökad resurseffektivitet inte gör att vi utvecklas mot ökad sårbarhet. Det är den balansen som är intressant.

Kvalitetskompetens har stor betydelse

Den här ökade mätbarheten hade man enligt Jan Jonsson inte lyckats åstadkomma utan kompetensutveckling inom kvalitet.

– Sättet att angripa den typen av problem vi arbetar med kommer direkt från kvalitetsområdet. Förståelsen för vad som är viktigt att mäta och att ha ett gemensamt språk och en gemensam begreppsapparat är förutsättningar för att lyckas, säger Jan Jonsson.

.....
Göran Holmberg och Jan Jonsson har genomgått ett flertal utbildningar hos Sandholm Associates, bland annat Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning.



Som kvalitetschef måste man ha ledningens mandat att vara deras representant, säger Peter Cederqvist.

Kvalitetschefen måste ha ledningens mandat

Det måste finnas givna målsättningar för kvalitetsarbetet genom hela verksamheten. Och som kvalitetsledare behöver man vara något av en försäljare som kan övertyga andra. Det är två av flera viktiga förutsättningar för att lyckas i kvalitetsarbetet, menar *Peter Cederqvist*, som är kvalitetschef för den svenska delen av Emhart Glass.

Emhart Glass är ett schweiziskt, internationellt företag som utvecklar och tillverkar glasformningsmaskiner och är världsledande på det. Det är stora och avancerade maskiner. Koncernen tillverkar uppemot 100 maskiner årligen. Verksamheten finns i Schweiz, Sverige, Malaysia och USA. Snart även i Kina där man nyligen förvärvat ett företag som tillverkar dubbelt så många maskiner

per år. Här i Sverige finns tillverkningen i Sundsvall och Örebro.

Många små projekt

Kvalitets- och förbättringsarbetet hos Emhart Glass har idag Lean-karaktär. Man arbetar också med större förbättringsprojekt ungefär enligt Sex Sigmas principer.

– Fokus i vårt förbättringsarbete lig-

ger idag på mindre förbättringsprojekt i linjernas förbättringsgrupper. Större förslag delar vi upp i mindre förbättringar så de går att genomföra på ett bra sätt. Ibland tillsätter vi särskilda projektgrupper. Varje avdelning ska ha en timmes förbättringstid per vecka. Målsättningen är att genomföra i genomsnitt fem förslag per medarbetare och år, berättar Peter Cederqvist.

– Förbättringsförslagen blir poängsatta, med betoning på sådant som ger värde för kunderna. Det är viktigt, annars kan det bli fel fokus på förbättringsarbetet.

Framgångsfaktorer

Avgörande för att lyckas med kvalitets- och förbättringsarbete är, enligt Peter Cederqvist, att det finns kvalitetsmål genom hela verksamheten, inte bara inom kvalitetsfunktionen. Det ska finnas en efterfrågan på det i hela företaget. Ledningens engagemang är förstås också avgörande.

– De sätter ribban för vad vi ska åstadkomma och anger hur vi ska prioritera. Målen måste vara realistiska att klara med de resurser som ges. Ledarskapet handlar inte minst om att vara närvarande och tydlig. Man ska kunna prata med alla i verksamheten. Walk the talk. Det gäller både top management och mig som kvalitetschef.

Det som är viktigast för att kunna lyckas i rollen som kvalitetschef är att man har ledningens mandat att vara deras representant, menar Peter Cederqvist.

– Sedan måste man själv våga ta beslut och vara tydlig i diskussioner. Man ska också vara något av en säljare för att kunna övertyga människor, och få förtroende i hela verksamheten för det man gör. Det här arbetet sker ofta i många olika led, så det krävs också en hel del enträget arbete och tålamod.

Just nu handlar det svenska kvalitetsarbetet mycket om att stötta verksamheten i Malaysia, som tagit över en del montagearbete. Det rör sig bland annat om att föra över kunskaper och arbetssätt kring kvalitet, rätt material, problemlösning, inflöden, leverantörsutveckling, korrigerande och förebyggande åtgärder med mera.

Ett annat fokusområde just nu är att snabba upp processen kring avvikelsehantering kopplad direkt till leverantörer. På så sätt kan man se till att fel inte hinner upprepas där, och att leverantören även arbetar mer förebyggande.

Utvecklar leverantörer

Emhart Glass satsar sedan länge även på mycket nära kvalitetssamarbete och långsiktiga mål med leverantörer. Exempelvis med Roslagsgjuteriet. För något år sedan lyckades man halvera ledtiderna från 40 till 20 dagar. Här var man inne i leverantörens verksamhet med bland annat Lean-workshops, värdeflödesanalys och man tittade tillsammans på ledtider och värdeskapan-



Glasformningsmaskin i aktion hos en av Emhart Glass kunder.

Foto: Torbjörn Bergkvist

de. Tidigare har också Roslagsgjuteriet satsat på Black Belt-utbildningar efter förslag från Emhart Glass. När det gäller själva åtgärdsplanerna kommer leverantören och dess medarbetare själva med idéerna.

– Det handlar om att utmana normalläget och det gäller att övertyga sina leverantörer om att det verkligen är möjligt så de vågar tro på det, säger Peter Cederqvist.

Revisioner som ger förbättringar

Emhart Glass är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. Man arbetar med integrerade revisioner och ledningssystemet styr både kvalitet och miljö. Revisionerna är en del av förbättringsarbetet.

– De ger konkret input om saker som behöver förbättras. Sedan gäller det också att få processägarna att förstå sitt ansvar för det. Det är en av mina utmaningar.

.....

Peter Cederqvist har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates, som även har bidragit med rådgivning och en rad utbildningar för kvalitetsarbetet hos Emhart Glass, bland annat: företagsintern internationell Black Belt-utbildning, Kvalitetsrevision, Processkartläggning, Värdeflödesanalys, Leverantörskvalitet, med mera.



Det behövs nya arbetssätt i kommuner och regioner och kvalitetsfrågorna behöver ligga högst upp på agendan, anser Staffan Isling.

Tuffare tider i kommuner och regioner kräver mer fokus på kvalitet

Kvalitetsfrågor behöver ligga högst upp på ledningens agenda i kommuner och regioner, inte minst i svårare tider. Mer resurser löser inte allt. Vi behöver ställa om organisationer och jobba på nya sätt – och hela tiden med fokus på dem vi är till för. Det anser *Staffan Isling* som är ny VD för Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

STAFFAN ISLING har lång erfarenhet från höga chefspositioner i både kommuner och regioner. Kvalitetsområdet är något han har mycket erfarenhet av och tycker är viktigt och roligt att arbeta med. Han sitter också i SIQ:s styrelse. Ett av hans uppdrag som nytillträdd VD för SKR (tidigare SKL) är att driva förnyelsearbetet vidare, bland annat genom att bidra till ständiga förbättringar.

Högst upp på agendan

– Ledningsgrupper i kommuner och regioner behöver vara engagerade i kvalitet. Speciellt i ekonomiskt tuffa tider är fokus på kvalitet A och O. Då krävs en del

svåra beslut och förändringar av arbetssätt – och då måste kvalitetsfrågorna ligga överst på agendan för att man ska göra rätt saker på rätt sätt, säger Staffan Isling.

Han pekar på att detta är kännetecknande för framgångsrika kommuner och regioner, och nämner Region Jönköping som ett bra exempel. Där har man, enligt Staffan, haft kvalitet som sitt fokus under 20 år och man har ofta bäst resultat kring ekonomi och vad som kommer ut ur verksamheten.

Att fråga sig vem man är till för

– På ett sätt är det enkelt att arbeta med kvalitet, säger Staffan Isling. Om man

frågar sig vem man är till för så ställer man också per automatik kvalitetsfrågor. Det behövs förstås också en struktur och man behöver välja ut de kvalitetsfrågor som är viktiga.

Här menar han dock att det är lätt att gå vilse genom att ha för hög ambition och jobba för brett, vilket kan göra organisationen förvirrad och ofokuserad.

– Man måste bestämma sig i ledningen och politiken om vad som är viktigast för dem man är till för, och sedan köra de frågorna och även hålla fast vid detta. Vad som är viktigast skiljer sig mellan olika kommuner och regioner och här måste man ha en egen analys.

Han pekar också på att arbete med kvalitet och förbättringar rymmer lösningar på både ekonomi- och personalfrågor, som man överlag fokuserat mycket på i kommuner och regioner. Kvalitet är ett brett begrepp, menar Staffan. Det handlar bland annat om ordning och reda, att få ut bra tjänster med de skatteintäkter man får in, att göra det medborgarna bejakar och tycker är bra, och att personalen utvecklas och vill arbeta kvar.

Förenkla och hitta nya arbetssätt

Staffan Islings tre viktigaste nyckelord i sitt uppdrag på SKR är *förenkla*, *förnya* och *förbättra*.

– För varje verksamhet gäller det att förenkla för medborgarna. I exempelvis Tyresö och Örebro kommuner har man infört servicecenter som ger medborgarna en ingång till flera tjänster. En god idé vore också att samordna servicen på liknande sätt med andra myndigheter.

Tillgängligheten till sjukvård kan man också förenkla på olika sätt, menar han. Exempelvis genom att i enklare fall erbjuda skypemöten med sin läkare istället för att patienten måste ta sig till vårdcentralen.

– Det pågår mycket arbete i kommuner och regioner för att förenkla för medborgarna, och det ska vi fortsätta med, säger Staffan Isling.

När det gäller förnyelse som nyckelord pekar han på att vi behöver nya arbetssätt och jobba mer gränsöverskridande, mer processinriktat och låta fler kompetenser mötas.

– Vi har ju med nuvarande arbetssätt inte löst de problem vi har i samhället, så vi måste hitta nya vägar. Även med krympande resurser ska vi nog klara av att förbättra för medborgarna.

Som exempel nämner han att en åldrande befolkning kräver nya arbetssätt. Här kan kommuner och regioner exempelvis ha gemensamma kontakt- ingångar för äldre.

Flera yrkesgrupper i kommuner och regioner upplever idag också att man får lägga för mycket tid på administration istället för på sitt egentliga arbete. Det gäller inom sjukvården, men också för socialsekreterare, lärare med flera.

– Den kritiken är riktig. Det är inte ett önskvärt tillstånd att man är så rädda att göra fel att man tvingas lägga för mycket tid på att administrera och kvalitetssäkra sitt eget arbete. Vi bör arbeta på annat sätt, underlätta för de yrkesgrupperna och ge stöd för att få bort en del administrativt arbete. Det finns mycket att göra där, säger Staffan Isling.

Risk att suboptimera

De utmaningar kommuner och regioner står inför ger, enligt Staffan, ökat fokus på kvalitetsfrågor. Det handlar inte minst om att vara mer noga med hur skattemedel används och se till att få ut bästa nytta för pengarna. Då behöver man mäta, menar han, och det finns många nyckeltal i kommuner och regioner att titta på.

– Det finns svårigheter och utmaningar, men med tydligt kvalitetsarbete får man bra pejl på vad man gör, och inte minst vad som fungerar bra och som man därför ska vara rädd om. I ett komplext system finns annars risk för att man suboptimerar.

Staffan Isling menar också att när det görs förändringar i kommuner, regioner eller statliga verksamheter behöver man även tänka på hur det påverkar andra kommuner, regioner eller statliga myndigheter. Det är viktigt ur kvalitets- synpunkt. Exempelvis hur förändringar av Arbetsförmedlingen kan påverka kommunernas arbete med försörjnings- stöd.

Mer resurser löser inte allt

I de ekonomiskt lite kärvare tider som kommuner och regioner står inför idag finns viss risk för att man minskar på själva kvalitetsarbetet. Staffan Isling håller delvis med om att den risken finns om man har lagt kvalitetsarbetet i en särskild, specialiserad organisation utan starka kontaktytor med själva verksamheten.

– Men om kvalitetsarbetet finns som en naturlig del av linjeansvaret tror jag inte det är någon större risk för att man minskar på det arbetet. Som allting annat är det viktigt att verksamheten ser nyttan med kvalitetsarbetet och vi måste alltid tänka på hur det vi gör når ut till medborgarna.

När man debatterar om behov av ökad kvalitet i kommunal och regional verksamhet brukar det allmänt sett handla mycket om att skjuta till mer resurser. Men frågan är om det alltid behövs. Staffan Isling pekar här på att det har tillförts mycket nya resurser de senaste 5–10 åren. Sedan 2014 har det anställts 100.000 fler personer i kommuner och regioner.

– Det har aldrig funnits så många läkare, sjuksköterskor, lärare m m som idag. Mer pengar är inte lösningen på alla problem vi har. Det kanske kommer mer resurser från staten framöver, men vi behöver också ställa om våra verksamheter för att göra det bästa av resurserna som finns.

– Lösningarna tror jag handlar om

att hitta nya arbetssätt och att sam- arbeta mer sömlöst på tvären mellan kommuner, regioner och staten, så att medborgarna känner att vi har tänkt igenom det här på ett bra sätt.



Så får vi ökad kvalitet i den svenska välfärden

Kvaliteten i den svenska välfärden är ett hett politiskt debattområde. Det finns en hel del ideologiska undertoner i diskussionerna och mycket handlar om resurstilldelning och vilka offentliga eller privata driftsformer vi ska ha. Men kvaliteten i välfärden handlar egentligen till stora delar om helt andra saker. Vi har pratat med några nyckelpersoner som har inblick och kunskaper i de här frågorna.

UNDER DE SENASTE ÅREN har debatten om kvalitet och kvalitetsutveckling inom vård, skola och omsorg blivit allt mer intensiv. Den historiskt så framgångsrika och internationellt aktade svenska välfärdsmodellen har börjat visa sprickor och det har blivit allt mer uppenbart för oss svenskar att allt inte står rätt till i välfärdssektorn. I media lyfter man ofta fram vårdköer, brister i skolan och missförhållanden i omsorgen. Samhället sätts också allt

mer på prov genom stora demografiska förändringar.

Samtliga politiska partier har idag lösningar som de lovar ska lösa problemen och åter lyfta välfärdssektorn. Tyvärr är dessa lösningar i stor utsträckning ideologiskt baserade och därför saknas i många fall förankring i den kunskap och forskning som finns inom kvalitetsområdet. Men vad säger personer som har stor professionell erfarenhet av just kvalitet i välfärden?

Förstå kundernas behov

Att förstå vad ett framgångsrikt kvalitetsarbete innebär och vilka framgångsfaktorerna är i detta arbete är inte så svårt. Om man studerar forskningen och litteraturen inom ämnesområdet kvalitetsledning så är bilden relativt samstämmig. Ytterst handlar kvalitetsutveckling om att fokusera på, förstå och möta behoven hos dem som verksamheten finns till för, dvs dess kunder.

– Vi måste bli bättre på att förstå

behov innan vi utför våra uppgifter, säger *Jesper Stenberg*, som är chef för Enheten för kvalitetsutveckling i Region Skåne. Genom att göra bra behovsanalyser skapas möjligheter att göra rätt saker och leverera god kvalitet.

Tuula Aula, som i rollen som förskolechef i Nacka mottagit både Utmärkelsen Svensk Kvalitet och Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola, är mycket tydlig med att verksamheten allra först måste förstå uppdraget och vara klar över vem som är kund och vad denne har för behov. När detta är klart och tydligt finns förutsättningar att diskutera hur kvalitet ska kunna levereras. Ett arbete som handlar om att ta fram de processer som behövs för att lyckas.

Ingela Gullberg, kvalitetschef på utbildningsföretaget AcadeMedia, instämmer i detta. Hela deras kvalitetsmodell tar sitt avstamp i det nationella uppdraget där fokus ligger på kunderna, dvs eleverna/barnen/vuxendeltagarna.

– Med utgångspunkt i uppdraget har vi enats om en kvalitetsdefinition, gemensamma mål och resultatindikatorer samt en enhetlig och transparent uppföljning. Den här gemensamma plattformen har gjort att vi kan jämföra olika resultat och utbyta erfarenheter i syfte att driva lärande och utveckling. Motsvarande skulle behövas för skolsverige som helhet, säger *Ingela Gullberg*.

En viktig del i arbetet med att fastställa vad som ska levereras är att prioritera. *Sofia Brunér*, som är kvalitetschef för Skövde kommun, betonar vikten av att politikerna deltar aktivt i att göra dessa prioriteringar så att det är klart och tydligt vad som ska levereras. Särskilt viktigt är att man även gör prioriteringar kring vad som ska väljas bort.

– När prioriteringarna sedan ska utföras är det av stor vikt att utförandet, dvs hur det ska ske, är en professionsfråga. På samma sätt är det viktigt att inte politiken låser fast verksamheten i förutbestämda lösningar innan rotorsaksanalyser har utförts, säger *Sofia Brunér*.

– Däremot är en systematisk och enhetlig uppföljning på huvudmannanivå av stor vikt för att säkerställa likvärdigheten för medborgarna, tillägger *Matz Nilsson*, som är förbundsordförande för Sveriges Skolledarförbund samt ordförande för domarkommittén inom Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola.

Tydligt ledarskap och tillit

För att nå framgång i kvalitetsarbetet krävs ett engagerat ledarskap som har genuin förståelse för kvalitet och systematiskt förbättringsarbete. Detta är något som betonats i kvalitetsrelaterad forskning

sedan snart 100 år. Alla personer vi talat med för den här artikeln lyfter också fram just ledningens engagemang som allra viktigast.

– Ledningen måste vara oerhört tydlig med vad som gäller, sätta tydliga mål och ge en ram inom vilken arbetet ska bedrivas, betonar *Tuula Aula*. Viktigt är sedan att ge ansvar till personalen att utföra arbetet på bästa möjliga sätt. En förutsättning för att detta ska lyckas är dessutom att säkerställa att rätt kompetens finns i verksamheten.

Tydliga visioner och delade mål skapar möjlighet att ta vara på det engagemang och alla de idéer som finns i verksamheten, menar *Matz Nilsson*.

– Ett gott ledarskap handlar mer om tillit än om kontroll. Detta kräver dock både kompetensutveckling och en utveckling av det kvalitetsarbete som bedrivs i många av dagens verksamheter, säger han.

Jesper Stenberg lyfter fram betydelsen av att ledningen skapar goda förutsättningar för förbättringsarbetet, upprättar systematik och prioriterar vad som ska göras samt efterfrågar resultat och bygger kultur genom sina egna handlingar.

Sofia Brunér anser att det är viktigt att verksamhetens ledare lägger mer tid på verksamhetsnära uppföljning, analys och förbättring istället för på planering. Viktigt är dock att denna uppföljning fokuseras på rätt saker, tillägger hon. *Matz Nilsson* trycker i detta sammanhang hårt på behovet av att bygga organisationer som utgår ifrån en tillitsbaserad styrning med tydliga, delegerade ansvar och ett systematiskt kvalitetsarbete i alla organisationens processer och ansvarsområden.

Kvalitet handlar inte bara om mer resurser

När kvalitet debatteras inom politiken och i media handlar det ofta om behov av mer resurser. Ofta sägs lösningarna på de problem och brister som finns vara mer personal, mer pengar, högre löner etc. Men det här stämmer inte riktigt med verkligheten. Sambanden mellan resurser och kvalitet är mer komplexa. Om en verksamhet är kostsam och förbrukar stora resurser kan det ibland bero på att den har stora brister, med höga kvalitetsbristkostnader som följd.

– Vi behöver tala mer om var vi har våra största kvalitetsbrister och vad vi kan göra för att åtgärda dem, snarare än att fokusera på att få mer resurser, säger *Sofia Brunér*. Det går ofta att både öka kvaliteten och samtidigt sänka kostnaderna om man arbetar med systematiska förbättringar. Resurser kan annars ►



Jesper Stenberg



Tuula Aula



Ingela Gullberg



Sofia Brunér



Matz Nilsson

Foto: Emil Malmberg



► riskera att bli upplåsta i form av kvalitetsbristkostnader och ineffektiva processer.

– I vissa fall kan förstås tillförande av resurser vara en del av lösningen, men om inte strukturer och processer är på plats så kommer detta inte att ge någon bestående effekt eller kvalitetsutveckling, menar Ingela Gullberg.

Att använda beprövade metoder i kvalitetsarbete är att föredra. Metoder som SIQ-modellen, Sex Sigma och Lean har under många år utvecklats i nära samverkan med forskningen och har visat sig vara verkningsfulla. För att bli framgångsrik måste dessa metoder dock användas utifrån ett strategiskt perspektiv där fokus ligger på rätt saker, dvs på det som är viktigt för organisationens framgång och resultat. Detta ställer stora krav på att verksamhetens ledare har rätt förmåga och kompetens.

– Mycket kritiskt är att rekrytera och skola ledare med bra förutsättningar från den egna kulturen, påpekar Jesper Stenberg.

Skapa kvalitetskultur

Kulturen har en stor inverkan på vilken kvalitet man uppnår i en verksamhet.

– Det är av största vikt att etablera en kvalitetskultur där fokus ligger på att ständigt förbättra verksamhetens förmåga att möta behoven hos dem

verksamheten finns till för, anser Matz Nilsson. Centralt i en sådan kultur är ett tillåtande och tryggt klimat där problem lyfts fram och blir lösta genom att grundorsaker tas fram.

– I välfärdssektorn finns hos den egna personalen ofta ett starkt naturligt intresse för kunderna och för att rätt kvalitet levereras, säger Sofia Brunér. Nu gäller det att ta tillvara på detta och lyfta denna förståelse till systemnivå och att samverka utifrån verksamhetens tvärfunktionella processer.

Ingela Gullberg berättar att tonvikten i kvalitets- och utvecklingsarbetet inom AcadeMedia sedan ett par år tillbaka ligger just här. Att det handlar om att skapa förutsättningar för reflektion och lärande i vardagen.

– Skolväsendet behöver inte bara sträva efter lärande elever, utan också lärande lärare, lärande skolledare och lärande huvudmän, säger Ingela Gullberg.

Hon betonar också att det, som hon uppfattar det, inte finns några avgrundsdjupa klyftor mellan kommunala och fristående aktörer. Varken elever, föräldrar, lärare, skolledare eller huvudmän ger uttryck för detta, utan tvärtom är driftsformen i de allra flesta fall av underordnad betydelse. Det handlar istället om att man vill vara i ett sammanhang där kvalitet och kvalitetsutveckling står i fokus.

Kvalitetsfokus behövs istället för ideologiska låsningar

Kompetensen hos alla berörda personer har en avgörande betydelse, både teoretiska kunskaper och praktisk erfarenhet. Ledning, chefer, medarbetare och politiker behöver utbildas i kvalitetsrelaterade frågor. Även verksamhetens kvalitetsprofessionella personer behöver ständigt utvecklas och lära.

– Mycket finns att lära från industrin även om man inte kan kopiera rakt av, anser Sofia Brunér. Ett av de viktigaste bidragen som regeringen skulle kunna ge är att säkerställa att kvalitetsutveckling finns med som ämne inom alla högskole- och universitetsutbildningar, och varför inte även på gymnasienivå, fortsätter hon. Detta är något som också Jesper Stenberg håller med om.

Man kan dra en viktig slutsats av det som de erfarna och kompetenta personerna i välfärdssektorn pekar på i den här artikeln: Det går att göra väldigt mycket åt dagens situation, men det kräver fokus på helt andra saker än det som idag dominerar den politiska debatten. Istället för att låsa fast sig i ideologiska diskussioner bör man fokusera på ledarskapets roll, kompetensen inom kvalitetsområdet, hur man arbetar med förbättringar och hur man åstadkommer en stark kvalitetskultur. Det skulle ge helt andra resultat i den svenska välfärden.

Lyckad digitalisering kräver kvalitetskompetens

Digitalisering kommer att skapa många viktiga genombrott, men det gäller att se upp. Att digitalisera en process som egentligen inte levererar rätt kvalitet leder lätt till stora problem. För att lyckas behöver man kombinera IT- och teknikkompetensen med kompetens i kvalitet och förbättringar.

DET TALAS MYCKET OM digitalisering och om hur olika former av ny teknik i framtiden dramatiskt kommer att ändra förutsättningarna att utföra arbete och leverera kundnytta. Många verksamheter gör idag mycket omfattande investeringar i informationsteknik av olika slag. Att detta ger många nya möjligheter är uppenbart, samtidigt som det ofta även talas om problem som uppstår i samband med digitalisering.

För att förebygga problem och säkerställa att den nya tekniken verkligen kan komma till sin rätt finns det mycket att vinna på att integrera den kompetens som finns inom teknikutveckling med den kompetens som finns om kvalitetsutveckling och systematiskt förbättringsarbete.

Kan bli ett självändamål

En betydande risk vid teknikutveckling är att tekniken i sig blir lite av ett självändamål. Ska man verkligen nå framgång är det viktigt att hantera tekniken som det medel den är och hela tiden utgå ifrån den verksamhet som den avser stödja och utveckla. Detta är något som man länge fokuserat på vid kravställande av teknik.

– Det sätt man idag arbetar på i många verksamheter är dock inte tillräckligt. För att verkligen lyckas måste man börja med att utgå från kunderna till den verksamhet som ska utvecklas. Det är ju i gränssnittet mot kunderna där värde ytterst skapas, dvs det värde som gör att verksamheten överhuvudtaget existerar, säger *Lars Sörqvist*, VD på Sandholm Associates.

Börja med yttre och inre effektivitet

Han menar att det är genom att fullt ut förstå kundernas behov och förväntningar som man skapar förutsättningar att "göra rätt saker" och uppnå god *yttre effektivitet*. Det här är ett område där kvalitetsprofessionen kan bidra med både kompetens och erfarenhet.

Därefter är det viktigt att rikta blicken mot den egna processen och dess förmåga att göra de önskade uppgifterna

"*på rätt sätt*" och på så sätt uppnå god *inre effektivitet*. Det är ett arbete som handlar om att eliminera icke värdeskapande aktiviteter och brister. När man sedan har både god yttre och inre effektivitet på plats finns stora möjligheter i att använda ny teknik. Här kan man ytterligare öka effektiviteten, säkra processens förmåga att leverera kvalitet och/eller skapa helt nya möjligheter att utföra arbetet på smartare sätt.

Kombinera IT- och kvalitetskompetens

De bästa förutsättningarna att lyckas med införandet av ny teknik och digitalisering av en process skapas alltså genom att kombinera detta med kvalitetsarbetets förmåga att utveckla en verksamhets processer utifrån ett kundperspektiv.

– I praktiken handlar detta om bättre samverkan mellan verksamhetens kvalitets- och IT-enheter samt utveckling av kompetensen hos dem som leder och operativt driver digitalisering. För att lyckas krävs att IT-arbetet i betydligt större utsträckning än idag lär sig använda den kunskap som finns inom systematiskt problemlösningsarbete och värdeskapande processutvecklingsarbete, säger Lars Sörqvist.

Tysk-amerikansk studie pekar ut viktiga behov

Att det finns behov av att integrera kvalitets- och digitaliseringskompetens stöds också av en färsk studie som om-

fattade 220 tillverkande industriföretag i främst Tyskland och USA. Den övergripande slutsatsen blev att detta påtagligt förbättrar möjligheterna att uppnå resultat och framgång. Studien gjordes av American Society for Quality (ASQ), Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) och Boston Consulting Group.

Den visar att relativt få företag på allvar kommit igång med en digital utveckling inriktad mot förmågan att skapa värde för kunderna. Erfarenheter från de företag som kommit långt i digitaliseringen visar dessutom att svårigheterna är betydligt större än vad många initialt trott. Framgång handlar om så mycket mer än att bara skaffa ny teknik. Behovet av omfattande investering i utbildning är stort, särskilt som många av de kunskaper som behövs är svåra att finna på arbetsmarknaden.

Intressant i studien är också att de områden som vi främst behöver utveckla är "mjuka" områden. Det handlar om förmåga att lösa problem, leda förbättringsteam, hantera förändring samt utveckla en kvalitetskultur. Det finns också mycket stora behov av att snabbt stärka förmågan att analysera data och använda statistiska metoder. Studien visar att flera av de företag som lyckats bäst med digitalisering valt att utveckla just dessa kunskaper internt innan man börjat arbeta med att föra in tekniken. Viktigt är dessutom att digitaliseringsarbete leds från verksamhetens högsta ledning, genom ett kvalitets- och förbättringsgrundat ledarskap.

Resan mot digitalisering



Astra Zeneca lär av Kinas förbättringsarbete

Inom Astra Zenecas tillverkning tog man för några år sedan ett mer globalt grepp kring sitt förbättringsarbete med Lean som paraply. Idag ser man att fabriker i Kina ligger i topp på det här området. Det kan ses som ett tecken i tiden. Företag i Sverige och västvärlden behöver öka takten i förbättringsarbetet för att kunna konkurrera, menar *Peter Alvarsson* på Astra Zeneca.

PETER ALVARSSON är Head of Operation Excellence inom tillverkningsdelen i företagets Europaorganisation, där också Mellanöstern och Afrika ingår. Han ansvarar här för utrullning av strukturerat förbättringsarbete i sju fabriker med 5.500 medarbetare.

Framtids- och överlevnadsfråga

Det här är en del av en förnyad global strategi sedan 2015. Ledningen talar om Lean som "licence to operate" och att detta är en framtids- och överlevnadsfråga. Man har Leanteam på olika nivåer och man har rekryterat specialister i förbättringsarbete som idag motsvarar 1,5 procent av personalstyrkan och finns i centrala staber och överallt. Alla delar i organisationen ska ha stöd för träning och införande av förbättringsarbete med hjälp av vissa metoder och verktyg.

– Tidigare fanns en ganska fragmenterad, delvis frivillig satsning med bristande ledningsstöd som inte lyckades så bra. Olika fabriker kom olika långt i förbättringsarbetet. Men nu finns detta tydligt på agendan och den globala ledningen har tydliga förväntningar på alla fabriker, berättar Peter Alvarsson.

Resultatperspektiv

Peter och hans specialistkollegor är något av internkonsulter som ger stöd kring träning och införande av nya arbetssätt på fabriker samt vilka resultat som ska nås. Alla fabriker har en utvecklingsplan för hur man ska förbättra resultaten och öka det man kallar Leanmognaden i verksamheten. Det här följer man upp löpande och i botten finns företagets produktionssystem Astra Zeneca Supply System. Peter betonar att det är viktigt att ha ett resultatperspektiv på det hela.

– Vi gör inte Lean för Leans skull, utan för att skapa affärsnytta. Det kan ibland bli lite felorienterat på den punkten. Man ska inte fokusera för mycket på verktygen i sig. Vi jobbar både med att



I Kina blev våra chefer mycket imponerade av engagemanget och hur väl förbättringsarbetet var implementerat, säger Peter Alvarsson.

förbättra resultaten och att höja Leanmognaden.

Olikheter en utmaning

Att olika fabriker har kommit olika långt och finns i olika kulturer är en av utmaningarna i Peter Alvarssons arbete. Det finns stora fördelar att arbeta enligt en global standard, men det ska också passa ihop med var man faktiskt är i sin resa och Leanmognadsnivå, menar Peter. Idag har man bra ledningsstöd kring att alla enheter förväntas arbeta på ett visst sätt, men det finns från fall till fall ändå utrymme för diskussioner om vad som är lämplig nivå på global standard.

– Det handlar dels om kulturförändringar som tar tid, och på vissa håll har man redan system på plats. Vi är

överens om vissa grundprinciper och vi pratar också om "hard standard" och "soft standard". Här kan man dock ha lite olika syn i olika länder. I exempelvis Sverige tittar man mer på värderingar och principer, medan man i exempelvis USA och England tenderar att vilja ha standard mer på mallnivå. Det är lite olika i olika kulturer, säger Peter Alvarsson.

Inom Astra Zeneca finns lång erfarenhet av förbättringsarbete. Man vill nu skapa global tillgänglighet och transparens kring de metoder som används inom företaget, så att ingen behöver återupptäcka metoder för exempelvis problemlösning.

– Viljan och suget att lära av varandra har ökat. Man har insett att det är

dumt och kostsamt att utveckla metoder själv när andra redan har gjort det. Good practice sharing är centralt hos oss.

Kina nu i topp

Kina som land går snabbt framåt inom kvalitets- och förbättringsområdet. Det märker man också hos Astra Zeneca, där Peter Alvarsson sett utvecklingen på nära håll. Han berättar att företagets verksamheter i Kina på några år har gått upp i topp inom förbättringsarbete och att de högsta cheferna nyligen varit där för att lära och inspireras.

– Först besökte man Sverige och blev ganska imponerade, men i Kina blev de ännu mer imponerade av hur väl förbättringsarbetet var implementerat i verksamheten. Det mycket stora engagemanget från alla anställda gjorde starkast intryck. Att alla är så framåt driver på utvecklingen. Medarbetarna ser förbättringsarbetet som ett sätt att utveckla både verksamheten och sig själva, och även att vara med och utveckla det nya Kina. Man känner stolthet kring allt detta.

Peter Alvarsson berättar att Astra Zenecas tillverkning i Kina nu visar upp

både bra resultat, hög Leanmognad och en långsiktighet. Man lyckas bra med framgångsfaktorer som att ha engagerat ledarskap, använda rätt metoder på ett strukturerat sätt under lång tid och att leverera värde. Man har låga nivåer på kvalitetsavvikelser och olyckor, högt maskinutnyttjande, bra produktivitet och överlag en bra utväxling.

Viktigt öka förbättringstakten i väst

Om man jämför Kina med västvärlden generellt för det tankarna till det japanska undret under senare delen av 1900-talet. Många av västvärldens företag tog då inte riktigt Japan på allvar som kvalitetskonkurrent, man fortsatte ungefär som tidigare så länge affärerna fungerade och till slut blev man utkonkurrerade av japanska företag. Nu är Kina på fram-marsch som kvalitetsledare och den här gången är det ett betydligt större och starkare land det handlar om.

Peter Alvarsson tror att vi i västvärlden har haft det ganska bra och kanske varit lite bortskämda med det. När ett företag går bra kan det också vara svårt att på medarbetarnivå förmedla bilden av ökad global konkurrens. I ljuset av

den ökande konkurrensen från länder som Kina frågar vi Peter vilket råd han skulle vilja ge företag i Sverige och i västvärlden.

– Vi måste öka takten i vårt förbättringsarbete och inte slå oss till ro på gamla meriter. Vi måste också bredda det arbetet och engagera hela personalen och organisationen mer än vi gör idag för att få loss hela kraften. Det räcker inte med att bara ha några experter och stabsfolk som går runt och löser saker.

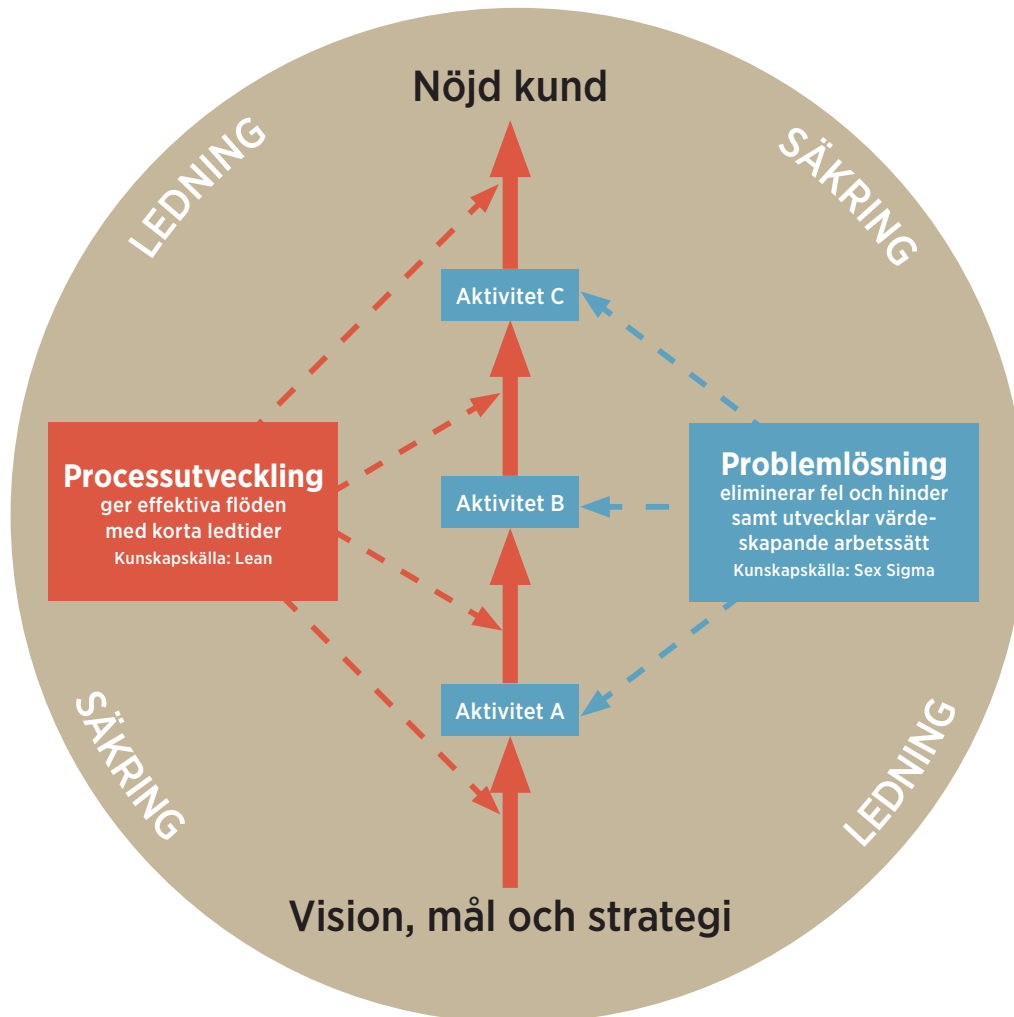
Fördel Sverige

När det gäller att hävda sig i den globala konkurrensen tycker Peter Alvarsson att vi i Sverige har en del kulturellt betonade styrkor som vi bör utnyttja i förbättringsarbetet.

– Vi har mindre hierarkier, vi har supportande ledarskap, mer närhet mellan chefer och medarbetare på golvet, och vi har god struktur och ordning. Det passar oss också att jobba tvärfunktionellt tillsammans i lag och att sätta kunden i centrum. Eftersom vi är mindre hierarkiska har vi även en öppenhet och vågar säga vad vi tycker.



Byggstenarna i effektivt förbättringsarbete



Verkningsfullt förbättringsarbete utgår ifrån 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 består både av *processutveckling* som skapar effektiva flöden och *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.