Potential

SANDHOLM ASSOCIATES

Ett nyhetsbrev om verksamhetsutveckling och kvalitet • JANUARI 2010

Mycket att spara i komplexa bankprocesser • 6
Utan filosofin blir man inte Lean • 7
Lönsamma Sex Sigma-projekt • 8
Chefer inom sjukvården behöver mer kunskaper om förbättringsarbete • 12
Stort utvecklingsarbete ska ge säkrare militärflyg • 14
Lyckad revision kräver bra kommunikation • 15

Styrelser missar vinsterna i förbättringsstrategier • 11

Effektiviteten ökade 25 procent på bara några dagar • 4

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates AB

Gyllene läge som kräver kompetens

Nu börjar den ekonomiska situationen stabiliseras och bättre tider är i sikte. Det är en viktig period att fokusera på förbättringar och effektiviseringar. Dels för att bädda för större efterfrågan och kapacitet. Dels för att bli ännu bättre på att möta kundernas behov och förväntningar. Nu när hjulen börjar snurra igen finns goda möjligheter att ta marknadsandelar. De som är tidigt ute blir ofta vinnare.

För offentliga organisationer ger perioden av vikande skatteintäkter och ökad arbetslöshet förmodligen ett ganska tufft år. För att ändå kunna ge medborgarna den kvalitet de förväntar sig krävs krafttag och målmedvetna förbättringar. Det är glädjande att se att många kommuner, landsting och statliga verksamheter idag lägger stor energi på att bygga upp resultatfokuserade förbättringsprogram enligt Sex Sigma och Lean. Jag är övertygad om att detta kommer att ge mycket stora effekter om det sköts rätt.

Ett angränsande område som behandlas i detta nummer av Potential är styrelsens roll i arbetet med verksamhetsutveckling. Det här handlar om långsiktiga, strategiska satsningar där uppbackning från styrelsen är nödvändig om det ska lyckas fullt ut. Därför har det alltid förvånat mig att inte fler bolagsstyrelser ser till att man har minst en ledamot med gedigna erfarenheter och kunskaper inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Ungefär på samma sätt som man sedan länge har företagsekonomisk kompetens i en styrelse. Ska företaget nå toppresultat behöver styrelsen kunskaper om strategier och metoder för kvalitet och verksamhetsutveckling. Potentialen att bli effektivare, spara kostnader och förbättra kvaliteten är i regel enorm.

Även inom offentliga verksamheter behövs den här kompetensen i högsta ledningen, bland de politiska beslutsfattarna. Här ligger stora möjligheter att skapa en både billigare och effektivare välfärdssektor. Det behövs nu, mer än någonsin.

Hoppas det nya året leder till många nya fina förbättringar!

Kurser och våren 2010

Utbildningsprogram

BLACK BELT-UTBILDNING

Du lär dig använda effektiva förbättringsmetoder enligt Sex Sigma och axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett verkligt projekt som betalar kursen direkt! 20 dagar i 8 block.
Kursstart: 27 januari
Extrainsatt kursstart: 19 april

MASTER BLACK BELT-UTBILDNING

Du är redan Black Belt och får här kunskaper för en ledande roll i förbättringsarbete enligt Sex Sigma. Vi erbjuder två inriktningar:

1. Analytisk Master Black Belt, som ger goda kunskaper inom avancerad analys- och problemlösning. 20 dagar i 9 block. *Kontakta oss.*

2. Strategisk Master Black Belt, som innebär en påbyggnad av strategisk kvalitetsledarutbildning i form av vår Kvalitetschefskurs (se nedan). *Kursstart: 15 mars*

KVALITETSCHEFSKURS

En gedigen ledarutbildning i resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får omfattande kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. 20 dagar i 8 block. *Kursstart: 15 mars*

LEAN-LEDARUTBILDNING

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. 13 dagar i 6 block. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.
Kursstart: 18 februari

DESIGN FOR SIX SIGMA (DFSS)

En utbildning om hur ett kundorienterat utvecklingsarbete kan bedrivas. Du lär dig verktyg och metoder för identifiering av kundbehov, kravhantering, konceptframtagning, produktoptimering, tillförlitlighetsteknik, verifiering och hantering av utvecklingsprojekt. 8 dagar i 3 block.
Kursstart: 11 februari

PRAKTISK STATISTIK

En utbildning om bättre och effektivare beslut genom begriplig statistik. Du lär dig använda moderna statistiska metoder som ger mer faktabaserade och rättvisande beslutsunderlag i förbättringsarbetet. Praktiskt inriktat med verkliga exempel. 18 dagar i 8 block.
Kursstart: 3 mars

seminarier

Verksamhetsutveckling och kvalitet

Kortare utbildningar

Kvalitet

Verksamhetsutveckling med fokus på totalkvalitet
3 dagar: 15–17 feb 2010
Kvalitetssäkring i produktionen *3 dagar: 8–10 mars 2010*
Leverantörskvalitet *2 dagar: 22–23 apr 2010*
Fokus på kvalitet – handledarutbildning
3 dagar: Kontakta oss för intern utbildning

Ledningssystem

ISO 9000 i praktiken *3 dagar: 24–26 feb 2010*
Informationssäkerhet och riskhantering
2 dagar: Kontakta oss för intern utbildning
Ledningssystem för informationssäkerhet
2 dagar: Kontakta oss för intern utbildning
Lagar och förordningar om informationssäkerhet
1 dag: Kontakta oss för intern utbildning

Analysera fakta

Introduktion till Minitab *1 dag: 23 mars 2010*
Statistisk processanalys
3 dagar: 3–5 mars (Stockholm), 13–15 apr 2010 (Göteborg)
Mätsystemanalys Gage R&R *1 dag: 11 mars 2010*
Hypotestest *3 dagar: 24–26 mars 2010*
Regressionsanalys *2 dagar: 19–20 apr 2010*
Black Belt Workshop *2 dagar: 20–21 maj 2010*
Tillförlitlighet *2 dagar: 23–24 feb 2010*
Design of Experiment *3 dagar: 12–14 apr 2010*
Multivariat dataanalys *2 dagar: 27–28 jan 2010*
Makron i Minitab *2 dagar: 1–2 juni 2010*
SPC i produktionen *1 dag: 29 april 2010* NY KURS

Förbättra

Ständiga förbättringar *2 dagar: 22–23 apr 2010*
Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt)
3 dagar: 26–28 apr (Stockholm), 1–3 juni (Göteborg) 2010
Leda förändring – den mänskliga aspekten
2 dagar: 26–27 apr 2010
Sponsorutbildning *2 dagar: 15–16 mars 2010*
Green Belt-utbildning
6 dagar i 2 block. Ges i Stockholm och Göteborg.
Kursdatum se www.sandholm.se

Processer och flöden

Processorientering och processledning
3 dagar: 17–19 maj 2010
Processkartläggning *1 dag: 20 maj 2010*
Lean – resurseffektiv produktion av varor och tjänster
2 dagar: 18–19 feb 2010
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge
2 dagar: 11 + 24 mars 2010
Fem S – ordning och reda i verksamheten
1 dag: 12 mars 2010
Leanspel *1/2–2 dagar: Kontakta oss för intern utbildning*

Följa upp

Mäta och följa upp kvalitet
3 dagar (enstaka dagar kan väljas): 8–10 juni 2010
Kvalitetsrevision
Med möjlighet till diplomering. 3 dagar: 31 maj–2 juni 2010
Intervjuteknik vid revisioner *1 dag: 4 mars, 3 juni 2010*
USKs möjligheter *3 dagar: Kontakta oss för intern utbildning*

Kostnadsfria seminarier

Sandholm Associates arrangerar "Öppet hus" med kostnadsfria seminarier på 10 orter i februari

VÄRNAMO 1/2, MALMÖ 2/2, KRISTIANSTAD 3/2, KALMAR 4/2, NYKÖPING 5/2, GÖTEBORG 8/2, NORRTÄLJE 8/2, UMEÅ 9/2, VÄSTERÅS 9/2, STOCKHOLM 11–12/2

Se separat bilaga i detta nummer av Potential eller gå in på www.sandholm.se.

Konferens

Sex Sigma och Lean 2010

STOCKHOLM 31 maj

En konferens om resultatinriktat förbättringsarbete. Exempel, erfarenheter, resultat och praktisk användning av Sex Sigma och Lean.

Mer information på www.sandholm.se

Foto: Thomas Henriksson

Medarbetarnas engagemang och idéer är nyckeln, anser Lars Ryner och Åke Nilsson.

Effektiviteten ökade 25 procent på bara några dagar

På kort tid har Schneider Electric i Västerhaninge fått igång en Lean-baserad förändring med mycket lovande och snabba resultat. Huvudreceptet är att tillsammans med engagerade medarbetare ta bort allt onödigt arbete och att producera i ett jämnare flöde. När högkonjunkturen kommer är man väl rustade.

Fabriken i Västerhaninge ingår i Schneider Electric Buildings och tillverkar en rad olika typer av styrutrustning för värme- och ventilationsanläggningar inom byggsektorn. Här finns cirka 150 medarbetare varav de flesta arbetar i fem flödesgrupper.

Kundbehoven styr

Ytterst är det kundernas beställningar som bestämmer takten. Att kunderna finns inom byggsektorn innebär inte att processtiderna är långa. Från beställning till färdig produkt går det två dagar, plus leveranstid. Man lovar leverans till hela världen inom fyra dagar. Trots de korta processtiderna har Västerhaningefabriken en leveranssäkerhet på 99,8 procent. Idag kommer en ny produkt fram i genomsnitt var 11:e sekund, och det motsvarar precis kundernas samlade behov just nu.

Mitt i detta balanserade flöde håller man tillsammans med medarbetarna på att organisera om arbetet i de fem flödesgrupperna ganska rejält. Två är idag omställda och de övriga tre blir klara under år 2010.

– Vi gör det koncentrerat under fyra dagar genom s.k. Rapid Improvement Events, som också brukar kallas Kaizen Events. Då stänger vi den berörda gruppens produktion under den tiden, men innan dess bygger vi upp ett buffertlager så att fabrikens flöde och leveranser inte ska störas, berättar produktionschef *Lars Ryner*.

Snabba resultat

Resultaten i de två flödesgrupper där man genomfört Rapid Improvement Event kom snabbt. Efter de fyra dagarna hade effektiviteten ökat med 25 procent och kapitalbindningen i lager hade halverats. Man hade också frigjort cirka 40 procent av arbetsytan, som senare kan användas för expansion. Nu fortsätter man att förbättra, bland annat genom att tillämpa Lean-konceptets Fem S, som handlar om ordning och reda. Det ger ytterligare förbättrat flöde och effektivitet.

– Vi arbetar egentligen inte snabbare idag, varje moment tar ungefär lika lång tid som tidigare. Men vi har tagit bort en massa onödigt arbete, säger Lars Ryner.

– Det är bra att vi kan göra den här förändringen under lite lägre arbetstryck i lågkonjunktur. När uppgången kommer och investeringarna i byggsektorn sätter fart är vi rustade för att komma upp i ännu högre kapacitet än under förra högkonjunkturen.

Utbildning och engagemang

Att involvera människan är mycket centralt för både utvecklingsarbetet och den dagliga produktionen på Schneider

Electric Buildings i Västerhaninge. Den kulturen har man haft länge.

– Det är avgörande att medarbetarna tar till sig förändringarna genom att de själva blir delaktiga. Med ett motstånd från medarbetarna blir det svårt att genomföra. Det här tar tid, och alla köper inte genast resonemangen. Men vi har ständiga diskussioner, och det leder framåt, säger *Åke Nilsson,* som är arbetsledare.

Förändringsarbetet i Västerhaninge har sin grund i Schneider Production System, vilket är ett koncernövergripande arbetssätt som bland annat bygger på Lean och förbättringsmetoder i Sex Sigma. Det började sjösättas under våren 2009.

I Västerhaninge började man med en fördjupande Lean-utbildning för 20 medarbetare, som fick en specialistroll. Det var produktionsledare, produktionstekniker och två personer ur varje flödesgrupp. Sedan tidigare hade man också 17 medarbetare med Sex Sigma-utbildning på Green Belt-nivå.

– Efter Lean-utbildningen genomförde vi ett Lean-spel med alla involverade. Det var en väldigt viktig övning som skapade förståelse för Lean-tänket och gjorde medarbetarna engagerade och positiva till förändring. Därefter genomförde vi fyra dagars Rapid Improvement Event, vilket innebar att vi överförde det här till verkligheten, säger Lars Ryner.

Tar bort icke värdehöjande arbete

Dessa Rapid Improvement Events går i huvudsak ut på att inom en flödesgrupp hitta icke värdehöjande aktiviteter och att få bort dessa. Man börjar med att under en dag gå igenom produktionen i gruppen och läsa av varje litet arbetsmoment. Då får man en tydlig struktur och man ser att de värdehöjande arbetsmomenten är kortare än hela processtiden. Nästa dag brainstormar man kring vad i detta som är nödvändigt och vad man kan ta bort, och hur det ska gå till. Ett exempel på en icke värdehöjande del är att gå och hämta material på ett ineffektivt sätt.

– Vi räknade ut att flödesgruppen tillsammans gick 570 mil per år för att hämta material. Det minskade vi snabbt med tre fjärdedelar. Nu är det en person, eller snarare en roterande funktion, som hämtar material åt alla i gruppen.

Den stora förbättringen är att man gått över till att arbeta i flera s.k. U-celler, eller grupper, inom varje flödesgrupp. I cellerna sitter medarbetarna tillsammans och gör en viss produkt. Var och en gör en del och lämnar vidare till nästa. Man hoppar in där det behövs för att hålla ett jämnt flöde, och

Foto: Thomas Henrikson

medarbetarna i cellen roterar också mellan de olika arbetsmomenten. Tidigare satt var och en för sig och gjorde alla arbetsmomenten själv.

Planeringen sköts av gruppen

I varje cell finns en stor skärm som minut för minut visar hur både flödesgruppen och cellen ligger till i förhållande till utleveranser och lagernivå. Det visar vilka produkter man ska prioritera och var man behöver sätta in extra resurser. Produktionsplaneringen sköts på det sättet direkt av dem som arbetar i flödesgruppen.

Kan det inte bli stressigt att följa det här minut för minut?

– Nej, det är tvärt om. Information och engagemang ger inte stress. Man vet att man gör rätt saker och vad som behöver prioriteras. Det är ett sätt att involvera medarbetarna, istället för att en särskild produktionsplanerare ska gå runt och säga att det är bråttom, säger Lars Ryner.

Även uppföljning av förändringarna görs inom flödesgrupperna.

– Vi har kontinuerliga möten och ser till att vi verkligen gör som vi har bestämt, med vissa korrigeringar. Vi diskuterar och jämför mätetalen och ser där om det går uppåt eller nedåt, säger Åke Nilsson.

En viktig förändring är också att man producerar i jämnare flöden och att man minskar alla lager, inklusive mellanlager. Det minskar kapitalbindningen. En nyckel är att man producerar betydligt mindre batcher än tidigare. Det gäller i alla led. Små mellanlager frigör också arbetsytor, och det blir mer ordning och reda.

I utvecklingsarbetet hos Schneider Electric i Västerhaninge har Sandholm Associates bidragit med skräddarsydd Lean-utbildning och Leanspel samt med konsultstöd i Rapid Improvement Events.

Lean-ledarutbildning

Anmäl dig nu! Nästa kursstart 18 februari 2010

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Utbildningen omfattar 13 dagar uppdelade i 6 block som varvas med hemuppgifter. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.

Läs mer om innehållet på www.sandholm.se

ANDRA AKTUELLA LEAN-KURSER

Lean – resurseffektiv produktion av varor och tjänster
2 dagar: 18–19 februari 2010

Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge
2 dagar: 11 + 24 mars 2010

Fem S – ordning och reda i verksamheten
1 dag: 12 mars 2010

Leanspel
1/2–2 dagar: Kontakta oss för intern utbildning

Mycket att spara i komplexa bankprocesser

Foto: Thomas Henrikson

Processer som styr och hjälper handläggarna sparar stora resurser och ger nöjdare kunder, anser Solweig Lansgård.

I storbanker hanterar man i regel många produktvarianter i komplicerade processflöden. Här finns stora möjligheter att både kvalitetssäkra och spara resurser. På Swedbank arbetar en grupp internkonsulter med de här frågorna.

Swedbanks internkonsultgrupper inom det här området finns i flera länder och heter OpEx, vilket står för Operational Excellence. Det svenska OpEx-teamet började som ett projekt, som sedan blev en del av linjeorganisationen. Idag är man åtta personer som arbetar på uppdrag av centrala enheter och bolag i koncernen.

Lean och Sex Sigma

OpEx-teamet arbetar med verktyg från både Lean och Sex Sigma samt även TQM och Change Management, inklusive de mjuka delarna av ledningsgruppsarbetet. Alla i det svenska teamet blir utbildade Black Belts, vilket är ett krav för att arbeta i gruppen. En är dessutom utbildad Master Black Belt.

– Lean och Sex Sigma kompletterar och överlappar varandra på ett bra sätt. Lean fokuserar på smidiga flöden och minskat slöseri, medan Sex Sigma handlar mycket om kvalitetsbristkostnader och att minska variationerna, säger *Solweig Lansgård* som är chef för OpEx-teamet i Sverige.

Genom att använda Sex Sigma, som går djupare in i siffror och data, har man sett att det i tjänsteverksamheter ofta saknas processdata dels för att beskriva nuläget, dels för att ha effektiva operativa nyckeltal.

– Vi behöver ofta ta fram dessa data själva tillsammans med exempelvis ett urval av handläggare på banken. Det kan vara ganska arbetskrävande. Men det blir mycket kraftfullt och tydligt att få fram och visa upp sådana siffror. När man sedan inför operativa nyckeltal blir de effektfulla verktyg för ledning och styrning.

Kan spara mycket på processer som hjälper och styr

Inom bankverksamheter arbetar man ofta i komplexa processer som inte sällan går in i flera olika datasystem. Den stora potentialen för kvalitets- och förbättringsarbete i bankverksamhet är, enligt Solweig Lansgård, att göra rätt från början och fokusera på att utforma processer som hjälper och styr handläggarna.

– Man kan spara otroligt mycket tid och resurser på att kvalitetssäkra processerna och täppa till utrymmet för felhantering.

– I våra processer kan en handläggare hantera omkring 190 olika produkter och produktvarianter som går parallellt och i vissa fall är inflätade i varandra. Det är mycket att hålla i huvudet. Jämfört med industriproduktion är det lite som att köra 190 produkter i en och samma maskin, dvs människan.

– Ju mer vi kan hjälpa och styra med bra processer, desto mer rätt blir det från början och desto mer arbetstid sparar vi, samtidigt som inte minst kunderna blir nöjdare.

Bra ledarskap avgörande

OpEx-teamets arbete ger resultat. I de delar där man haft uppdrag har kundtillfredsställelsen ökat.

– Vi kan också se att man sparar mycket resurser. Utan att avslöja hur mycket kan jag säga att kostnaderna för vårt arbete hämtas hem många gånger om.

En avgörande förutsättning för att det ska bli bra resultat är också att man har berörda ledningsgrupper med sig, anser Solweig Lansgård.

– Här har vi en fördel som internkonsulter, eftersom vi möter ledningar som själva aktivt har valt att ta hjälp från oss. Mycket viktigt för resultatet är också att ledningarna visar tydligt ledarskap och att man förstår hur man hanterar människor i förändringsarbete. Även inom det området har vi metoder och verktyg för att hjälpa till.

I Swedbanks och OpEx-teamets kvalitets- och förbättringsarbete har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildningar.

”Utan filosofin blir man inte Lean”

– Om ett företag på allvar ska bli Lean i stort och smått måste man få alla att förstå och känna för själva filosofin bakom Lean-metoderna. Bland det roligaste jag varit med om var just att se hur medarbetarna ganska snart själva började tänka Lean och genomföra förbättringar, säger *Pontus Linderholm,* som är platschef på Eco Log i Söderhamn.

Foto: Mats Holm

Utan en genomarbetad filosofi bakom satsningen kommer Leanarbetet inte bli annorlunda än alla andra förbättringsprojekt, säger Pontus Linderholm.

Eco Log utvecklar, tillverkar och marknadsför olika typer av skogsmaskiner. Företaget har cirka 60 anställda och en årsomsättning på omkring 400 miljoner kronor. För drygt ett år sedan började man satsa på Lean som förbättringskoncept, bland annat för att passa på att rusta för kommande högkonjunktur.

Skepsism vändes till engagemang

Bland medarbetarna fanns till en början en tydlig skepsism och frustration.

– Många tyckte det var rörigt och flummigt när vi skulle börja tänka ”Lean” och ”filosofiskt” kring produktionen. Men efter en tid av utbildning, Leanspel, diskussioner och genomförande har det här satt sig och blivit mycket positivt mottaget, berättar Pontus Linderholm. När folk började förstå att utgångspunkten var sunt förnuft samt ordning och reda vände många.

Hos Eco Log görs mycket tidsmätningar för att hitta icke värdeskapande tid. Det var viktigt att internt klargöra varför man gör detta, annars upplevs tidsmätningar lätt som en belastning.

– Vi förklarar att allt som stör produktionen egentligen beror på att ledningen har misslyckats. Med det som utgångspunkt blir det en helt annan acceptans för tidsmätningar och mer engagemang kring förbättringar. Cheferna ska undanröja hinder i produktionen. De ska inte tvinga fram en högre produktionstakt, utan istället uppmuntra produktionspersonalen att själva höja ribban. Hos oss ska cheferna vara något av ”curlingföräldrar”.

Filosofin är avgörande

För att nå långt med Lean hävdar Pontus Linderholm bestämt att det krävs mer än att sätta upp mål och använda processtyrning och diverse förbättringsmetoder. Han menar att ständiga förbättringar består av så många detaljer att man inte kan styra fram allt detta genom vanlig projektledning.

– Allt kan exempelvis inte tas upp på Leanmöten utan måste komma automatiskt från medarbetarna själva. Det krävs en inarbetad positiv filosofi för att få så många vardagliga förbättringar att hända. Utan en sådan filosofi blir företaget aldrig Lean på riktigt.

Pontus Linderholm går också ett steg längre.

– Det här handlar inte enbart om att göra ett allt bättre jobb och att företaget ska tjäna mer pengar. Det handlar också om att utvecklas som människa och vilja ta nya utmaningar, vilket även påverkar privatlivet på ett bra sätt. Vi ska ha kul på jobbet och jag vill gärna uppmuntra medarbetarna att reflektera över sig själva, företaget och vad vi drivs av.

– Det finns ingen mall för hur man åstadkommer det här. En viktig del är att, utöver processtyrning och målsättningar etc, tillåta och uppmuntra folks kreativitet och arbetsstolthet. Vi har också mycket diskussioner kring förbättringsarbetet och vi gör allt synligt så att medarbetarna själva ser vad som händer.

Bra resultat

Lean-satsningen hos Eco Log har givit bra resultat på kort tid. Ett exempel är att man fått bort hela 50 procent av de rapporterade störningarna i monteringen. Ett annat exempel är att företaget minskat sitt komponentlager från 70 till 40 miljoner, genom att märka upp komponenterna bättre och genom att medarbetarna själva agerade när det blev fel.

Förbättringsarbetet har hittills drivits som pilotprojekt kring främst en av de 10 monteringsstationerna. Närmast ska det här arbetssättet smitta av sig och införas på de övriga monteringsstationerna. Eco Log ska framöver också nå ut med förbättringsarbetet till sina leverantörer, och senare även involvera kunderna.

– Bakom hela det här utvecklingsarbetet ligger en djupare filosofi om att utvecklas som företag och att bli nöjdare människor. Det är en positiv syn på framtiden och jag tror man ska vara framtidsoptimist för att lyckas, säger Pontus Linderholm.

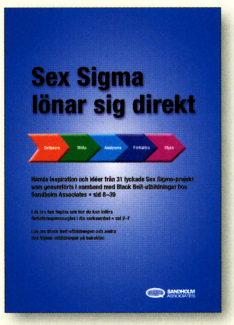
I Eco Logs Leanarbete har Sandholm Associates bidragit med ett skräddarsytt Lean-utbildningsprogram uppdelat på fyra tillfällen, för cirka 10 personer.

Fler lönsamma förbättringsprojekt

ALLA TYPER AV VERKSAMHETER och processer kan förbättras och effektiviseras avsevärt med hjälp av ordentliga analyser som grundar sig på bra faktaunderlag. Sex Sigma som förbättringsmetodik sprider sig därför allt mer. Numera kombineras den också ofta med Lean, vilket sammantaget ger ett ännu kraftfullare förbättringskoncept.

På följande sidor redovisar vi ytterligare två lyckade förbättringsprojekt enligt Sex Sigmas systematiska projektmodell i fem steg. Projekten har genomförts i samband med Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

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



Black Belt-utbildning

Lönsamma och effektiva förbättringsmetoder

Anmäl dig nu! Nästa kursstart 27 januari 2010.
Extrainsatt kursstart 19 april 2010.

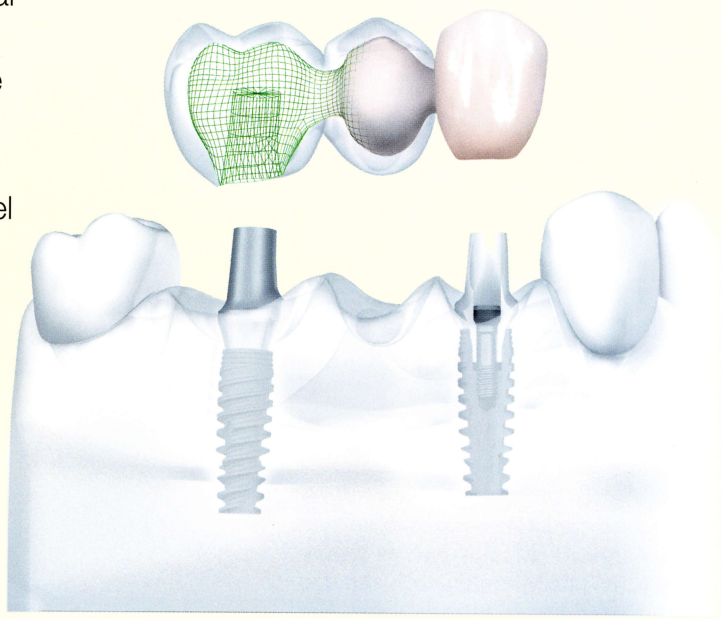
Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatinriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Sex Sigma och lär dig axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett skarpt förbättringsprojekt i den egna verksamheten, som vanligen betalar utbildningen flera gånger om. Black Belt-utbildningen omfattar 20 dagar uppdelade i 8 block under cirka ett halvår.

Information om detaljerat innehåll, tider etc finns på www.sandholm.se

Nobel Biocare i Stockholm

Analys gav kostnadsfri lösning som kan spara 6 miljoner per år

När ett förbättringsprojekt kring kundklagomål avgränsades till en viss typ av omarbetning hittade man den nyckelorsak som påverkade mest. Det ledde fram till en kommunikationsinriktad lösning som inte kostar någonting extra och som kan användas globalt av Nobel Biocare och spara miljoner.



Bakgrunden till projektet

Nobel Biocare förser tandtekniker med estetiska dentallösningar i form av både standardiserade och individuellt utformade keramiska ersättningständer. På företagets anläggning i Stockholm tillverkar man individanpassade lösningar utifrån CAD-underlag från tandteknikerna. En mindre del av CAD-underlagen är svåra och ibland omöjliga att förverkliga i produktionen, vilket leder till kundklagomål och kostsamma omproduktioner. I samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates startade man därför ett förbättringsprojekt enligt Sex Sigma-metodiken.

DE FEM FASERNA

1. Definiera

Man började med att beskriva processen och definiera flödet. Projektet handlade till en början om hela klagomålshanteringen, men efter en kort tid avgränsades projektet till de CAD-underlag som kunderna behöver göra om, vilket kallas för re-scan. Projektet avgränsades också till enbart svenska kunder och målet var att minska andelen re-scan till under 3 procent.

2. Mäta

Varje re-scan dokumenterades sedan tidigare i en databas. Projektgruppen samlade in mätdata från en period på nio månader för Stockholms-fabriken, men också globalt för att få fram en jämförelse.

3. Analysera

Dessa data analyserades med dels Paretodiagram för att hitta faktorer som påverkade mest, dels ImR-diagram för att se om det fanns bra och dåliga perioder. Man ville bland annat studera vad som hänt under de perioderna och eliminera variationerna. Men det visade sig att processen hade små variationer och alltså var stabil. Efter en brainstorming tog projektgruppen då fram ytterligare mätdata från senaste kvartalet för att se vilka kunder som både var överrepresenterade på re-scan och hade stor volym, dvs kunder med stor påverkan. Här identifierade man 30 kunder och studerade vilka fel dessa gjorde i sina CAD-underlag.

4. Förbättra

Utifrån detta tog projektgruppen fram ett informationsmaterial med de vanligaste felen och hur man undviker dem. Man besökte också kunderna och förklarade. En viktig poäng var att medarbetarna i säljorganisationen nu kunde prioritera besök hos de kunder där det fanns störst förbättringspotential. Fokus blev alltså bättre kommunikation och det kostade inget extra att genomföra.

5. Styra

För att säkra att förbättringen håller i sig bevakar säljorganisationen löpande vissa data och kan utifrån det fånga upp och kontakta kunder som orsakar mycket re-scan.

Resultaten

Andelen re-scan för de 30 mest påverkande kunderna minskade från 6,22 procent till 1,88 procent. Utslaget på samtliga kunder i Sverige blev det en minskning från 3,6 till 2,8 procent re-scan. Samtidigt minskade antalet kundklagomål med 22 procent, dvs kunderna blev nöjdare. Parallellt drevs också ett projekt kring själva klagomålshanteringen. Om man lyckas genomföra hela förbättringen globalt med motsvarande resultat beräknas det ge kostnadsbesparingar på cirka 6 miljoner kronor per år.

Vad var avgörande för att nå resultaten?

– Det var viktigt att vi tittade på hela processen, inklusive vad kunden gör, och inte bara på vår interna hantering och produktion. Att alla inblandade trodde på projektet och fick tid att arbeta med det var också mycket viktigt, säger kvalitetschef *Mikael Johansson,* som drev projektet.

Mikael Johansson

Parker Hannifin AB

Stora besparingar och 20 procent effektivare ärendehantering

Ett förbättringsprojekt med metoder från både Sex Sigma och Lean visade vägen till en bättre hantering av kundärenden. Lösningen effektiviserar ärendehanteringen med 20 procent och ger betydande besparingar och synergier.

Bakgrunden till projektet

Parker Hannifin tillverkar och marknadsför en stor bredd av rörelse- och styrtekniker för alla tänkbara användningsområden inom industri, mobil utrustning, infrastruktur, samhälle osv. I det svenska säljbolaget visste man att för mycket tid lades ner på hanteringen av kundärenden, och att den hanteringen kunde effektiviseras. För att hitta de mest påverkande orsakerna och bästa åtgärderna genomfördes ett förbättringsprojekt i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1. Definiera

För att definiera projektet användes bland annat brainstorming och Kaizen event. Man gick igenom processen och hittade 15 flaskhalsar. Projektet avgränsades till två faktorer som man ansåg påverkade mycket. Den ena handlade om att rätt ärende inte alltid hanterades av rätt person. Den andra faktorn var arbetet som lades ned på att styra ärendena.

2. Mäta

Projektgruppen satte upp en mätplan. Man gick in och tittade på historiska data för en period på två månader. Bland annat tittade man på hur många ärenden som var kompletta och korrekta när de kommer in och hur många ärenden som kom till rätt mottagare.

3. Analysera

Flera typer av analyser användes. Bland annat gjorde man ett Paretodiagram för att få fram vad som påverkade mest. Projektgruppen gjorde också en CTQ-matris (Critical To Quality) där bristerna prioriterades efter vad som är viktigt för kunderna. Man tog också fram en riskanalys samt en s.k. SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) för att få en tydlig bild av vilka som ingår i processen internt och externt. Den generella slutsatsen var som väntat att man måste skapa bättre intern effektivitet och bättre kommunikation med kunderna. Det som förvånade var att väldigt mycket var kommunikationsrelaterat och att en förbättring skulle ge en oväntat stor pay off, plus oväntat stora synergieffekter.

4. Förbättra

De förbättringar projektet kunde genomföra direkt var att förtydliga mallar, dokument och rutiner. Den stora, nu pågående, förbättringen är att företaget inför ett nytt ärendehanteringssystem som sköter hela ärendeflödet. Man skapar också en händelselogg så att medarbetarna vid behov kan ta över ärenden från sina kollegor.

5. Styra

I det nya ärendehanteringssystemet ska man löpande mäta och följa upp cykeltider och processtider. Bland annat för att kunna se hur effektiviteten utvecklas och varför vissa ärenden tar längre tid.

Resultaten

När systemet är infört räknar man med att förbättringarna i projektet ger 20 procent effektivare ärendehantering, minskade omarbeten och sparad arbetstid. Det frigör resurser som kan satsas på att ge ännu bättre kundservice. Projektet ger betydande besparingar och även stora synergieffekter på andra områden. Hela processen har blivit stabilare vilket är bra för kundtillfredsställelsen. Även medarbetarnas arbetstillfredsställelse har förbättrats.

Vad var avgörande för att nå resultat?

– Utan medarbetarnas engagemang, idéer och detaljkunskaper hade projektet inte nått de här resultaten. Avgörande var också att projektet var väl förankrat i ledningen, och att vi avgränsade projektet så att det inte blev för stort. Det var också mycket kraftfullt att kombinera verktygen i både Sex Sigma och Lean. Ytterligare en lärdom är att man ska forma förbättringsarbetet så det passar just den egna verksamheten, säger kundservicechef *Fredrik Borgenäs,* som ledde projektet.

Fredrik Borgenäs

Styrelser missar vinsterna i förbättringsstrategier

Satsningar på kvalitet och förbättringsarbete är långsiktiga strategiska beslut som hör hemma i styrelsen. De får stor betydelse för både utveckling och resultat. Ändå är det dåligt ställt med kunskaperna om förbättringsstrategier i många svenska styrelser. Det menar både *Lars G Mattsson,* konsult med mångårig VD-erfarenhet och *Lars Sörqvist,* VD på Sandholm Associates.

Lars G Mattsson

Lars G Mattsson har under många år varit VD på olika företag, med uppdrag att vända utvecklingen uppåt. Idag är han också drivande i ideella Styrelseakademien, som på olika sätt arbetar för ökad kompetens i styrelser.

Låg kompetens om förbättringsarbete

– Det finns mycket spill i styrelsearbetet. Man bör utvärdera det arbetet mer och fråga sig om styrelsen arbetar med rätt saker för bolaget eller organisationen.

Det här hänger delvis ihop med vilka kompetenser som finns i styrelserna.

– Tyvärr har styrelser ofta mycket låg kompetens inom kvalitets- och förbättringsarbete. Många styrelser inser inte vilken enorm ekonomisk potential som ligger i kvalitet och verksamhetsutveckling. I vissa bolagsstyrelser finns visserligen numera ett intresse för de här frågorna, men inte i de bolag och verksamheter som skulle behöva det mest.

Lars G Mattsson pekar på två lysande exempel där man har arbetat långsiktigt med förbättringsarbete genom hela organisationen: Scania och SKF.

– Det har betytt väldigt mycket i de företagen. Den typen av inarbetad förbättringskultur måste komma från en styrelse som har tillräckliga kunskaper på det här området för att kunna ta de strategiska besluten, följa upp besluten och vara bollplank åt VD.

Expertroll behövs i styrelsen

Lars Sörqvist håller med om att det inte går att driva detta på rätt sätt och ta kraftfulla beslut utan att ha styrelsen och ägarna med sig.

Lars Sörqvist

– En styrelse som inte förstår vad kvalitets- och förbättringsarbete innebär kan tvärt om bli en boja om foten. Det bör finnas åtminstone en expert inom verksamhetsutveckling i styrelsen, på samma sätt som man har företagsekonomiska experter.

Lars G Mattsson tar jämförelsen ett steg vidare.

– Kompetens inom kvalitets- och verksamhetsutveckling, med allt vad det innebär av effektiviseringar och ökad kundorientering, är nästan ännu viktigare än företagsekonomisk kompetens, eftersom det är den förstnämnda som skapar de ekonomiska resultaten.

Viktigt synliggöra vinsterna

Satsningar på kvalitet och verksamhetsutveckling måste också vara långsiktiga och löpa över längre tid än den period en VD normalt finns i företaget. Här har styrelsen en viktig roll att säkra kontinuiteten.

Om en styrelse har beslutat om en satsning på verksamhetsutveckling är det också viktigt att man följer upp beslutet. Men där brister man ofta.

– Det visar sig i utvärderingar att styrelser lägger minst tid på uppföljning av olika slag, och då faller satsningar lätt i glömska, säger Lars G Mattsson.

Han menar att ett skäl till att många styrelser inte är tillräckligt insatta och drivande inom verksamhetsutveckling är den egna redovisningen. Den är ofta inte tillräckligt transparent och visar därför inte vilka vinster det innebär att arbeta med koncept som Lean och Sex Sigma.

– Man måste använda verktyg och system för att synliggöra de här vinsterna, exempelvis Lean Accounting, Through Put Accounting, Target Costing etc.

Allt det här bygger i grunden på en vilja hos styrelsen att göra ett verkligt bra jobb och att se till att skaffa sig mer kompetens inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Ytterst handlar det också om att ägarna ställer krav.

– Om styrelserna lär sig mer om det här kommer man att upptäcka en fantastisk värld av möjligheter. Det kommer att påverka Sveriges konkurrenskraft och inom den offentliga sektorn är detta nyckeln till en mycket billigare och effektivare välfärd, säger Lars G Mattsson.

Foto: Bild & Media, Skaraborgs sjukhus

Sjukvårdens chefer behöver själva ha kompetens inom kvalitet och verksamhetsutveckling för att kunna leda förbättringsarbete i sina verksamheter, anser Mary-Ann Liivrand och Elisabeth Hellström.

”Chefer inom sjukvården behöver mer kunskaper om förbättringsarbete”

Att ge vård utifrån patientens perspektiv och nå ökad tillgänglighet och kvalitet är huvudsyftet med förbättringsarbetet på Skaraborgs sjukhus. Även de ekonomiska motiven är mycket viktiga. Vi har intervjuat två av sjukhusets verksamhetschefer som menar att chefer inom sjukvården behöver mer kompetens i förbättringsmetoder för att nå målen.

Inom Skaraborgs sjukhus har man sedan ett par år tillbaka arbetat offensivt med kvalitet och verksamhetsutveckling. Som förbättringsmetodik har man valt att främst använda konceptet Sex Sigma, med bland annat avgränsade tydliga förbättringsprojekt som givit bra resultat.

Naturlig del av att leda en verksamhet

Mary-Ann Liivrand är verksamhetschef för anestesi, intensivvård och operation på sjukhusen i Skövde och Falköping. Hon har själv genomgått både en kvalitetschefsutbildning och en utbildning inom förbättringsmetodiken Sex Sigma (Black Belt-utbildning).

– Det kommer framöver att ställas tydligare krav på chefer inom sjukvården när det gäller kvalitets- och förbättringskompetens. Det är något som bör sitta i ryggmärgen på linjecheferna och som man har med sig i alla typer av beslut. Det ska helt enkelt vara en naturlig del av att leda en verksamhet.

– Linjeorganisationen måste ha sådan kompetens för att kunna initiera och förstå behovet av strukturerat utvecklingsarbete. Det gäller även om det finns en kvalitetschef i organisationen.

Elisabeth Hellström, som är verksamhetschef för akutmottagningen i Skövde och ambulanssjukvården i Skaraborg, har också genomgått kvalitetschefsutbildning och utbildningar i Sex Sigma.

– Vi själva driver inte förbättringsprojekten, men vi tar initiativ till dem, sitter i styrgrupper och fungerar som bollplank för våra medarbetare i det här utvecklingsarbetet. Då måste vi som

chefer ha ordentliga kunskaper om förbättringsmetoder. Det är också viktigt att ha ett gemensamt språk kring förbättringsarbetet.

Idag har omkring 200 medarbetare på Skaraborgs sjukhus fått utbildning i förbättringsarbete enligt Sex Sigma, varav cirka 50 personer på Black Belt-nivå (motsvarar cirka 20 utbildningsdagar).

Utmaningar

En av de stora utmaningarna i förbättringsarbetet är, enligt Mary-Ann Liivrand och Elisabeth Hellström, att få in förbättringskompetensen och insikten om hur viktigt detta är både på bredden och bland linjecheferna. Då kan man åstadkomma ständiga förbättringar.

– Förutom att vi måste bli allt bättre på att möta patienternas behov, kommer ekonomin att kräva detta av sjukvården. Det finns ju i stort sett inte mer pengar att stoppa in i systemet, säger Elisabeth Hellström.

En annan utmaning är att både verksamheten och ekonomin är organiserad i avdelningar eller "stuprör" alternativt matriser, medan patienterna och processerna går tvärs över flera avdelningar.

– Det är lätt att falla tillbaka i stuprörstänkandet, dvs att alla värnar om sitt ansvarsområde. Särskilt när det blir ekonomiska svårigheter. Då är det viktigt att alla som ingår i en process istället drar åt samma håll, menar Mary-Ann Liivrand.

Elisabeth Hellström håller med och ger ett exempel.

– När vi ska förbättra någon av våra akutprocesser så kan vi inte göra det enbart på akutavdelningen. Här måste ju också alla andra avdelningar som ingår i processen och patientens väg genom sjukhuset vara med för att det ska ge resultat.

Bra resultat

Förbättringsarbetet inom Skaraborgs sjukhus har tagit fart och bakom varje större projekt ligger alltid en ekonomisk kalkyl som visar värdet av de möjliga förbättringarna. Här är några exempel på projekt och förbättringsområden:

Höftprocessen. Här har man förbättrat hela flödet från ambulans, via röntgen och operation till vårdavdelning. Det har resulterat i att 95 procent av patienterna är opererade inom ett dygn, vilket är högt över de nationella riktlinjerna på 60 procent.

Starttider för operation. Ett tidigare förbättringsprojekt gav en ökad kapacitet och möjliggjorde mer än 1600 fler operationer per år, genom bättre planering. Nu går man vidare med detta inom alla specialiteter.

Ambulanssjukvården. Här har man genomfört ett projekt med flera andra parter inom regionens sjukvård, vilket har resulterat i att ambulanserna används betydligt effektivare än tidigare.

Akutvårdsprocessen. I ett projekt har man analyserat fram grundorsakerna till patienters långa vistelsetider på sjukhuset. Den största förbättringsmöjligheten visade sig vara att ha rätt medicinsk kompetens på rätt plats. Tidigare hade sjukhuset en variation på vistelsetiderna mellan 3 till 15 timmar. Idag ligger 90 procent under 5 timmar, och förbättringsarbetet kring detta går vidare.

– Har man en struktur i förbättringsarbetet når man resultat. Det är också viktigt att alla är delaktiga, att de ser att det går att påverka verksamheten åt rätt håll och att man får nöjdare patienter. Det skapar entusiasm, säger Mary-Ann Liivrand.

I utvecklingsarbetet inom Skaraborgs sjukhus har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildning och Kvalitetschefskurs.

Intressant studie på gång om kvalitetschefer

En nyrekryterad konsult hos Sandholm Associates, *Sanna Rosendal* (se sista sidan) genomför just nu en kartläggning av kvalitetschefens roll, arbetssituation och kompetens i svenska företag och organisationer. Studien bygger på en enkät till 550 kvalitetschefer. Frågorna i enkäten handlar en hel del om kvalitetskulturen i kvalitetschefernas organisationer samt ledningens stöd och engagemang. Studien började med en förstudie i form av en mindre PDS-undersökning.

– Förstudien indikerar bland annat att många kvalitetschefer ser brister i ledningens engagemang som ett problem, säger Sanna Rosendal.

Hela studien blir klar senare i år och kommer att redovisas i nästa nummer av Potential.

Kvalitetschefskurs

Anmäl dig nu. Nästa kursstart 15 mars 2010

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en gedigen ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får ordentliga kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 20 dagar i åtta block utspridda över en period av åtta månader. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen. Kvalitetschefskursen ger också ett bra stöd för ditt fortsatta kvalitetsarbete i form av ett personligt nätverk och en omfattande dokumentation.

Läs mer om tider, innehåll, lärare, dokumentation etc på www.sandholm.se

Foto: André Caldenius

Militärflyget är en komplex och mångfasetterad verksamhet som ändå måste vara effektiv och säker, menar en av FMFOs två kvalitetschefer Per Englund.

Stort utvecklingsarbete ska ge säkrare militärflyg

Flygverksamheten inom Försvarsmakten är mångfasetterad. Här ryms allt från flygningar med JAS 39 Gripen, helikoptrar och transportplan till obemannade luftfarkoster. Sedan några år tillbaka genomför Försvarsmakten ett stort arbete med att samordna och kvalitetssäkra allt militärt flyg. Målet är framför allt att leverera beställd effekt med en ökad flygsäkerhet.

– Militärflyget finns i samma luftrum som det civila flyget och har i stort sett samma regelverk. Utöver att utföra våra uppdrag på ett effektivt sätt är ett viktigt mål förstås att vi inte skadar oss själva eller tredje man, säger *Micael Bydén* som är Brigadgeneral och, närmast under ÖB, ansvarig för produktion och flygsäkerhet inom Försvarsmaktens flygoperatörs (FMFO) ansvar på luftfartsarenan.

Micael Bydén

Komplex verksamhet

Det har genom åren inträffat haverier där främst egen personal kommit till skada. Det inträffar också incidenter som skulle kunna leda till allvarliga olyckor. Riskerna för sådant minimeras nu med hjälp av bland annat bättre samordning, genomarbetade kvalitetssystem och tydligare ansvarsfördelningar.

En utmaning i det arbetet är att militärflyget är en mycket komplex verksamhet. Till att börja med är de drygt 300 st luftfartygen av olika slag, med många olika användningsområden. Bland annat JAS 39 Gripen, skolflyg, helikoptrar, transportflyg för materiel (Herculesplan) och personal (för bland annat regering och riksdag), signal- och radarspaningsplan och obemannade luftfartyg (s k UAV).

Flygningarna genomförs både som nationella och internationella insatser. Ett exempel på ett internationellt uppdrag är de taktiska transporter som Sverige genomför med Herculesplan i Afghanistan. Militärflyget måste alltså samordna sin verksamhet med många andra parter, inte minst med internationella aktörer (EU, NATO, ISAF m fl) samt de civila flygtrafikledningarna, både inom och utanför Sverige.

En stor förändring som nu genomförts är att Försvarsmakten skapat en enda auktoriserad flygoperatör, med säte centralt vid högkvarteret, istället för att ha flera flygoperatörer ute på de olika flottiljerna. Den förändringen handlar både om effektivitet och flyg-

säkerhet. En viktig del i kvalitetsarbetet är också att alla delar av FMFOs verksamhet ska vara auktoriserade av luftfartsmyndigheten, från högkvarteret och vidare ut i organisationen. Kvalitetsarbetet handlar också om att vara effektiva som beställare på bland annat materielsidan, där FMFOs verksamhet inom luftfartsarenan omsätter en stor del av Försvarsmaktens tilldelade anslag per år.

Riskanalys visade kritiska faktorer

Hela kvalitets- och organisationsutvecklingen började med en riskanalys kring själva införandet av förändringarna. Där såg man vilka utmaningar man stod inför.

– Det handlade bland annat om svårigheter med att skapa gemensamma processer för en så differentierad verksamhet, och även det faktum att vi är verksamma, med komplex materiel, på många olika platser, säger *Per Englund,* som är kvalitetschef vid Försvarsmaktens Flygoperatör.

– Viktiga faktorer i riskanalysen var förstås både ledningens och personalens delaktighet. Bland utmaningarna fanns främst den mångfasetterade verksamheten, en del gamla strukturer och visst förändringsmotstånd. Men hela förändringen har ett prioriterat syfte, ökad flygsäkerhet, vilket är en styrka.

Gemensamt arbetssätt

Idag har hela Försvarsmaktens flygverksamhet ett gemensamt och mer samordnat arbetssätt och alla delar är auktoriserade av den militära luftfartsmyndigheten.

– Mycket av det här arbetet handlar om att organisera, implementera, utbilda och kvalitetssäkra. För mig som kvalitetschef gäller det att skapa system som har förmågan att uppfylla målen.

– Vi har bland annat gjort noggranna processbeskrivningar, manualer, befattningsbeskrivningar och mycket annat. Nu har hela verksamheten en tydligt reglerad ansvarsfördelning från ÖB ända ut till piloter och tekniker. Vi följer också upp nya nyckeltal och gör regelbundna revisioner. Och vi arbetar vidare med ständiga förbättringar, säger Per Englund.

Inom Försvarsmaktens flygverksamhet har Sandholm Associates bidragit med Black Belt-utbildningar och Kvalitetschefskurser samt olika kortare kurser för totalt cirka 30 personer.

Lyckad revision kräver bra kommunikation

Många kvalitetsrevisorer känner sig osäkra på hur man ska intervjua medarbetare och kommunicera på ett bra sätt. Situationen kan bli både obekväm och ineffektiv för båda parter. Men här finns en hel del bra verktyg och tekniker att använda.

Kristin Linus

I rollen som kvalitetsrevisor behöver man inte bara kunna sin kvalitetsstandard. Även förmågan att kommunicera är mycket viktig för resultatet. Det här är inte bara en fråga om personlighet, utan också en fråga om att lära sig använda intervjutekniker och andra metoder för att optimera kommunikationen.

Det anser *Kristin Linus,* som är HR-konsult på Almas Personalutveckling och leder Sandholm Associates kurs *Intervjuteknik vid revisioner* (se nedan). Hon är just nu interim personalchef på Skanska IT Nordic och arbetar utöver det med rådgivning för chefer och utbildning.

Tre nivåer och många verktyg

En revisor som vill bli bättre och effektivare på att kommunicera kan lära sig detta. Det handlar om att lära sig en rad verktyg och synsätt, att utifrån detta öva praktiskt på intervjuer med mera, och att sedan använda de verktyg som passar just den egna situationen och personligheten. Det är detta man får med sig i kursen.

Kristin Linus menar att man kan se på hela det här området i tre nivåer med flera olika verktyg på varje nivå: *1 Information, 2 Kommunikation* och *3 Relation.*

– Det handlar bland annat om hur en revisor ser på sig själv och på andra. Är man exempelvis trygg och motiverad i sin egen roll? Förstår man vilka behov mottagaren har och hur olika människor kan uppfatta samma budskap väldigt olika?

På informationsnivån har språket stor betydelse, dvs vad vi säger och hur. Här kan man skilja på och utveckla sitt *verbala* och *symboliska språk* samt *kroppsspråket.*

När det gäller den andra nivån, kommunikationen, brukar man tala om fyra verktyg och färdigheter som man kan öva upp: *1 Förmåga att skapa kontakt, 2 Aktivt frågande, 3 Aktivt lyssnande* och *4 Återkoppling* eller *feed back.*

De här färdigheterna är viktiga för att lyckas på den tredje nivån, dvs att skapa en relation. Här finns det enligt Kristin Linus några mänskliga behov som man särskilt bör beakta. De flesta människor har ett behov av att vara *omtyckta.* Man har också behov av att känna sig *behövd* och *kompetent.*

– Det kan vara idé för en revisor att redan i förväg, så att säga, investera i de här punkterna för att få en bra relation till medarbetare som man sedan ska intervjua.

Intervjuteknik vid revisioner

Kommande kurstillfällen: 4 mars och 3 juni 2010

En endagskurs som ger teoretiska och praktiska kunskaper om dialog- och intervjutekniker. Syftet är att underlätta för dig som gör revisioner att åstadkomma en effektiv och trygg dialog, samt att utveckla din förmåga att skapa ökat intresse och djupare förståelse för verksamhetsstyrningssystem. Kursen leds av beteendevetare och HR-konsult Kristin Linus (se ovan).

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

B Economique

SVERIGE
PORTO BETALT
PORT PAYÉ

NY KURS

Sex Sigma och Lean 2010

En konferens om resultatinriktat förbättringsarbete

31 maj 2010

Boka redan nu in datumet för årets upplaga av konferensen *Sex Sigma och Lean*, som arrangeras för sjätte gången på Kungliga Tekniska Högskolan. På konferensen presenterar och diskuterar vi erfarenheter, resultat och praktisk användning av Sex Sigma och Lean. Syftet är att ge dig idéer att använda i din verksamhet. Du får bland annat inblick i hur Sex Sigma och Lean allt mer integreras med varandra till ett mycket kraftfullt förbättringskoncept. Du får ta del av en rad framgångsrika exempel och viktiga erfarenheter från intressanta personer, företag och organisationer med stor erfarenhet av och kunskap om Sex Sigma och Lean.

Programmet kommer i god tid att finnas på www.sandholm.se.

Ny konsult på Sandholm Associates

Sanna Rosendal har anställts som konsult och utbildare hos Sandholm Associates. Hon är utbildad lärare från Lärarhögskolan vid Stockholms Universitet och civilingenjör från Kungliga Tekniska Högskolan med inriktning på projektstyrning, verksamhetsutveckling och kvalitet. Sanna ska arbeta med Lean, Sex Sigma och andra kvalitetsfrågor.

SPC i produktionen

Kursdatum
29 april 2010

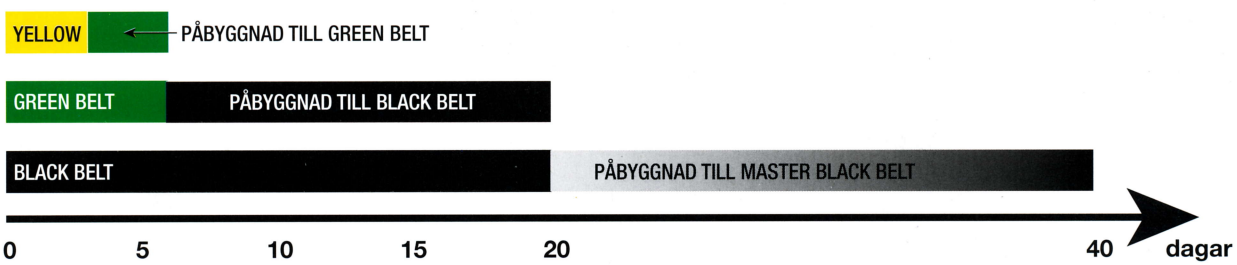
Sandholm Associates erbjuder en ny kurs som visar hur man i realtid på produktionsgolvet kan använda statistik för att bättre styra en tillverkningsprocess. Detta med hjälp av produktionsanpassad programvara. Syftet är att direkt i produktionen minska variationerna, få en stabilare process och minskade kostnader för kontroll och fel. Centralt i kursen är processbeteende och hur man via visuella statistiska verktyg kan kontrollera och tolka olika processtillstånd som kan uppkomma. Kursen vänder sig till personer som arbetar i produktion, mottagningskontroll, montering, mätrum etc inom tillverkningsindustri.

Läs mer och anmäl dig på www.sandholm.se

Uppgradera ditt bälte

Sandholm Associates har specifika utbildningar för samtliga bälten inom Sex Sigma, både öppna utbildningar och interna, skräddarsydda utbildningar. För alla som idag har uppnått en viss bältesnivå har Sandholm Associates kompletteringsutbildningar. Detta för att man enkelt ska kunna uppgradera sig till en högre nivå och successivt bygga vidare på kompetensen.

Läs mer på www.sandholm.se eller kontakta oss för rådgivning.



Nyhetsbrevet Potential utges av Sandholm Associates AB.
Sandholm Associates AB är ett konsult- och utbildningsföretag som arbetar med verksamhetsutveckling och totalkvalitet sedan 1971. Förutom en rad öppna kurser och seminarier erbjuder vi konsultation, implementeringsstöd, utvärderingar och verksamhetsinterna utbildningsprogram.
Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, Stockholm. Januari 2010. Omslagsfoto: Thomas Henrikson

SANDHOLM ASSOCIATES
Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm.
Tel: 08-755 59 90. Fax: 08-755 19 51.
www.sandholm.se sandholm@sandholm.se