

Potential



Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Januari 2018



Tom Johnstone om vad som
krävs för framgång

sid 4

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 11 orter!
Läs mer på baksidan.

Bli komplett kvalitetsproffs



Våra tre längre utbildningsprogram täcker tillsammans in de tre kompetensområden som behövs för att kvalitets- och förbättringsarbetet ska ge riktigt bra resultat – *Ledning, strategi och säkring*, *Effektiva flöden* och *Problemlösning*. Hos oss kan du bygga upp en heltäckande professionell kompetens. Välkommen!

Välkommen till våra kurser

JANUARI

29 jan **Effektiva flöden och processer** 3 dagar

FEBRUARI

8 feb **Black Belt-workshop** 2 dagar

14 feb **Leverantörskvalitet** 2 dagar

MARS

5 mars **Kvalitetschefskurs** 20 dagar i 8 block

5 mars **Introduktion till verksamhetsutveckling** 3 dagar

7 mars **Förbättrings- och förändringsledning** 3 dagar

12 mars **Black Belt-utbildning** 22 dagar i 8 block

14 mars **Leanledarutbildning** 20 dagar i 8 block

14 mars **Leansamordnarutbildning** 10 dagar i 4 block

14 mars **Processledning och processutveckling** 3 dagar

14 mars **Praktisk statistik** 14 dagar i 5 block

19 mars **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block

19 mars **Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt)** 3 dagar

22 mars **Hållbarhet och Kvalitet** 1 dag

22 mars **Värdefokuserat hållbarhetsarbete** 9 dagar i 5 block

APRIL

9 apr **Sponsor för Sex Sigma och Lean** 1 dag

16 apr **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block

16 apr **Statistisk processanalys** 3 dagar

19 apr **Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge** 4 dagar i 2 block

23 apr **Kvalitetssäkring i produktionen** 3 dagar

23 apr **Continual Improvement Model** 2 dagar

25 apr **Effektiva ledningssystem och standardiserat arbete** 2 dagar

MAJ

8 maj **Hypotestest och regression** 7 dagar i 4 block

16 maj **Green Belt-utbildning** 6 dagar i 2 block

16 maj **Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt)** 3 dagar

21 maj **Risikanalys och Riskhantering** 1 dag

23 maj **Lean Produktutveckling** 3 dagar

24 maj **Kvalitetskultur och medarbetarskap** 6 dagar i 3 block

28 maj **Innovation och verksamhetsutveckling** 1 dag

28 maj **Kvalitetsrevision Grundkurs** 3 dagar

29 maj **Black Belt Workshop** 2 dagar

JUNI

13 juni **Green Belt-utbildning** 3 dagar

13 juni **Statistisk processanalys** 3 dagar

Master Black Belt-utbildning Kontakta oss för mer information
40 dagar i 16 block + 2 dagar workshop

Vi har fler utbildningar i vårt utbud som vi kan sätta upp på förfrågan.

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan



Ta nya steg i kvalitetslärandet

För att nå framgång med kvalitets- och förbättringsarbete krävs en hel del kunskaper. Det är ett komplext och omfattande kompetensområde där kvalitetsprofessionella behöver behärska allt från strategisk ledning till avancerade statistiska metoder. Det är idag viktigare än någonsin när vårt samhälle och våra företag står inför gigantiska utmaningar kring välfärdens kvalitet och näringslivets konkurrenskraft i en omvärld där kvalitetsutvecklingen nu tar stora kliv i länder som Kina och Indien. Samtidigt har vi en snabb utveckling inom innovation, digitalisering och hållbarhet där behovet av kvalitetsrelaterade kunskaper är stort.

Grunden i de kunskaper som kvalitetsprofessionella behöver finns primärt i våra gedigna utbildningsprogram Kvalitetschefskurs, Black Belt-utbildning och Leanledarutbildning. Utbildningarna ger den nödvändiga grunden, men utöver denna krävs även praktisk erfarenhet för att uppnå den kompetens som behövs. Erfarenheter byggs upp genom att vara verksam i olika kvalitetsrelaterade roller, men kan även påskyndas genom erfarenhetsutbyte och reflektion. Idag är dock många kvalitetsprofessionella ganska ensamma i sin roll. Genom Sandholm Associates utbildningar har många kvalitetsprofessionella mött nya kollegor och byggt nätverk.

För att än mer stödja lärande, erfarenhetsutbyte och reflektion erbjuder vi nu *symposier* för kvalitetschefer och förbättringsledare. Detta är en helt ny form av mötesplatser som integrerar olika typer av lärande. Här ska kvalitetsprofessionella som redan kommit en bit i sin utveckling tillsammans dela erfarenheter, samverka, inspireras och diskutera framgångar och problem. För den som vill engagera sig ännu mer i sin personliga utveckling och ta del av utvecklingen inom vårt ämnesområde kommer vi även att starta en *tankesmedja* för kvalitet (läs mer på sid 15).

I detta nummer av Potential möter du Tom Johnstone som är en av landets mest engagerade och betydelsefulla ledare inom kvalitet. SIQ och SWEDAC berättar om kvalitetsutvecklingen i landet. Min amerikanska kollega Elmer Corbin, som förutom sitt stora kvalitetsengagemang även leder arbetet med världens mest kraftfulla datorsystem IBM Watson, redogör för hur kognitiva system och AI kommer att påverka framtidens kvalitetsarbete. Och inte minst kan du läsa om den nya världskonferens inom kvalitetsområdet som vi håller på att skapa i Sverige.



Foto: Erik Hagman

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. I höst finns möjlighet att möta honom på konferensen Excellence Summit i Göteborg 11–12 september.

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 strategiarbete 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

»» Det absolut mest kritiska för högsta ledningen är att integrera kvalitet med kundfokus som del i affärsstrategin och att "walk the talk".

strukturerat förbättringsarbete 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. Avvikelser 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 sjösätta 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 ►

» 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.

► kommer sådana data att snabbt driva förbättringar i befintliga produkter, så småningom genom maskin-inlärnning, 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.



Foto: Erik Hagman

Hur ser du på initiativet till den globala konferensen Excellence Summit i Göteborg 11-12 september 2018.

– Det är en bra idé och konferensens fokus på business excellence är rätt. Nu när utvecklingen går allt snabbare är det ännu viktigare att lära av varandra. Så jag tackade genast ja till att vara en huvudtalare på konferensen. Jag gillar också den föreslagna mixen av ledare på högsta nivå och de främsta forskarna inom kvalitet och business excellence.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Nästa kursstart 12 mars 2018

Anmäl dig nu!

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

Viktiga framtidsteman på ny världskonferens i Göteborg

Det blir många intressanta talare och flera viktiga framtidsinriktade ämnesområden på världskonferensen *Excellence Summit*, som går av stapeln för första gången i Göteborg 11–12 september 2018. Det kommer bli att handla om hur man uppnår excellens inom ledarskap, förbättring & innovation, digitalisering och hållbarhet. Boka in datumet redan nu!



SEDAN SNART TVÅ ÅR har arbetet pågått med att bygga upp en helt ny global kvalitetsarena i Göteborg där ledare och kvalitetsprofessionella från företag från hela världen kan mötas och diskutera kvalitet, kundorienterad verksamhetsutveckling och förbättringsarbete. Platsen för den första Excellence Summit blir Svenska Mässan i Göteborg.

Redan nu kan vi berätta om några av huvudtalarna. En av dessa blir från svenskt håll *Tom Johnstone*, som du kan läsa en intervju med i detta nummer av Potential. Exempel på andra spännande talare som du möter på

konferensen är *Sunil Sinha* som är en av Tata Groups högsta ledare, *Noriaki Kano* som länge varit en av de viktigaste personerna i japanskt kvalitetsarbete, *Elmer Corbin* som leder IBM:s Watsonprojekt samt *Greg Watson* som idag är en av världens mest betydelsefulla kvalitetsexperten.

Högaktuella framtidsområden

Excellence Summit 2018 har detta första år huvudtemat *The future of quality and the quality of future!* Konferensen kommer att vara uppbyggd kring fyra mycket aktuella områden:

- Leadership and culture for excellence
- Improvement and innovation for excellence
- Digitalization for excellence
- Excellence for Sustainability

Inom dessa fyra områden kommer deltagarna att möta en mängd intressanta talare från företag samt ledande forskare inom området. Erfarenheter och nya kunskaper kommer att förmedlas genom föredrag, workshops och paneldiskussioner. På Svenska Mässan kommer även en omfattande branschmessa att finnas där man kan möta olika företag som är verksamma inom kvalitetsområdet. Målgruppen för konferensen är primärt näringsliv, men alla som arbetar med eller är intresserade av kvalitet och förbättringar kommer med säkerhet finna många godbitar.

Denna konferens arrangeras av Svenska Mässan, SIQ och Sandholm Associates i samarbete med SFK, Lean Forum, SIS, SQMA, IAQ, ASQ, EOQ och JUSE. Konferensen är alltså en samlingsplats för både nationella och internationella kvalitetsorganisationer. I samband med konferensen kommer det även att anordnas en hel del andra kvalitetsrelaterade aktiviteter.

Mer information kommer löpande att publiceras på konferensens hemsida excellencesummit.se.



Tom Johnstone är en av huvudtalarna på den första Excellence Summit, här flankerad av två av konferensens initiativtagare och arrangörer, Mats Deleryd, vd på SIQ och Lars Sörqvist, vd på Sandholm Associates.

Mer fokus på resultat i SIQs nya excellence-modell

Enklare och mer inriktad på förbättringar, resultat, hållbarhet och en bredare syn på intressenter. Det är några av nyheterna i den nya excellence-modellen – *SIQ Managementmodell* – som utvecklats i samarbete med forskare och användare utifrån en rad framgångsfaktorer. Den lanseras 22 januari 2018.

SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling har funnits sedan 1991 och har hjälpt många organisationer att utveckla och förbättra sina verksamheter. Modellen har utgjort grunden för Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) som hittills delats ut 25 gånger. Forskning har visat att användandet av den här typen av excellence-modeller driver resultat i verksamheter. Bland annat visar studier att mottagare av utmärkelser som USK har signifikant bättre ekonomiska resultat än branschindex.

Omvärlds- och framgångsfaktorerna förändras

Framgångsfaktorerna förändras dock över tid och nu har SIQ under 2,5 års tid tagit ett större förnyelsegrepp för att uppdatera sin modell, så att den blir ett bra stöd för den fortsatta utvecklingen av dagens organisationer. En faktor i detta är att allt går snabbare idag och det kräver förmåga att snabbt anpassa sig till nya förutsättningar.

– Hur många kunde exempelvis förutse oväntade händelser som utgången i USA:s presidentval och Brexitvalet i Storbritannien, eller att en aktör som Uber dök upp och att Tesla börjar testa prototyper av ellastbilar, säger **Mats Deleryd**, som är vd på SIQ.

– Utvecklingen går fortare och fortare. Så "långsamt" som det går idag kommer det aldrig att gå framöver! Många organisationer har utvecklat robusta processer, men det kan då också vara svårt att ställa om när man utmanas. Det är naturligtvis viktigt att dagens excellence-modeller är designade och stödjer organisationer i denna turbulenta miljö. Det är mot den bakgrunden som SIQ genomfört utvecklingsarbetet och nu lanserar den nya modellen.

I utvecklingen av SIQ Managementmodell, där även Vinnova och Tillväxtverket varit med och bidragit, har man tagit fasta på en rad aktuella omvärlds- och framgångsfaktorer. Den höga förändringstakten i omvärlden är en av



Den nya SIQ Managementmodell innehåller en hel del nyheter, är förenklad och har tydligare fokus på dagens framgångsfaktorer, menar Åsa Rönnbäck och Mats Deleryd.

dessa och beror inte minst på digitaliseringen, som i sin tur genererar stora datamängder att hantera för att kunna ta faktabaserade beslut. En annan megatrend som påverkar företag och organisationer är globaliseringen, som bland annat gör att negativa kundupplevelser kan spridas snabbt. Att förstå kunden är förstås fortfarande centralt, men det räcker inte idag. Man behöver även ha ett bredare perspektiv på olika intressenter. Det är också viktigt att integrera flera olika hållbarhetsaspekter i verksamheten – ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. I utvecklings- och

förbättringsarbetet behöver man ibland även ta lite större innovativa språng, inte bara de många små förbättringarna.

Baserat på forskning och praktik

SIQs nya modell är en ledningsmodell som är baserad på mycket forskning och på användarnas erfarenheter. I själva utvecklingen har forskare från Chalmers och Karlstads Universitet arbetat tillsammans med användare. Fem olika organisationer från olika branscher har också testat en prototyp av den nya modellen.

– Svensk forskning kring hur kvali-

tetsutvecklingen kommer att utvecklas på 20 års sikt visar att kundorientering och ständiga förbättringar kommer att fortsätta vara kärnan. Men också att det blir mer integration mellan hållbarhet och kvalitetsutveckling. Förändringsledning kommer också att stärkas inom det här ämnesområdet, säger Åsa Rönnbäck, som är forskningschef på SIQ.

Forskning pekar också på vilka problem användare upplever med tidigare excellence-modeller. Man har upplevt det som tidskrävande att utveckla en kultur och nya arbetssätt. Många användare upplever också att det finns utmaningar som tidigare modeller inte tog hand om, bland annat ägarnas roll i kvalitetsutvecklingen, involvering av kunden samt processernas robusthet och anpassningsförmåga.

En studie på Chalmers har tittat på hur organisationer presterar inom olika kriterier i SIQs modell och vilka arbetssätt som driver resultat. Ledarskap och medarbetarnas engagemang och utveckling visade sig vara mest resultatdrivande. Verksamhetsplanering är visserligen många organisationer bra på, men studien visade att det inte alltid driver resultat.

Man har också studerat vilka förbättringsbehov som finns kring olika begrepp i excellence-modellerna. Hållbarhet behöver innehålla fler aspekter och integreras tydligare, intressentperspektiven behöver breddas till mer än bara kunderna och värdeskapandet med kunder behöver utvecklas. Man behöver också få in kreativitet, innovation och anpassningsförmåga.

Ett lands kultur påverkar också, enligt forskning, hur en modell tas emot i organisationer. Därför kan det vara en fördel att använda en svensk modell som SIQ Managementmodell. Kännetecknande för den svenska kulturen är bland annat decentralisering, medarbetarnas delaktighet, jämlikhet, mångfald, transparens, korta beslutsvägar, tillit, hållbarhet, innovation med mera.

Några fördelar i nya SIQ Managementmodell

Enligt användare som testat modellen:

- Förenklad – färre framgångsfaktorer och huvud-/delkriterier
- Innehåller relevanta områden
- Tydligare fokus på hållbarhet, och att det är integrerat
- Mindre fokus på dokumentation och större fokus på resultat
- Omfattar både mindre förbättringar och radikal innovation

Förenklad struktur och mer fokus på resultat

Den nya SIQ Managementmodell har tre grundpelare: Kultur, struktur och systematik. Modellens fundament är Arbetssätt och Resultat. *Kulturen* i modellen baseras på fem framgångsfaktorer, vilket är en förenkling (i tidigare modell hade man 13 framgångsfaktorer). Dessa är:

- Skapar värde med kunder och intressenter
- Leder för hållbarhet
- Involverar motiverade medarbetare
- Utvecklar värdeskapande processer
- Förbättrar verksamheten och skapar innovationer.

När det gäller *strukturen* i modellen tar den fasta på de områden som har störst påverkan på en organisations resultat, vilka också är huvudkriterierna i modellen:

- Kunder och intressenter
- Ledning
- Medarbetare
- Processer

Tanken med strukturen är bland annat att när en organisation utvecklar sina arbetssätt inom dessa områden stärks kulturen och resultaten. Modellens tredje grundpelare, *systematiken*, handlar om att ställa frågor som leder till insikt om hur den egna verksamheten fungerar. Det behövs tydlig med-

vetenhet om hur man gör för att kunna förbättra det man gör.

Bland nyheterna i SIQ Managementmodell märks, förutom den nya strukturen, att hållbarhet är mer integrerat i modellen och omfattar ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Innovation och arbetssätt för att ta större förnyelsesprång finns med tydligare, liksom digitalisering och jämlikhet. Modellen får ett bredare intressentperspektiv. Poängviktningen mellan kriterierna är ändrad. Resultaten väger tyngre än i tidigare modell. När det gäller processer läggs mindre fokus på processkartläggning och mer fokus på förbättringar.

Terminologin i SIQ Managementmodell är generell och passar olika typer av verksamheter. Modellen är också icke-föreskrivande, dvs den ställer inte ska-krav utan ställer frågor om vilka arbetssätt verksamheten har och om resultat som uppnås.

– Modellen är designad utifrån det som idag kännetecknar ledande organisationer. Den täcker in de utmaningar som användarna ser och är praktiskt relevant, säger Åsa Rönnbäck.

SIQ Managementmodell inklusive handbok släpps 22 januari 2018 och finns då att ladda ner fritt på siq.se. Modellen kommer att ligga till grund för Utmärkelsen Svensk Kvalitet och Kvalitetsutmärkelsen Bättre Skola. Men betoningen ligger på den breda användningen av modellen.

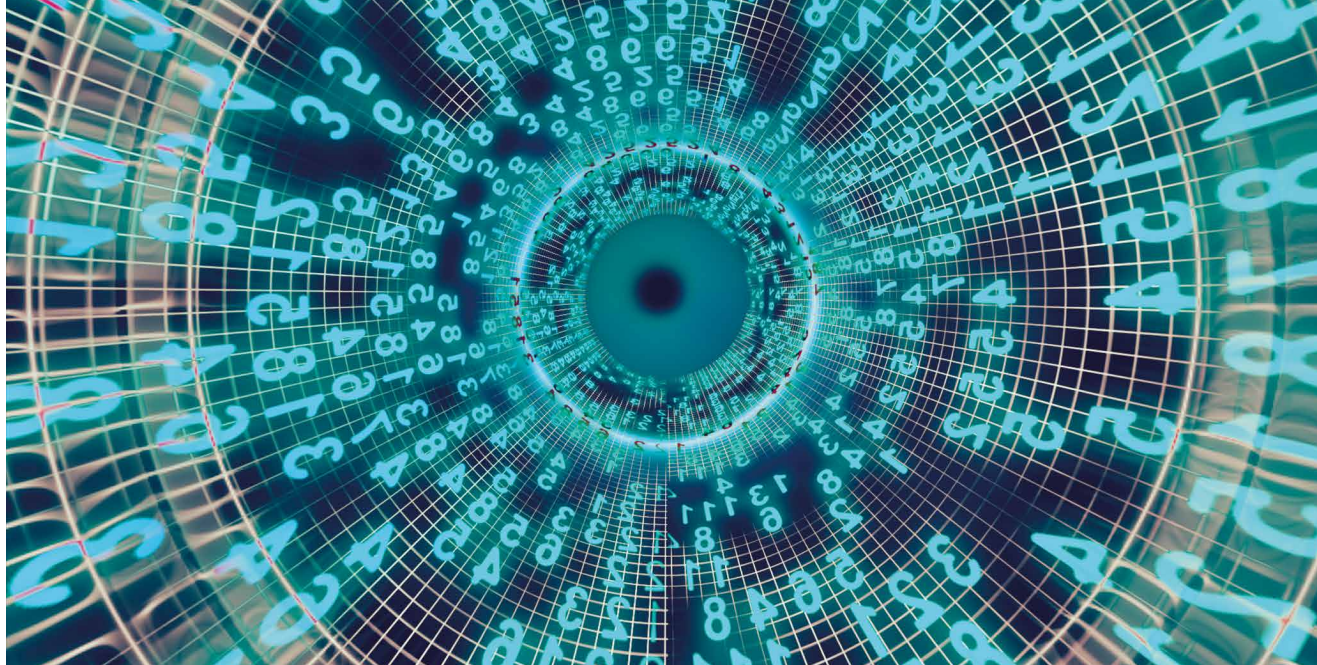
Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 5 mars 2018

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatorienterad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.



Så kan **Artificiell Intelligens** lyfta och bredda kvalitetsarbetet

Med ökad digitalisering växer Artificiell Intelligens (AI) fram som en ny möjlighet och utmaning för företag och organisationer. Det påverkar inte minst kvalitets- och förbättringsarbetet. Enligt en ledande expert på området, *Elmer Corbin* på IBM Watson Health, kommer kvalitetsprofessionella att få nya möjligheter och större roller i sina verksamheter.

UTVECKLINGEN går nu mycket snabbt. Det man brukar kalla Internet of Things gör att allt fler produkter blir uppkopplade. Vi står inför ett genombrott för AI. När det gäller tjänsteproduktion kommer vi sannolikt få se en hel del automatisering och stora produktivitetsgenombrott samt även bättre möjligheter att följa upp.

Stark koppling mellan digitalisering och kvalitet

Digitaliseringen och användandet av avancerade kognitiva system, som samlar in all tillgänglig information och analyserar den, kommer att leda till enorma informationsmängder att hantera och förstå. Det är kunskaper som inte minst kan användas i kvalitets- och förbättringsarbetet inklusive produktutveckling. Kvalitetsverksamheten i ett företag kan här bland annat få möjligheter att i realtid, eller betydligt snabbare än tidigare, se när problem uppstår. Samtidigt behöver de som arbetar med kvalitet utveckla sin förmåga att analysera dessa stora informationsmängder, även om systemen också kommer att hjälpa till med detta.

Kopplingen mellan digitaliseringen och kvalitet kan man se ur två perspektiv, eller från två håll: Dels digitalisering för att skapa kvalitet, dels kvalitetsarbete för att säkra ny teknik. Det vi investerar

i måste bli rätt och fungera som det är tänkt. Ett tillspatsat exempel på det är system i självkörande bilar. Bristande digitalisering kan leda till nya och allvarliga risker. Riskhantering är därför också ett viktigt område att ha med här. Men det handlar också om att digitaliseringen utformas så att den verkligen stöder kvalitets- och förbättringsarbetet. Bland annat genom att fokusera på grundproblem och inte bara försöka lösa problem genom att investera i ny teknik på systemnivå.

Bättre beslut genom analys av stora datamängder

Ett av de allra mest avancerade kognitiva systemen som finns idag är IBM Watson. Det är en molnbaserad AI-plattform som ger verksamheter möjlighet att få fram djupare insikter och kunskaper ur massiva mängder strukturerade och ostrukturerade data, för att på så sätt hjälpa verksamheten att nå sina mål. Systemet kan analysera data från en mängd olika källor som användaren har tillgång till på internet och i intranät. Det här används idag inom en rad områden, bland annat sjukvård, utbildning, finanssektorn, IoT, media, flödesoptimering med mera.

Ett exempel på applikation inom systemet är Watson Quality Advisor.

– Det används för att förse kvalitets-



Elmer Corbin

professionella och tillverkningsledningarna med proaktiva beslutsrekommendationer kring möjliga störningar i värdekedjan. Detta baserat på data som samlats in från processer och instrument på olika punkter längs tillverkningskedjan, berättar Elmer Corbin, som är Global Delivery Excellence Executive på IBM Watson Health. Han har också en roll som ansvarig för samarbeten kring systemet i hela IBM.

Nya möjligheter för professionella inom kvalitet

Elmer Corbin ser nya intressanta möjligheter som kan öppnas för kvalitetsprofessionen genom kognitiva system.

– Watson-teknologin används i många olika branscher som hjälp att optimera arbetsflöde, inte bara inom

utveckling och tillverkning utan inom alla aspekter av affärsverksamhet. Det här kommer att öppna upp nya möjligheter för kvalitetsprofessionella att använda sina förmågor och kunskaper i förbättringar inom alla delar av verksamheten, inklusive allt från HR och juridik till marknadsföring och försäljning. Det innebär att kvalitetsprofessionellas roll expanderar utanför utveckling och tillverkning till att bli ledare för transformation och optimering inom sina företag.

Elmer Corbin menar också att Watson-teknologin kan användas för att genom analyser hjälpa kvalitetsledare att se vilka aspekter av en verksamhet som gör företag i liknande branscher mer framgångsrika än andra.

Förstärkt intelligens som ger högre kvalitet

Eftersom det är en molnbaserad teknologi är den via browser tillgänglig för alla nivåer på ett företag och för slutanvändare/konsumenter samt även för leverantörer.

– Användare och konsumenter av sådan teknologi kommer fortsätta skapa nya innovativa vägar att utnyttja dess djupa analytiska förmåga för att upptäcka ännu mer i sina data. Det kommer att skapa nya vägar att ta beslut och möjliggöra mer informerade beslut kring nya marknadsmöjligheter. Det kommer också att ge nya sätt att samarbeta kring data mellan olika branscher, säger Elmer Corbin.

Han menar avslutningsvis att den här förstärkta intelligensen kommer att göra det möjligt för företag att ta bättre beslut som leder till högre kvalitet på produkter och tjänster och bättre kundupplevelser tvärs igenom alla branscher.

Elmer Corbin är en av huvudtalarna på Excellence Summit i Göteborg 11–12 september 2018 (se artikel på sid 7). Förutom sin position på IBM Watson Health är han också ordförande i den amerikanska kvalitetsorganisationen ASQ, American Society for Quality.

Vidareutveckla din kompetens tillsammans med likasinnade

Nu erbjuder Sandholm Associates två nya spännande möjligheter att utveckla sin kvalitetskompetens ytterligare – i närmare samspel med andra inom kvalitetsprofessionen.

EN BRA PRINCIP för kompetensutveckling är att lära nytt genom utbildning, bygga på med nya utbildningar och att bygga upp sin erfarenhet genom att tillämpa de nya kunskaperna praktiskt. Men för att nå riktigt långt krävs ofta mer – nämligen att lära från andra och utbyta erfarenheter med personer i samma profession.

Symposier – för personer med gemensam kunskapsgrund

Sandholm Associates har under många år, utöver ren utbildning och konsultation, arbetat med att bygga nätverk och arrangera olika former av konferenser och seminarier där kvalitetsprofessionella kan mötas. Nu tar vi nästa steg och lanserar **symposier** inom vårt område. Dessa symposier kommer att ges exklusivt för personer som genomgått våra längre utbildningsprogram. Tanken med detta är att deltagarna vid dessa symposier ska ha en gemensam kunskapsgrund, vilket vi ofta ser är av betydelse för erfarenhetsutbytet. Vi planerar nu två olika symposier: Ett **Kvalitetschefs-symposium** för tidigare deltagare i vår Kvalitetschefskurs och ett **Lean Six Sigma-symposium** för personer som genomgått vår Black Belt-och/eller Leanledarutbildning.

Ett symposium består av en tvådagarsaktivitet. Varje symposium kommer att ha ett eller flera specifika teman. Första dagen inleds med 3–4 föredrag inom det aktuella området. Deltagarna

kommer då även att möta intressanta gästföreläsare. Målet är att ge nya kunskaper och stimulera idéer. Därefter arbetar vi vidare tillsammans och i grupper med viktiga frågeställningar och utmaningar. Det blir rikligt med tid för lärande och erfarenhetsutbyte. Slutligen genomför vi en workshop för att sammanfatta, lära och utvecklas. En gemensam middag ingår också.

Tankesmedja – som personlig kompetensresa

Sandholm Associates kommer även att lansera en **tankesmedja** inom området kvalitet och kundorienterad verksamhetsutveckling. Här ligger ambitionsnivån högre. Syftet är att deltagarna ska delta i en personlig resa där kompetens, förmåga och personliga förutsättningar successivt utvecklas. Vår avsikt är att skapa ett forum där vi regelbundet möts, inspireras och lär. Inom tankesmedjan kommer deltagarna att möta både ledande experter och forskare inom kvalitetsområdet. Under ett år planerar vi att genomföra fyra träffar som vardera består av två till fyra dagar. En av aktiviteterna kommer att förläggas utomlands. Parallellt med tankesmedjan kommer deltagarna även att bjudas in att delta/medverka i olika internationella aktiviteter. Dessa är dock av frivillig karaktär.

Mer information om Sandholm Associates symposier och tankesmedja hittar du på www.sandholm.se

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 14 mars 2018 Anmäl dig nu!

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

Sverige behöver en gemensam kvalitetsstrategi

I Sverige har vi egentligen ingen nationell strategi för kvalitet. Vi är ett starkt exportland och ligger idag bra till vad gäller kvalitet, men omvärlden förändras snabbt. Därför behövs det ett stort grepp kring kvalitetsfrågorna för att behålla den positionen i framtiden, säger *Peter Strömbäck*, generaldirektör på Swedac.



Foto: Catharina Blesert

Idag ligger vi bra till i kvalitet, men Sverige behöver en gemensam kraftsamling för framtiden, anser Peter Strömbäck.

SWEDAC ÄR SVERIGES ackrediteringsmyndighet och har en viktig roll inom kvalitetsområdet.

Man kontrollerar efterlevnaden av krav på kvalitet och säkerhet. Ett viktigt syfte med det är att underlätta för varor och tjänster att fritt röra sig över gränserna. En av Swedacs uppgifter är att ackreditera certifieringsorgan.

– Vi är en aktör i en kvalitetsinfrastruktur eller ett system där vi tillsammans med andra verkar för att det finns tillit till produkter och tjänster och att det är effektivt att bedriva handel, berättar Peter Strömbäck.

Starkt intresse för kvalitet, men ingen nationell strategi

Han uppfattar att det både inom näringslivet och offentlig sektor finns en stark strävan att utveckla kvalitet och att man tycker att detta är viktigt. När han exempelvis gjorde sökningar på Svenskt Näringslivs sajt gav ordet kvalitet dubbelt så många träffar som ordet innovation, och i senaste budgetpropositionen blev det cirka 1200 träffar på kvalitet.

– Men Sverige har inte en nationell strategi för kvalitet, trots att vi rankas högt i det sammanhanget, säger Peter Strömbäck.

Han pekar på att exempelvis Kina och andra länder som växer snabbt har kvalitetsstrategier. Swedac hjälper ibland andra länder att sätta upp kvalitetsinfrastrukturer. Den första frågan man då ställer är om landet har en kvalitetspolicy och kvalitetsstrategi för att hålla god kvalitet och höja konkurrenskraften. Man kan tycka att det är lite paradoxalt att vi i Sverige själva inte har en sådan samlad strategi för kvalitet.

Peter Strömbäck ser också en annan utmaning för Sveriges kvalitetsinfrastruktur – den unga generationen behöver komma in i kvalitetsutvecklingsarbetet. Det är inom det arbetet många krav kommer att ställas i framtiden och kompetensförsörjningen blir en nyckelfråga, menar han.

Näringsliv, samhälle och akademi behöver gemensam syn

– Sverige är en stark exportnation och kvalitet har varit en avgörande faktor i det. Men kvalitet kommer inte självant. Vi ser nu en omvärld i stark förändring som bland annat innebär ökad globalisering, digitalisering och ökade krav på hållbarhet. I Sverige behöver vi nu tillsammans kraftsamla

kring kvalitetsfrågorna för att behålla och utveckla vår position. Sverige har goda möjligheter framöver när det gäller kvalitet och konkurrenskraft. Jämfört med många andra länder är vi bra på att just kraftsamla, säger Peter Strömbäck.

Han anser att näringsliv, samhälle och akademi behöver ha en gemensam syn på kvalitet i dess bredaste mening och det kräver en nationell kvalitetsstrategi.

– Därför har vi på Swedac tagit initiativ till det vi kallar Kvalitetslandet, som är en plattform för samtal och bred samverkan i de här frågorna, säger Peter Strömbäck.

Inom ramen för Kvalitetslandet pågår nu rådslag kring detta med olika parter och Peter tror att man kommer fram till en gemensam syn, även om det finns olikheter i vissa frågor. Han jämför här med den nationella strategin för innovation som vi har i Sverige och som Peter var med och utvecklade. I det arbetet fanns det först många olika definitioner av vad innovation är, men till slut blev det en samling och strategi kring detta. Det gäller att främst greppa de stora frågorna och inte smådetaljerna, menar Peter Strömbäck.

De här kompetenserna krävs för framgång

Framgångsrika företag är i regel mer strategiskt inriktade i sitt kvalitetsarbete än andra. Samtidigt har det dock visat sig att kvalitetsprofessionella överlag ofta är mer av interna specialister i sina verksamheter. Det finns ett kompetensglapp här. För att lyckas behöver man kompetens som spänner över hela kompetensområdet.

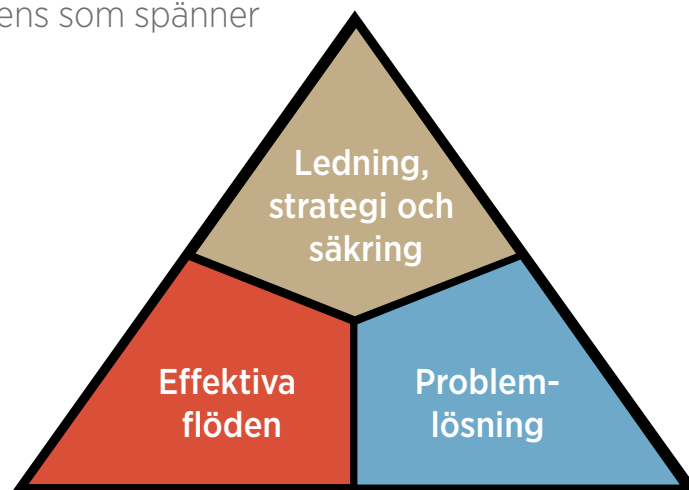
DET BEHÖVS EN HEL DEL kompetens för att nå framgång i arbetet med att förbättra en verksamhets förmåga att möta kundernas behov och leverera rätt kvalitet. Erfarenheter och studier visar att ledande företag och organisationer i mycket större utsträckning än andra har utvecklat sitt kvalitetsarbete i en mer strategisk riktning. Arbetet utgår här från ett engagerat ledarskap som systematiskt driver verksamheten mot uttalade mål, genom ständiga förbättringar.

En nyligen publicerad studie genomförd inom det svenska forskarnätverket SQMA visar dock att det stora flertalet kvalitetsprofessionella idag främst arbetar med interna specialistfrågor, exempelvis hantering av ledningssystem, processer och problem. Studien pekar på ett glapp mellan den kompetens som finns i professionen och den kompetens som behövs för att utföra ett strategiskt och kundfokuserat kvalitets- och förbättringsarbete.

Behövs kunskaper inom hela kompetensområdet

– Allt för få kvalitetsprofessionella har fått möjlighet att studera och fördjupa sig inom hela kompetensområdet. Den kompetens som vår bransch bygger på har i många företag och organisationer inte varit tillräckligt förstådd och erkänd, säger *Lars Sörqvist*, vd på Sandholm Associates.

Han menar också att hela kvalitetsområdet dessutom måste utvecklas mot att bli en tydligare del av verksamheternas strategi- och ledningsarbete. Läggs där till att det idag, pga av den snabba utvecklingen i omvärlden, finns starka skäl för många verksamheter att förbättra sin förmåga att leverera kvalitet. Detta beror inte minst på en allt tuffare global kvalitetsrelaterad konkurrenssituation, som i sin tur beror mycket på kinesiska och indiska företags genombrott på kvalitetsområdet. Allt det här pekar enligt Lars Sörqvist på att det är mycket viktigt att organisationer och individer vidareutvecklar sin kvalitetskompetens.



Ledning, strategi och säkring

Kvalitetschefskurs
Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet
Sponsorutbildning för Six Sigma och Lean
Förbättrings- och förändringsledning
Standardiserat arbete och effektiva ledningssystem
Kvalitetsrevision

Riskanalys och riskhantering
Kvalitetssäkring i produktionen
Leverantörskvalitet
Hållbarhet och kvalitet
Värdefokuserat hållbarhetsarbete
Innovation och verksamhetsutveckling
Kvalitetskultur och medarbetarskap

Effektiva flöden

Leanledarutbildning
Leansamordnarutbildning
Processledning och processutveckling

Värdeflödesanalys
Effektiva flöden och processer
Lean Produktutveckling

Problemlösning

Black Belt-utbildning
Master Black Belt-utbildning
Green Belt-utbildning
Problemlösning med förbättringsverktyg

Praktisk statistik
Hypotestest och regression
Statistisk processanalys
Black Belt Workshop

Den totala kvalitets- och förbättringskompetensen kan beskrivas som en triangel med tre huvudområden. Nertill i figuren finns Sandholm Associates specifika utbildningar som ingår i respektive huvudområde.

– Ofta finns en stor osäkerhet om vad som krävs kompetensmässigt inom kvalitetsprofessionen. Det finns en stor mängd metoder och verktyg som är viktiga och det krävs också en helhetssyn och strategisk förståelse.

Sandholm Associates beskriver den totala kvalitetskompetensen med en kompetenstriangel. Den utgår ifrån de tre huvudområdena *Ledning, strategi och säkring*, *Effektiva flöden* samt *Problemlösning*. Inom de områdena finns sedan en mängd olika viktiga tillvägagångssätt, metoder och verktyg.

– Långsiktig framgång handlar mycket om att finna en bra balans och samspel mellan de här tre områdena. Man behöver ha förmåga att strategiskt kunna leda och säkra kvalitet, skapa effektiva flöden och processer samt förmågan att lösa problem och utmaningar som alltid förekommer i en verksamhet.

På Sandholm Associates hemsida sandholm.se finns en djupare beskrivning av hur en sådan kompetensutveckling kan ske samt vilka olika utbildningar som kan ingå.

Högaktuella kvalitetskompetenser att ha koll på

Omvärlden och framgångsfaktorerna förändras och så gör även de kompetenser som krävs för att lyckas inom kvalitets- och verksamhetsutveckling. Tre delområden som det idag är viktigt att ha koll på är *Hållbarhet*, *Innovation* och *Medarbetarskap*. Vi förklarar varför.



Hållbarhet skapas på mikronivå

Både kvalitet och hållbarhet handlar en hel del om hur stora resurser man använder för att åstadkomma största möjliga kundvärde. Därför är metoderna inom kvalitets- och förbättringsarbete viktiga när man vill öka en verksamhets totala hållbarhet.

HÅLLBARHET är ett komplext område med flera aspekter. Det handlar om hållbar utveckling ekologiskt, socialt och ekonomiskt – både i världen och i våra verksamheter. Det kan ibland uppstå motsatsförhållanden mellan de här olika aspekterna på hållbarhet. Om man på makronivå exempelvis bromsar konsumtionen snabbt för att minska miljöpåverkan kan det påverka den ekonomiska och sociala hållbarheten negativt.

– Hittills har hållbarhet huvudsakligen fokuserats på ett miljöperspektiv, som är en del av vad hållbarhet egentligen handlar om. Det här har också lite ensidigt diskuterats utifrån ett makroperspektiv kring olika begränsningar i verksamheter och dess miljökonsekvenser. Men genom att ta sig an utvecklingen utifrån ett kvalitets- och förbättringsperspektiv öppnas helt nya möjligheter

att lyckas uppnå en långsiktig hållbarhet i vidare mening, säger *Lars Sörqvist*, vd på Sandholm Associates.

Kvalitetsmetoder är viktiga för hållbarheten

Hållbarhet handlar i grunden om hur mänskligheten förbrukar jordens resurser för att skapa värde för befolkningen idag, och samtidigt säkra möjligheterna för framtida generationer. För att hantera den frågan räcker det inte med att bara arbeta utifrån ett makroperspektiv. Problematiken måste också angripas utifrån ett mikroperspektiv, dvs i våra verksamheter, där man utgår från hur resurser omvandlas till kundvärde i processerna. Här uppstår idag enorma förluster. Bara en mycket liten del av de resurser som förbrukas omvandlas egentligen till kundvärde. Det innebär

att det i själva verksamheterna finns en mycket stor potential för hållbar utveckling.

– Inom kvalitetsområdet finns många av de kunskaper, metoder och verktyg som krävs för att arbeta med värdeskapande och hållbarhet på mikronivå. Kvalitetsutveckling handlar ju kort och gott om hur en verksamhets förmåga att möta sina kunders behov ständigt kan förbättras och effektiviseras, dvs hur ett högre kundvärde ska kunna skapas med en lägre resursinsats, säger *Lars Sörqvist*.

– Genom att integrera den kunskap och metodik som finns i ett välutvecklat kvalitetsarbete med verksamhetens hållbarhetsarbete kan man skapa hållbarhet på riktigt, på ett sätt där miljö, socialt ansvarstagande och ekonomi går hand i hand.

Innovation kräver metodkunskaper

Innovation är ett mer mångfasetterat område än många kanske tror. Det går till på väldigt skilda sätt beroende på vad innovationen handlar om. För att lyckas med det i en verksamhet behövs konkreta metodkunskaper.

INNOVATION har blivit ett oerhört populärt begrepp på senare år. Det pratas om innovation i olika sammanhang och ofta ses innovation som lösningen på många av dagens problem. Regeringen har till och med inrättat ett innovationsråd som statsministern leder för att utveckla Sverige som innovationsnation och stärka

landets konkurrenskraft. Ett stort antal verksamheter har på senare år inrättat chefstjänster på hög nivå med ansvar att driva innovationsarbetet.

Oklar bild av vad innovation är

– Men samtidigt verkar det överlag vara ganska oklart vad innovation egentligen

handlar om och framförallt hur man ska arbeta för att uppnå bra innovationer i verksamheten. Många tycks tro att innovation är en metod i sig. Detta är fel. En innovation är resultatet av ett arbete. Något nytt. Ett genombrott. Något vi inte sett eller lyckats göra tidigare, säger Sandholm Associates vd *Lars Sörqvist*.

Hur man når dit kan skilja mycket, menar han. En del av innovationsarbetet handlar om nytänkande och kreativitet. Men innovation berör mycket mer än detta. Många innovationer uppstår genom ett framgångsrikt problemlösningsarbete där man lyckas lösa ett problem som ingen tidigare löst. Andra innovationer bygger på systematisk utveckling av

processer som leder till arbetssätt som inte förekommit tidigare.

Innovationer kan, enligt Sörqvist, även handla om radikala kulturella eller marknadsmässiga förändringar. Han pekar också på att när man exempelvis studerar mottagarna av den internationella utmärkelsen Quality Innovation Award ser man en stor mångfald av helt

olika innovationer som givetvis kommit fram på mycket skilda sätt.

– För att lyckas med innovationsarbete krävs därför gedigen kunskap om ett antal olika tekniker och tillvägagångssätt. Allt från kreativa metoder till systematisk problemlösnings- och processutvecklingsmetodik är viktigt att behärska.

Gott medarbetarskap bygger kvalitetskultur

Det skrivs inte så mycket om gott medarbetarskap, trots att det har väldigt stor betydelse för kvalitetsarbetet och förbättringskulturen i en organisation.

ENGAGERADE och kompetenta medarbetare är en avgörande framgångsfaktor för att en verksamhet ska lyckas i sitt kvalitetsarbete. Ofta talas det om behovet av en kvalitetskultur som utgår från gemensamma värdegrunder. Betydelsen av det blir uppenbar när man besöker en organisation av världsklass, där man tydligt känner av kulturen och lagkänslan. Den stora frågan för många är dock hur man når dit.

Behövs mer fokus på medarbetarskapet

Den kultur som finns i en verksamhet utgår förstås från de människor som ingår i organisationen, både ledare och medarbetare. Gott ledarskap har man på goda grunder diskuterat mycket länge.

– Men mycket lite har skrivits om vad ett gott medarbetarskap innebär och hur en bra medarbetare agerar. Där är osäkerheten större trots att detta är en så viktig del av verksamhetens kultur, säger *Marita Bergendahl*, som är partner och seniorkonsult i Sandholm Associates.

Hon pekar på att det finns stora möjligheter att utveckla verksamhetskulturen i en organisation genom att fokusera mer på just medarbetarskap. Bland annat handlar det då om förutsättningarna för att utveckla ett gott medarbetarskap samt samspelet mellan medarbetarskapet och ledarskapet. Det behövs ofta en ökad medvetenhet om medarbetarskapets innebörd och hur det kan utvecklas och förbättras.



Marita Bergendahl

– Om man knyter samman kundfokus, förbättringsarbete och medarbetarskap kan det växa fram en kvalitetskultur som kan lyfta verksamhetens resultat till oanade höjder.

Läs om utbildningarna och anmäl dig på sandholm.se

Värdefokuserat hållbarhetsarbete

Nästa kursstart 22 mars 2018

Ett utbildningsprogram om hur man arbetar med hållbarhet utifrån ett verksamhetsperspektiv, med fokus på värdeskapande och effektiv resurshantering. Du får de kunskaper som krävs för att driva sådant hållbarhetsarbete. Du lär dig grunderna inom hållbarhet och de metoder och verktyg som krävs för att minska en verksamhets resursanvändning och samtidigt öka det levererade kundvärdet. Utbildningen omfattar 9 dagar fördelade på 5 block.

• • • • •

Innovation och verksamhetsutveckling

Nästa kurstillfälle 28 maj 2018

En endagskurs om hur innovation och nytänkande kan användas och bli en framgångsrik del av en verksamhets utveckling och förbättring. Du får insikt i vad innovation egentligen innebär och en överblick över vad som krävs för att lyckas med innovationsarbetet.

• • • • •

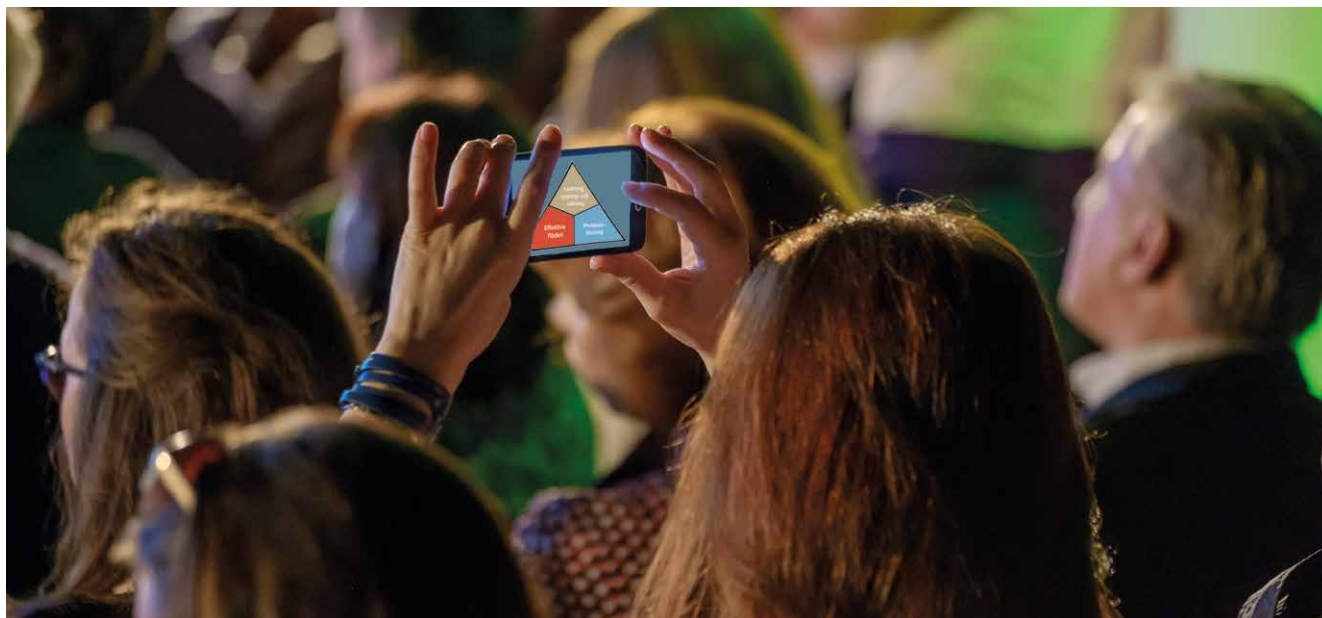
Kvalitetskultur och medarbetarskap

Nästa kursstart 24 maj 2018

Ett utbildningsprogram om hur man skapar en kvalitets- och förbättringskultur genom att fokusera på gott medarbetarskap. Du lär dig hur en organisation kan utveckla medarbetarnas personliga ledarskap samt upprätta en stark kvalitetskultur i hela verksamheten. Utbildningsprogrammet omfattar 6 dagar i 3 block.

Returadress:
Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 STOCKHOLM

Avs: Bring Citymail Sweden AB, Box 901 08, 120 21 STOCKHOLM



Välkommen till kostnadsfria seminarier på 11 orter

HALMSTAD 25 januari
GÖTEBORG 26 januari
STOCKHOLM 31 januari och
2 februari

VÄSTERÅS 1 februari
MALMÖ 5 februari
JÖNKÖPING 6 februari
UMEÅ 6 februari

LINKÖPING 7 februari
SKELLEFTEÅ 7 februari
SUNDSVALL 9 februari
GÄVLE 12 februari

Vi bjuder på aktuella kunskaper och tips som är viktiga för att lyckas i kvalitets- och förbättringsarbetet:

Hållbarhet och kvalitet

Behovet av att skapa mer hållbar utveckling i företag och organisationer ökar. Det gäller ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. Centralt är då att hushålla med ändliga resurser. Intressanta möjligheter öppnas om man tittar på hållbarhetsfrågor utifrån hur den egna verksamheten förbrukar resurser för att skapa största möjliga kundvärde. I seminariet belyser vi hur man kan integrera kunskaper om kvalitets- och förbättringsarbete med hållbarhetsarbetet.

Anmäl dig på sandholm.se

Där kan du läsa mer om innehållet i programmet, tider, platser och medverkande. Seminariet är cirka tre timmar långt. Under seminarierna finns också tillfälle att träffa oss och diskutera. Dina kollegor är förstås också välkomna.

Förbättrings- och förändringsledning

När man arbetar med förbättringar uppstår ofta en del förändringar. Att leda förbättringar och förändringar är en viktig del av ledarskapet på alla nivåer. För att lyckas med detta arbete krävs, förutom stort engagemang, även kunskaper om vad förbättringsledning och förändringsledning är, inklusive kunskaper om bra metoder och verktyg som kan användas. I seminariet belyser vi förbättringsledning och förändringsledning och vikten av att dessa områden vävs samman.

Potential utges av Sandholm Associates AB. Vi är ett konsult- och utbildningsföretag som arbetar med verksamhetsutveckling och total kvalitet sedan 1971. Förutom en rad öppna kurser och seminarier erbjuder vi konsultation, implementeringsstöd, utvärderingar och verksamhetsinterna utbildningsprogram.

Foto Colourbox sid 2, 10, 14, 16. Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, jan 2018.



Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm
sandholm.se sandholm@sandholm.se 08-755 59 90