

Potential



**SANDHOLM
ASSOCIATES**

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ♣ Augusti 2022



Så bäddar Scania för fortsatt framgång

Sid 4-6

Välkommen till våra resultatnriktade utbildningar

Online och i klassrum



”Black Belt-utbildningen gav framförallt den verktygs-låda som behövs för att driva effektiva och framgångsrika förbättringsprojekt. Den tillsammans med mycket inspiration från kursledarna har gjort det möjligt för mig att sprida vidare den vilja och inspiration för förbättringar som mitt företag behöver.”

Linnéa Beijer
Senior Quality Engineer
QMS & Environment
BorgWarner Sweden AB

Ledning, strategi och säkring

12 okt	Kvalitetsrevision 2+1 dagar
12 okt	Resultatinriktat hållbarhetsarbete 2 dagar
24 okt	Kvalitetschefskurs 20 dagar i 8 block
24 okt	Verksamhetsutveckling och kvalitet 3 dagar
8 nov	Leverantörskvalitet 2 dagar
9 nov	Förändringsledning med fokus på förbättringar 3 dagar
24 nov	Sponsorutbildning för Sex Sigma och Lean 1 dag

Processutveckling

19 sep	Leanledarutbildning 19 dagar i 7 block
19 sep	Leansamordnarutbildning 10 dagar i 4 block
19 sep	Processledning och processutveckling 3 dagar
21 sep	Processimulering (Leanspel) 1 dag
20 okt	Värdeflödes- och processanalys 2+2 dagar

Problemlösning

14 sep	Green Belt-utbildning 3+3 dagar
14 sep	Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 3 dagar
29 sep	Statistisk processanalys 3 dagar
17 okt	Black Belt-utbildning 22 dagar i 8 block
15 nov	Tillämpad statistik och dataanalys 14 dagar i 5 block
21 nov	Black Belt Workshop 2 dagar
23 nov	Green Belt-utbildning 3+3 dagar
23 nov	Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) 3 dagar

Vi har även program för komplettering till
Lean Sex Sigma Green Belt eller
Lean Sex Sigma Black Belt eller
Sex Sigma Master Black Belt.
Ta gärna kontakt med oss eller läs mer på vår hemsida.

**Läs mer om utbildningarna
och anmäl dig på sandholm.se**

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates



Ledarskap med fokus på förbättringar

I dagens omvälvande tider med accelererande omvärldsförändringar ställs mycket stora krav på ledarskapets förmåga att utveckla och förbättra. För att en verksamhet ska förbli framgångsrik behöver normalt sett vara ständig förbättring. En organisation som inte håller en hög förbättringstakt blir snabbt omsprungen. Det talas ofta om att framtidens organisationer är agila, vilket innebär att förmågan att förbättra måste vara på topp.

Det är oerhört intressant att möta ledare som ligger i den absoluta frontlinjen. I detta nummer av Potential har vi talat med två av de allra vassaste ledarna idag. Christian Levin som leder Scania och Traton samt Ajay Naik som leder SKF i Sverige. Båda har en gedigen bakgrund i kvalitet och förbättring samt använder denna kunskap som grund för hur de leder verksamheter. Och de fina resultaten har inte låtit vänta på sig. Här finns massor att lära för de flesta andra chefer och ledare. En annan betydelsefull ledare som delar med sig av sina erfarenheter i detta nummer är Shinichi Sasaki, som under många år lett Toyota-koncernens totala kvalitetsarbete.

Det ledarskap som kännetecknar de mest framgångsrika verksamheterna utgår ifrån förbättring. Att uppnå mål handlar om mycket mer än att bara fokusera på resultat. Genom att utveckla ett ledarskap som primärt fokuserar på att ständigt förbättra verksamhetens processer uppnår man resultat. Ledarskapet förskjuts då tydligt från att ensidigt fokusera på VAD som skall uppnås, till att även skapa ett engagemang kring HUR arbetet utförs på bästa sätt. Förutom att uppnå kvalitet och möta kunders behov handlar förbättringsarbete idag även om att åstadkomma en verkligt hållbar utveckling och effektiv resursanvändning.

För att ett förbättringsfokuserat ledarskap ska kunna utvecklas krävs ledare med gedigen kunskap om både själva verksamheten och om systematiskt förbättringsarbete. Det ställs också stora krav på ledarnas närvaro i vardagen och förmåga att möta sina medarbetare i arbetet med att ständigt förbättra arbetssätt och processer. Utvecklingen av ett sådant ledarskap är ofta något av ett paradigmskifte för en verksamhet och ställer stora krav på utbildning, målmedvetenhet och uthållighet.

Det här är ett framgångsrecept som går att lära och använda i alla typer av verksamheter. Intressant är också att ledare som själva skolats i organisationer med detta förbättringsfokuserade ledarskap ofta lyckas bra även i helt andra verksamheter.



När förutsägbarheten minskar blir det mycket viktigt att förbättra verksamhetens flexibilitet och snabbhet, säger Christian Levin. Foto: Scania/Gustav Lindh

Så bäddar Scania för fortsatt framgång

Kvalitet måste vara ett fundament för allt du gör. Om man inte fokuserar på detta på alla nivåer får man förr eller senare problem. Det här kan vara svårt och det ställer inte minst stora krav på ledarskapet – ett ledarskap som idag alltmer också måste kunna hantera oförutsägbara förändringar i omvärlden. Det anser Scantias VD *Christian Levin*.

SCANIA HAR LÄNGE DRIVIT sitt kvalitetsarbete på ett mycket framgångsrikt sätt och det har inspirerat många andra företag. Men så har det inte alltid varit. Scantias kvalitetsresa började redan på 1980-talet, då man i Södertälje hade en del problem med hög personalomsättning, otydliga prioriteringar med mera, berättar Christian Levin.

– Ledarskapet var visserligen mycket fokuserat på resultat, men utan att ta notis om *hur* arbetet utfördes. Och de specialiserade stabsfunktionerna hade inte direkt koppling till det dagliga arbetet som utfördes av operatörerna.

Det gjordes flera försök att lösa problemen, men de lyckades inte. I mitten av 90-talet genomförde Scania ett besök hos Toyota för att se hur man arbetade där. Slutsatsen blev att Toyota hade en helt annan syn på ledarskap. Deras ledarskap baserades på tydliga värderingar som alla kände till. Chefer var mycket stödjande, och ett lärande byggdes in i processerna. Experter från stabsfunktioner behövdes knappt i det dagliga arbetet.

– Ledarskapet i Toyota satte upp mål som ibland var svåra att nå, men det viktigaste var *hur* man arbetade för att nå målen, säger Levin.

Baseras på grundläggande värderingar

Ledarskapet i Scania började snart förändras och det blev början till det som senare skulle bli *Scania Production System* och arbetsmodellen *The Scania Way*. Allt baserades på tre grundläggande värderingar som alla kunde acceptera: • Kvalitet • Kunden först • Respekt för individen. En grundläggande inställning blev också att lönsamma kunder ger ett lönsamt Scania.

– Ledarskapet har kraftigt förbättrat medarbetarnas förmåga och motivation att förbättra både för Scania och för sig själva.

Första prioritet är säkerhet, vilket förutom att undvika olyckor även handlar om att företagets framgångar också innebär tryggad anställning över tid. Det här är viktigt, menar Christian Levin.

– Medarbetare på alla nivåer kommer inte vara lika motiverade att arbeta med förbättringar om de inte litar på de här två dimensionerna.

Att alla medarbetare vågar göra ständiga förbättringar i det dagliga arbetet innebär sammantaget stora förbättringar. Och det lägger i sin tur grunden för radikala förbättringar initierade av högsta ledningen, som ju då kan lita på att organisationen kan få dessa att hända.

– Små dagliga förbättringar är alltså även en förutsättning för att radikala förbättringar kan bli utförda med lägsta möjliga risk, säger Christian Levin.

Självledarskap och kompetensutveckling

Här kommer han in på begreppet självledarskap och berättar att ledarskapet i Scania har utvecklats i riktning från att gälla några få ledare till att gälla alla anställda. Detta menar han är möjligt bara om de grundläggande värderingarna är tydliga och om arbetsmetoderna är baserade på principer istället för regler.

– Samtidigt är en ständig utveckling av allas kompetens avgörande, säger Levin. Och här är det viktigt med bredare kunskaper, och inte enbart djupa specialistkunskaper.

– Genom att etablera det här ledarskapet som en gemensam global plattform kommer nivån av lärandet att öka ännu mer, medan intern konkurrens däremot skulle leda till motsatsen.

Idag har ledarskapet flyttats till en position där det blivit möjligt att ha feedback loops i direkt interaktion med den verkliga kunden, berättar Levin. Och med

detta, tillsammans med arbetssättet Noll fel, är det nu möjligt att förbättra mer än någonsin. Rätt-från-mig-principen har också stöttat en positiv förändring av ledarskapet, som idag fokuserar på att lösa problem och inte vem som orsakat dessa.

Ständiga förbättringar blir man förstås aldrig färdig med. Genom Scantias ledarskap hittar man alltid små och stora förbättringsmöjligheter.

– Om status quo uppstår i förbättringsarbetet så är det ledarskapets uppgift att utmana detta och åter trigga förbättringsförmågan i organisationen, säger Christian Levin.

Holistiskt förbättringsarbete gav resultat

Scantias förbättringsarbete har länge kännetecknats av att det är holistiskt och att det, förutom produktionen och produktutvecklingen, även omfattar retail-området, där man bland annat modifierar produkten för kunderna. Under Christian Levins tidiga år i Scania såg han till sin förvåning att det var stor skillnad i hur man arbetade med detta i olika länder. Han fick senare globalt ansvar för retail-delen, och då både testades och infördes där tänkandet från tillverkningen, med ständiga förbättringar och Rätt-från-mig-principen.

– Det gav större resultat än jag väntade mig och har starkt bidragit till både vår kundtillfredsställelse och vår lönsamhet. Idag är mjukvaru- och retail-delen av organisationen lika lönsam som hårdvaruproduktionen.

Minskad förutsägbarhet kräver ökad flexibilitet och snabbhet

När det gäller förbättringsarbete inom produktutveckling finns det särskilda utmaningar, menar Levin.

Det är utmanande att introducera ett agilt arbetssätt och ett flödestänkande i en process där efterfrågan inte är helt känd. Det är den stora skillnaden jämfört med produktionen i en fabrik där man har en kundorder med en specifikation. När man pratar om produktutveckling och serviceutveckling är man egentligen på väg mot det okända, vilket gör det ännu viktigare att ha en stabil process för att kunna vara flexibel.

Idag arbetar Scania mycket med att sätta en ny standard för agil utveckling. Enligt Levin innebär det till stora delar gammalt hederligt flödestänkande, men med den extra komplexiteten att efterfrågan är okänd.

Han berättar att man inom Scania ganska länge kunnat förutse efterfrågan, och att ledarskapet i företaget passar bra i det affärsklimatet.

– Men idag går vi mot ett mindre förutsägbart affärsklimat, och här räknar vi med förändringar som vi inte sett tidigare. Exempelvis ändrade affärsmodeller, förändringar i teknik, och helt nya konkurrenter med andra förmågor och förutsättningar. Därför finns ett behov av att transformera företaget, och det börjar med transformering av vårt ledarskap.

– När förutsägbarheten minskar blir det mycket viktigt att förbättra verksamhetens flexibilitet och snabbhet, säger Levin. Här behöver ledare använda våra principer *Dare to try* och *Manage the risk* mer än någonsin tidigare. En viktig ledarskapsförmåga blir att kunna hantera både det som är förutsägbart, och det som inte är det.

Grunden för Scantias ledarskap är dock inte förändrad – kärnvärdena och de flesta av företagets principer förblir desamma. Men det finns ett behov ►



Foto: Scania/Gustav Lindh

► av att komplettera med metoder för att bli mer flexibel och öka snabbheten.

Att inte kunna förutse framtiden behöver inte betyda mer osäkerhet i ledarskapet, menar Levin. Tvärt om anser han att man bör omfatta oförutsägheten som en källa till sonderande och testning tillsammans med kunder – och på så sätt snabbt komma fram till bästa resultat. Det blir ett viktigt steg framåt i produkt- och serviceutvecklingen.

Värdeflöden blir nyckeln

– I produktionen har vi lärt oss se och optimera flödet av fysiska komponenter och produkter från order till leverans. Idag är det tid att lära sig se och optimera värdeflöden i utvecklingen av våra kundlösningar. Att identifiera och att låta värdet flöda utan hinder kommer att bli kritiskt, säger Christian Levin.

Här behöver ledarskapet baseras på nya mentala bilder. T-formade team behöver arbeta under stabila omständigheter med fokus på kontinuerlig leverans av värde. Nyckeln är att lära sig se värdeflöden, och om möjligt ge end-to-end-ansvar till dessa team, menar Levin.

Högspecialiserade chefer tror han kommer behöva ta ett steg tillbaka när det gäller det detaljerade arbetet med teknisk utveckling, för att istället fokusera på hur värdet flödar, eller vad som hindrar det att flöda.

Förbättringar är topp-prioritet

Kvalitet är ett område som kräver mycket stor uthållighet och det gäller att ha en modell där man ständigt utmanar sig själv, och inte nöjer sig, poängterar Levin.

– Man kan också ha både upp- och nedgångar i kvalitet, och då är det viktigt att ha en organisation som snabbt reagerar och löser de utmaningarna. För mig personligen innebär det att jag måste vara intresserad. Jag tycker att en topp-prioritet för en ledare är att fråga efter det som är viktigt, att delta i kvali-



Foto: Scania/Gustav Linth

tetsmöten och att ständigt uppmuntra till förbättringar.

Stark koppling mellan kvalitet och hållbarhet

Ständiga kvalitetsförbättringar och kundfokus är också drivkrafter för en mer hållbar utveckling. För några år sedan beslöt Scania att lyfta hållbarhet till en ännu högre nivå i företagets strategi.

– För oss rör det sig inte bara om hållbarhetsmål i sig. Vårt syfte är att driva förändring av transportsystem. Det här handlar om skälet till att vi existerar, och vi vill visa världen att man kan förändra transportsystem. Det betyder bland annat att vi kommer att investera även i sådant som inte betalar sig direkt – vi kommer att ha uthållighet, säger Christian Levin.

Han menar att alla företag måste tänka ordentligt på det här för att kunna vara lönsamma i framtiden. Att vara i frontlinjen är det bästa skyddet i en föränderlig värld.

Kopplingen mellan kvalitet och hållbarhet är tydlig. Levin menar att eliminering av slöserier och kvalitet är samma sak. Man förbrukar mindre resurser och får samtidigt bättre kvalitet. Han tar resonemanget ett steg vidare:

– På sikt vill vi inte bara vara hållbara utan också helt cirkulära.

Levin tror att den största förändringen kommer med elektrifieringen. Batterierna kommer att stå för omkring 60 procent av åtgången av energi och råmaterial hos Scania. Han pekar på att det inte kommer att finnas tillräckligt mycket råmaterial för att göra batterier till alla lastbilar i hela världen om vi skulle fortsätta som nu och skrota fordonen efter 10–15 år.

– Vi måste hitta sätt att cirkulera detta, och det är precis så vi bygger upp vår affärsmodell nu, kring cirkulation av batterier. Och nästa steg är hur vi kan göra samma sak med stål, aluminium med mera.

Ytterligare ett upplägg är att Scania kan äga fordonen och löpande både modernisera och underhålla dem – allt medan de bara fortsätter att producera värde för kunden. Scania är inte där än, men det är nästa steg i hållbarhetsresan.

– Kundens lönsamhet är basen för ett lönsamt Scania, och det är den viktigaste uppgiften för oss. Att leverera alltmer passande lösningar för kunden är också en nyckel till ett mer hållbart transportsystem. Det kommer att göra Scania relevant även de kommande 100 åren, säger Christian Levin. ■

Analyserade problemet grundligt och **sparade flera miljoner**

I en för övrigt väl fungerande produktionslinje fanns ett mer svårlöst kassationsproblem. Det fanns olika uppfattningar om vad det berodde på, men det var först efter en noggrann analys man kunde sätta in rätt åtgärder och spara miljoner.

HOS BORGWARNER SWEDEN AB

i Landskrona tillverkas bland annat elmotorer till elhybridbilar. Här är *Linnéa Beijer* senior kvalitetsingenjör och arbetar med fabriken lednings-system. I samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates tittade hon närmare på ett internt kassationsproblem som fanns i en av produktionslinjerna. Skivorna i det laminat som ingår i en elmotors stator kunde ibland dela på sig. Detta kallas delaminering och innebar att den delen av motorn måste kasseras.

– Det fanns många uppfattningar om vad problemet kunde bero på och det tycktes finnas längs hela produktionslinjen, som i övrigt var stabil, berättar Linnéa.

Analys pekade ut orsakerna

I förbättringsprojektet som startades fick hon god uppbäckning av sin närmaste chef och ett team av kollegor involverades. Projektteamet samlade in mycket data om olika typer av delaminering i olika delar av linjen. Linnéa sammanställde och analyserade det

hela, bland annat med hjälp av styr-diagram. Det här gav en tydlig statistik och man kunde snart se var i linjen som problemen oftast upptäcktes. Det visade sig att i 87 procent av fallen rörde det sig om samma typ av delaminering. Förbättringsprojektet fokuserade då på detta och den del av linjen där man hade mest kassation.

– Jag kunde se att delamineringen främst uppstod när materialet lyftes, vilket kunde bero på att lyften inte var helt linjerade. Många trodde att detta hände vid manuella lyft, men det visade sig främst ske vid maskinella lyft.

Man gjorde en förbättring av ett par gripar i slutet av linjen, vilket gav tydligt resultat. Därefter justerade man flera lyftoperationer, standardiserade dessa och såg till att lyften var linjerade. Man införde också fler underhållstillfällen för att förebygga problemet.

– Det genomfördes även andra förbättringar, berättar Linnéa. Bland annat såg vi också att laminatet från leverantören inte var tillräckligt robust. Även det förbättrades och i slutändan var hela processen stabilare och mindre känslig.



Det var viktigt att vi kunde lägga mycket tid på att studera problemet ordentligt redan i början av förbättringsprojektet, berättar Linnéa Beijer.

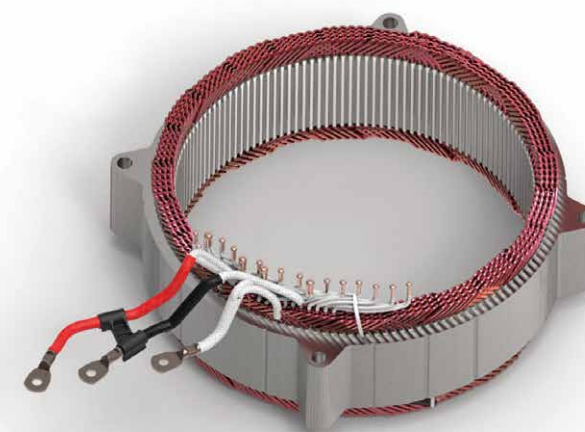
Miljonbesparingar och fortsatt förbättringsarbete

Förbättringsprojektet minskade kassationerna och sparar flera miljoner kronor årligen. Minskade kassationer är också en viktig aspekt i företagets hållbarhetsarbete och miljölednings-system. Linnéa ser en stor potential i att fortsätta arbeta med den här typen av förbättringsprojekt.

– Vi kunde se kraften och nyttan i att använda de här förbättringsverktygen och att arbeta i projektform, och inte låta problem få fortsätta bara för att de är svåra och komplexa att lösa. Inte minst i nya produktionslinjer, som ofta har barnsjukdomar, är det här nödvändigt.

Det fanns även andra avgörande faktorer som gjorde att förbättringsprojektet blev framgångsrikt. Bland annat att projektet hade starkt stöd och uppbäckning från Linnéas chef.

– Jag kunde lägga mycket tid på att studera och lära känna problemet redan i början av projektet. Det var just det som behövdes. Många har vittnat om att det var bra att vi tidigt i projektet samlade in mycket data. Vi kommer att fortsätta med den här typen av förbättringsprojekt, särskilt kring svårare problem, säger Linnéa Beijer. ■



En stator (en elmotor består av en stator och flera rotor).

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Black Belt-utbildning

Kursstart 17 oktober 2022

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.





Det är människorna som gör skillnaden och jag tror på att den grundläggande rollen i ledarskap är att stötta, säger SKF:s Sverigechef Ajay Naik.

Det är människorna som gör skillnad

SKF är sedan länge något av en föregångare inom kvalitet- och förbättringsarbete. Både tidigare och idag handlar det om en ständigt pågående resa i många steg. Det här är en evolution som bygger på tidigare framgångar och där engagerade människor är den avgörande skillnaden, menar SKF:s Sverigechef *Ajay Naik*.

AJAY NAIK har mycket lång erfarenhet av ledande roller inom SKF. Bland annat som kvalitets- och hållbarhetschef i Indien, fabrikschef i både Indien och i Göteborg. Och idag som VD för SKF Sverige.

Människornas roll allt viktigare

Han uttrycker en tydlig syn på ledarskap och betecknar sin egen ledarstil som: *Servant leadership* och *stakeholder centric*.

– Jag tror på att den grundläggande rollen i ledarskap är att stötta. Och att det är viktigt att ha fokus på intressenter, som ägare, kunder, leverantörer och medarbetare.

– Människor är nyckeln som gör skillnad. Finansiellt välstånd i en organisation är meningslöst om det inte hjälper dess människor, samhället och miljön att växa. Det här är fundamentalt för mig. Människornas roll tycker jag blir allt viktigare, även inom automations- och digitaliseringsvärlden.

När Ajay Naik kom till SKF i Göteborg mötte han en ny kultur som han idag är tacksam för. Det blev något av en nystart. Några nyckelord som han lyfter fram är punktlighet, disciplin, inkluderande, innovation, jämställdhet, consensus, balans mellan arbete och hem, samt hälsa. Här mötte han en

kultur utan hierarki, med respekt för vad man gör snarare än position, och ett teambaserat, diskussionsinriktat arbetssätt med coaching och mentorstöd.

Operativ verksamhet i världsklass

Ajay Naik pekar på att kvalitetsutvecklingen i omvärlden genom åren har präglats av olika kvalitetsprogram. SKF har i sin kvalitetsresa befunnit sig ungefär i linje med detta och ibland lite före utvecklingen. Idag talar man om SKF Business Excellence, som kan beskrivas med en triangel med tre hörnstenar:

- Kultur – som handlar om värderingar, drivkrafter, beteenden och principer som vägleder i det dagliga arbetet.
- Kvalitet – hur man upprätthåller processkvalitet.
- Förbättringar / Sex Sigma – hur man förbättrar processerna.

Man fokuserar mycket på en operativ verksamhet i världsklass, och detta står på fyra ben: SKF Production System, Input cost reduction, Technology step-up samt Operation's footprint. SKF arbetar också med något man kallar SKF Smart Manufacturing, där kvalitet och noll fel är inbyggt.

– Allt detta med kundernas behov i centrum. Vad som är världsklass bestäms av kunderna, och det förändras över tid, säger Ajay Naik.

Förändringsledning och mindset

Förändringsledning är också något man arbetar mycket med, berättar Ajay Naik och exemplifierar det med en stor utmaning man mötte i Göteborgsfabriken för några år sedan.

– Tre stora förändringar drevs samtidigt och sådant tenderar att leda till problem. Vi investerade i teknologi i världsklass och genomförde en stor förändring i våra system, samtidigt som kundefterfrågan förändrades.

Det här ledde till en stor förändringsresa i många steg. Mycket av förändringsarbetet handlar enligt Ajay Naik om beteenden.

Han gör här en koppling mellan beteenden och vilket mindset man har, och belyser det med ett exempel; han brukar fråga folk i produktionen var i värdekedjan de ser sig själva. Ett vanligt svar är "i mitten". Men om man ser sig själv i mitten kan tendensen, enligt Ajay Naik, bli att man beteendemässigt spelar offer, skyller på andra, agerar som om man är hjälplös, är reaktiv, och i grunden ser saker inifrån och ut.

– Om man istället ser sin plats

i centrum blir det som ett statement som innebär att man är ansvarig för att göra allt för kunden, och att man ser saker utifrån och in. Det är en stor förändring av mindset att vara i centrum av något, istället för i mitten av något.

Beteenden och lärande kultur

Förändringsledning ställer en hel del krav på ledarbeteenden. Här pekar Ajay Naik på vikten av att ledare agerar kundcentrerat, är proaktiva, åstadkommer standardisering och disciplin, är tydliga och tar beslut, är ute och ser i verksamheten, kommunicerar ofta, tar risker, inte anklagar dem som vågar försöka, utvecklar folk, åstadkommer stolthet och glädje och firar framgångar.

– Det här handlar mycket om engagemang, transparens och tillit. Ett måste är en lärande kultur och människors engagemang. Det åstadkommer vi bland annat genom lärocenter för utbildning och träning, e-learning för att möjliggöra individuell kompetensutveckling, mycket kommunikation och olika sätt att uppmuntra framgångar och bygga stolthet.

Lean-transformation

Hos SKF i Göteborg arbetar man varje år igenom en Master Plan-aktivitet. Planen löper kontinuerligt under 12–16 månader och input till den är bland annat voice of customer, strategin i det globala kluster man ingår i, samt SKF:s strategi 2025. I samband med Master Plan-arbetet tittar man på en rad nyckelutmaningar och möjligheter.

Ajay Naik berättar om en pågående Lean-transformation i Göteborg. Den bygger mycket på engagemang, transparens och tillit, fokus på det operativa och support, problemlösning och förbättringskultur samt en kultur av lärande.

Man arbetar mycket med daglig styrning och leveransk kontroll, utifrån

ett kundfokus. När det gäller problemlösning och förbättringar arbetar man en hel del med Kaizen-grupper, och idag finns ett fysiskt Kaizen-galleri i lokalerna där ett stort antal förbättringar presenteras.

– Vi säger inte att vi ska måla väggarna med färger, vi ska måla väggarna med Kaizen, säger Ajay Naik.

Gav bra resultat, men det är bara början

Allt det här har gett resultat i Göteborgsfabriken. Lönsamheten har ökat kraftigt och kostnadsnivån i tillverkningen har minskat. Många operativa parametrar har förbättrats med 35–60 procent, exempelvis säkerhet, kvalitet, service, OEE, ledtider, etc.

– Det här är interna förbättringar. Det gäller också att kunderna upplever förbättringarna.

Idag är Göteborgsfabriken fas1-certifierad enligt SKF Production System. För Ajay Naik är det bara början.

– Om man tittar på hela värdekedjan kommer 50 procent av det adderade värdet från våra leverantörer. Vi behöver arbeta med dem för att de ska vara på den nivå vi vill att de ska vara, och även arbeta med kunderna och hjälpa dem lösa sina problem.

Ajay Naik avrundar med att peka ut flera fokusområden för framtiden:

- Klimatneutrala fabriker 2030
- Applikationsoptimerade kullager för kunderna
- Digitalisering för att öka farten och skapa fördelar för kunderna
- Arbeta på nya affärsmodeller som hjälper kunderna
- Kompetensen hos framtida medarbetare är mycket viktig
- Driva hela värdekedjan, snarare än enskilda funktioner
- Tillväxt. ■

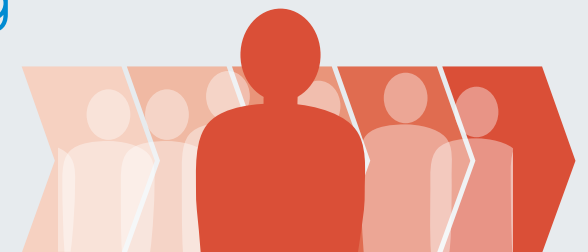
Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Leanledarutbildning

Nästa kursstart 19 september 2022

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 19 dagar uppdelade i 7 block som varvas med hemuppgifter.





Börja med att definiera processen för att vara säker på att ni pratar om samma sak, råder Eva-Lena Sahlström.

Viktigt att **alla förstår sitt bidrag** i gemensam strategi

Var och en behöver veta hur man bäst kan bidra till företaget och dess kunder. En nyckel i detta är att definiera och följa upp alla processer – och inte minst att inkludera medarbetarna i det arbetet. Det säger *Eva-Lena Sahlström* på Sandvik Coromant.

EVA-LENA SAHLSTRÖM är chef för kvalitet och ständiga förbättringar i en av Sandvik Coromants fabriker i Gimo. Hon ansvarar också för en kvalitetsportfölj för fem av företagets fabriker runt om i världen. I Gimo-fabriken utvecklas och tillverkas verktyg för skärande bearbetning av hårdmetall. Exempelvis för borrar, svarvning och fräsning.

Viktigt inkludera medarbetarna
Här kopplas förbättringsarbetet mycket till processerna. Man arbetar med en procedur i nio steg som gäller på alla nivåer. Den innebär att man årligen går igenom och vid behov modifierar processerna, samt bryter ned visionen

till tydliga mål. Det ger en tydlig strategi som är lätt för alla att förstå och som är direkt kopplad till den övergripande strategin.

– Det är mycket viktigt att inkludera medarbetarna i det här arbetet. Om alla förstår sitt eget bidrag till strategin, genom att definiera sin egen process, så förstår vi hur vi kan bidra, berättar Eva-Lena.

– Alla medarbetare på fabriken har sina mål kopplade till strategin. De bidrar genom att hålla koll på avvikelser och göra ständiga förbättringar. Vårt förbättringsarbete finns genom hela fabriken och är implementerat i alla grupper.

Gemensam procedur i nio steg

Den årliga proceduren för att bryta ner strategin och målen görs steg för steg på olika nivåer, med början i fabriksledningen, sedan i produktionen och därefter i produktionens olika avdelningar. På varje nivå börjar det hela med en två-tre dagars workshop, och man använder samma nio punkter i proceduren – steg för steg. Den omfattar allt ifrån att gå igenom huvudprocesser, mål, plan, förbättringar, ledarskap och medarbetarskap, till att följa upp själva proceduren (se rutan här intill).

Procedur för nedbrytning av strategi och mål

1. Huvudprocesser
2. Sätta mål
3. Funktionella flödesscheman
4. Hinder och riskbedömning
5. Plan
6. Uppföljning och mötesstruktur
7. Ständiga förbättringar
8. Ledarskap och medarbetarskap
9. Uppföljning av processen för nedbrytning av strategi och mål

De nio punkterna som man årligen går igenom på alla nivåer hos Sandvik Coromant i Gimo.

Man börjar med att diskutera vad både *huvud- och delprocesserna* ska resultera i, och vad i form av material, resurser etc som krävs för detta.

– Vi börjar med huvudprocesserna och rör oss från organisatoriskt tänkande mot mer processororienterat tänkande. När man kartlägger processer är det viktigt att också förstå kundernas processer och även hur andra intressenter påverkar eller påverkas, menar Eva-Lena.

Därefter sätter man framtida tillstånd, vision, för att skapa rätt riktning innan man går vidare med *mål för processerna*. Målen ligger ganska nära i tiden, max ett år, och man identifierar huvudindikatorerna för de målen. Det är olika typer av mål som sätts upp. På strategisk nivå rör det sig mest om resultatmål, och ju närmare man kommer individer, desto mer handlar det om mål för lärande och beteendeorienterade processmål.

– När vi sätter mål talar vi också om motivationen att prestera. Här kommer vi in på psykologiska behov. För att få

dess på plats behövs bra management. Ledare ska vara visionära förebilder som utmanar, uppmuntrar och släpper loss medarbetarnas kraft att agera, säger Eva-Lena.

När man satt upp mål tittar man på *funktionella flödesscheman* som innehåller delprocesser, roller, aktiviteter och kritiska punkter.

– Ansvar och överlämnningar är kritiskt i ett flöde, men kan ibland vara oklart. Så det behöver beskrivas.

Man går sedan vidare med att identifiera *hinder* som kan påverka processens förmåga och man gör *riskbedömningar*, där man väger in sannolikhet och konsekvenser i en riskmatris. Här hanteras större hinder, medan små hinder istället hanteras inom det ständiga förbättringsarbetet.

– Därefter gör vi en *plan*. På strategisk nivå gäller det mest på längre sikt, men med förståelse för den operativa nivån. På operativ nivå behövs mer detaljer och kortare perspektiv, men alltid med den strategiska nivån i minnet, berättar Eva-Lena.

Planerna behöver i sin tur *uppföljning och mötesstruktur*. Och när man har gjort allt detta och tagit hand om de stora hindren går man igenom det *ständiga förbättringsarbetet*. I arbetet med ständiga förbättringar finns en struktur som bidrar till att inkludera alla, vilket Eva-Lena menar är mycket viktigt.

Den åttonde punkten i hela proceduren – *ledarskap och medarbetarskap* – hänger också ihop med detta. Här tittar man bland annat också på vilka nyckelkompetenser som finns. Den sista punkten är *uppföljning*, och den gäller alla processer. Här följer man upp resultaten på varje avdelning.

Utmaningar

Eva-Lena betonar att det är superviktigt att man förstår visionen eller det framtida läget.

– Förstår vi det så kommer alla våra små förbättringar att gå åt det hållet. Och involveringen av alla medarbetare leder till stora resultat.

Hon pekar också på vikten av att ha en bra samhörighet och bra arbetsklimat i arbetsgrupperna, så att alla vågar komma med förbättringsförslag.

Bland det svåraste och mest utmanande tycker Eva-Lena är uppföljningen, dvs att se till att man gör det man sagt att man ska göra och att det håller över tid. Där finns också en psykologisk balansgång mellan att följas upp och att känna sig kontrollerad. Då är det väsentligt att förstå att uppföljning görs för att man är intresserad, menar hon. Det handlar inte om misstro.

– Det är överhuvudtaget viktigt att vilja jobba med visionen och inriktningen på de olika nivåerna, att sätta sig in i det strategiska, istället för att bara fixa saker dag för dag, eller vecka för vecka. Det här kräver också att man sätter av tid till allt detta, både det strategiska arbetet och ständiga förbättringar i vardagen.

En annan utmaning hon pekar på är att det kan finnas en ovana vid att prata i termer av processer. Man kan också ha lite olika uppfattningar om hur processerna ser ut. Hon ger här ett allmänt råd:

– Börja med att definiera processen för att vara säker på att ni pratar om samma sak. Peka ut riktningen, involvera dina medarbetare och stå stark när de tvekar. Det här kan vara svårt. Be dem lita på processen, säger Eva-Lena Sahlström. ■

Eva-Lena Sahlström har tidigare gått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs och hon medverkar idag som gästföreläsare i den utbildningen.

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 14 oktober 2022

Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatutveckling. 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.



Hållbar utveckling kräver målmedvetna förbättringar

För att lyckas med hållbar utveckling i en verksamhet är det nödvändigt att fokusera på vad som faktiskt händer i de egna processerna och hur de kan förbättras och effektiviseras på ett systematiskt sätt. Här finns väldigt mycket att lära från kvalitetsområdets förbättringsarbete, anser Sandholm Associates VD *Lars Sörqvist*.

HÅLLBARHET är en kritisk fråga som påverkar oss, vår planet och framtida generationer på många olika sätt. Tittar man på FN:s 17 hållbarhetsmål och de 169 delmål som finns bakom dessa, inser man lätt att det krävs gedigen kunskap för att göra skillnad.

För företag och andra organisationer har kraven att uppfylla lagar och förordningar ökat. Hållbarhet har dessutom blivit en alltmer kritisk framgångs- och konkurrensfaktor. Verksamheter som inte ses som hållbara kan mycket snabbt förlora både kunder, kapital och viktig kompetens.

Förbättringskunskaper finns inom kvalitetsområdet

Frågan är då hur vi kan uppnå en mer hållbar utveckling. Här menar Lars Sörqvist att debatten ofta genomsyras för mycket av åsikter, tyckande och politisk ideologi. Det har lett till att många förslag och lösningar blir verkningslösa, orealistiska eller medför allvarliga målkonflikter med andra hållbarhetsmål. Ibland har det varit mest symbolpolitik. Det krävs mycket mer än så.

– Precis som i framgångsrikt kvalitetsarbete behöver ett verkningsfullt hållbarhetsarbete bygga på fakta, tydliga mål och systematiskt förbättringsarbete. För att en verksamhet ska bli mer hållbar krävs verklig utveckling och att detta arbete etableras på alla nivåer i organisationen, säger Sörqvist.

Här pekar han på att det inom kvalitetsområdet finns oerhört mycket väl beprövad förbättringskunskap och lång erfarenhet att utgå ifrån. Inte minst från koncepten Sex Sigma och Lean.

Utöver vd-skapet för Sandholm Associates är Sörqvist bland annat engagerad som president-elect i International Association for Quality (IAQ). Han berättar att av de drygt 90 projekt som deltagit i den nyinstittade (2020) globala utmärkelsen IAQ Quality



Sustainability Award bygger merparten på just Sex Sigma och Lean. Det visar att det finns mycket kunskap där som är kritisk för hållbarhetsarbetet.

Två viktiga perspektiv

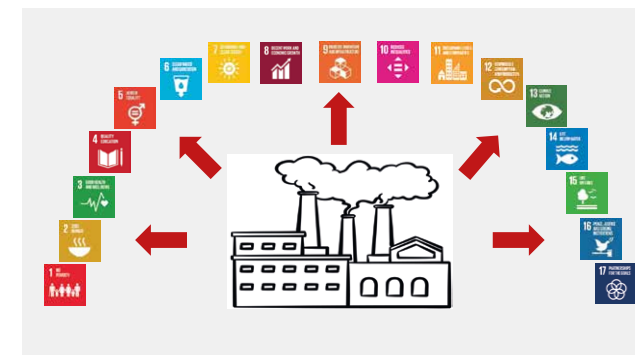
För att förstå hur ett verkningsfullt hållbarhetsarbete bedrivs krävs också förståelse för två viktiga perspektiv på hållbarhetsarbetet. Lars Sörqvist talar här om ett *makroperspektiv* respektive ett *mikroperspektiv*. Makroperspektivet handlar om det planetära hållbarhetsarbetet och förståelsen för hur vår planet, mänskligheten och framtida generationer påverkas av människans aktiviteter. Detta perspektiv baseras på Agenda 2030 och FN:s 17 hållbarhetsmål. Här behövs mycket kunskap och forskning för att kunna fokusera på det som är av allra störst betydelse.

Men enbart kunskaper om planetära effekter räcker inte, menar Sörqvist. Problem behöver lösas på orsaksnivå – och här kommer mikroperspektivet in. – Grunden för ett verkningsfullt

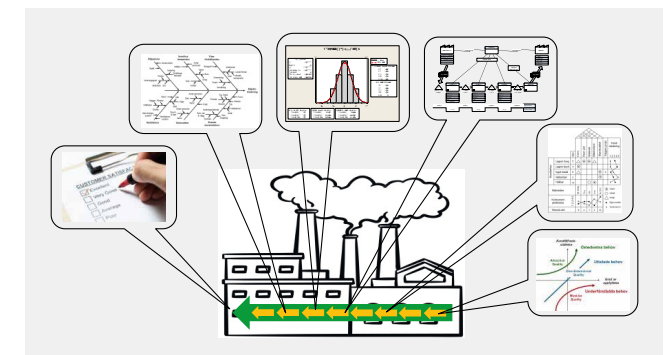
hållbarhetsarbete är att fokusera på hur företag och organisationer kan skapa värde på ett effektivt sätt i sina processer.

Strategi, mål och operativa förbättringar

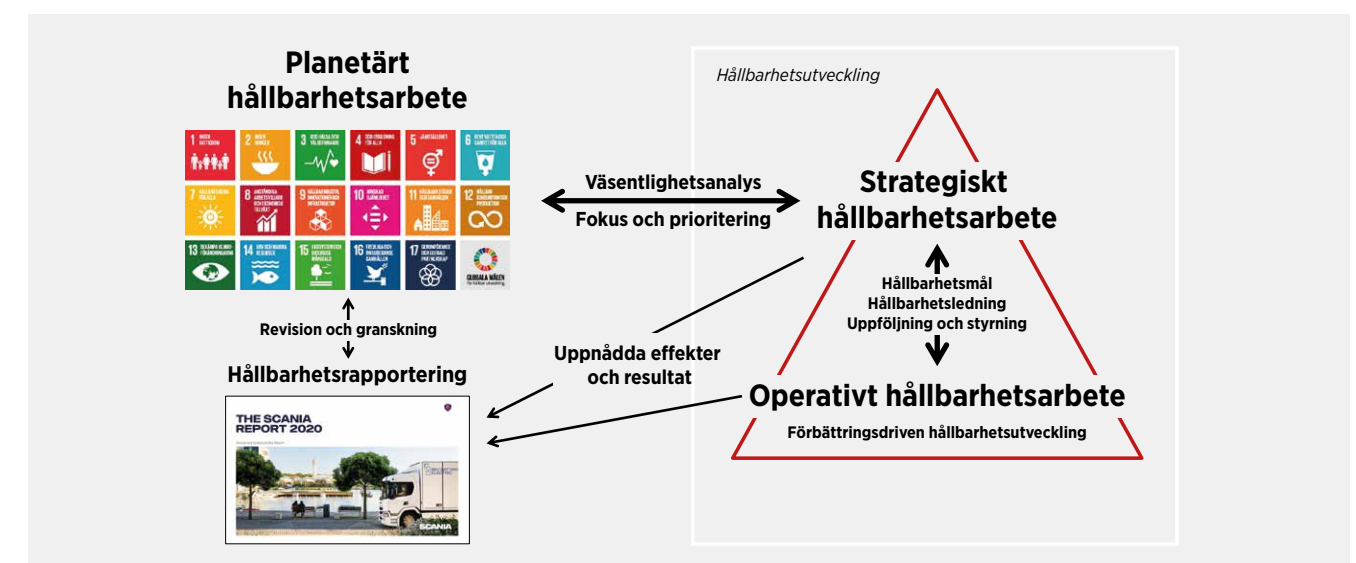
För att lyckas med hållbarhetsutveckling krävs också systematik och att arbetet bedrivs på både strategisk och operativ nivå i organisationen. Det strategiska hållbarhetsarbetet, som sker i ledning och styrelse, bör fastställa inom vilka områden verksamheten har störst möjlighet att bidra till en hållbar utveckling utifrån de globala hållbarhetsmålen. En god faktagrund för detta får man genom att genomföra väsentlighets- och intressentanalyser. Inom prioriterade områden fastställs sedan verksamhetens specifika hållbarhetsmål, som i sin tur bryts ned i mer mätbara och förbättringsinriktade mål på operativ nivå. Dessa ligger sedan som grund för uppföljning och styrning av hållbarhetsarbetet.



MAKRO-perspektiv på hållbarhet:
Hur vi minskar miljöpåverkan, utvecklar socialt ansvarstagande och uppnår en sund och hållbar ekonomi.



MIKRO-perspektiv på hållbarhet:
Hur vi genom förbättringsarbete skapar kundvärde på ett effektivt sätt och med minimalt resursslöseri.



Så här kan makro- och mikroperspektiven samt strategiskt och operativt hållbarhetsarbete hänga ihop.

Det operativa hållbarhetsarbetet handlar om att genomföra de evidensbaserade förbättringar som krävs för att uppnå verksamhetens hållbarhetsmål. Det sker i form av faktabaserad problemlösning och värdeskapande processutveckling. De kunskaper, erfarenheter, metoder och verktyg som krävs för att lyckas i detta arbete finns

sedan länge att tillgå genom Sex Sigma och Lean.

– Det är viktigt att verksamheten har en välutvecklad förbättringsprocess och att man integrerar organisationens hållbarhetsarbete i denna. Det bäddar för goda resultat, säger Lars Sörqvist.

– Framgångsfaktorerna för ett förbättringsdrivet hållbarhetsarbete

är i stor utsträckning desamma som för kvalitetsrelaterade förbättringsprogram. Några av de viktigaste faktorerna är ledningens engagemang, medarbetarnas delaktighet, tvärfunktionell samverkan, fokus på prioriterade hållbarhetsmål, god förbättringsförmåga samt långsiktigt och systematiskt arbete, säger Lars Sörqvist. ■

Läs om utbildningen och anmäl dig på sandholm.se

Resultatinriktat hållbarhetsarbete

Nästa kursstart 12 oktober 2022

Anmäl dig nu!

En 2-dagars kurs om att åstadkomma ökad hållbarhet genom att förbättra verksamhetens processer och leverera mer kundvärde med mindre resursåtgång. Du lär dig hur man kan utveckla och nå fina resultat i hållbarhetsarbetet med hjälp av principer och angreppssätt inom kvalitets- och förbättringsarbete.



Innovation är nyckeln till att röra sig framåt

Förändringarna sker snabbt idag och innovation är en avgörande kärnkompetens. Det krävs också en hel del systematik för att lyckas med innovation. Det menar *H. James Harrington*, mångårig amerikansk profil inom kvalitetsområdet.

JAMES HARRINGTON har skrivit drygt 55 böcker och skapat ett flertal programvaror kring att åstadkomma förbättringar i organisationer. Han har bland annat flera decenniers bakgrund från IBM och Ernst & Young, och leder idag Harrington Management Systems.

Implementering av nya unika idéer
Under Sandholm Associates 50-årsjubileumskonferens talade James Harrington bland annat om Total Innovative Management Excellence (TIME) som innovationens framtid.

– Alla pratar om innovation och känner att det är något nödvändigt. Men få är överens om vad detta egentligen är. Alla organisationer behöver innovation som kärnkompetens. Det är

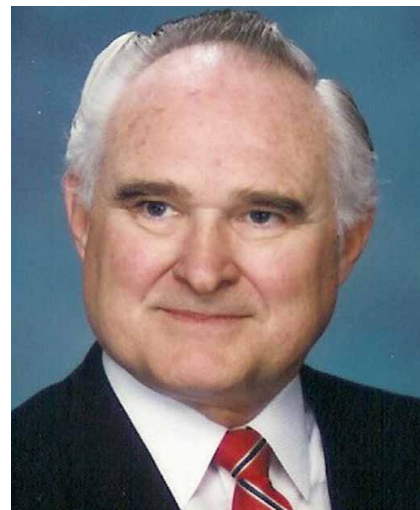
avgörande idag. Innovation är inte en del av spelet, det ÄR spelet.

Definitionen och synen på innovation är enligt Harrington bred. I ISO 279 definieras det fritt översatt som: Något nytt eller ändrat som skapar eller sprider värde.

– Jag föredrar att definiera innovation som: Människor som skapar värde genom *implementering av nya och unika idéer*.

Viktigt för konkurrenskraft

Bland nutida konkreta exempel på innovation nämner han bland annat virtuella shoppingcenter, förarlösa bilar, printade småhus och inlärning via direkt hjärnstimulans. Ett aktivt arbete med innovation märks alltmer i olika sammanhang.



James Harrington

Innovation är förstärkt viktigt för konkurrenskraften. Harrington pekar bland annat på att Kina i sin senaste femårsplan fokuserar på innovation och konkurrenskraft och att Kina under 2020 sökte fler patent än USA. Enligt Harrington bör innovation byggas in i organisationens sätt att göra affärer. Det här arbetet ingår idag som viktig del i ISO 56000-standarden och i exempelvis USA har man numera riktlinjer för utvärdering av både kvalitet och innovation för offentliga verksamheter.

Flera företag i USA rankas bland de mest innovativa i världen. I en topp 10-ranking som James Harrington nämner återfinns sex företag från USA, två från Kina och ett från vardera Japan och Sydkorea. Men inget företag från Europa, trots att potentialen enligt Harrington finns där.

– Det gäller att få innovation att fungera. Innovation är nyckeln till att röra sig framåt.

Kräver kreativitet och mycket systematik

James Harrington pekar också på kopplingen mellan kreativitet och innovation, där kreativitet är skapandet av idéer och där innovation är implementeringen av idéer som skapar värde i din affärsvärld. Allt detta kräver mycket systematik och det finns ett antal drivande faktorer i detta förbättringsarbete. Här nämner han bland

annat gemensam vision, strategi, system, struktur, kunnande, bemanning, specialiserade informationssystem och management för både systematisk förändring och strategisk kompetens.

– Förändringarna går så snabbt att man aldrig egentligen är bekväm med var man för tillfället befinner sig. Man måste förändra för att kunna acceptera det nya och röra sig framåt, säger Harrington.

När det gäller behovet av informationssystem menar han att det finns så mycket information där ute att det är omöjligt för oss att ta in. Här måste man kunna plocka russin ur kakan. Man behöver också ett management-system för kompetens, för att fånga upp det som pågår hos medarbetarna. Det behövs dokumenteras och behållas i organisationen.

James Harrington delar upp innovationsprocesscykeln i tre huvudfaser – som vardera består av flera processgrupper:

- Skapande – med processer för att identifiera och utveckla möjligheter, föreslå värde och validera koncept.
- Förberedelse och produktion – med processer inom business case analys, resursmanagement, dokumentation och produktion.
- Leverans – med processer för marknadsföring/försäljning/leverans, after sales service, analys och transformation.

– Marknadsföring, försäljning och leverans har hos kvalitetsprofessionen varit en underskattad sida av detta. Den delen kan vara avgörande för framgång och det här behöver man fokusera på, säger Harrington.

Han pekar också på att det under innovationscykeln behövs flera kontrollstationer, där man mäter hur det går. Många innovationsprojekt misslyckas nämligen. Enligt uppskattningar han nämner rör det sig om 80 procent av projekten. Kontrollstationer är en central del i ett bra management-system, menar James Harrington. ■

Efterlyses: Tyngre kvalitetschefsroll

Det finns en bred flora av befattningshavare som sysslar med kvalitet på någon nivå. Samtidigt förändras kvalitetsfunktionens roll. Något som ofta behövs idag är en tyngre roll som Chief Quality Officer (CQO) inklusive en kvalitetsavdelning med professionella funktioner och mål etc – i paritet med ekonomichefen och ekonomiavdelningen, menar *Dr. Joseph A. DeFoe*, ordförande i det amerikanska konsult- och utbildningsföretaget Juran.

DET HÄR ÄR ETT ÄMNE som han tog upp under Sandholm Associates 50-årsjubileumskonferens. Joseph DeFoe har under lång tid arbetat som rådgivare inom förbättring, kvalitet och excellence över hela världen och han har skrivit ett flertal böcker i ämnet. Han har på olika sätt också strävat efter att utveckla kvalitetsprofessionen.

Jämför med ekonomichef

Men vad innebär det egentligen att vara kvalitetsprofessionell? Det finns många olika befattningar som på olika sätt är relaterade till rollen, säger DeFoe. En del är generalister, andra är specialister. En del sysslar med leverans av produkter och tjänster, medan andra är en del av ledningen. En del har dansat efter någon gurus pipa, medan andra mer har försökt att ändra tonen.

– Kvalitetsområdets och kvalitetsavdelningars roll har förändrats och det finns ett behov av skickliga kvalitetschefer med professionell personal, anser DeFoe.

Han jämför här med ekonomichefer och ekonomiavdelningar med dess olika funktioner och menar att en motsvarande tyngre kvalitetschefsroll ofta saknas.

En professionell expert-roll

Enligt DeFoe har många organisationer det han kallar en Chief Quality Officer, men han menar att det inte handlar om själva titeln, utan om karaktärstiken i rollen. Han pekar på att en Chief Quality Officer eller motsvarande i första hand ska vara en expert.

– Det är en kvalitetsprofessionell



Joseph DeFoe

som är ansvarig för att strategiskt driva kvalitetsledningssystemet genom hela organisationen, och som är tillräckligt respekterad av ledningen, så att ledningen deltar och involverar den kvalitetsprofessionelle i ledningsteamet.

DeFoe använder Sandholm Associates grundare *Lennart Sandholm* som bra exempel på den karaktärstik han anser behövs hos en sådan kvalitetschef. Han eller hon behöver ha trovärdighet, ha erfarenhet samt vara stötande och lära andra. DeFoe betonar också betydelsen av att ha ett professionellt förhållningssätt – inte minst genom att alltid utgå från verkliga fakta och inte olika alternativa möjligheter och åsikter. Det är också viktigt att kvalitetschefen både förstår och kan prata med ledningen. ►



Det är viktigt att en Chief Quality Officer både förstår och kan prata med ledningen, anser Joseph DeFoe.

► Rollen förändras

När det gäller framtiden för kvalitetsmanagement och dess medarbetare menar DeFoe att den drivs av vad som händer inom kvalitetsområdet. Ett viktigt utvecklingsområde är den ökande reduceringen av kostnader och kvalitetsbristkostnader. Det handlar om att testa angreppssätt, lära sig av det samt upprepa och skala upp detta genom hela verksamheten. Ett annat viktigt område är användandet av teknologi för att möjliggöra och vidmakthålla värdeskapande.

DeFoe pekar också på skiftningen från proaktiva kvalitetssystem till förutsäggande system, genom teknologi och kunskaper vi har idag. Bland annat med hjälp av AI-plattformar. Det ställer krav på att vi skiftar våra kvalitetsavdelningar från att leda kvalitet som oberoende funktion, till ett delat ansvar, vilket är en utveckling som har pågått ganska länge.

Ny jobb-beskrivning behövs

DeFoe menar att vi behöver en ny beskrivning av uppgifterna för den yngre rollen som kvalitetschef (Chief Quality Officer) och lyfter här fram några delar i detta:

- Strategiskt fokus – hjälpa organisationen att förutse möjliga fel och risker.
- Kritiskt tänkande – veta när man ska ta ett beslut, även om man riskerar sitt eget jobb. Man kan som kvalitetschef sänka en verksamhet genom att av rädsla inte ge korrekt information.
- Fokus på hela verksamheten – kontroll och säkring av det totala värdeflödet.
- Samarbeta – man behöver förmåga att utveckla arbetet tillsammans med andra i processerna för att utveckla effektiva processer.
- Dataanalys – förmåga att hjälpa verksamheten att hantera den stora informationsmängden och skilja på verklig information och "fake news".
- Arbeta digitalt – mindre pappersdokument, man måste kunna arbeta digitalt.
- Effektiva och snabba revisioner – färre revisioner och mer digitalt. Om man ska minska frekvensen på revisionerna måste man tänka på effektiviteten i dessa.

- Ökad digital sammankoppling med leverantörer – är viktigt för den digitala kvaliteten.

– Man behöver förstå att affärsverksamheter behöver nya kunskaper och förmågor, och det gäller att vara flexibel och inte fastna i ett paradig. Det är viktigt att kunna prata affärsspråk och att vara lärorik när det gäller olika metoder och standarder, säger DeFoe.

Han betonar att man löpande måste förbättra sin förmåga och sina kunskaper på de områden som företaget eller organisationen kommer att behöva – så att man blir betraktad som professionell och inte bara som kvalitetspersonal. Han berättar att han hört så många säga att "de ser oss bara som kvalitetsfolk". Joseph DeFoe avrundar här med rådet:

– Om du vill bli behandlad som en kvalitetsprofessionell, agera som en kvalitetsprofessionell. ■

Förbättringsinriktat ledarskap är grunden för Toyotas framgång

Toyota har länge varit en stark förebild för kvalitetsprofessionella i alla branscher. Många verksamheter har försökt att kopiera Toyota, men ganska få har lyckats ta till sig det arbetssätt som gjort företaget världsledande. Här har ledarskapet en avgörande betydelse.



Shinichi Sasaki

I SAMBAND MED Sandholm Associates 50-årsjubileum bad vi *Shinichi Sasaki* förklara vad som är grunden i Toyotas framgång. Få personer vet förmodligen mer om detta då han arbetat på olika ledande positioner inom Toyota i mer än 50 år. Bland annat som chef för flera av företagets tillverkningsanläggningar, vd för Toyota i Europa, ledare av koncernens kvalitetsarbete i rollen som Executive Vice President, samt som del av bolagets styrelse. Idag är han bland annat president för International Academy for Quality (IAQ) (en roll som f.ö. övergår till Sandholm Associates vd Lars Sörqvist vid nästa årsskifte).

fungera av sig självt. Så är det självklart inte, berättar Shinichi Sasaki. Han blev tvungen att finna ett sätt att få företagets beprövade arbetssätt att fungera i denna nya verksamhet. Detta resulterade i ett tillvägagångssätt som senare kom att kallas Ji Kotei-Kanketsu (JKK) och som idag tillämpas inom hela koncernen.

JKK börjar med att verksamhetens processer systematiskt bryts ned i konkreta aktiviteter. För varje aktivitet fastställer sedan ledaren tillsammans med medarbetarna det bästa arbetssättet. Genom att involvera medarbetare i ständig förbättring av arbetet, uppnås en känsla av ägarskap kring de gemensamma processerna. Detta medför även att det skapas ett ägarskap i de resultat och framgångar som följer av att rätt arbetssätt utförs på rätt sätt, vilket i sin tur leder till stolthet och stark motivation.

Viktig ledarroll

Ledare på alla nivåer har en mycket stor betydelse i det här arbetet. Shinichi Sasaki förklarar att ledarens uppgift är att säkerställa att medarbetarna förstår värdet och betydelsen av samtliga

aktiviteter i processen. Kritiskt är att alla förstår varför saker ska göras på ett visst sätt samt hur det aktuella arbetet bidrar till kundtillfredsställelse. Viktigt är dessutom att lära medarbetarna vad de ska göra om fel uppstår.

En annan väsentlig ledaruppgift är att säkerställa att den kompetens som krävs för att utföra arbetet på avsett sätt finns tillgänglig för samtliga aktiviteter i processen. I praktiken krävs det ofta omfattande utbildning och träning. Inom Toyota ser man ledarna som tränare.

Ledaren ska även skapa förutsättningar att utföra ett bra arbete, menar Shinichi Sasaki. Fokus ligger på att arbetet ska gå att bedriva enkelt och effektivt. Förbättringar genomförs och svåra arbetsaktiviteter förenklas när så är möjligt. Viktigt är också att säkerställa att medarbetarna enkelt kan bedöma om utfallet av arbetet är korrekt eller felaktigt.

Ledaren har även en viktig roll i att ständigt utmana processen och granska det arbete som utförs utifrån ett kundperspektiv. Genom att återkoppla detta till medarbetarna och uppmärksamma framgångsrikt arbete sporrar och motiveras medarbetarna till att göra ett än bättre arbete.

– Fokus inom Toyota och stora delar av japanskt näringsliv ligger idag på att utöka kvalitetsarbetet till att även inkludera samhället och därigenom bidra till en mer hållbar samhällsutveckling, avslutar Shinichi Sasaki. ■



Utan serviceattityd – ingen verklig utveckling

God service i dess bredaste mening handlar om attityden till den uppgift som utförs. När service utförs med hjärtat har den inom sjukvården en helande kraft. Det menar *Syster Mary Jean Ryan*, tidigare chef för den kristet grundade non-profit-verksamheten SSM Health i USA.



När service utförs med hjärtat har den inom sjukvården en helande kraft, anser Mary Jean Ryan.

MARY JEAN RYAN har under lång tid drivit kvalitetsutvecklingen inom SSM Health, som med sina 23 sjukhus och 290 läkarmottagningar har blivit ledande inom säker och högkvalitativ vård i USA. Hon var en av talarna under Sandholm Associates 50-årsjubileums-konferens.

Verklig service går bortom expertis
Syster Ryan betonar betydelsen av verkligt god service och omtanke, och exemplifierar det med flera berättelser ur verkligheten. Ofta handlar det om ganska enkla saker i den vardagliga verksamheten som kan få mycket stor betydelse.

– Jag vill föreslå att service inte kan definieras som den uppgift som utförs, utan snarare genom attityden med vilken den utförs. Det här är något som inte visar sig i formella kvalifikationer eller diplom, utan något som utvecklas inifrån.

Här citerar hon en läkare som har sagt: "Verklig service är inte en relation mellan en expert och ett problem, det är en relation mellan människor som generöst bidrar med alla sina resurser av mänsklighet. Service går bortom expertis, det är ett sätt att leva."

Ett av Syster Ryans exempel från ett sjukhus visar hur en mycket genomtänkt process ändå kan bli fel om man missar att utföra den med hjärtat. Måltiderna för en patient med skadad



Mary Jean Ryan

arm levererades perfekt under sjukhusvistelsen, med personligt anpassad diet med mera. Patienten var imponerad. Men samtidigt var all personal så upptagen med sina processer att man glömde att patienten inte kunde äta själv. Där fattades en enkel omsorg. Det blev en annan patient som fick hjälpa henne att äta.

Vetenskap och hjärta kan inte separeras

– Sjukvård brukar beskrivas som en kombination av konst och vetenskap. Jag vill beskriva det som hjärta och vetenskap, fortsätter Syster Ryan.

Vetenskap och service utförd med hjärtat kan inte separeras från varandra om verkligt helande ska uppstå.

Hon vet vad hon talar om. Utöver professionella erfarenheter har Syster Ryan också egna erfarenheter som leukemi-patient. Här hade förstås den vetenskapliga delen av sjukvårdens arbete stor betydelse. Hon fick en rad behandlingar i flera steg och blev så småningom botad.

Men Syster Ryan menar samtidigt att det är lätt att tro att det räcker med vetenskap. Här citerar hon återigen en läkare som sagt: "Oavsett vilka medel vi använder så är service ett arbete med hjärtat". Arbetet med hjärtat var i Marys fall all den omsorg som gavs under behandlingarna, och att hon inkluderades i valet av behandlingar. Hon kände sig "served" och respekterad, och inte bara som ännu en kemo-patient. Hon fick förtroende för de som gav behandlingarna och var aldrig orolig.

– Det jag erfor var omsorg och medkänsla, och service i dess djupaste mening som helande kraft, säger Syster Ryan, och tillägger att mycket av det här även gäller andra verksamhetsområden än sjukvården.

Hon citerar också något mer övergripande som sagts i ett kyrkligt sammanhang: "Osjälvisk service är fundamental både för individen och mänskligheten. Utan den kan det inte bli någon verklig utveckling." ■

Fokusera på implementering och effekt i kvalitetsarbetet

Kvalitetsarbete utan välgrundad implementering är bara slöseri med tid. Det är också mycket viktigt att vi alltid mäter effekten av våra lösningar i kvalitetsarbetet, betonar den internationelle kvalitetsprofilen *Dr. A. Blanton Godfrey*.

GODFREY ÄR IDAG professor vid North Carolina State University. Tidigare var han chef för världsledande Juran Institute, och dessförinnan var han chef för Quality Theory and Technology Department på AT&T Bell Laboratories.

I sitt anförande under Sandholm Associates 50-årsjubileumskonferens kommer han snabbt in på hur viktigt det är att i kvalitetsarbetet ha både ett välgrundat genomförande och fokus på mätbara resultat.

– Förbättringsarbete utan implementeringsvetenskap är bara ytterligare ett stort slöseri med tid. Och implementering av lösningar som inte fungerar är kanske ett ännu större slöseri med tid.

När det gäller effekten av kvalitetsarbetet är han lika direkt.

– Om du inte tänker på effekten som ditt arbete ska leda till, så kommer det troligen heller inte ha någon effekt.

Kompetensutveckling gav ökad effekt

Godfrey berättar om sina tidigare erfarenheter från en period på Bell Laboratories. Här arbetade man då med ett antal förbättringsprojekt, men man insåg att de inte fick så stor effekt som de borde få. Projekten blev mest som "små prickar på en vägg". Då började man en satsning på utbildning genom bland annat design experiment workshops. Under de två första åren utbildades cirka 2000 ingenjörer. Alla workshops skulle vara projektorienterade och måste stödjas av en senior chef. Inom sex veckor visade sig resul-

tat. Projekten gav bättre effekt och blev mer som "ringar på väggen".

Men man nöjde sig inte med det, utan satsade på att accelerera detta ytterligare. Bland annat genom att utveckla mjukvara som gjorde det enklare att göra rätt än att göra fel. Allt det här gjorde sammantaget att man fick verklig effekt i sitt förbättringsarbete.

– När jag tittar tillbaka på det här ser jag att det vi egentligen gjorde var att skapa en grund för det vi idag kallar Lean Six Sigma.

Beprövade lösningar effektivare

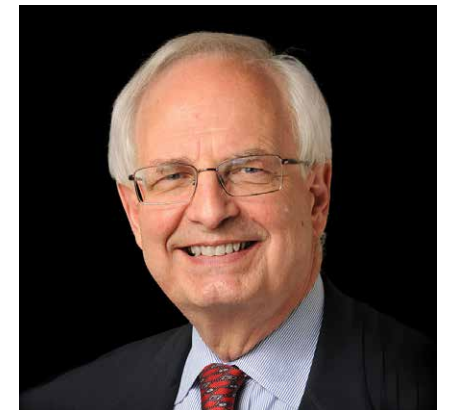
Blanton Godfrey är idag involverad i ett stort arbete med FN-organet WHO, som handlar om att minska dödligheten för mödrar och barn i världen. Den potentiella effekten är stor och viktig. Mortaliteten bland barn har minskat kraftigt de senaste decennierna. Men det handlar fortfarande om miljoner barn som varje år dör av orsaker som går att förebygga. Detta gäller också de många mödrar som dör i barnsäng.

Det här arbetet kan också tjäna som exempel på vikten av att ha fokus på implementering och effekt. Och här lyfter Godfrey även fram poängen med att fokusera på beprövade lösningar.

– Det är oftast mycket effektivare att upptäcka lösningar som redan visat sig fungera, snarare än att skapa nya lösningar som kanske fungerar.

Snabb och tydlig bild av vad som händer

En del av det här arbetet går ut på att,



Blanton Godfrey

utifrån ett vetenskapligt synsätt, upptäcka vad som verkligen fungerar på olika håll i världen och dela dessa lösningar, samt att fokusera på implementering. Här har Godfrey arbetat mycket med att förenkla hur data visualiseras och görs tillgängliga för andra. Målet är här att förverkliga ett dynamiskt labb som interaktivt visar och utnyttjar data från olika länder.

– Det handlar om att ge en snabb och tydlig bild av vad som egentligen händer, ungefär som i NASA Control Center, berättar Godfrey.

Låt oss fokusera på effekt

Att fokusera på effekten av förbättringsarbetet beskriver Godfrey som en sorts ekvation bestående av flera delar. Här kan man börja med värdet av problemet som ska lösas och vilka delar av problemet som blir löst. Vidare sannolikheten att lösningarna fungerar, lösningarnas effektivitet, tidsrymd som lösningarna är på plats och hur många gånger man kan upprepa dessa. Blanton Godfrey avslutar med ett par sammanfattande uppmaningar:

– Låt oss planera för och fokusera på effekt. Låt oss fokusera på att upptäcka beprövade lösningar som fungerar, snarare än att skapa nya. Och låt oss alltid mäta effekten. Om man inte mäter detta, hur ska man annars veta att man uppnått någon effekt? ■



Låt oss alltid mäta effekten, uppmanar Blanton Godfrey.

”Konsulter ska hjälpa kunderna att utveckla sin egen förmåga”

Sandholm Associates utökar nu sin konsultverksamhet inom Sandholm Konsult. Inriktningen är att hjälpa kunder att utveckla sin egna förmåga att åstadkomma maximalt värdeskapande.

SEDAN STARTEN 1971 har Sandholm Associates arbetat för att hjälpa företag och organisationer att utveckla förmågan att möta sina kunders behov och förväntningar. Detta sker både genom utbildning, där kvalitets- och förbättringskunskap utvecklas, och genom konsultstöd.

In-Se-Gör-Ut

Sandholm Konsulters syfte är att fokusera på hur maximalt värdeskapande kan uppnås utifrån våra kunders perspektiv, berättar *Marita Bergendahl*, som är partner och seniorkonsult inom Sandholm Associates.



Marita Bergendahl

– Vi följer principen ”In-Se-Gör-Ut”, vilket innebär att våra konsulter snabbt ska sätta sig in i kundens situation och behov, leverera konsultstöd av maximalt värde tillsammans med kunden och när det är möjligt överlämna utan att lämna kunden i sticket. En konsult ska aldrig ta över ansvaret, men kan däremot hjälpa till att leda.

Sandholm Konsulter vill gärna bygga långsiktiga och nära relationer med kunderna, berättar Marita. Men man vänder sig starkt mot konsulter som biter sig fast med syfte att maximera sin egen fakturering.

– Bra konsultation ska alltid verka för kundens bästa, och en viktig del i detta är att sträva efter att kunden så snabbt som möjligt ska kunna stå på ”egna ben”.

Ofta behöver man kombinera konsultinsatser med utbildningsinsatser för att utveckla verksamhetens förmåga och på så sätt nå bästa resultat – och detta är två delar som Sandholm Associates erbjuder.

Djupanalys öppnar för genombrott

Centralt i ett värdeskapande konsultarbete är att förstå och utgå ifrån kundens situation och behov, och genom kompetens bidra till utveckling – inte att komma med färdiga lösningar. Det här ställer mycket stora krav på konsultens kunskap och senioritet.

– På senare tid har vi sett ett snabbt ökande behov av konsultstöd som följd av att väldigt många verksamheter är tidsmässigt pressade och har svårt att rekrytera, berättar *Jon Fangel*, som idag leder Sandholm Associates konsultverksamhet.

Han kom till Sandholm Associates efter en mångårig anställning vid Scania. Där arbetade han bland annat med att hjälpa företagets kunder att utvecklas genom att tillämpa Scanias förbättringskunskap, mätning av kritiska värdeflöden och faktabaserad analys. Inom Scania har Jon även arbetat med frågor relaterade till inköp och leverantörsutveckling. Tidigare i karriären har han varit vd för ett börsnoterat bolag, vilket gett honom gedigna erfarenheter kring hur ett framgångsrikt bolag bör ledas och styras.



Jon Fangel

Jon Fangel inleder ofta konsultuppdrag med en djupanalys av kundens processer och förmåga att skapa värde.

– Att bara intervjua personer i kundens organisation räcker sällan, eftersom förståelsen för hur en verksamhet ska kunna utvecklas ofta saknas. Genom observation och mätning av värdeflödet och vad som verkligen sker i kundens processer skapas en tydligare grund för stora genombrott, berättar Jon.

Förstärker med nygammal konsult

Som ett led i att Sandholm Konsulter utökas är numera *Evelina Ericsson* heltidsanställd seniorkonsult och utbildare med fokus på kvalitetsutveckling och förbättringsarbete. Hon har även tidigare engagerats som utbildare hos Sandholm Associates. Efter många år



Evelina Ericsson

som både kvalitetschef på BAETTR Guldsmidshyttan och forskare vid KTH besitter Evelina en unik kompetens. Hennes forskning har fokuserat på att, i nära samverkan med företag inom svenskt näringsliv, utveckla kvalitet och förbättringsarbete inom produktutveckling. Evelina är även Master Black Belt inom Sex Sigma samt har omfattande kunskap inom Lean.

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, 6, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19. Foto Scania/Gustav Lindh sid 1, 4, 5, 6.

Produktion: Infoverba.



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