



En ledningsgrupp behöver ha en god samsyn och kompetens kring kvalitets- och förbättringsarbete för att kunna driva det arbetet, menar Fredrik Persson, Sophia Wangenborn och Robert Östberg.

Stora krav på ledningen för att lyckas med kvalitet

Det krävs en hel del av ledningen för att lyckas få ut ett kvalitets- och förbättringsarbete ordentligt i en organisation. Bland annat kvalitetskompetens och insikt om den egna rollen i förbättringsarbetet. Det här är en viktig erfarenhet som framkommer när vi diskuterar ämnet med delar av ledningsgruppen hos Alfa Laval i Eskilstuna.

I ALFA LAVALS ESKILSTUNA-FABRIK tillverkar man olika typer av separatorer som, lite förenklat, separerar olika ämnen och material med olika densitet, med hjälp av centrifugalkraft. Det är apparater som används i många branscher. Bland annat inom mejeri-, bryggeri-, biofarmabranscherna, inom fartygsindustri, inom oljereining med mera.

Gemensam strategi

Vi har träffat och diskuterat ledningens roll i kvalitets- och förbättringsarbete med tre chefer som ingår i Eskilstuna-

fabrikens ledningsgrupp: *Robert Östberg*, kvalitets- och miljöchef, *Fredrik Persson*, produktionschef och *Sophia Wangenborn* som är supply chain-chef.

Ledningsgruppen har lagt extra fokus på en strategi för kvalitets- och förbättringsarbetet med tre fokusområden: • Produktivitet • Rätt från mig • Leveranssäkerhet.

– De här tre områdena arbetar vi med att få ut i hela organisationen i Eskilstuna. Vi gör det i små steg och följer upp veckovis för att säkra att vi arbetar enligt strategin, berättar Robert.

Alla i ledningsgruppen hjälps åt med det arbetet, som påbörjades i den här formen för ett par år sedan. Man har bland annat tittat på det egna affärsområdets strategi och affärsstrategin i koncernen, och brutit ner detta till en lokal strategi med en gemensam riktning. Nu håller man på att steg för steg implementera arbetssätten i kvalitets- och förbättringsarbetet.

Kräver kompetens

– Det tar tid att få in det här i en ledningsgrupp och vi har verkligen avsatt

tid för detta, säger Sophia. Nästa steg är att ta det vidare till nästa nivå, och att sätta mål som bidrar till de övergripande målen. Det här kräver en hel del kompetens och förståelse kring kvalitet och ledarskap.

Sophia menar också att det generellt är en stor fördel att fler personer i en ledningsgrupp har insikter och kunskaper kring kvalitets- och förbättringsarbete. Det kan vara svårt att vara ensam om det. Själv går hon just nu Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates, som både Robert och Fredrik genomgått tidigare. Inom Alfa Laval har man också interna utbildningar inom kvalitet- och förbättringsarbete.

– Det kommer krävas gediget kompetensarbete för ledningen och för dem som ska driva det här arbetet, säger Fredrik. Tidigare byggde förbättringsarbetet mer på sunt förnuft, vilket i sig är bra. Men det krävs mer än så för att vi i ledningen ska kunna driva förbättringsarbetet. Nu får vi tid till detta och definierade roller. Vi inser mer och mer vad som krävs ute i produktionsgrupperna för att det ska gå framåt.

Robert betonar också vikten av kompetens.

– Vi har flera utbildade Black Belts och ett antal Green Belts och Yellow Belts. Ambitionen är att få upp den nivån ytterligare. Men det krävs mer än så. Utöver verktygen behövs också de mjukare delarna. Även en kvalitetsutbildad person behöver hamna i en struktur där man vet hur man ska använda den här kompetensen. Och vi är på väg dit.

Viktig samsyn

En av utmaningarna för att lyckas med kvalitets- och förbättringsarbete är att skapa en samsyn kring detta, menar Robert.

– Om man har olika bilder av det arbetet drar man inte åt samma håll.

Avgörande för att lyckas är också att få alla i organisationen att bli delaktiga, vilket är något som Sophia pekar på.

– Man måste få med alla, inte bara eldsjälarna. Det här kräver mycket av ledningen. Alla måste förstå sin del i det här arbetet och hur man själv kan bidra.

Fredrik instämmer och pekar på detta även ur konkurrensperspektiv.

– Jag har inte sett en vassare konkurrensfördel än att få alla i en organisation att sträva mot samma mål.

– Det är mycket därför vi har fokuserat på strategi och kompetens, infogar Robert. Det gäller att i hela organisationen få ut varför vi gör den här resan. Och det har börjat märkas i verksamheten. Bland annat hör vi från operatörer att man hänvisar till strategin.

Handlar om beteenden

När det gäller hur man lyckas i kvalitets- och förbättringsarbetet pekar Sophia rent allmänt på att det finns en risk att man förenklar detta alltför mycket. Många tror att det är lätt att införa det här med hjälp av power point-bilder och liknande.

– Men det här kräver ett förändringsarbete kring beteenden, vilket tar energi från det övriga arbetet. Förstår man inte varför man ska göra förbättringarna blir det lätt så att man fortsätter som tidigare. Man måste säkerställa det här arbetet på olika nivåer, steg för steg.

Fredrik pekar också på ett ganska vanligt misstag att ha en övertro på själva verktygen i kvalitets- och förbättringsarbetet.

– Verktygen är i sig bra, men det är ändå bara en verktygslåda. Kvalitets- och förbättringsarbetet handlar mycket om hur och när vi använder verktygen, och vilka som använder verktygen.

Viktig dialog

För att få ut kvalitets- och förbättringsarbetet i verksamheten går man ut till produktionsgrupperna och bryter ner strategin till åtgärder och aktiviteter, utifrån de tre nyss nämnda målen eller fokusområdena (produktivitet, rätt från mig samt leveranssäkerhet).

– Här behöver vi lyssna in och hjälpa ledare och grupper på ett bra sätt. Det måste finnas delaktighet och möjligheter för medarbetarna att göra saker.

– Det behövs också en hel del uthållighet i det här arbetet, säger Robert.

Fredrik pekar också på vikten av en bra kommunikation.

– Man kan tro att det är lätt att bryta ner strategier och få ut sina mål i en verksamhet. Men så lätt är det inte. Det lär finnas statistik som visar att merparten av strategiexekveringar som görs i företag inte når målen. Och det finns en anledning till att detta är svårt. Det är viktigt att ha en bra dialog i verksamheten, och att man håller uppe pulsen i dialogen, annars tappar man lätt tråden.

Fredrik berättar att ledningsgruppen varje vecka går ut och ställer frågor till organisationen, både för att själva förstå och för att få en bra dialog. Det kan gälla allt ifrån de små sakerna till de större definierade förbättringsprojekten.

Fokus på hur man når resultat

Kvalitets- och förbättringsarbetet i verksamheten följs upp regelbundet. Här menar Sophia att det är viktigt att inte bara titta på själva resultaten, utan mer på vägen till resultaten.

– Vi vänder på detta och tittar på vad vi behöver för att nå resultatet och hur det går på vägen dit. Vi fokuserar på *hur* snarare än på *vad*, för att på så sätt hjälpa chefer med hur man, tillsammans med medarbetare, går framåt mot målen.

Förbättringsarbetet görs på lite olika sätt, och man har standardiserade arbetssätt för att göra rätt urval av förbättringsprojekt. De kan ha formen av löpande Kaizen-liknande projekt kring interna problem. De kan också ha formen av Green Belt-projekt eller Black Belt-projekt, beroende på svårighetsgrad.

Ett exempel på förbättringsprojekt handlade om att få ner ledtiderna i avvikelsehanteringen kopplad till produkter. Det här blev ett tvärfunktionellt projekt med en hel del statistisk dataanalys och man lyckades få ner hanteringstiderna med 60 procent, främst genom att förbättra kommunikationen.

En utmaning som man ser i förbättringsarbetet är att arbeta med avvikelser i tvärfunktionella processer.

– Avvikelsehanteringen är ofta relaterad till produkter och vi behöver lägga mer fokus på avvikelser i processerna, säger Sophia.

– Man behöver sära på produkt- och processavvikelser. Det är ju bra arbetssätt och processer som leder till resultatet, säger Fredrik.

Sedan handlar det, som sagt, om människors beteenden för att få dessa arbetsprocesser på plats.

– Det är viktigt att chefer i en ledningsgrupp inser detta och att man också inser att man även själv måste göra förändringar, säger Fredrik.

.....

I kvalitetsarbetet hos Alfa Laval i Eskilstuna har Sandholm Associates bidragit med Kvalitetschefskurser och ledningsseminarium.