Kvalitetschefens roll och kompetens

Kvalitetschefens roll • sid 4–5

Kvalitetschefens kompetens • sid 6–7

Så säger kvalitetsledare om rollen och framgångsfaktorerna • sid 8–22

Läs om Kvalitetschefskursen på baksidan

SANDHOLM ASSOCIATES

Kvalitetschefen har samma centrala betydelse för verksamhetens utveckling som exempelvis ekonomi-chefen. För båda rollerna behövs gedigen professionell kompetens.

Kvalitet kräver kompetens och ledning

Ett seriöst arbete med kvalitet och verksamhetsutveckling kräver både kompetens och en kvalitetsorganisation. De flesta verksamheter har idag en kvalitetschef, ofta med en central chefsroll i verksamhetens ledningsgrupp.

Historiskt är kvalitetschefen en relativt ung roll. Det var först under 1980-talet som utvecklingen på allvar började gå i riktning mot den strategiska roll som är vanlig idag. Tidigare var rollen mer av en kontrollfunktion.

Idag finns fortfarande en osäkerhet om vad en kvalitetschef ska syssla med och vilken kompetens han eller hon därför bör ha. Det bidrar till att andra ibland upplever kvalitetsarbetet som lite diffust. På sidorna 4–7 kan du läsa om vad vi i stora drag anser är kärnan i kvalitetschefens roll och kompetens. På sidorna 10–22 kan du läsa om och inspireras av hur några erfarna kvalitetschefer eller kvalitetsledare ser på sina egna roller och vilka kompetenser som de anser vara viktiga för att lyckas.

Framgångsrika företag och organisationer satsar på omfattande utbildning inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Ett intressant exempel är SKF som tidigare lanserade sitt interna program SKF Quality Academy, med målsättningen att kompetensutveckla och certifiera alla koncernens kvalitetschefer utifrån ett program med fem moduler på totalt drygt 20 dagar.

Hur man ser på kvalitetskompetens varierar mellan olika länder. I exempelvis Japan och USA finns sedan länge nationella kompetensnormer på kvalitetsområdet.

Sandholm Associates har sedan 1989 givit och ständigt vidareutvecklat en omfattande utbildning för kvalitetschefer. Vår Kvalitetschefskurs är den enda i sitt slag i Norden och har kommit att bli något av en norm för kvalitetschefens kompetens i Sverige. Hittills har över 800 personer från de flesta branscher genomgått utbildningen. Sandholm Associates Kvalitetschefskurs har dessutom legat som grund för flera verksamhets- och branschinterna initiativ. Utbildningen grundar sig på de kunskaper och erfarenheter vi skaffat oss genom att under flera decennier ha arbetat konkret med kvalitetsfrågor i 1000-tals företag och organisationer, både i Sverige och internationellt. En närmare beskrivning av Kvalitetschefskursen hittar du på www.sandholm.se.

Lycka till med kvalitetsarbetet!

Lars Sörqvist
VD, Sandholm Associates

Kvalitetschefens

Kvalitetschefens roll är central för verksamhetens utveckling och framgång. Idag har de flesta företag och organisationer en kvalitetschef knuten till ledningen. Genom åren har kvalitetschefens roll utvecklats kraftigt, men den är fortfarande ganska oklar och det finns risk att den anses vara mindre betydelsefull. Vilka är egentligen kvalitetschefens uppgifter? Baserat på många års erfarenheter har Sandholm Associates identifierat fem viktiga hörnstenar i kvalitetschefens roll.

1 Leda och utveckla kvalitetsarbetet

En kvalitetschef bör ha en central roll i ledningsgruppens arbete och måste därför ha omfattande förståelse för både ledningsarbete och strategisk planering. Kvalitetschefen ska också leda arbetet inom verksamhetens kvalitetsorganisation. Det ställer krav på både ledarskapsförmåga och personalansvar. Utöver detta handlar kvalitetsarbete mycket om att inspirera och påverka medarbetare i hela verksamheten. Viktiga delar i detta är bland annat planering och genomförande av utbildningar, attitydpåverkan och förändringsledning samt information och kommunikation.

2 Utvärdering och uppföljning av verksamheten

För att kunna styra verksamheten och identifiera förbättringsmöjligheter krävs kontinuerlig uppföljning och utvärdering av verksamheten. Kvalitetsarbetet ska i stor utsträckning grundas på fakta och analys. Information om kundnöjdhet, fel och brister, processresultat, kvalitetsbristkostnader, etc behöver samlas in och sammanställas. En kvalitetschef bör därför ha gediga kunskaper om många olika metoder som kan användas i detta arbete (läs mer om detta på nästa uppslag). I takt med att allt mer information inhämtas ökar dessutom behovet av att behärska mer sofistikerad analys. En kvalitetschef kan ofta behöva tillämpa statistiska metoder för att förstå och tolka den data som samlas in.

3 Initiera och samordna förbättringsarbete

Det mest centrala i framgångsrikt kvalitetsarbete är ett starkt fokus på resultat. Den kanske viktigaste uppgiften för en kvalitetschef är därför att se till att organisationen arbetar ambitiöst och systematiskt med förbättringar. Ansvaret för pågående förbättringsprojekt ligger givetvis hos respektive linjechef. Men kvalitetschefen har en mycket viktig uppgift i att utveckla förbättringsarbetets strukturer och att samordna det löpande arbetet. Exempel på sådant som har stor betydelse är: tydliga rollstrukturer, kompetensutveckling, gemensamma arbetssätt för problemlösning, kunskaper om effektiva förbättringsverktyg samt kontinuerlig uppföljning.

ROLL

4 Underhåll och revision av ledningssystem

Det är viktigt att säkerställa att arbetet bedrivs på ett systematiskt och bra sätt. Här behövs ett väl fungerande lednings- eller verksamhetssystem. Kvalitetschefen har ett ansvar för att utveckla, underhålla och följa upp detta system. Viktiga uppgifter är därför att planera och genomföra regelbundna revisioner, att hantera avvikelser samt att kontinuerligt förbättra systemets effektivitet och funktion. På senare tid har det också blivit vanligare att integrera kvalitetssystemen med ledningssystem för miljö (ISO 14001), arbetsmiljö (AFS 2001:1 eller OHSAS 18001) och informationssäkerhet (ISO 27001).

5 Samverkan med kunder och leverantörer

I de flesta branscher sker en utveckling mot ett närmare kvalitets- och förbättringssamarbete mellan kunder och leverantörer. Tidigare handlade detta främst om kravgenomgångar, kontrollverksamhet och revisionsverksamhet. Idag handlar det mer om ett partnerskap. Många kvalitetschefer deltar därför numera aktivt i både kundernas och leverantörernas kvalitetsarbete.

På nästa uppslag kan du läsa om vilka kompetenser som är särskilt viktiga att ha i rollen som kvalitetschef eller kvalitetsledare.

Kvalitetschefens

Som chef eller ansvarig för ett specialistområde bör man ligga i framkant vad gäller kompetens. Det gäller inom alla professioner, inte minst kvalitets- och verksamhetsutveckling där det krävs en hel del kunskaper och färdigheter för att leda det arbetet på ett framgångsrikt sätt.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling är ett specialistområde som ofta är strategiskt viktigt. Hur väl ett företag eller en organisation lyckas i sitt kvalitets- och förbättringsarbete beror till stor del på vilken kompetens som finns. Inte minst hos verksamhetens kvalitetsspecialist, dvs kvalitetschefen, eller hos andra chefer med kvalitetsledande roller, inklusive högsta ledningen.

För att kunna agera effektivt som kvalitetschef eller kvalitetsledare behövs bland annat gedigna kunskaper om en mängd olika metoder och verktyg som används i modernt kvalitetsarbete. Det ger förutsättningar för att kunna identifiera och välja de arbetssätt och verktyg som passar den egna verksamheten bäst. Att kunna de vanligaste och enklaste metoderna räcker inte.

Många kvalitets- och förbättringssatsningar har, på ett ganska modebetonat sätt, fokuserat för mycket på själva metoderna och koncepten som det talas mest om för tillfället. Det leder lätt till ett för svagt fokus på verkliga resultat. Ett vanligt skäl till detta är just att man har bristande kunskaper och överblick inom det här området. Med djupare och bredare kunskaper om effektiv kvalitets- och verksamhetsutveckling får man drastiskt ökade möjligheter att bygga upp och driva ett resultatinriktat och framgångsrikt förbättringsarbete.

Hög kompetens har också stor betydelse för att skapa trovärdighet och status i kvalitetsledarrollen gentemot övriga chefer, medarbetare och kunder. En kvalitetschef med både breda och djupa kunskaper inom sitt område upplevs som seriös och pålitlig. En kvalitetschef som är påläst blir också säkrare i sin roll och har större möjligheter att argumentera och driva på förändringar.

Kvalitetsområdet är ett mycket omfattande kunskapsområde som dessutom är under ständig utveckling. Som kompetens är kvalitetsområdet relativt ungt och det är få kvalitetschefer som idag har formell akademisk utbildning i kvalitet. Jämför exempelvis med andra specialister som ekonomichefer, controllers, personalchefer eller IT-chefer. Kvalitetskompetens är något som verksamheter och dess kvalitetschefer och andra kvalitetsledare till stor del själva måste skaffa sig.

VIKTIGA KOMPETENSER

Att vara väl rustad inom följande kompetensområden är ofta avgörande för att lyckas leda arbetet med kvalitet och verksamhetsutveckling på ett framgångsrikt sätt.

✓ Kundfokus, värdeskapande och effektivisering

Som kvalitetschef är det viktigt att ha kunskaper om och förståelse för hur man arbetar med kunders behov och förväntningar. Man bör exempelvis kunna genomföra kundundersökningar och studier av verksamhetens kvalitetsbristkostnader. Det behövs också förståelse för hur värdeskapande och effektivitet på olika sätt skapas i en verksamhet, och hur kvalitet hänger ihop med ekonomin i hela verksamheten.

✓ Strategi och verksamhetsstyrning

Det har stor betydelse att kunna knyta ihop kvalitets- och förbättringsarbetet med verksamhetens övergripande strategier och mål. Här är det viktigt att ha tillräckliga kunskaper för att kunna prioritera rätt saker i det arbetet, aktivt delta i verksamhetens ledningsarbete och axla denna centrala roll.

✓ Planering och organisation

En kvalitetschef bör kunna organisera kvalitets- och förbättringsarbetet i hela verksamheten. Här är det bland annat viktigt att ha kunskaper om hur väl fungerande förbättringsprocesser ser ut och hur man tar fram tydliga roller, ansvar och kompetensprofiler för kvalitets- och förbättringsarbetet.

✓ Ledarskap för förbättringar och kvalitet

I sin roll behöver kvalitetschefen ha förståelse för hur man kan utveckla det ledarskap som finns i verksamheten så att det stöttar och aktivt driver kvalitets- och förbättringsarbetet. Exempelvis genom att inom kvalitetsområdet vara rådgivare, mentor och coach för chefer. Det är också viktigt att kunna utöva ett personligt ledarskap inom den egna kvalitetsfunktionen.

KOMPETENS

Medarbetarskap och kulturutveckling

En kvalitetschef behöver kunna kompetensutveckla, inspirera och engagera medarbetare kring verksamhetens kvalitetssatsning. Detta kräver grundläggande kunskaper om exempelvis förändringsledning, motivation, grupputveckling och medarbetarskap. Det handlar om att kunna bidra till att utveckla en kvalitets- och förbättringskultur i verksamheten.

Förbättringsmetoder, koncept och verktyg som ger resultat

Som kvalitetschef är det mycket centralt att ha gedigna kunskaper om hur ett framgångsrikt verksamhetsutvecklings- och förbättringsarbete bör drivas. En kvalitetsspecialist behöver ha breda kunskaper om olika aktuella metoder och verktyg som används i detta arbete, och inte minst att ha god förståelse för koncept som Lean och Sex Sigma. Den kunskapen ger kvalitetschefen en förmåga att välja och kombinera verktyg och metoder som passar just den egna verksamheten på bästa sätt.

Processorientering och processledning

Ett viktigt kompetensområde för kvalitetschefen är att kunna leda arbetet med att identifiera, kartlägga och utveckla verksamhetens processer och flöden. Här behövs inte minst förståelse för hur en tvärfunktionell processorganisation kan införas och ledas. Exempelvis behöver man kunna tekniker för processkartläggning, metoder för processanalys och hur man organiserar processarbete med processägare etc.

Utveckling inom olika delar av verksamheten

Kvalitetschefen behöver också kunna behärska metoder och tekniker som används för att säkerställa och utveckla kvalitet inom olika delområden i en verksamhet. Det kan exempelvis gälla leverantörskvalitet, kontroller och kvalitetssäkring i produktionen samt hantering av kvalitetsfrågor inom produktutveckling och försäljning/marknad.

Metoder för analys och utvärdering

I rollen som utvecklare av verksamheten är det väsentligt att kvalitetschefen också har kunskaper om metoder och verktyg för analys och utvärdering av verksamheten och dess effektivitet. Det kan exempelvis gälla kundundersökningar, kvalitetsbristkostnadsstudier, utvärderingar med hjälp av Business Excellence-modeller, riskanalyser, benchmarking samt duglighetsstudier och tillämpning av andra statistiska verktyg.

Ledningssystem och revisioner

En viktig del i en kvalitetschefs arbete är ofta att utveckla och underhålla effektiva ledningssystem som stöttar kvalitetsarbetet samt att genomföra interna revisioner. Här gäller det att kunna förstå, tolka och använda aktuella kvalitetsstandarder på rätt sätt. Det ger möjligheter att vitalisera ledningssystemet så att detta verkligen ger ett positivt stöd till medarbetare och chefer. Ofta behöver kvalitetschefen också ha kunskaper om andra ledningssystemstandarder för exempelvis miljö, arbetsmiljö och informationssäkerhet.

Aktuell utveckling inom kvalitetsområdet

Som expert bör en kvalitetschef också ha inblick i hur kvalitetsområdet utvecklas. För att vara i frontlinjen är det värdefullt att ta del av de senaste rönen från forskning och erfarenheter från andra verksamheter, internationellt och nationellt, samt även att ha möjlighet att nätverka med kollegor inom kvalitetsområdet.

Kompetensområdena som beskrivs ovan täcks in av vår Kvalitetschefskurs. Läs mer om innehållet på www.sandholm.se

Kvalitetsledare om rollen och framgångs-faktorerna

På följande sidor kan du läsa intervjuartiklar med kvalitetschefer och andra kvalitetsledare från olika typer av verksamheter. De berättar bland annat om sina roller i kvalitets- och förbättringsarbetet och vad som är avgörande för att lyckas. Allra först kan du läsa om en undersökning om kvalitetschefens arbetssituation och roll. Artiklarna har publicerats i Sandholm Associates nyhetsbrev Potential.

Mer fokus på förbättringsarbete kan lyfta kvalitetschefens roll

Kvalitetschefer ägnar en fjärdedel av sin tid åt förbättringsarbete. Samtidigt är det just den delen av arbetet som får mest stöd från ledningen. Det framgår av en studie som gjorts av konsulter hos Sandholm Associates, i samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan.

Studien omfattar dels en förstudie i form av en PDS-undersökning (Problem Detection Study) samt en enkät till 550 kvalitetschefer i Sverige. Syftet med undersökningen är att kartlägga kvalitetschefens arbetssituation och roll.

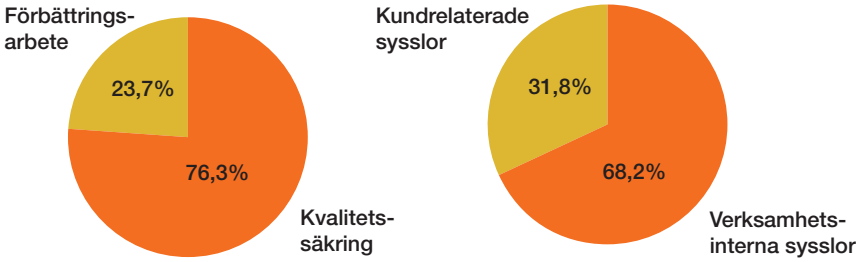
24 procent på förbättringar

En del av kartläggningen handlar om hur kvalitetschefer fördelar sin arbetstid mellan olika sysslor. Resultatet visar på att kvalitetschefer lägger drygt 76 procent av sin arbetstid på kvalitetssäkring och knappt 24 procent av tiden avsätts till förbättringsarbete. Det indikerar att många kvalitetschefer fortfarande har en ganska traditionell roll.

De tillfrågade kvalitetscheferna uppger också att de endast lägger en tredjedel av sin arbetstid på kundrelaterade sysslor. Resterande två tredjedelar ägnar man åt verksamhetsinterna arbetsuppgifter.

Förbättringsarbete ger mer stöd från ledningen

I PDS-undersökningen tittade man även närmare på framgångsfaktorer som inverkar på kvalitetschefernas roll. Där framkom att kvalitetschefer anser att det är viktigt att ha en kvalitetskultur som genomsyrar hela organisationen och att de i sin roll behöver ledningens aktiva stöd. Detta är kanske inte är så förvånande. Men en intressant slutsats från den påföljande enkätundersökningen är att det just är genom att arbeta med samordning och uppföljning av förbättringsarbete som kvalitetscheferna upplever att de har ledningens aktiva stöd. Dvs det som man ägnar mindre tid åt ger mest av det viktiga stödet från ledningen, vilket gör att man känner sig mer framgångsrik i sin roll. Även arbete med identifiering av förbättringsarbete inverkar positivt på detta. Administrativt arbete däremot är en syssla där man inte upplever ledningens aktiva stöd.



Kvalitetschefens arbetsuppgifter och sysslor, enligt studien.

Framgångsrikare roll med Lean och Sex Sigma

En annan faktor som inverkar på att kvalitetschefen känner sig lyckad i sin roll är om man använder förbättringskoncepten Lean och/eller Sex Sigma. Enkätundersökningen visar att kvalitetschefer som arbetar med Lean och Sex Sigma upplever att de lyckats i sin roll i högre grad än de som inte har dessa koncept etablerade i sina respektive verksamheter. Det förstärker ytterligare att ett ökat fokus på förbättringsarbete har positiva effekter på kvalitetschefens roll, framgångkänsla och stöd från ledningen.

Kvalitetschefer som arbetar med ISO 9001 trivs sämre i sin arbetssituation än de som inte gör det. Det skulle kunna förklaras med att arbetet med ISO 9001 i vissa organisationer har en för smal inriktning och där blivit en belastning istället för ett stöd i form av ett ledningssystem för kvalitet. En vanlig synpunkt på ISO 9001 är att det kräver alltför mycket dokumentation och att standarden kan bli överordnad verksamhetens arbetssätt. Men enligt ISO-standarden bör verksamheten egentligen enbart ta fram den dokumentation den själv behöver för att öka systematiken i verksamheten och öka intresset för kvalitet.

En central slutsats av studien är att ökat fokus på förbättringsarbete skapar viktiga positiva effekter och verkar fungera som ett framgångsrecept för kvalitetschefer.

Studien genomfördes av Sanna Rosendal och Åsa Danielsson, konsulter hos Sandholm Associates, i samarbete med Kungliga Tekniska Högskolan.

Jag engagerar mig mycket i medarbetarnas förbättringsarbete och alla får utbildning i förbättringsmetodik. Vi får ett gemensamt intresse för de här frågorna, säger Mia Kling.

Foto: Lasse Persson

Kvalitet blir ett gemensamt intresse

Inom Örebro läns landsting drivs service inom måltider, transporter och städning med stark inriktning på ständiga förbättringar. Alla medarbetare på den enheten är utbildade i förbättringsmetodik. Chefen för verksamheten, *Mia Kling,* menar att allas arbete med verksamhetsutveckling är avgörande för att hålla en hög kvalitetsnivå inom kostnadsramarna.

Som försörjningschef ansvarar Mia Kling för en organisation som heter LoVS Område Försörjning med cirka 400 medarbetare. Tillsammans sköter de bland annat patient- och personalmåltider, patient- och materialtransporter samt städning inom hela landstinget.

Det är en stor verksamhet. Man städar cirka 295.000 m² och årligen tar man hand om ungefär 55.000 patienttransporter och hanterar 820 ton avfall som skickas till förbränning. Måltidsverksamheten omfattar tre produktionskök, fem restaurang-er och serverar cirka 850.000 portioner per år. Här satsas det mycket på att laga näringsrik mat från grunden och när det gäller andelen ekologiskt var man vid senaste summeringen 2012 bästa landsting i Sverige med 35,4 procent. En aktiv verksamhets-

utveckling gör det möjligt.

– Verksamhetsutveckling är mycket centralt för mig och våra verksamheter. Vi har ambitionen att vara en av de bästa service-organisationerna i landet. Gör vi saker som medarbetarna är motiverade till kommer vi långt. Som chef driver jag på det här arbetet, men det är medarbetarna som är bäst på att hitta och genomföra förbättringarna, säger Mia Kling.

Utbildning och förbättringsförslag

Alla medarbetare får en grundutbildning i förbättringsmetodik, och man utbildar handledare som driver förbättringsarbetet ute i verksamheterna. Ett rikt flöde av förbättringsförslag kommer in både från chefer och från övriga medarbetare. Förslagen sammanställs och förbättringsprojekten prioriteras på olika chefsnivåer beroende på omfattning. Ibland får medarbetarna själva presentera förbättringsförslag i ledningsgruppen. Sedan betar man av de prioriterade projekten.

– En viktig del är att jag personligen läser vartenda förbättringsförslag som kommer in och att jag kommunicerar mycket internt. Jag är engagerad i utvecklingsarbetet, och det ser medarbetarna. Det är viktigt att man har ett gemensamt intresse för de här frågorna. Hos många märks en stolthet i att få visa vad man har genomfört, säger Mia Kling.

Säkra upp och tjäna tid

Projekten handlar mycket om att säkra upp kvaliteten. Inom måltidsverksamheten kan det exempelvis handla om att servera rätt specialkost. Inom transporter är det viktigt att göra rätt, eftersom man tar hand om både patienter, mediciner, sterilgods med mera. Inom städverksamheten fokuserar man mycket på att göra allt för att minska risken för smittspridning inom länets sjukvård. Här är det därför mycket viktigt att säkra upp kvaliteten.

Resultaten av förbättringsarbetet är också att man frigör tid som man kan använda till att göra mer, eller till att säkra upp kvaliteten ännu mer.

– När vi får till våra processer så skapar vi tid. Medarbetarna får själva räkna fram effektivitetsvinsterna. När vi följer upp resultaten senare ser vi ofta att de blev bättre än väntat, inte minst underskattas hur mycket tid vi tjänat.

Inom Örebro läns landsting finns inget övergripande beslut på att använda en viss modell för förbättringsarbetet. Verktyg och metoder är hämtade från olika koncept, berättar Mia Kling.

– Jag arbetar med verksamhetsutveckling och tycker att man ska undvika resonemang om vilket koncept man arbetar med.

» Det viktigaste är att man ute i verksamheten förstår att vi ska arbeta med ständiga förbättringar och att man har ett bra verktyg för detta arbete.

Det viktigaste är att man ute i verksamheten förstår att vi ska arbeta med ständiga förbättringar och att man har ett bra verktyg för detta arbete.

Viktigt vara lyhörd och ha tydlig målbild

Mia Kling betonar också betydelsen av att vara lyhörd som chef när man driver verksamhetsutveckling. I början ville hon exempelvis ha samma upplägg för rapporteringen i de olika verksamhetsgrenarna. Men det blev inte så bra, och därför har man nu lite olika rutiner för detta som passar de olika verksamheterna bättre. Att vara lyhörd handlar, enligt Mia Kling, mycket om att ta hänsyn till medarbetarnas arbetssituation samtidigt som man efterfrågar och driver förbättringsarbetet.

– Visst skulle jag gärna vilja ha ännu mer förbättringar rullande. Men det är viktigt att ha respekt för medarbetarna och anpassa sig till vad de olika verksamheterna klarar av vid olika tidpunkter, exempelvis vid arbetstoppar. Vår verksamhet är ganska slimmad. Här gäller det att hitta en bra balans.

Lyhördheten handlar också om att uppfatta vad som händer hos kunderna, ute på sjukhusen och vårdcentralerna, och att följa med i det på ett bra sätt. Framöver vill Mia Kling fokusera på tydligare tjänster och mer smarta lösningar för dem som köper tjänsterna. Verksamhetsutvecklingsarbetet blir till stor hjälp i det arbetet.

Vilket första råd skulle du ge till en kollega som är ny i din roll?

– Att själv ha en tydlig målbild för vad man vill åstadkomma med utvecklingsarbetet, både vad gäller resultat och vad arbetet innebär för övriga chefer och medarbetare. Samtidigt måste man vara lyhörd när man sjösätter arbetet. Man måste kunna stanna upp och ibland backa lite. Men det är viktigt att inte ge upp drivet och att ständigt efterfråga förbättringar, även om det inte alltid blir precis som man tänkt sig, säger Mia Kling.

Mia Kling har genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs samt Black Belt-utbildning.

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

Kvalitetschefen måste ha ledningens mandat

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

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

Många små projekt

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

– Fokus i vårt förbättrings-

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

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

Framgångsfaktorer

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

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

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

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

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

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

Glasformningsmaskin i aktion hos en av Emhart Glass kunder. Foto: Torbjörn Bergkvist

Utvecklar leverantörer

Emhart Glass satsar sedan länge även på mycket nära kvalitetssamarbete och långsiktiga mål med leverantörer. Exempelvis med Roslagsgjuteriet. För något år sedan lyckades man halvera ledtiderna från 40 till 20 dagar. Här var man inne i leverantörens verksamhet med bland annat Lean-workshops, värdeflödesanalys och man tittade tillsammans på ledtider och värdeskapande. Tidigare har också Roslagsgjuteriet satsat på Black Belt-utbildningar efter förslag från Emhart Glass. När det gäller själva åtgärdsplanerna kommer leverantören och dess medarbetare själva med idéerna.

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

Revisioner som ger förbättringar

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

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

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

Foto: Bild & Media, Skaraborgs sjukhus

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

Chefer inom sjukvården behöver mer kunskaper om förbättringsarbete

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

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

Naturlig del av att leda en verksamhet

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

Sigma (Black Belt-utbildning).

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

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

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

– Vi själva driver inte förbättringsprojekten, men vi tar initiativ till dem, sitter i styrgrupper och fungerar som bollplank för våra medarbetare i det här utvecklingsarbetet. Då måste vi som chefer ha ordentliga kunskaper om förbättringsmetoder. Det är också viktigt att ha ett gemensamt språk kring förbättringsarbetet.

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

Utmaningar

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

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

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

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

Elisabeth Hellström håller med och ger ett exempel.

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

Bra resultat

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

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

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

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

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

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

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

Viktigt vara lyhörd och ha koll på verksamheten

Att trivas med problemlösning, att ha förmåga att kommunicera och lyssna och att ha god koll på läget i verksamheten. Det är några viktiga förutsättningar som *Theresa Ek* pekar på i sitt arbete som globalt ansvarig för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Saab Systems.

Foto: Mikael Ullén

– Det är en mycket lärorik position och det är roligt att arbeta med verksamhetsutveckling och att bygga upp system som stöder verksamheten, säger Theresa Ek, som kom till Saab Systems för knappt två och ett halvt år sedan.

Tidigare har hon arbetat som linjechef i olika verksamheter och det är erfarenheter hon har stor nytta av idag. Det är mycket viktigt att förstå de interna kunderna och konsekvenserna av arbetet med verksamhetsutveckling, betonar Theresa Ek. Då underlättar det betydligt att själv ha arbetat i linjeorganisationer.

Viktig kommunikation nerifrån och upp

Saab Systems är en affärsenhet inom Saab och har drygt 1.100 medarbetare i Sverige, Australien, Danmark och Sydafrika. I Sverige finns man på nio orter. Förbättringsarbetet planeras gemensamt och globalt för alla anläggningarna och anpassas en hel del efter de lokala förutsättningarna.

Theresa Ek är ledningens representant när det gäller kvalitets- och verksamhetsutveckling, vilket också inkluderar miljöarbetet.

– Jag ska se till att ledningens prioriteringar genomförs globalt på ett bra sätt. Samtidigt ska jag också fånga upp idéer, initiativ och brister som kommer fram i verksamheterna och få med det när vi tar fram kvalitets- och miljömål. Den här kommunikationen nerifrån och uppåt är mycket viktig för oss.

Lyhördhet och delaktighet

Därför är lyhördhet och förmåga att kommunicera och arbeta med olika typer av människor centrala egenskaper för att klara den här rollen.

– Man bör kunna lyssna aktivt och ta in information på ett bra sätt. Det är viktigt att även vara analytisk, kunna strukturera den information man får och kommunicera bra beslutsunderlag, säger Theresa Ek. Man bör också ha en vision, veta vart man är på väg och se vad som behövs för att nå dit.

Lyhördhet hänger nära ihop med delaktighet, som enligt Theresa Ek är mycket viktigt i förbättringsarbetet.

– Man ska kunna känna av när man har tillräckligt med information och våga ta beslut. Men det gäller också att se vad som är rimligt i just den aktuella verksamheten, och vad verksamheten orkar med just nu. Här är det viktigt att folk i verksamheterna får säga emot, och att man verkligen gör det. Då kan det exempelvis visa sig fullt tillräckligt att putsa på arbetssätt som redan finns, istället för att byta arbetssätt.

Tålamod viktigt

– Ibland kan man också behöva bromsa och ha tålamod, trots att man i min position ser stora potentialer. Det är en av utmaningarna i den här rollen. Man kan inte nå allt direkt och det behövs ofta anpassningar. Det kan gå riktigt fel om jag bara säger till folk att det här ska ni genomföra därför att vi har gjort samma sak i en annan del av verksamheten.

– Vi som arbetar med verksamhetsutveckling är trots allt inte själva kärnverksamheten. Det bör man inse. Vi finns till för att hjälpa verksamheterna att arbeta på ett effektivt och bra sätt. Vi ska se till att det är lätt att göra rätt.

Att ha tålamod har också att göra med måluppfyllelse och organisationens förmåga att lära sig på ett bra sätt. Theresa Ek menar att man inte bara ska ta upp nya idéer utan även arbeta med gamla idéer och se till att de landar ordentligt. Det kan exempelvis innebära att man väljer att bara ha ett eller två huvudmål eller fokusområden för förbättringsarbete samtidigt.

– Det är bättre att ha ett mål som man når än att ha flera mål som man inte når. Att uppnå mål skapar motivation. Motsatsen gör att folk tröttnar. I Sverige arbetar vi exempelvis just nu med ett enda miljömål som innehåller två mer detaljerade mål. Vi arbetar också med att nå en ISO 14000-certifiering i år. Det är ett av de största förbättringsarbeten vi har just nu, säger Theresa Ek.

Theresa Ek har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Det är de många små förbättringarna som driver utvecklingsarbetet

– Det här är ett fritt och utåtriktat arbete som kräver egen drivkraft och en hel del kunskap om skogsdrift och förbättringsverktyg. En utmaning i min roll är att få alla att inse vilken stor betydelse de många små förbättringarna har, säger *Linnéa Carlsson,* som är utvecklingschef på Norrbottens skogsförvaltning inom SCA Skog.

Huvuduppgiften för SCAs fem skogsförvaltningar är att förse SCAs industrier med skogsråvara, från egna skogar och genom inköp från andra skogsägare. Enbart Norrbottens skogsförvaltning avverkar och levererar runt en miljon kubikmeter per år. Främst till de två närliggande industrierna i Piteå.

Samordnare och bollplank

– Min roll är att hjälpa andra med verksamhetsutveckling och att sätta igång sådant arbete. Jag är också kvalitetskontrollant. Bland annat följer jag upp våra 23 avverkningslag och kollar kvaliteten på virket, kvaliteten på själva avverkningen och naturhänsynen, berättar Linnéa Carlsson.

I rollen som kontrollant ingår det också att fungera som bollplank. Det rör sig hela tiden om att göra bedömningar och att se till att allt ligger på rätt nivå genom hela processen.

– Det är ett fritt och utåtriktat arbete där jag får arbeta med många olika typer av människor, vilket är jätteintressant.

Linnéa Carlsson arbetar också med miljöledningssystemet och menar att det egentligen ingår i kvalitetsfrågorna. Det handlar ju om att leva upp till alla krav som ställs på verksamheten.

I förbättringsarbetet använder man sig bland annat av en avvikelserapportering med förbättringsförslag. Linnéa Carlsson samordnar det. Hon finns med i ledningsgruppen och ska vara opartisk, ifrågasättande och se till att det fungerar hela vägen. Förbättringarna kan exempelvis handla om att göra överlämnandet mellan olika led i huvudprocessen smidigare, att arbeta smartare med IT-verktyg osv.

Foto: Tommy Stoltz

Viktigt peka på resultaten

– En utmaning i mitt arbete är att få alla att inse vilken stor betydelse de många små förbättringarna har. Det är de små förbättringarna och sådant som man kan göra bättre varje dag som driver hela förbättringsarbetet. Ibland är det svårt att i detalj mäta små förbättringar. Men det är mycket viktigt att ändå peka på och visa resultaten för dem som ligger bakom förslagen och förbättringarna, säger Linnéa Carlsson.

– Det är också viktigt att sprida gjorda förbättringar till övriga inom vår skogsförvaltning, som har fem lokala kontor med liknande verksamhet.

Behövs kunskap om skog och förbättringsverktyg

Kompetensmässigt behövs först och främst bred kunskap om skogen och om skogsdrift för att klara den här rollen, tycker Linnéa Carlsson. Hon har själv arbetat som produktionsledare och även med övriga delar inom Norrbottens skogsförvaltning.

– Det behövs också en hel del kunskap om olika förbättringsverktyg. Viktigt är också att lära sig av hur andra arbetar med kvalitet och förbättringar. Själva skogsförvaltningen är en ren tjänsteorganisation och vi kan lära mycket av andra som arbetar med tjänster.

När det gäller vilka personliga egenskaper som behövs i det här arbetet tycker Linnéa Carlsson att det är viktigt med egen drivkraft och nyfikenhet, och att man ska våga säga emot.

– För att nå resultat har det också stor betydelse att ha en bra chef som tycker att arbetet med kvalitet och verksamhetsutveckling är viktigt. En chef som vågar förändra och tänka i nya banor.

Linnéa Carlsson har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

A och O att kunna åstadkomma resultat genom andra

– Jag är till stor del marknadsförare av kvalitets- och förbättringsarbete. I min roll ska man ha koll på kvalitetsområdets utveckling och verktyg, kunna mycket om själva verksamheten och ha förmågan att verka genom andra människor, säger *Per Lindeborg* som är kvalitetschef för produktionen inom Posten Meddelande AB.

Foto: Mikael Ullén

Posten Meddelande är ett dotterbolag inom Posten. I den verksamhetsdel som kallas Produktion finns 22.000 anställda, 600 lokala arbetsplatser och ett 20-tal sorteringsterminaler som sköter distributionen av brev, tidningar och direktreklam till alla landets hushåll och företag. Leveranssäkerheten är hög i en internationell jämförelse. Mer än 95 procent av breven kommer fram på utlovad tid.

Som kvalitetschef och medlem i ledningsgruppen har Per Lindeborg flera uppgifter.

– Jag arbetar med uppföljning, analys och att få fram beslutsunderlag när det gäller vår tekniska kvalitet. Här använder vi bland annat olika system för att mäta fel, trender osv. En annan viktig uppgift är att driva på och sprida förbättringsarbetet med hjälp av olika modeller, verktyg och genom kompetensutveckling. Ett tredje arbetsområde är styrning, uppföljning och utveckling av våra processer.

Marknadsförare av förbättringsarbete

Själva kvalitetsorganisationen på Posten Meddelande består av ett fåtal personer. Förbättringsarbetet initieras och förverkligas genom ett antal nätverk som Per Lindeborg och kvalitetsorganisationen ansvarar för. Där ligger en av utmaningarna i hans roll.

– Jag ska se till att det blir resultat, men det måste hela tiden ske med hjälp av resurser som andra chefer ansvarar för. Därför är det viktigt att lyckas motivera och beskriva det som andra ska göra på ett bra sätt.

– Det här arbetet bygger mycket på förmågan att arbeta genom nätverk och att ha engagemang för kvalitetsfrågorna. I min roll måste man skapa utrymme för förbättringsarbete inom företaget. Där är kommunikationen mycket viktig. Jag är till stor del marknadsförare av kvalitets- och förbättringsarbete.

En annan utmaning är enligt Per Lindeborg att få organisationen att se långsiktigt på förbättringsarbetet, trots många andra prioriterade aktiviteter och pressade budgetramar. Det tar ofta tid och kostar pengar innan resultaten slår igenom.

– Det gäller också att själv arbeta långsiktigt och inte byta riktning så fort det kommer nya modenycker och verktyg på det här området.

När det gäller förbättringsarbetet ska Posten Meddelande nu, mer än tidigare, ta ett samlat helhetsgrepp. Bland annat för att få samma arbetssätt, språkbruk och verktyg i hela bolagets förbättringsarbete. Man har arbetat en hel del med grundläggande Lean-verktyg och kommer sannolikt även att använda Sex Sigma framöver.

Specialistkunskaper och erfarenhet

Per Lindeborgs roll ställer krav på en hel del specialistkunskaper inom kvalitetsområdet.

– Jag förväntas ha breda kunskaper om verktyg, processer, trender, vad som är framgångsrikt och varför etc. I min roll behöver man inte vara den allra största specialisten, men man ska ha god koll på kvalitetsområdet. Sandholm Associates kvalitetschefskurs har den bredden och det var värdefullt för mig.

Det underlättar också väsentligt att ha mycket erfarenhet och kunskap om själva verksamheten, menar Per Lindeborg, som i stort sett har hela sin yrkesbakgrund inom Posten.

– Genom det har jag även fått djup kunskap om företagskulturen, vilket ger en viktig fingertoppskänsla för hur man bäst driver kvalitetsfrågorna. Ibland kan man vara offensiv, men ibland behöver man stå tillbaka och stötta andra. Jag måste visa ansvar för helheten. Då skapar man också respekt för professionen och utrymme för att driva kvalitetsfrågorna.

Processledning blir viktigare

Posten Meddelande har en funktionsindelad organisation. Men genom ökad automatisering och krav på ytterligare effektiviseringar får de tvärfunktionella processerna och helheten allt större betydelse, berättar Per Lindeborg.

– När man automatiserar blir processerna mer komplicerade, felmarginalerna minskar och behovet av att ha kontroll på processerna ökar. Vi märker hur olika delar av organisationen länkas ihop mer och mer genom processerna.

– Det är ofta i hanteringen av hela flöden som man kan göra de stora vinsterna. Lägger man lite mer resurser i början kan man tjäna mer på helheten.

Per Lindeborg har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Man ska ha kunskaper och gilla ständiga förändringar

– Tydliga mål, ledarskap och medarbetarnas kompetens är hörnstenar i vårt arbete med att utveckla kvalitet och säkerhet i järnvägsnätet. Det här är en spännande uppgift där det också är oerhört viktigt att förstå behoven hos alla som använder järnvägen.

Så säger *Jan-Åke Bergmark* om några faktorer i sitt arbete som kompetenschef inom säkerhet och kvalitet på Banverket.

Kundbehov och förändringar

Jan-Åke Bergmark har mycket lång bakgrund inom järnvägen. Idag har han en expertroll och finns inom Division Expertstöd, där han ingår i ledningen för området hälsa, miljö, säkerhet och kvalitet. Det är en uppdragsstyrd expertverksamhet som ger support och stöd till Banverkets olika divisioner. En övergripande utmaning är att möjliggöra fler järnvägstransporter, som samtidigt ska vara punktliga och säkra.

– Det är kul och spännande att vara en del i utvecklingen av transportsystemet. Järnvägen gör landets regioner större och bidrar till tillväxt. Bland annat genom att människor allt mer kan bo och arbeta på olika orter och genom att företag kan använda järnvägen som rullande lager. För oss är det mycket viktigt att förstå resenärernas, godstrafikköparnas och järnvägsföretagens behov, krav och förväntningar.

– När man arbetar med kvalitetsutveckling tror jag också att det är viktigt att tycka om ständiga förändringar och förstå att det är en viktig del av verksamheten.

Verkar genom medarbetarnas kompetens

Avgörande i Jan-Åke Bergmarks roll är att ha tydliga mål att arbeta utifrån, både övergripande och i varje uppdrag.

– Två andra viktiga hörnstenar är ledarskapet och inte minst medarbetarnas kompetens. Som ledare verkar man genom medarbetarna. Det är medarbetarnas kompetens som är viktig, och den måste även vidareutvecklas i takt med att omvärlden förändras.

– I vår expertroll måste vi ha kunskaper om säkerhet, kvalitet och kvalitetsstyrning. Kraven på precision och punktlighet i järnvägssystemet ökar samtidigt som det finns krav på att utnyttja järnvägsnätet mer. Det är dessutom ett system som är känsligt för störningar och det uppstår alltid vissa avvikelser som ska hanteras. Här måste man ha kunskaper, god systematik och analys. Det får inte vara godtyckligt. En dålig planering går inte att rädda i den operativa verksamheten.

Utbildning vässar förmågan

– Det behövs kunskaper om verktyg och förbättringsmetoder för att arbeta med detta och för att vässa förmågan ytterligare. Nya kunskaper skaffar vi oss inte minst genom utbildning.

Bland annat har Jan-Åke Bergmark själv genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs och kollegor har gått Black Beltutbildning (Sex Sigma) och kurs i statistiska metoder.

– En del av järnvägsföretagen har gjort motsvarande utbildningssatsningar, vilket gör att vi får gemensam terminologi och kan arbeta med samma verktyg som våra kunder. Det är bra för vår samverkan, som är mycket viktig för slutresultatet.

Jan-Åke Bergmark har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Viktigt att lära sig välja rätt modell och verktyg för varje tillfälle

– Det som låter enkelt är det svåra. Kvalitetsledningssystemet måste göras praktiskt användbart och bli en verklig hjälp i styrningen. Som kvalitetsutvecklare är det därför mycket viktigt att ha kunskaper och förmåga att prioritera i en djungel av modeller och verktyg.

Det anser *Benita Pettersson* som är kvalitetsutvecklare inom Solna stads kompetensförvaltning.

Motivera ledningsgruppen
Arbetet som kvalitetsutvecklare är en av hennes stabsuppgifter och i den rollen arbetar hon främst gentemot förvaltningens ledning.

– Mycket handlar om att motivera ledningsgruppen att arbeta systematiskt med förbättringar och totalkvalitet. Jag försöker bland annat se till att vi får väsentliga och styrande mål och att vi använder rätt målindikatorer. Detta för att kvalitetsarbetet inte bara ska bli en pappersprodukt som levereras uppåt och till bokhyllan. Det hela ska vara användbart, enkelt och hjälpa oss att styra verksamheten. Och det ska finnas en tydlig koppling till resultatet.

En profession som kräver kunskaper
En viktig förutsättning för att lyckas som kvalitetsutvecklare är att ha ledningens stöd och att sitta i ledningsfunktion, anser Benita Pettersson. Det här är ju en central ledningsfråga. En annan viktig förutsättning är att ha kunskaper.

– Man behöver en teoretisk grund att stå på för att kunna använda rätt modell och verktyg vid rätt tillfälle. Kvalitet och verksamhetsutveckling är en profession som, likt andra professioner, kräver kunskaper. Att kunna använda rätt saker vid rätt tillfälle är ett sätt att fokusera på resultat istället för att bara stånga sig in i en viss modell.

– När det gäller personliga egenskaper för den här rollen tror jag det är viktigt att kunna inspirera andra och att vara en ”team player”. Man ska se sin egen styrka, men också kunna ta hjälp av kollegor för att komplettera.

Utmaning att välja rätt
Kvalitet och verksamhetsutveckling är ett stort och komplext kunskapsområde där den stora utmaningen, enligt Benita Pettersson, är att välja rätt väg.

– Det enkla är det svåra. Konsten är att bland alla modeller och verktyg som finns hitta rätt stöd som passar och blir användbart för just oss.

Kvalitetsutveckling även en bra karriärväg
Benita Pettersson, som har en chefsbakgrund inom äldreomsorgen, har egentligen alltid arbetat med verksamhetsutveckling i någon form. Hon har hållit sig framme, visat intresse, gått utbildningar och på så sätt fått sin nuvarande roll.

– Framtidens ledarskap tror jag handlar mycket om att kunna prioritera i utvecklingsfrågor, stimulera kreativitet, mixa kompetenser och få fram nya idéer. Att kunna arbeta strategiskt med utveckling är en stark karriärväg.

Benita Pettersson har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Systemen ska arbeta för oss, inte tvärt om

– Den stora utmaningen är att få processerna att fungera så smidigt som möjligt. Det finns bra systemstöd att använda, men det gäller att hitta rätt och få systemen att fungera i den egna verksamheten.

Det är något som betonas av *Donald Eriksson* som är kvalitetschef på Volvo Construction Equipment i Hallsberg.

Ger stöd åt produktionen

Volvo Construction Equipment är en av världens ledande tillverkare av anläggningsmaskiner och har tillverkning i Sverige, Tyskland, Frankrike, USA, Kanada, Brasilien, Kina och Korea. I anläggningen i Hallsberg tillverkar man bland annat hytter, cylindrar, tankar och karosserier.

Donald Eriksson är chef för kvalitetsavdelningen i Hallsberg med 23 medarbetare som arbetar med mätning, ankomstkontroll, kvalitetsstöd med mera.

– Min och avdelningens roll är att ge stöd åt produktionen, där jag sitter med i ledningsgruppen. I min uppgift ingår inte minst att utveckla våra processer och att på så sätt bidra till nöjda kunder, både internt och externt. En annan viktig uppgift för mig är att se till att alla på avdelningen arbetar ihop och åt samma håll.

Viktigt att ha erfarenheter och kunskap om metoder och ledarskap

Donald Eriksson har en lång och varierad bakgrund inom företaget och det är värdefullt i hans roll som kvalitetschef.

– Jag har arbetat mycket med både leverantörer och kunder runt om i världen. I flera år har jag varit stationerad i USA och i Polen och jag har rest väldigt mycket och sett olika sätt att lösa problem, plus de kulturella olikheterna. Det ger både erfarenheter och ett stort kontaktnät som jag har nytta av i arbetet som kvalitetschef.

– Det behövs också en bra kunskapsgrund att stå på och det har jag bland annat fått genom kvalitetschefskursen och Black Belt-utbildningen hos Sandholm Associates.

– Något som var nytt för mig i arbetet som kvalitetschef var rollen som ledare med personalansvar. Det är en roll som, utöver mina tidigare erfarenheter och kunskaper, också kräver ledarkompetens.

– På det personliga planet tror jag att man som kvalitetschef ska vara en bra lyssnare och ha förmåga att stå emot tryck både internt och externt. Man behöver bland annat balansera önskemål från leverantör- respektive kundsidan. Här måste man basera arbetet på fakta och inte utgå alltför mycket från vad andra säger eller tycker.

Smidiga processer viktigast

– Den stora och viktigaste utmaningen i arbetet som kvalitetschef är att få processerna att fungera så smidigt som möjligt hela vägen. Vi måste se till att systemen arbetar för oss, och inte tvärt om, säger Donald Eriksson.

Donald Eriksson har genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs samt Black Belt-utbildning.

Viktigt att vara kunnig och trygg i sin roll

– Att driva kvalitetsarbete är en mångfasetterad roll där det bland annat behövs affärsmässighet, social förmåga och goda kunskaper om både verksamheten och utvecklingsmetoderna.

Det menar *Gordana Markovic* som är Quality Officer på läkemedelsdistributören Tamros distribunal i Stockholm.

Stöd, bollplank och förbättringsarbete

Tamro AB är ledande distributör av läkemedel i Sverige med tre sk distribunaler i Göteborg, Stockholm och Umeå. Företagets 450 anställda arbetar med att lagerhålla och distribuera läkemedel i rätt tid och med bibehållen kvalitet till landets 900 apotek samt sjukhus, vårdcentraler och veterinärer.

– Som Quality Officer fungerar jag som sakkunnig och rapporterar till den centrala kvalitetsavdelningen. Jag ingår i den lokala ledningsgruppen som också är en viktig rapporteringskanal, berättar Gordana Markovic.

– Jag fungerar i stor utsträckning som stöd och bollplank i verksamheten. En viktig uppgift är att se till att vi följer alla de hundratals regler och förordningar som gäller i vår bransch. Jag arbetar också till en stor del med att öka kvalitetsmedvetenheten i organisationen, att driva och stötta förbättringsarbetet och att få in detta som en naturlig del av verksamheten.

Kunskaper och social förmåga

För att lyckas i den här rollen bör man vara väl förankrad i verksamheten, anser Gordana Markovic.

– En viktig framgångsfaktor är att känna den egna verksamheten väl och kunna sina processer. Det behövs en helikoptersyn och samtidigt en förmåga att gå in på detaljkunskaper och arbeta operativt.

– Jag tycker också det är viktigt att ha en social förmåga och kunna kommunicera på ett naturligt sätt med mina medarbetare oberoende vilken arbetsuppgift man har eller var i organisationen man befinner sig. Och i förbättringsarbetet är det oerhört viktigt att vara lyhörd och ta tillvara personalens stora kunskaper.

– Att ha en affärsmässig inställning till kvalitet är självklart. Det handlar ytterst om att åstadkomma nöjda kunder, både interna och externa.

– När det gäller kvalitetskunskaper är det viktigt att ha en bra verktygslåda och känna till vilka metoder som finns. Man måste också kunna bedöma när och hur dessa ska användas i den egna organisationens verksamhet. Med sådana kunskaper är man självklart tryggare i sin roll. Då kan man föra fram och motivera sina förslag tydligt och man vågar även pröva på nya tillvägagångssätt.

Utmaning att få samsyn

En stor utmaning i arbetet tycker Gordana Markovic ligger i att det behövs tid och resurser för att genomföra alla goda förslag som kommer fram. En annan utmaning är att åstadkomma en samstämmig syn på vad god kvalitet är och att få med sig alla på banan.

Ett arbete som ger insyn i verksamheten

Tidigare har Gordana Markovic arbetat med IT på företaget, bland annat med det affärssystem som används idag. När hon blev Quality Officer fick hon stor frihet att själv utforma sitt nya arbete. På frågan om arbete med kvalitetsutveckling är en bra karriärväg, är svaret klart.

– Absolut. Man får god insyn i många delar av verksamheten, man lär sig hur den fungerar och vad som krävs för att den ska fungera bra.

Gordana Markovic har genomgått Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates.

Kvalitetschefskurs

Professionella kunskaper för en mycket viktig ledarroll

Kvalitetschefskursen är en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper på en hög professionell nivå om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att öka kundtillfredsställelse, lönsamhet och skapa en mer kostnadseffektiv verksamhet. Efter Kvalitetschefskursen kan du kritiskt bedöma vilka insatser som behövs för att nå målen, välja rätt väg och metoder samt leda förändringar på alla nivåer. Dina kunskaper kan få avgörande betydelse för hur framgångsrikt ert arbete med verksamhetsutveckling och förbättringar blir.

Hundratals kvalitetsledare från de flesta branscher har genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs. Utbildningen är den enda av sitt slag i Norden och har i Sverige blivit något av norm för kvalitetschefers kompetens.

Intressanta påbyggnadsutbildningar till Kvalitetschefskursen

Strategisk Master Black Belt

Med en kombination av Kvalitetschefskursen och Black Belt-utbildning kan du axla rollen som Strategisk Master Black Belt – en strategisk chefsroll som leder och samordnar verksamhetens totala förbättringsarbete.

Leanledarutbildning

En utbildning som ger dig gedigna kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer och strategier för att effektivt kunna leda förändringsarbete enligt Lean. Du lär dig leda ett resultatorienterat Lean-arbete i din organisation.

Produktutveckling och innovation

En utbildning som ger dig djup förståelse för produktutvecklingskoncepten Lean Produktutveckling (LPD) och Design för Sex Sigma (DFSS). Du lär dig använda kraftfulla metoder och verktyg för effektiv, flexibel och kundfokuserad produktutveckling i din organisation.

Läs mer om utbildningarna på www.sandholm.se

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

SANDHOLM ASSOCIATES

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