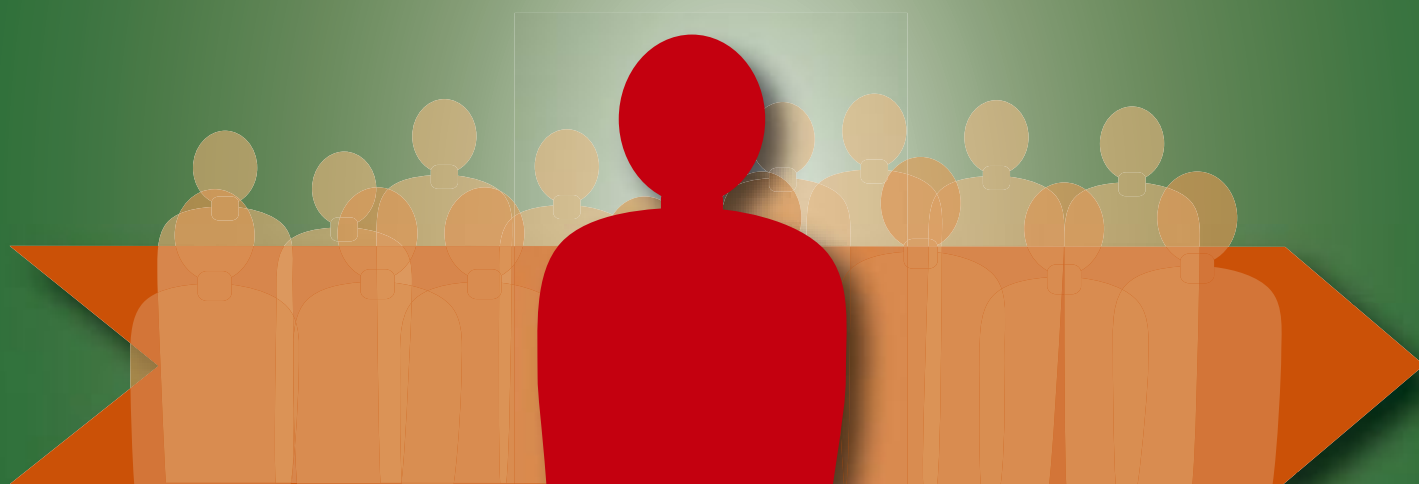


# Kvalitetschefens roll och kompetens



**Kvalitetschefens uppgifter och  
vilken kompetens som krävs • 4–5**

**Läs om vad kvalitetsledare själva  
tycker är viktigt för att lyckas • 6–11**

**Läs om Kvalitetschefskursen • 12–16**

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

# Kvalitet kräver kompetens och ledning



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 detta mer 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 4–5 kan du läsa om vad vi i stora drag anser är kärnan i kvalitetschefens roll och kompetens. På sidorna 6–11 kan du läsa om hur några erfarna kvalitetschefer eller kvalitetsledare ser på sina egna roller och vilka kompetenser som de tycker är viktiga för att lyckas.

Framgångsrika företag och organisationer satsar på omfattande utbildning inom kvalitet och verksamhetsutveckling. Ett intressant exempel är SKF som nyligen 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.

I länder som Japan och USA finns sedan länge nationella kompetensnormer på kvalitetsområdet.

Sandholm Associates har sedan 1989 genomfört och ständigt vidareutvecklat en omfattande utbildning av 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 600 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. Idag är Kvalitetschefskursen en utbildning på 20 dagar uppdelade i block. En närmare beskrivning av Kvalitetschefskursen hittar du på sidorna 13–15.

Lycka till med kvalitetsarbetet!

*Lars Sörqvist*  
VD, Sandholm Associates

# Kvalitetens roll och

Idag finns i de flesta företag och organisationer en kvalitetschef knuten till ledningen. Kvalitetschefens roll har utvecklats kraftigt, men den är fortfarande ganska oklar. Vilka är egentligen kvalitetschefens uppgifter och vilken kompetens krävs för att lyckas?

Kvalitetschefer har förstås olika roller i olika verksamheter. Det är delvis logiskt och naturligt. Men kvalitetschefens roll, status och kompetens skiljer sig betänkligt mycket mellan olika verksamheter. För utomstående kan rollen därför lätt upplevas som oklar och därmed mindre betydelsefull.

Baserat på Sandholm Associates erfarenheter framtonar fem viktiga hörnstenar i kvalitetschefens roll och kompetens.

## **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 gedigna kunskaper om många olika metoder som

kan användas i detta arbete. I takt med att allt mer information inhämtas ökar dessutom behovet av att behärska mer sofistikerad analys. Man behöver ofta 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.

## **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 kvalitetssystemen i många verksamheter dessutom integrerats med ledningssystem för miljö (ISO 14 000), arbetsmiljö (AFS 2001:1

# chefens kompetens

eller OHSAS 18001) och informationssäkerhet (ISO 17799), vilket ställer nya kompetenskrav på kvalitetschefen.

## **5. Samverkan med kunder och leverantörer**

I de flesta branscher sker en utveckling mot ett närmare kvalitets- och förbättringssamarbete mellan kunder och leverantörer. Tidigare hand-

lade 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. Det enhetliga, globala förbättringsprogrammet Sex Sigma används allt oftare i sådant samarbete, och därför behöver allt fler kvalitetschefer kunskaper om detta.

## **Kvalitet på kvalitetschefen**

Som chef för ett specialtområde måste man kompetensmässigt ligga i fronten. Det gäller inom alla professioner, inte minst kvalitetsutveckling.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling är ett specialtområde som ofta är strategiskt viktigt. Hur väl ett företag eller en organisation lyckas i kvalitetsarbetet beror visserligen mycket på högsta ledningens inställning och agerande. Men det beror också mycket på vilken kompetens som finns hos verksamhetens kvalitets-specialist, dvs kvalitetschefen.

### **Gedigen kunskap krävs för att kunna välja rätt verktyg och metoder**

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

Många kvalitetsinsatser har fokuserat för mycket på att använda populära och omtalade metoder och koncept, vilket gjort att fokuseringen på verkliga resultat ofta blivit för svag. Ett vanligt skäl till detta är just bristande kunskaper och överblick på kvalitetsområdet. Med djupare och bredare kunskaper om effektiva kvalitetsmetoder får man drastiskt ökade möjligheter att bygga upp och driva ett resultat-inriktat och framgångsrikt kvalitetsarbete.

### **Kompetens ger trovärdighet och säkerhet i specialistrollen**

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

### **Stort och föränderligt kunskapsområde**

Kvalitetsområdet är ett mycket omfattande kunskapsområde som är under snabb utveckling. Som kompetens är området relativt ungt och det är få kvalitetschefer som idag har formell akademisk utbildning i kvalitet (jämför exempelvis med andra specialister som ekonomichefer, controllers eller IT-chefer). Som kvalitetschef måste man helt enkelt själv skaffa sig mycket av den kunskap som finns inom kvalitetsområdet.

Genuina kunskaper inom den egna professionen är också viktigt för den egna personliga utvecklingen. Genom att utveckla sin kompetens som kvalitetschef kan man förbättra sina karriärmöjligheter.



# Att lyckas som kvalitetsledare

Arbetet som kvalitetschef, eller snarare kvalitetsledare, är olika i olika verksamheter. Men det finns också mycket som är gemensamt. Inte minst när det gäller vad man tycker är viktigt för att lyckas i sin roll. Vi har intervjuat fyra kvalitetsledare från fyra mycket olika verksamheter. På följande sidor kan du läsa om hur de ser på sina roller.

Grundförutsättningen för att lyckas som kvalitetsledare är att man har ledningen med sig. En kvalitetsledare ingår ofta i någon form av ledningsgrupp och har där en expertroll. En viktig framgångsfaktor i den rollen är att ha gedigna kunskaper om kvalitetsverktyg och metoder. Men inte bara det. Man behöver också kunna använda rätt verktyg vid rätt tillfälle, på ett sätt som passar in i verksamheten. Det är därför viktigt att en kvalitetsledare också kan mycket om själva verksamheten i företaget eller organisationen.

Många kvalitetsledare betonar även vikten av att kunna kommunicera med både ledning och medarbetare och att kunna lyssna och ta tillvara på medarbetarnas kompetens. Det behövs ledarskapskompetens i rollen som kvalitetsledare. När det gäller personliga egenskaper nämns bland annat att tycka om ständiga förändringar, att ha social förmåga och vara en "team player".

Att arbeta som kvalitetsledare ger i regel mycket god inblick i verksamhetens olika delar. Det är ett intressant arbete och kan även vara en intressant karriärväg.



# ”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 verktyglåda 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 genomgick Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates 2006.**



# ”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 rätta 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 Belt-utbildning (Six Sigma) och kurs i statistiska metoder.

– En del av järnvägsföretagen har gjort motsvarande utbildningsinsatser, 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 genomgick Kvalitetschefskurs hos Sandholm Associates 2007.



# ”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 total kvalitet. Jag försöker bland annat se till att vi väsentliga och styrande mål och att vi använder rätt målbildindikatorer. 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 ledningsstöd 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, liksom andra professioner, kräver kunskaper. Att kunna använda rätt saker vid rätt tillfälle är ett sätt att fokusera på resultat istället för att bara stänga 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 genomgick  
Kvalitetschefskurs hos Sandholm  
Associates 2007.**



# ”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



välldigt 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 genomgick Sandholm Associates Kvalitetschefskurs 2006 samt Black Belt-utbildning 2004.

# Vad krävs för att lyckas som kvalitetsledare?



**Padraic Dempsey, Flextronics  
Karlskrona**

*Padraic Dempsey* har titeln Lean – Six Sigma Champion och har rollen som platschefens högra hand när det gäller verksamhetsutveckling. Rollen omfattar hela verksamheten, allt från produktion till finans. Det är en ledarroll där Padraic Dempsey styr ett antal projekt och även ansvarar för en grupp s.k. Lean professionals som driver ytterligare projekt. Han utbildar också ett antal Green Belts och fungerar som mentor och coach för dem i deras förbättringsprojekt.

## **Vad krävs för att lyckas i din roll?**

– Man ska vara väldigt nyfiken. Man måste också kunna kommunicera åt alla håll, både med ledningsgruppen och med berörda medarbetare. Det finns enorm kompetens hos personalen som man kan få tillgång till om man kommunicerar på rätt sätt.

– Det är förstås också viktigt att kunna statistiska metoder och förbättringsverktyg, vilket även hänger ihop med att kunna övertyga med fakta och bra argument.



**Lisa Oliv, Carl Lamm AB  
Stockholm**

*Lisa Oliv* är Kvalitets- & Miljöchef på Carl Lamm AB och ansvarar för att utveckla och samordna företagets kvalitets- och miljöarbete. Hon är expert och ledningens representant i de frågorna och hon ska se till att det arbete som läggs ner på detta blir till affärsnytta. Det ingår i Lisa Olivs roll att leverera information till ledningen och att omforma ledningens beslut till processer och rutiner, för att sedan få ut dessa i organisationen. En av hennes huvudsysslor är att få de 25 center som Carl Lamm har runt om i landet att arbeta på ett likartat sätt.

## **Vad krävs för att lyckas i din roll?**

– Det är väldigt viktigt att man som kvalitetschef har en affärsmässig syn på vad kvalitet är och vad det ska ge. Då blir det lättare att kommunicera med ledningen och medarbetarna.

– I min roll är det också viktigt att kunna kraven i ISO-standarderna och att kunna använda standarderna och andra

– Viktigt är också att vara väldigt objektiv och ha en viss distans till rent personliga aspekter i utvecklingsarbetet. Om man lever efter fakta så får man den distansen på ett naturligt sätt.

## **Största utmaningen?**

– Det svåraste var att övertyga hela bolaget om att det här är viktigt och att det finns förbättringar som måste göras. Det är en utmaning att övertyga i uppstartsituationer. Då behöver man mycket fakta och bra argument. Idag har företaget vuxit in i det här arbetssättet, så nu är det lättare.

– En annan utmaning är förstås att vissa förbättringsprojekt har hög svårighetsgrad. Verktygen kan också vara komplexa och svåra att förklara. Många är inte medvetna om hur bra verktygen verkligen kan vara.

kvalitetsverktyg. Kvalitetsverktygen underlättar att påvisa affärsnyttan. Mycket betydelsefullt är också att ha stor kunskap om organisationen och om branschen.

## **Största utmaningen?**

– En svårighet är att det finns många förutfattade meningar om vad kvalitets- och miljöarbete är. Det handlar delvis om missstolkningar av ISO-standarderna. Utmaningen är att kommunicera och implementera kvalitets- och miljöarbetet på ett sätt som alla ser nytta av, och därför upplever som positivt och roligt.

– En annan utmaning är att skapa engagemang hos ledningen, att hitta affärsmässigheten och att kommunicera den tydligt. Ytterligare utmaningar finns förstås också i själva förbättringsprojekten.

# Så här säger några kursdeltagare om Kvalitetschefskursen

”Kvalitetschefskursen har givit en stadig grund att bygga vidare på. Upplägget var bra och lärarna var otroligt professionella. Kursen gav bland annat ett urval av arbetssätt, där det väsentliga är att kunna välja de modeller och verktyg som passar i den egna verksamheten. Kursen gav också mycket inspiration och det var många polletter som trillade ner. Utbytet med kurskamrater från olika typer av verksamheter var också väldigt nyttigt.”

**Benita Pettersson, kvalitetsutvecklare inom Solna stads kompetensförvaltning.**

”Kvalitetschefskursen var mycket bra och givande. Den gav mig en väldigt bra överblick över verktyg och arbetssätt som jag kan använda i vår verksamhet. Något som förändrade mitt sätt att se på kvalitetsutveckling var Sex Sigma-avsnitten om hur man mäter och uttrycker resultaten av kvalitetsarbetet i reda pengar. Föreläsarna höll generellt mycket hög kvalitet. De hade bra förmåga att exemplifiera från verksamheter och göra det lätt att förstå tillämpningarna. Även utbytet och de fortsatta kontakterna med kurskamraterna har jag haft stor nytta av.”

**Leif Wallin, kvalitetschef, interna processer och leverantörskvalitet, Ericsson AB i Gävle.**

”Kvalitetschefskursen var en bred och bra ledarskapsutbildning som gav mig översiktlig kunskap om ett antal användbara verktyg och metoder. Metodiken som lärs ut är användbar inom många områden. Det handlar om att möta kunders krav och att uppnå mål genom resultatfokusering.”

**Jan-Åke Bergmark, biträdande chef för Södra Driftområdet, Leveransdivisionen, Banverket.**

”Kvalitetschefskursen var en bra kurs som gav valuta för pengarna. Det var generellt mycket hög kvalitet på föreläsarna och jag rekommenderar gärna kursen. För mig är det viktigt att se saker i ett större sammanhang och här fick jag en både bred och djup bild av kvalitetsutveckling. Jag har tidigare arbetat med kvalitetsfrågor i olika ledarroller och kursen blev för mig både en bra repetition och en påfyllning av nya kunskaper. Nyttan med kursen uppstår genom att jag känner trygghet i att behärska området och att jag därför kan agera och argumentera med större säkerhet.”

**Jan Majlund, kvalitetschef, TeliaSonera, Bredband, produkt och produktion, Sverige.**

”Kvalitetschefskursen var väldigt bred och bra, med många kompetenta och intressanta föreläsare. Kursen utvecklade den verktygslåda jag hade tidigare och jag fick även ett kvitto på det jag gjort hittills. Jag har blivit ännu tryggare i min roll, vilket har varit väldigt positivt för mig och för verksamheten.”

**Gordana Markovic, Quality Officer på läkemedelsdistributören Tamros distribunal i Stockholm.**

# Kvalitetschefskurs

En utbildning som ger professionella kunskaper för en viktig ledarroll

Kvalitetschefskursen är en gedigen ledarutbildning med fokus på resultat- och verksamhetsutveckling. Du får ordentliga kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen ger också ett bra stöd för deltagarnas fortsatta kvalitetsarbete i form av ett personligt nätverk och en omfattande dokumentation. Utbildningen lämpar sig för alla typer av verksamheter.

Den ger även dem som gått Black Belt-utbildning de kunskaper som fordras för att kunna arbeta som kvalitetsledare (Master Black Belt) i förbättringsprogram enligt Sex Sigma.

Kvalitetschefen har samma centrala betydelse för verksamhetens utveckling som economichefen. För båda rollerna bör man kräva gedigen professionell kompetens. Att genomföra ett program för verksamhetsutveckling med fokus på kvalitet innebär ofta genomgripande förändringar på alla nivåer. Därför är det mycket viktigt att den som leder detta arbete har tillräcklig kompetens för att kunna välja rätt väg och rätt metoder. Det kan vara avgörande för om en sådan satsning blir ett lönsamt lyft eller en impopulär belastning för hela organisationen.

Kvalitetschefskursen täcker in aktuella synsätt, metoder och hjälpmedel som TQM, USK, QUL, ISO 9000, FMEA, SPS/SPC, QFD, benchmarking, business process re-engineering (BPR), balanserad verksamhetsstyrning, Lean och Sex Sigma. Dessa behandlas dock inte på ett lösryckt sätt utan i sitt sammanhang.

## Syfte

Deltagarna i kvalitetschefskursen ska nå den professionella nivå som behövs

för att kunna ge ett verkningsfullt ledarskap i den egna organisationen. Kvalitetschefskursen ger gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att nå god kundtillfredsställelse, lönsamhet och kostnads-effektivitet. Deltagarna ska efter genomgången kurs kritiskt kunna bedöma vilka insatser som fordras i organisationen samt kunna leda ett resultat-inriktat förändrings- och förbättringsarbete (exempelvis enligt Sex Sigma).

## Riktat sig till

Personer som leder, samordnar och deltar i verksamhetsutveckling med fokus på kvalitet eller på annat sätt är engagerade i kvalitetsverksamhet i såväl industriföretag som tjänsteorganisationer. Kursen vänder sig även till dem som ska arbeta som kvalitetsledare (Master Black Belt) i förbättringsprogram enligt Sex Sigma.

## Övrig information

Kvalitetschefskursen genomförs i form av föreläsningar, diskussioner och tillämpningsövningar. Mellan blocken

genomför deltagarna arbetsuppgifter som ska förankra utbildningen i den egna organisationen och arbetssituationen. Kvalitetschefskursen leds av konsulter och utbildare från Sandholm Associates. I utbildningen medverkar även gästföreläsare. Läs mer om våra utbildare på [www.sandholm.se](http://www.sandholm.se).

## Dokumentation

Deltagarna får en ändamålsenlig och fyllig dokumentation som ska fungera som ett verkningsfullt stöd i det fortsatta arbetet. Läs mer om dokumentationen på [www.sandholm.se](http://www.sandholm.se).

## Längd

20 dagar i ett antal block utspridda under cirka ett halvår.

## Plats

Stockholm

## INNEHÅLL



### Huvudpunkterna i Kvalitetschefskursen:

- A. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet
- B. Kvalitet i olika delar av verksamheten
- C. Information och utvärdering av verksamheten
- D. Verksamhetsförbättringar och ledarskap

Detaljerat kursinnehåll finns på nästa sida



### A. Verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet

#### **Kvalitet**

Begrepp och definitioner. Kvalitet relateras till kunder. Total kvalitet.

#### **Företaget och kvalitet**

Varför kvalitetsverksamhet? Från produktkvalitet till total kvalitet. Kunder och kundbehov. Kvalitet för företaget, företagsfunktioner och medarbetare. TQM. Processorientering.

#### **Kundorientering**

Identifiering av kunder och kundbehov. Kundparametrar. Mätning av kundtillfredsställelse, kundnöjdhetsindex. Kundstrategier. Kvalitet i säljarbetet. Kundvård. Utfästelser till kunder. Produktansvar.

#### **Lösamhet och kvalitet**

Högre kvalitet till lägre kostnad. Intäkter och kvalitet. Avkastning och kvalitet. Produktivitet och kvalitet.

#### **Utvecklingen inom kvalitetsområdet**

Historisk utveckling. Internationell utveckling. Nuläge och utvecklingstendenser i USA och Japan. Vad gör de framgångsrika företagen? Sex Sigma.

#### **Samordning och beredning för kvalitet**

Berörda funktioner. Kvalitetscykeln. Samordning genom kvalitetsstyrning. Kvalitetsberedning. Kvalitetsberedning i Jurons Trilogi.

#### **Strategier för kvalitet**

Modebetonade kvalitetsstrategier. Verkningsfulla kvalitetsstrategier.

#### **Kvalitetspolicy**

Vision och riktlinjer. Att sprida policyn till alla (policy deployment).

#### **Kvalitetsmål**

Mål för styrning. Mål för förbättringar. Olika typer av mål. Spridning av kvalitetsmål.

#### **Ledningssystem för kvalitet**

Systemtänkande. Krav på ledningssystem. Internationell standard: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004. Framtid och utveckling av ISO 9000. Dokumentstyrning. Kvalitetshandbok. Certifiering av ledningssystem.

### B. Kvalitet i olika delar av verksamheten

#### **Tjänster och service**

Vad är tjänster och service? Kvalitetsmodeller för tjänsteverksamheter. Kvalitetsdimensioner. De bakomliggande värderingarnas betydelse för tjänstekvaliteten. Tjänsteproduktion. Tjänstekonstruktion. Mätning av tjänstekvalitet; vad och hur?

#### **Utveckling av varor och tjänster**

Kvalitetsberedning. Kundcentrerad planering. Utvecklings- och konstruktionsförutsättningar. Verifierande verksamhet. Konstruktionsgenomgång. Provning. Pilotutförande. Specifikationer.

#### **Quality function deployment (QFD)**

Kvalitetsberedning. Kundcentrerad planering.

#### **Inköp**

Utveckling av förhållandet kund–leverantör. Kvalitetsverksamhet i anskaffningen. Kontaktvägar kund–leverantör. Rättsregler. Inköpsvillkor. Inköpspolicy. Krav på kvalitetsystem (ISO 9001). Köpdokumentation. Val av leverantör. Leverantörsbedömning. Leverantörsvärdering. Gemensam kvalitetsberedning. Utfallsprov. Mottagningskontroll. Kontrollsamarbete. Certifiering. Reklamationsförfarande.

#### **Processer**

Tre roller. Processkartläggning. Processanalys. Processutfall och processduglighet. Duglighetsstudier. Processstyrning. Processledning. Processägare.

#### **Kvalitetsfordringar**

Produktfordringar. Klassificering av produktfordringar. Partifordran. Produktspecifikationer.

#### **Statistiska metoder**

Variationer. Statistiska hjälpmedel. Statistisk behandling av siffermaterial. Sannolikhetsfördelningar. Processutfall. Hjälpmedel för processtudier. Duglighetsstudier. Processstyrning med variabeldiagram. Processtyrning med attributdiagram. Statistisk analys.

#### **Utförandeprocesser**

Planering och beredning. Kvalitetspåverkande faktorer. Processduglighet. Statistisk processtyrning (SPS). Analys (FMEA och FTA). Säkra processer.

### C. Information och utvärdering av verksamheten

#### **Informationsåterföring**

Informationssystem. Innehåll och utformning av rapporter. Rapportering av kontrollresultat. Rapportering av interna fel. Rapportering av externa fel. Information från kunder.

#### **Kvalitetsrevision**

Syfte. Olika former. Uppföljning av totala kvalitetsverksamheten. Kvalitetssystemrevision. Processkvalitetsrevision. Produktkvalitetsrevision. Standard för kvalitetsrevision (ISO 19011).

#### **Benchmarking**

Vad ska jämföras? Med vem ska jämförelse göras? Informationsinsamling. Analys. Målformulering. Åtgärder. Uppföljning.

#### **Verksamhetsutvärdering**

Användning av kriterier för kvalitetsutmärkelser. Demingpriset. Malcolm Baldrige National Quality Award. European Quality Award. EFQM Excellence Model. Checklistor.

#### **Utmärkelsen Svensk Kvalitet**

Bakgrund. Olika utmärkelser. Grundläggande värderingar. Kriteriernas uppbyggnad. Utvärderingsmetodik. Konsensusförfarande. Ansökningsförfarande. Vinnarnas erfarenheter.

#### **Kvalitetskontroll**

Styrande kontroll. Acceptanskontroll. Operatörkontroll. Kontrollberedning. Mottagningskontroll. Tillverkningskontroll. Slutkontroll. Effektivitet i kontrollarbete.

#### **Datorer och IT i kvalitetsarbetet**

Applikationer inom kvalitetsområdet. Användning av Intranät och Internet.

### D. Verksamhetsförbättringar och ledarskap

#### **Kvalitetsekonomi**

Kvalitet och intäkter. Kvalitet och kostnader. Kvalitetskostnader och kvalitetsbristkostnader. Insamling av uppgifter. Relationstal. Analys. Rapportering. Optimering.

#### **Bedömning av kvalitetsläget**

Information från kunder. Information om intern verksamhet. Benchmarking. Utvärdering med hjälp av kriterier för kvalitetsutmärkelser.

#### **Balanserad verksamhetsstyrning**

Processen att ta fram balanserat styrkort. Vision. Olika perspektiv. Kritiska framgångsfaktorer. Mått och mål. Handlingsplan.

#### **Verksamhetsförbättringar**

Kvalitetsindikatorer och kvalitetsmått. Kvalitetsförbättringar – vägen till framgång. Akuta problem. Kroniska

problem. Styrning kontra förbättring. Arbetsgång vid kvalitetsförbättringar. Projektidentifikation. Diagnos. Åtgärder. Genomförande av kvalitetsförbättringar. Hjälpmedel i förbättringsarbetet. Ständiga förbättringar. Process re-engineering. Kaizen.

#### **Sex Sigma**

Bakgrund. Förutsättningar för framgång. Roller: champions, master black belts, black belts och green belts. Steg och fasor. Införande.

#### **Lean**

Att lära från Toyota Produktion System. Principer och verktyg för Lean. Kundorderstyrning, effektiva flöden och just-in-time. Kaizen och förbättringsgrupper. Ordning och reda med Fem S. Värdeflödesanalys.

#### **Medarbetarnas engagemang och delaktighet**

Individeroende och systemberoende problem. Förutsättningar för ett gott arbetsresultat. Utbildning. Motivation. Kvalitetscirklar. Lärande organisationer. Pedagogiskt ledarskap. Arbetsliv i förändring.

#### **Att förändra genom utbildning**

Påverka attityder. Ge kunskaper. Utbildning genom hela organisationen. Ledningsseminarium. Arbetskonferenser. Specialistutbildning. Breddutbildning. Stöd för internutbildning.

#### **Att övertyga om kvalitetsarbete**

Påverka andra. Personlig kommunikation. Övertygande presentation. Strategisk kommunikation. Verktyg för förstärkning av budskapet.

#### **Företagsledningen och kvalitet**

Kundfokus eller konkurrentfokus? Trender att beakta. Balans mellan kunder, ägare och medarbetare. Ledarskapets hörnstenar: visionen, engagemanget, långsiktigheten, ansvarstagandet. Att driva effektivt förbättringsarbete på högsta ledningsnivå. Engagera alla medarbetare i förbättringsarbetet. Styrelsen och kvalitet. Vad förväntar sig VD av kvalitetschefen?

#### **Kvalitetsorganisation**

Organisatorisk utveckling. Organisation för acceptans. Organisation för förebyggande verksamhet. Organisation för kvalitetsförbättringar. Organisation för samordning. Organisation för kvalitetssäkring. Kvalitetsråd. Kvalitetsavdelning. Kvalitetschefens roll.

#### **Strategisk verksamhetsplanering**

Strategier för verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet. Strategiska planens uppbyggnad och innehåll.

# Kvalitetschefskurs

Professionella kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en gedigen ledarutbildning med fokus på resultat-inriktad verksamhetsutveckling. Du får ordentliga kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder.

**Mer information om innehåll, lärare, dokumentation etc finns på sidorna 13–15 och på [www.sandholm.se](http://www.sandholm.se)**

Över 600 kvalitetsledare från de flesta branscher har genomgått Sandholm Associates Kvalitetschefskurs. Kursen har också legat till grund för flera interna utbildningsinitiativ med flera tusen deltagare. Kvalitetschefskursen är den enda i sitt slag i Norden. I Sverige har den blivit något av norm för kvalitetschefers kompetens. Innehållet i Kvalitetschefskursen utvecklas ständigt. Den baserar sig på våra erfarenheter från flera decenniers konkreta arbete med kvalitetsfrågor i över tusen företag och organisationer, både i Sverige och internationellt.

