



**Kvalitetsutveckling från A till Ö**  
Folkhögskolekonferens Stockholm  
den 24 mars 2010

**Bengt Klefsjö**  
Luleå tekniska universitet

070-2223182  
bengt.klefsjo@ltu.se  
bengt.klefsjo@telia.com  
www.offensivkvalitet.se



Bengt Klefsjö  
2009

# Kvalitet och verksamhetsutveckling från A till Ö

Ett "kvalitetsalfabete"  
av  
Bengt Klefsjö

## Delaktighet – Medarbetarskap - Partnerskap



- Kommunikation
- Delegation
- Utveckling

"Medarbetarskap och inte motarbetarskap"

**Medarbetarskap**  
leder till minskad sjukfrånvaro

- Det viktigaste för en människa är att veta och känna att hon behövs.
- När en människa i frihet får ta ansvar frigörs resurser som annars inte är tillgängliga.
- En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar.



Jan Carlzon,  
Riv pyramiderna  
Bonniers Förlag  
1985



- Jag lägger fram **Medskapande** förslag till förbättringar
- Jag tar aktivt ansvar för att vi ska nå våra mål
- Jag påverkar stämningen på enheten positivt
- Jag är aktiv för att ta del av tillgänglig information
- Jag agerar för att mina arbetskamrater ska trivas

## Vi måste studera hur andra gör



### "Benchmarking"

Benchmark = norm, måttstock



Robert C Camp

## Kvalitetsledningssystem

Ett kvalitetsledningssystem är organisatorisk struktur, rutiner, processer och resurser som är nödvändiga för ledning, styrning och förbättring av verksamheten med avseende på kvalitet

(Variant av definition i ISO 9000)

## ISO 9000 – en internationell standard för kvalitetsledningssystem



”I vissa fall beskriver folkhögskolorna att kvalitetsarbete blir en byråkratisk påлага och att medarbetarna känner sig pressade av ökat administrativt arbete”

Nationell redovisning av folkbildningens kvalitetsarbete 2009

## Kvalitetsledning

- Kvalitetsplanering
- Kvalitetssäkring
- Kvalitetsstyrning
- Kvalitetsförbättring

ISO 9000:2000



**Kvalitetssäkring**  
Del av kvalitetsledning inriktad mot att ge tilltro till att kvalitetskrav kommer att uppfyllas

ISO 9000:2000





Henrik Eriksson



Jonas Hansson



## En studie av mottagare av Utmärkelsen Svensk Kvalitet

## Varför lyckas inte alla lika bra?

- Underskattar arbetsinsatsen
- Avsätter inte tillräckliga resurser
- Inser inte att det handlar om kulturförändring
- Ledningen försöker delegera sitt ansvar
- Ledningen inser inte vikten av att motivera varför och vart och visa sin övertygelse

## E Ledarskap

### Demings 14 punkter

1. Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring.
2. Övergå till det nya kvalitetstänkandet.
3. Sluta försöka kontrollera in kvaliteten

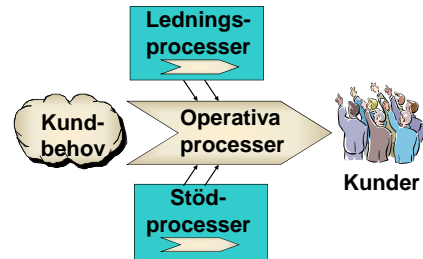
5. Förbättra ständigt varje process.
6. Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete.
7. Betona ledarskap.
8. Fördriv rädslan.
9. Riv ner barriärerna mellan avdelningarna.
10. Sluta med slogans. Vidta åtgärder istället.

14. Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen.

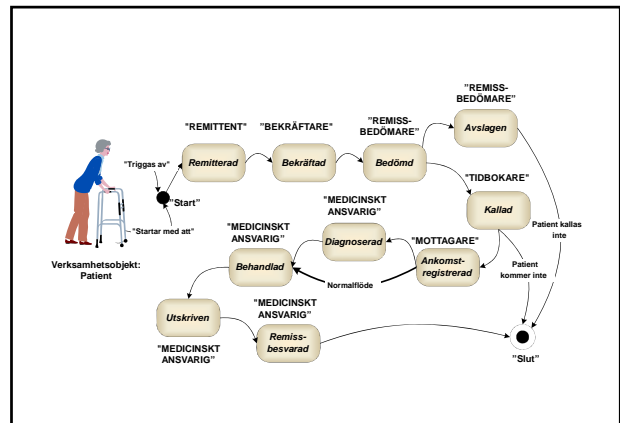
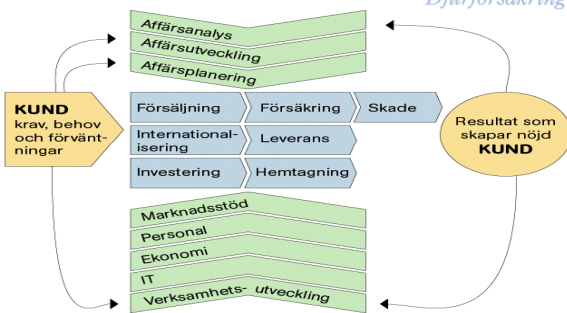


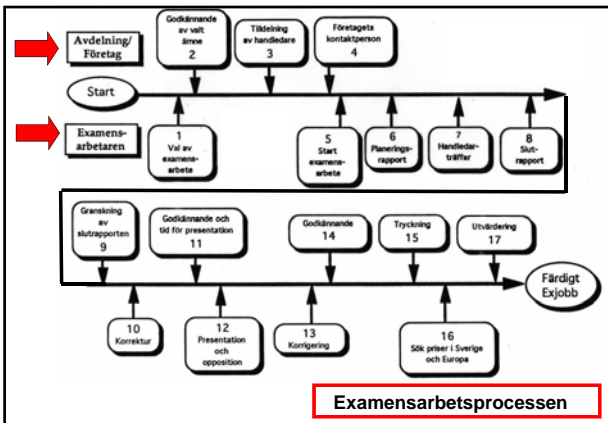
Edwards Deming (1900-1993)

## Process är en serie av aktiviteter som upprepas över tiden



## Processöversikt





**Kvalitetsteknikens grundregel**

Det finns alltid ett sätt att åstadkomma högre kvalitet till en lägre kostnad

**G**

改 "kai" betyder "att förändra"

... **kaizen**

善 "zen" betyder "bra"

Maasaki Imai (född 1930)

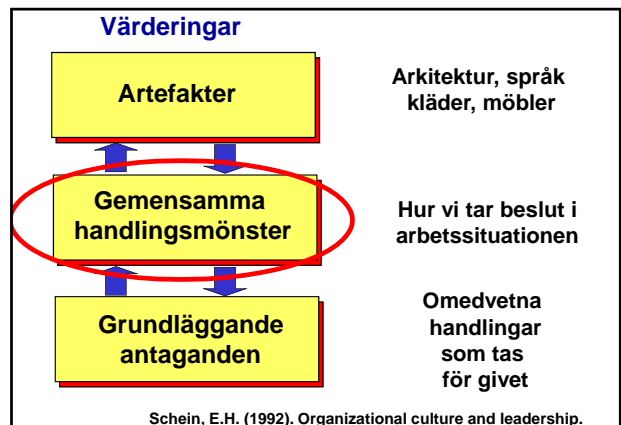
Jim Collins (född 1958)

"Mästarklass" är inte ett resultat av lyckliga omständigheter

"Mästarklass" uppnås framför allt genom medvetna val och disciplin

**Offensiv kvalitetsutveckling**

vilar på en kultur i vår organisation



## Åtta principer för kvalitetsledning

- Kundfokus
- Ledarskap
- Personalens engagemang
- Processangreppssätt
- Systemangreppssätt för ledning
- Ständig förbättring
- Faktabaserade beslut
- Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

ISO 9000:2000

- Kundorientering
- Engagerat ledarskap
- **Allas delaktighet**
- Kompetensutveckling
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Processorientering
- Förebyggande förbättringar
- Lära av andra
- Snabbare reaktioner
- Faktabaserade beslut
- Samverkan

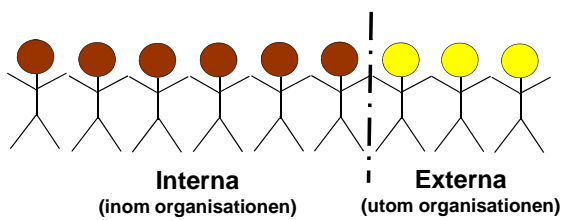
### Åtta principer för kvalitetsledning

- Kundfokus
- Ledarskap
- **Personalens engagemang**
- Processangreppssätt
- Systemangreppssätt för ledning
- Ständig förbättring
- Faktabaserade beslut
- Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer



**Kunder** - de personer eller organisationer som vi ska skapa värde för

Kunder av olika slag



Problemsvampen

Smakar det bra?



	😊	😐	😞	😡	SMÅT BENK
SERVICE / RECEPTIONEN Reception service					
RUMMETS STANDARD Room standard					
STÄDNING AV RUMMET Room cleaning					
RUMMSERVICE Room service					
BAKSTU / RESTAURANGEN Restaurant food					
RESTAURANGENS SERVICE Restaurant service					
BARFENS SERVICE Bar service					
BASTU / SOLARIUM Sauna / Solarium					
FRUKOST Breakfast					
KONFERENS Conferences					
HELVÄTTERTRYCK Overall impression					

Tack på förhand och välkommen åter.  
Thank you. We look forward to welcoming  
you again once at FIRST.

Övriga kommentarer kan skrivas på baksidan.  
Additional comments can be written on the reverse side.



YOUR SECOND HOME  
IS FIRST.®

## Student Satisfaction Index

Vad tycker Du om Avdelningen för kvalitets- & miljöledning?

Vill att Du som student skall vara tillfred med vad vi gör. Vill att Du som lärare skall vara tillfred med vad vi gör.

Om Du inte är nöjdhetsrysk av vår avdelning? Vill att Du villager samman erfarenheter av den kurs Du nu följer, dvs uppläggning och genomförande, med information och annan service som Du fått eller behövt skaffa från vår avdelning.

1 (lågsta betyg) 2 3 4 5 (högsta betyg)

Anger (högst) tre saker som Du anser att avdelningen är bra på:

Anger (högst) tre saker som Du vill förbättra i avdelningen:

Kommentarer gärna:

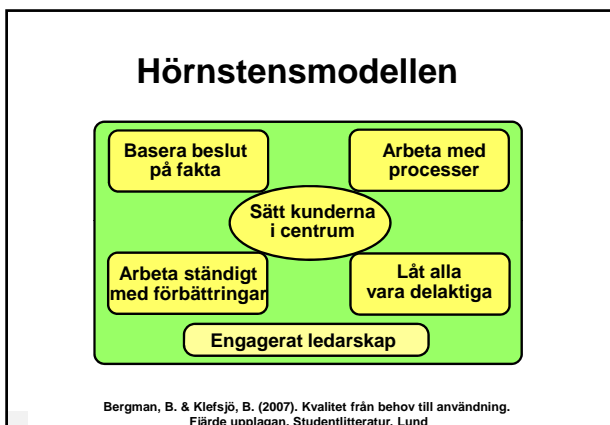
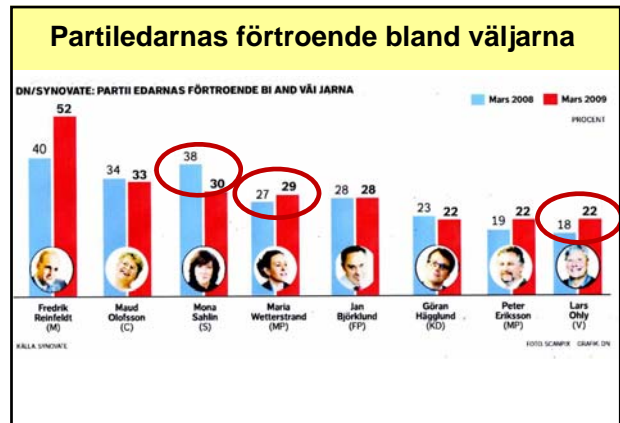
1 (lågsta betyg) 2 3 4 5 (högsta betyg)

Om Du är nöjdhetsrysk av vår avdelning? Vill att Du villager samman erfarenheter av den kurs Du nu följer, dvs uppläggning och genomförande, med information och annan service som Du fått eller behövt skaffa från vår avdelning.

1 (lågsta betyg) 2 3 4 5 (högsta betyg)

Om Du är nöjdhetsrysk av vår avdelning? Vill att Du villager samman erfarenheter av den kurs Du nu följer, dvs uppläggning och genomförande, med information och annan service som Du fått eller behövt skaffa från vår avdelning.

1 (lågsta betyg) 2 3 4 5 (högsta betyg)




## AGRIAS FEM ALLTID

**Agria**  
Djurförsäkring

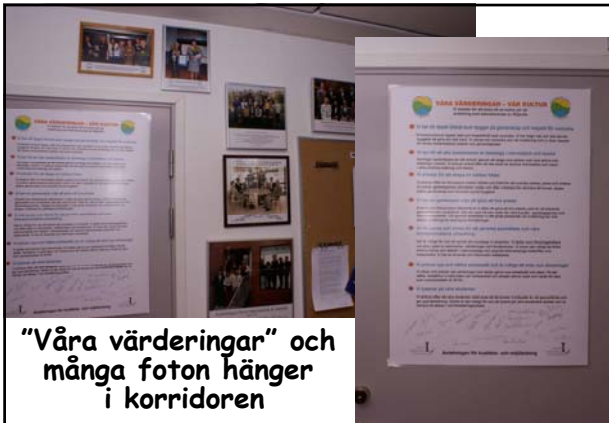


Anders Mellberg

- **Alltid ge lite mer** – så att kundernas förväntningar överträffas
- **Alltid se möjligheter** – så att vi strävar framåt
- **Alltid bli lite bättre** – så att vi hela tiden arbetar förebyggande
- **Alltid handla affärsmässigt** – så att vi uppnår en långsiktig lönsamhet
- **Alltid visa respekt och förtroende** – så att vi bygger upp ett gott arbetsklimat

- ## IKEA®
- 
- Sortiment – vår identitet
  - IKEA-andan – en stark och levande verklighet
  - Vinst ger resurser
  - Att med små medel nå goda resultat
  - Enkelhet är en dygd
  - Linje annorlunda
  - Kraftsamling – viktig för vårt företag
  - Att ta ansvar – en förmån
  - Det mesta är ännu ogjort – underbara framtid
- Ingvar Kamprad, En möbelhandlares testamente

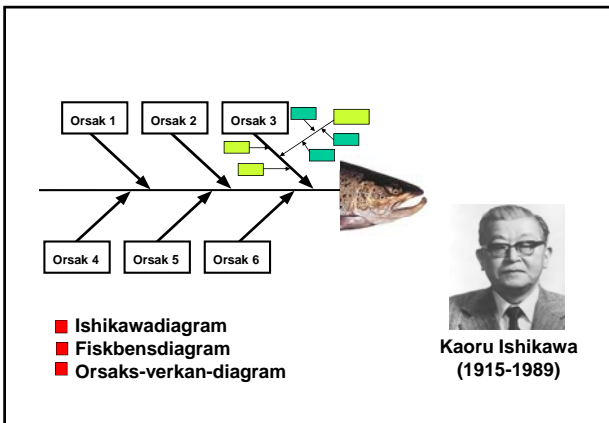
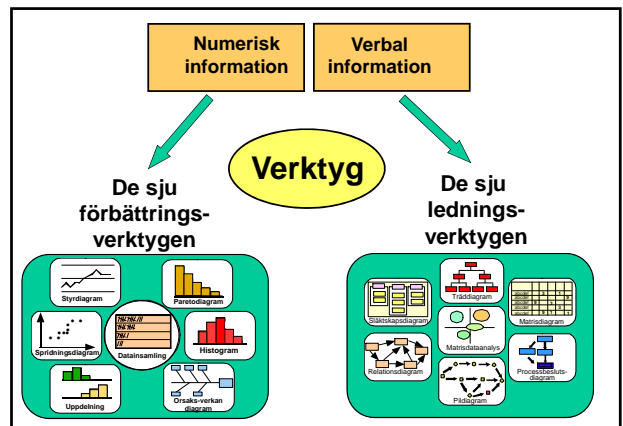
# Vilken värdegrund ska gälla i din organisation?



“Våra värderingar” och många foton hänger i korridoren



Kaggeholms folkhögskola är en mötesplats där vi blir sedda och där vi tar ansvar för varandra. Vi har en demokratisk värdegrund med öppenhet och sanningssökande som utgångspunkter för arbetet. Vi verkar för mångfald och ser folkbildningen som en viktig väg in i yrkeslivet.

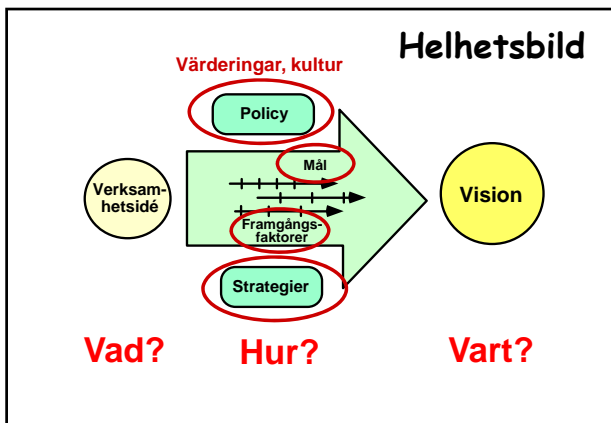


**Joseph M Juran (1904-2008)**

**Kvalitetsbristkostnader**  
= kostnader för fel och brister i våra processer

**Kvalitetsbristkostnader**  
är ofta 10-30% av omsättningen

The slide features a portrait of Joseph M. Juran, a stack of Euro banknotes, and a money bag with a dollar sign.



## Policy

- Vi utgår från en helhetssyn på människan.
- Vi bejakar mångfalden och verkar för allas delaktighet.
- Våra deltagare skall få tillfälle att växa, mogna och få utrymme för funderingar över livet.
- Vi vill skapa ett varmt och öppet studieklimat, där deltagarna blir sedda och hörda, respekterade och delaktiga, vilket en kristen människosyn ger uttryck för.

## Ledarskap

Ledarskap - det är att människor framåt föra utan att de hårda ord får höra

**Ledarskap**

Ledarskap är att, utan tvång, påverka en eller flera grupper människor i en given riktning

John P. Kotter  
(född 1947)

John Kotter, The Leadership Factor.

## Mål som sätts ska mätbart vara annars vet man inte om man målet klara

**SMARTa mål**

**Specifikt:** använd aktiva ord som innehåller en riktning som öka, minska, förbättra, utveckla. Undvik ord som vämsa om, tillvarata, tillgodose - de anger ingen riktning.

**Mätbart:** "det som går att mäta blir gjort", brukar man säga. Agna ordentligt med tid åt att komma överens om relevanta mått i t ex antal enheter, pengar eller tid.

**Accepterat:** mål bör vara satta av de som skall uppfylla dem

**Realistiskt:** det måste finnas tillräckliga och realistiska förutsättningar att nå målen. Det går att lägga ribban olika högt. Ibland talar man om trygghetsmål, realistiska mål och barriärbrytande mål.

**Tidssatt:** det är lätt att snabbt slå till med en tidpunkt när något skall vara klart. Men här gäller det att tidpunkten bestäms av de som är involverade.

**Mätbart:**  
"det som går att mäta blir gjort", brukar man säga. Agna ordentligt med tid åt att komma överens om relevanta mått i t ex antal enheter, pengar eller tid.

**Ansvar** Någon "äger" målen

**Viskadalen mål** Vi vill att alla kurser ska:

- Väcka deltagarnas lust att studera och skapa en glädjefylld studiesituation
- Stärka deltagarnas självkänsla och bidra till en positiv personlig och social utveckling
- Ge en god grund för aktivt förenings- och förändringsarbete
- Utveckla vilja och förmåga att se sammanhang och i solidaritet med andra aktivt påverka boendet, arbetet, miljön och samhället i stort
- Förstå samhället utifrån en jämlikhets- och jämställdhetstanke, ett humanekologiskt synsätt och ett mångfaldsperspektiv som bygger på arbetarrörelsens grundläggande värderingar.

Utfallsmål är ofta "slutmål"

**Exempel:**

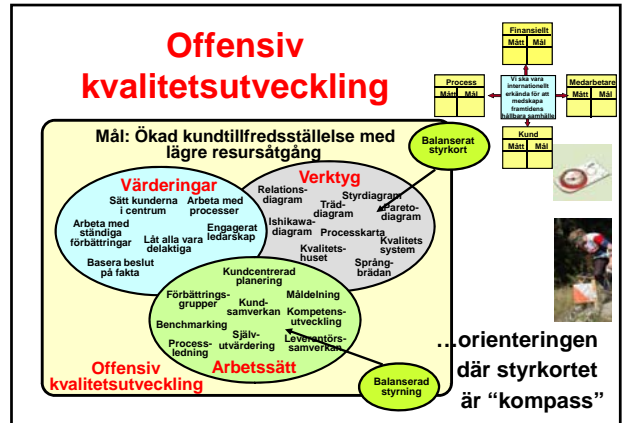
- Öka kundnöjdheten med 0.7 enheter
- Minska sjukfrånvaron med 3%

Drivande mål är delmål för att nå "slutmål"

**Exempel:**

- Fortkorta väntetiderna med 2%
- Minst 90% av de anställda ska delta i friskvårdsaktiviteter





Robert Galvin  
Motorola

QUALITY POLICY

It is the policy of the Motorola Corporation to provide service of superior products and provide service to our customers according to customer requirements, specifications and delivery schedule. Our success is the direct result of our performance. These results come from the participation of each employee in continuous improvement activities.

OUR SIX SIGMA CHALLENGE

Mikel Harry

Sex Sigma

## Verksamhetslyftet

Lean i kommuner & landsting

Lean

Lean

Lean

Lean

TRYGGHETS FONDEN

Svenska Kommun- och Landstingsförbundet

Lean

Vilket ska jag välja?

Sex Sigma

### Offensiv kvalitetsutveckling - en komplett rätt

Värderingar

Arbetsätt

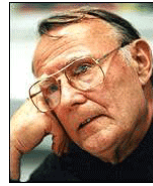
Verktyg

V

## Vision

”Vidêre” = att se

Bild av ett önskat  
framtida tillstånd



Ingvar Kamprad  
(född 1926)



”Skapa en bättre vardag  
åt de många människorna”

**Älta skola** är en skola som sjuder  
av liv, värme och engagemang,  
glädje och gemenskap.  
Alla är delaktiga och tar ansvar.  
Alla är kunskapsbärare och har  
lust att lära.

Älta skola, Mottagare av  
Utmärkelsen Svensk Kvalitet  
2001



Rektor Inger Wahlström

### De största hindren för att lyckas med förändringar

- Tillåter alltför mycket självbelåtenhet
- Underskattar betydelsen av en bra vision
- Missbedömer vikten av att effektivt kommunicera ut visionen
- Misslyckas med att sätta och tolja upp mål och vinster i ett kortare perspektiv
- Tar ut segern för tidigt
- Förankrar inte förändringarna tillräckligt starkt i organisationens kultur

Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press



John P. Kotter  
(född 1947)

.... Tack så mycket för all hjälp.  
Jag uppskattar MYCKET denna typ  
av förhandsinformation, som ofta  
saknas. Det är en del av en  
professionell konferens som  
jag ser det.

...  
Hälsningar  
Bengt Klefsjö

Bengt, vad glad jag blev över  
dina rader. Min målsättning är alltid  
att vara så tydlig som möjligt.  
Att få det bekräftat så här  
av dig, det värmdde gott.

...  
Hälsningar  
Louise