

ERICSSON 

Kontakten

YOUNG GENERATION:

**Här är morgondagens
Ericsson-chefer**



USA:
**1986 ska vi satsa
på rätt saker**

Steg i EQ-projektet:
**Kvalitet beskrivs
i Kontakten**

Ändra uppfattning om sekreterarna!

Med sista
numret
av

EQ-action

H Ericsson = Kvalitet

Östen 1982 gav jag startsignal för en genomgripande översyn av hur väl vi inom Ericsson arbetade för att nå "total, operativ kvalitet". Ett skäl till detta var inte någon plötsligt påkommen impuls utan insikten om att en fokusering på kvalitetsmedvetande är vår stora möjlighet till att säkra vår framgång och skapa resultatförbättringar. Ett annat viktigt skäl var att vår organisation som då just hade delats in i affärsområden krävde samlande begrepp för att beskriva vad som är typiskt Ericsson. Kvalitet är ett begrepp som alltid har varit och alltid skall vara ett kännetecken för Ericsson.

Vår översyn visade att det fanns rika möjligheter till förbättring av vår kvalitet i alla led. Även om våra slutkunder var nöjda med oss fanns det många interna kunder som kunde klaga med fog. Och inte alla slutkunder var heller alltid nöjda.

Vi måste och vi ville bli bättre. Detta var så viktigt för oss att vi startade projektet Ericsson Quality med målet att 1986 ha världens bästa kvalitetssystem i telekommunikationsbranschen.

Vårt kvalitetssystem idag innehåller bl a följande:

- en gemensam Ericsson kvalitetspolicy
- ett system av riktlinjer, Ericssons kvalitetssystem
- ett utbildningspaket i kvalitet
- en etablerad kvalitetsorganisation
- modeller för kvalitetsaktioner
- ett koncernomfattande rapportsystem för kvalitet
- ett antal etablerade yrkesanknutna specialkurser, t ex granskingskurser
- informationsmaterial kring kvalitet

Under projektets gång har vi genomfört många direkt kvalitetshöjande projekt i fabriker och på kontor, i telefonväxlar och serviceenheter.

Genom att förstärka och permanenta uppföljnings- och rapporteringssystem kring kvalitet och på allt sätt stödja nyttiggörandet av vår breda kunskap i kvalitetsteknik vill jag markera vår beslutsamhet och använda total, operativ kvalitet som ett medel att nå resultat i form av *minskad kapitalbindning och ökad leveransprecision*.

EQ som projekt kommer successivt att upphöra. Istället skall kvalitetsarbetet med förminskad energi drivas i det dagliga linjearbetet.

Ett led i detta är att EQ-projektets tidning, EQ Action, i och med detta kombinerade nummer av Kontakten och EQ Action, kommer att slås samman med Kontakten.

Vi skall fortsätta kvalitetsarbetet på den inslagna vägen. Med återkommande kvalitetsförbättringsprogram, övergripande såväl som enskilda, skall vi ständigt arbeta med att bli bättre.

Jag är säker på att vi är på rätt väg.



Björn Svedberg

Ledare Björn Svedberg Sid 2

Intervju. M Peter Thomas
vår nye USA-chef Sid 3-5

Omvärdera sekreterarna Sid 6-7

Ericssons framtida chefer
Young Generation Sid 8-9

Leveransprecision, ett
av Ericssons
nyckelbegrepp Sid 10-11

REDAKTION

Redaktion

Box 32073
126 11 STOCKHOLM

I redaktionen

Elisabet Litsmark,
ansvarig utgivare, 08-719 3136

Bert Ekstrand, 08-719 2048

Anna-Maj Björneberg,
08-719 4787

Kåbe Lidén, 08-719 1826

Medarbetare i detta nummer:

Henrik Engberg, Per Ström Indev
Communication. Omslagsfoto Karl-
Evert Eklund

Tryck

Stellan Ståls Tryckerier,
Stockholm

Redaktionen förbehåller sig rätten att redigera insänt material. Redaktionellt material får citeras mot angivande av källa.

Nummer 4/1986 utkommer i slutet av april

*Peter Thomas, vår nye USA-chef:***-1986 ska vi satsa rätt!**

Någon av de första dagarna i november förra året fick M Peter Thomas ett ovanligt telefonsamtal hemma i Los Gatos i Kalifornien. En röst presenterade sig som representant för ett rekryteringsföretag en så kallad head-hunting-firma och frågade om Mr. Thomas möjligen skulle kunna vara intresserad av en viktig chefspost i USA i en stor internationell telekommunikationskoncern.

Jag var måttligt intresserad, berättar han idag. Jag hade det bra som ganska nyträd VD för Telenova, en liten men intressant och expansiv specialist på mindre kontorsväxlar. Min fru var kanske ännu mer tveksam. Vi hade hittat ett bra hem där vi trivdes. Men i vilket fall som helst så visade jag ett visst intresse.

Peter Thomas kunde inte gissa vad det var för företag. Vid andra telefonsamtal avslöjade rösten att det var Ericsson som sökte en amerikansk VD för sitt amerikanska bolag Ericsson Inc.

— Hade man sagt att det var Siemens eller Nippon Electric hade samtalet avbrutits där, fortsätter han. Ericsson var emellertid en annan sak. Ett företag med mycket goda produkter och känt för kvalitet och god leveranssäkerhet. Jag visste om att USA-satsningen hade problem. Men de var uppenbarligen på väg att lösas efter ett mycket fint jobb av min företrädare Håkan Ledin.

— För mig öppnades en möjlighet att få vara med om att bygga



"M Peter Thomas är född i svenskstaten Minnesota för 44 år sedan och har en ingenjörsexamen från Princeton University och Harvard Business School i bagaget. Han har en intressant bakgrund i höga befattningar hos flera av Ericssons främsta konkurrenter: bl a chef för ITT:s Network System Division och chef för Northern Telecoms division för DMS-10-växeln."

en "Big business" i USA och fortsätta att syssla med den branschen som jag gillar. Jag tror att jag är den typ av företagsledare som gillar att bygga företag.

När Peter Thomas fru, bördig från Västtyskland och med en fjärdedel svenskt blod i sig, fick höra att det nya jobbet skulle vara Ericsson, vek även hennes tveksamhet. En stor internationell koncern innebär möjligheter till internationella kontakter och resor, inslag i livet som hon som VD-hustru i Kalifornien har saknat.

Efter otaliga intervjuer med rekryteringsspecialister, psykolog och Ericsson-folk sitter han nu på en konferensgård utanför Dallas i Texas. Där har Ericsson Inc. sitt huvudkontor. Det är sent på eftermiddagen, han har just krängt av sig en amerikansk fotbollsutrustning och tröja som det står Ericsson Tigers på.

Under hela dagen har Ericsson Inc.s nya ledning tillsammans med en god del av koncernledningen och VD Björn Svedberg gått igenom resultatet av en lång period av strategiplanering för den amerikanska verksamheten.

Avslutningen blev en lättsam sketch där Inc.s och koncernens ledning laddade upp inför den nya starten i USA iförda den utrustning den aggressiva amerikanska nationalsporten kräver.

Touch down!

Bakom den yttre spexfasaden låg dock ett stort allvar. Ericsson har nu sin strategi klar, ett nästan helt amerikanskt ledningsteam i spetsen för en ny organisation med fyra divisioner; Publik telekommunikation, Informationssystem, Kabel och Mobiltelefoni.

Nu gäller det att göra touch down, den term i amerikansk fotboll som närmast svarar mot att göra mål i vanlig fotboll. 1986 är

Forts. på nästa sida

ett viktigt år för den amerikanska verksamheten. Några ursäkter accepteras svårligen om inte förlusterna utplånats och väsentliga framsteg gjorts inom framför allt publik telekommunikation och Informationssystem. Detta understök Björn Svedberg klart i samvaron med de amerikanska cheferna. Ericsson must go for touch down!

Vem är han då som skall leda laget, bygga Ericsson Inc? Hur ser han på förutsättningarna?

M Peter Thomas är född i svenskstaten Minnesota för 44 år sedan och har en ingenjörsexamen från Princeton University och Harvard Business School i bagaget. Han har en intressant bakgrund i höga befattningar hos flera av Ericssons främsta konkurrenter: bl a chef för ITT:s Network System Division och chef för Northern Telecoms division för DMS-10-växeln.

Peter Thomas träffade sin fru i Kanada. Hon doktorerar i filosofi och de har fem barn tillsammans från tidigare äktenskap. Barnen börjar nu flyga ut ur boet och studerar på olika college i USA.

– För första gången bor vi nu ensamma, min fru och jag, säger han.

Inte framfusig

Peter Thomas ger ett något oamerikanskt intryck. Han säger själv att han är en i viss mån reserverad man. Han saknar den ibland litet framfusiga amerikanska tvärsäkerheten. Istället föredrar han att svara på frågor genom att bygga upp ett resonemang med bakgrund och förutsättningar för olika handlingsalternativ. Den antyder en analytisk läggning och när det gäller arbetet i Ericsson Inc. är analysen i sina huvudlinjer klar:

– 1986 skall vi gå på offensiven. Ett nyckelbegrepp är fokusering – fokusering på de produkter och marknader som har bäst lönsamhetspotential.

Fokuseringen och offensiven 1986 gäller i mycket hög grad AXE-växeln till de publika näten i USA som till 80 procent sköts av de regionala sk Bell-bolagen. Konkurrensen är stenhård med de två etablerade leverantörerna AT&T och Northern Telecom samt ett koppel utländska företag som försöker slå sig in likt Ericsson.

Varför skulle Bell-bolagen överhuvudtaget vilja ha en tredje leverantör?

– AT&T och NT är mycket bra företag med bra system. Men det innebär trots allt en osäkerhet för Bell-bolagen att bara ha två leverantörer. Skulle de två få problem med leveranserna eller utvecklingen av sina framtida system är det bra att ha en tredje eller fjärde leverantör. I den snabba integrering-



611050/1

”För mig öppnades en möjlighet att få vara med om att bygga en ”Big business” i USA och fortsätta att syssla med den bransch som jag gillar. Jag tror att jag är den typ av företagsledare som gillar att bygga företag.”

en av data- och telekommunikation spelar det också en roll att europeiska standards på datasidan förmodligen kommer att dominera i världen. I det sammanhanget har alltså de europeiska företagen viktiga bidrag till den amerikanska marknaden som de två etablerade leverantörerna inte kan bjuda på.

Européer världsvana

– Sen är det heller inte ointressant för Bell-bolagen att få ett samarbete med de betydligt mer världsvana européerna. Flera av Bell-

bolagen har klara ambitioner att försöka etablera sig själva utomlands.

Finns det inte en mycket stor risk att Bell-bolagen enbart kommer att utnyttja Ericsson i anbuds-tävlingarna för att pressa priset hos AT&T och NT?

– Jo, visst finns det en sådan risk. Det finns en stor överkapacitet hos de etablerade leverantörerna på den amerikanska marknaden och ett priskrig borde kanske redan ha brutit ut. Men jag tror att både säljare och köpare inser hur skadligt ett priskrig skulle vara för dem. Lönsamheten hos leverantörerna är åtminstone på kort sikt inte så känslig för svängning i försäljningsvolymerna, medan dåliga priser är förödande för hela branschen på lång sikt. Dessutom vet konkurrenterna att om ett Bell-bolag bestämmer sig för en tredje leverantör är det ett strategiskt beslut och ett långsiktigt åtagande för många år framåt. Därför är det ganska meningslöst att försöka konkurrera med kraftigt sänkta priser som ju också slår mot den egna verksamheten.

Nyligen har två av utmanarna, västtyska Siemens och brittiskägda Stromberg Carlsson fått testorder på publika växlar. Men inte Ericsson. Varför?

Kostsam process

För att få en order av Bell-bolagen måste telefonsystemen anpassas till USA-marknaden och genomgå en utvärdering av Bellcore, Bell-bolagens gemensamma bolag för teknisk utvärdering. Vi har koncentrerat oss på arbetet med Bellcore-utvärderingen och anpassningen av AXE, vilket har varit en lång och kostsam process. Som första utländska system kommer AXE att vara klar med utvärderingen i juli i år. Siemens ligger förmodligen före oss i marknadsföringsarbete och har kanske hittills varit duktigare än vi på att sälja. Vi har alltså inte satsat fullt ut på säljarbetet, men det skall vi göra nu. Det är viktigt att komma ihåg att Siemens också måste gå igenom en Bellcore-utvärdering, utan vilken ingen meningsfull försäljning i stora volymer är möjlig.

Vilka är de svåraste konkurrenterna?

– Siemens och Nippon Electric. För några veckor sedan skulle jag ha lagt till ITT. Men företaget har

för en kort tid sedan meddelat att det helt och hållet läggs ned försöken att komma in i USA på de publika marknaderna efter mycket stora kostnader. Detta om något säger hur svårt det är att komma in i USA.

Det har tidigare rätt en hel del osäkerhet om Ericssons tidplan och målsättning på den publika sidan i USA. Vad är det som gäller?

– Bellecore-utvärderingen bör vara klar i sommar. Innan dess hoppas jag att vi har tagit en eller ett par testorder på växlar. Jag räknar med att leveranser till kund kan börja under 1987 och året därpå kommer de stora volymerna. Målsättningen är att bli tredje eller fjärde leverantör till flera Bell-bolag. Förhoppningen är att ha en tioprocentig marknadsandel någon gång på 1990-talet.

Stora i USA

AXE-satsningen på den publika marknaden är en bekräftelse på vår bestämda ambition att bli en av de stora aktörerna i USA inom telekommunikationsbranschen. Denna är inte bara cirka hälften av världsmarknaden och en framtida källa till goda vinster för koncernen utan också en av de mest avancerade i världen med den snabbaste teknologiska utvecklingen.

– Ericsson Inc. kan därför också bli en mycket viktig kunskapskälla för marknadsutveckling och teknisk utveckling för hela koncernen, säger Peter Thomas.

Ericsson Inc. har idag två framgångsrika verksamheter i USA, kabel och mobiltelefoni. Kabelförsäljningen, inte minst fiberkabel, ökar snabbt och är lönsam. Som fjärde största leverantör i USA är vi på väg mot målsättningen att vara en av de tre stora säljarna av telekabel i landet.

Mobiltelefoni imponerande

Den mycket lönsamma mobiltelefonin skördar också imponerande framgångar. Ericsson har en 25-procentig andel av den marknadsdel som ligger utanför de traditionella telefonbolagen. Målsättningen är en 30-procentig marknadsandel.

Det stora sorgebarnet har varit Informationssystem som gått med mycket stora förluster. Peter Thomas förklaring till bakslaget är i korthet:

– I grund och botten en brist på

"Peter Thomas lovar inga lätta framgångar på USA-marknaden. Men hans analys är klar – förutsättningarna finns där och dom skall nu utnyttjas maximalt."

Challenge USA – I Sverige

"Vi i Sverige och dom i USA" – den känslan som vi kanske ibland har haft skall det bli slut på. Hädanefter är det "vi" som gäller oavsett det handlar om USA eller Sverige. USA-verksamheten är en viktig del av Ericssons totala satsning.

Med vår styrelseordförande Hans Werthéns ord:

– Nästan halva världsmarknaden – det är ett ordentligt mål att sikta på.

Första veckan i mars var vår nye chef för Ericsson, Inc., M Peter Thomas och hans närmaste medarbetare i Sverige för att lära känna verksamheten här. Den 5 mars ägde ett stort möte rum där närmare 100 chefer från våra olika affärsområden fick träffa Peter Thomas och fick en beskrivning av målen för verksamheten i USA. Dessa är i sammandrag:

- Till 1990 skall Ericsson Inc. vara en av de största leverantörerna av system och produkter för publika telekommunikationsnät.
- System, produkter och tjänster skall vara åtminstone lika bra som de bästa alternativen som finns på marknaden.
- 1986 skall verksamheten vara lönsam, med undantag av de investeringar som görs för utveckling och marknadsföring av AXE och MD 110.
- USA-verksamheten skall bidra till framgången för hela Ericssonkoncernen.

fokusering. Ericsson gick in på bred front och försökte i stort sett sälja hela Informationssystemets stora produktprogram. Man beaktade inte tillräckligt svårigheterna och marknadens fruktansvärda konkurrens och den egna organi-

sationens omogenhet. Vad Ericsson ville göra på kort tid var helt enkelt inte möjligt, och skulle inte heller ha varit möjligt för ett mycket större företag.

Fokusering

Nu gäller alltså fokusering. Försäljningsarbetet inriktas på de två produktgrupperna MD 110, den stora kontorsväxeln, och bankterminalsystemet 2500. Organisationen börjar bli intrimmad.

– MD 110 är en imponerande produkt, menar Peter Thomas, men vi ligger fortfarande litet efter i utvecklingen av en del tjänster som USA-marknaden kräver av kontorsväxlar. Utvecklingsarbetet pågår för fullt. Banksystemen har också en stor potential. När divisionen har fått en acceptabel lönsamhet och organisatorisk stabilitet bör det vara möjligt att successivt föra in andra produkter i sortimentet, tex kringutrustning till banksystemen. Målsättningen är en 10-procentig marknadsandel för båda produktgrupperna.

Det andra stora problemområdet förra året i USA var transmissionsutrustning. Försäljningen av de mycket lönsamma produkterna minskade kraftigt. Vad var det som hände?

– Kortfattat, produkterna med den analoga tekniken blev snabbt föråldrade när den digitala tekniken tog över. Flera producenter steg ur marknaden på ett tidigt stadium vilket gav stora volymer för Ericssons försäljning. Problem uppstod med att introducera nya produkter. Jag tror att man var för optimistisk i förhoppningarna att i tid förvandla teknologi till konkurrenskraftiga och färdiga produkter. Men återhämtningen kommer successivt.

Peter Thomas lovar inga lätta framgångar på USA-marknaden. Men hans analys är klar – förutsättningarna finns där och dom skall nu utnyttjas maximalt. Koncernledningen har klart markerat vilken vikt man fäster vid ett lyckosamt resultat genom att köpa den andra hälften av aktiekapitalet i Ericsson Inc. som oljebolaget Arco ägde.

Hela ansvaret vilar nu på Ericsson. Med en ny organisation, ett nytt ledningsteam och förlustkalkylerna i stort tilläppta bör den nya strategin ge resultat redan i år. 1986 skall ge en "touch down". ■

De flesta människor vet inte vad en sekreterare egentligen gör. De tror att vi fortfarande bara skriver maskin, svarar i telefon och kokar kaffe. Men idag har de flesta sekreterare betydligt mer avancerade och ansvarsfulla arbetsuppgifter som ofta kräver fackkunskaper inom det område man arbetar, t ex språk, ekonomi. Nu är det dags att folk ändrar uppfattning!

Det är Lena Lundberg som berättar. Hon är sekreterare på ekonomiavdelningen vid Tellusanläggningen i Stockholm. Lena har arbetat som sekreterare i drygt tre år och har under den tiden fått alltmer avancerade arbetsuppgifter. Hon är en av omkring 400 sekreterare på Ericssons anläggningar i Stockholmstrakten.

När Lena började på Ericsson visste hon själv ingenting om vad en sekreterare egentligen sysslar med.

Så här i efterhand har hon kunnat konstatera att det är många fler som har lika vag uppfattning om vad det innebär. Och det absurda är att bland alla dessa sekreterare på Ericsson är det mycket få som känner varandra eller har några närmare kontakter med varandra.

Dessutom är sekreteraren ofta ganska isolerad även på sin egen avdelning eftersom hon inte har samma arbetsuppgifter som de andra på avdelningen.

Lena Lundberg insåg att något borde göras för att öka förståelsen för sekreteraryrket. Det gjorde också Kerstin Malmström som är sekreterare på utbildningsavdelningen. Och när båda två träffades på en kurs förra våren föddes tanken på en sekreterarklubb på Ericsson.

Efter en annons i interntidningen och några informella träffar under sommaren och hösten bildades klubben i mitten av november förra året. Idag har den omkring 70 medlemmar och heter Ericsson Sekreterarklubb (ESK).

Konkurrent till facket?

Hur ser då omvärlden på ESK? Lena och Kerstin säger i ett enda

Det våras för sekreterarna!



– Det är dags att sekreterarna på Ericsson börjar hjälpas åt och tar tillvara varandras erfarenheter, anser Lena Lundberg och Kerstin Malmström som tagit initiativ till Ericsson sekreterarklubb.

andetag att de hittills bara mött positiva reaktioner på klubben. De ser sig definitivt inte som någon konkurrent till fackklubben och ESK kom inte heller till som någon form av kritik mot facket. SIF-klubbens ordförande, Berndt Säfström, har tvärtom ställt sig mycket positiv till ESK. Lena och Kerstin säger att sekreteraryrket, åtminstone på Ericsson, är ett hundraprocentigt kvinnoyrke. I facket är det få kvinnor som engagerar sig aktivt och kanske kan det vara lättare för intresseklubben ESK att dra till sig kvinnor.

Rolf Skillner som är personaldirektör är också positiv till att olika yrkesgrupper på det har visat

själva tar tag i sin vidareutveckling.

Företaget kan stödja klubben på olika sätt, säger han, bl a genom att ta tillvara deras idéer och t ex låta ESK vara referensgrupp för sekreterarutbildningen.

Rolf Skillner säger också att sekreteraryrket är i stark förändring. Det gäller bl a tekniken med ordbehandlare istället för skrivmaskiner. Och det gäller då att både sekreterarna och deras chefer ställer om sig till den här nya situationen. Det är en utmaning både för sekreterarna och för företaget och den här förändringen kommer troligen inte att gå helt smärtfritt förbi befärad Rolf Skillner. Det kan bli ar-

FAKTARUTA

Ericsson Sekreterarklubb bildades i november 1985. Klubbens mål är att:

- förbättra kommunikationen mellan sekreterare på Ericsson
- stimulera sekreterare till att utveckla sina möjligheter
- vara ett forum för utbyte av idéer och praktisk erfarenhet
- fungera som en länk mellan företaget och sekreterarna.

Klubben är öppen för alla sekreterare på Ericssons anläggningar i Stockholmstrakten. Idag har den ca 70 medlemmar. Laura Correnti från Italien är hedersmedlem.

Styrelsen består av:

Ordförande:
Lena Lundberg TN/LME/X/ES

Sekreterare:
Annelie Hellberg ST/ENS/Z/APS

Kassör:
Kerstin Malmström TN/LME/PTS

Suppleanter:
Ingegerd Nylén ÄL/EUA/KS
Berit Jonsson KI/RIF/CS
Caroline Svensson HF/LME/QAS

betssamt för många och där kan ESK göra en hel del nytta.

ESK i framtiden

Till att börja med hoppas nu Lena och Kerstin att så många som möjligt av sekreterarna på Ericsson ska gå med i sekreterarklubben. Sen får medlemmarna sinsemellan bestämma sig för vilka frågor de ska satsa på. Men självklart hoppas tjejerna att de kommer att uppnå klubbens verksamhet. Och ett av de målen är att kunna få ha sina klubbmöten på arbetstid. I dag sköter tjejerna verksamheten helt och hållet ideellt och utanför arbetstid.

Det är EAPS – European Association of Professional Secretaries som står bakom den, alltså en europeisk sammanslutning för sekreterare.

Enligt EAPS förslag till karriärsteg, delas sekreterarna in i fyra kategorier.

- Kontorist
- Sekreterare
- Chefssekreterare
- Direktörsassistent.

Givetvis är kvalifikationerna väldigt olika för de här fyra kategorierna och de är inte heller okontroversiella.

Ericsson ska nu undersöka i vilken mån den här karriärstegen skulle kunna användas när företaget ska klassificera de anställda och ESK ska medverka som referensgrupp i det arbetet.

Karriärstegen

Än så länge har inte ESK hunnit uträtta så mycket och Lena och Kerstin och andra i styrelsen är nu mest intresserade av att få med så många som möjligt av Ericssons sekreterare i klubben. På sikt är

det en hel del frågor som tjejerna kan tänka sig att arbeta med. Text det här med karriären. Kan en sekreterare egentligen göra karriär? Och i så fall hur? Är det kanske så att en sekreterare får nöja sig med att hennes chef gör karriär och hon får sola sig i glansen?

Naturligtvis är det inte så och en sak som diskuteras just nu, inte

dard när det gäller både maskiner och programvaran. Tyvärr börjar de gamla Rank Xeroxmaskinerna bli gamla och slitna och behöver på de flesta håll bytas ut. Det här är givetvis ett område där sekreterarna på Ericsson kan bidra med många värdefulla kunskaper och Lena och Kerstin tror att det kommer att bli en viktig uppgift även för ESK.

Hög omsättning på sekreterare

Förhållandet till chefen är mycket viktigt för sekreterare eftersom de båda arbetar så nära varandra. Och det är lite av ett lotteri för en sekreterare om hon blir anställd hos en "bra" eller "dålig" chef.

Vad är då en bra och dålig chef? Enligt Lena och Kerstin är en bra chef den som låter sekreteraren ta egna initiativ och arbeta självständigt. Motsatsen var vanligare förr men fortfarande finns det chefer som ser sin sekreterare som ett skrivbiträde. Och det är kanske en



I snörräta led satt sekreterarna på Ericsson förr i tiden och skrev maskin. Den här bilden, från Ericssons bildarkiv, är från 40-talet.

minst bland sekreterarna på Ericsson, är den s k "Karriärstegen".

Ordbehandlare byts ut

Borta är den tid när sekreterarna satt i långa rader och skrev maskin så att det sjöng i tangenterna. Dagens sekreterare använder knappt skrivmaskinen. Det är istället ordbehandlaren som har blivit det viktigaste arbetsredskapet. Ericsson var tidigt ute i det här avseendet. Redan i mitten av sjuttioalet kom de första ordbehandlarna till företaget. Och genom att vara pionjärer på det här området kunde vi också få till en enhetlig stan-

av de största anledningarna till att det är så hög omsättning på sekreterarna på Ericsson. Många kommer till jobbet med helt felaktiga uppfattningar om vad det innebär. Och så blir de besvikna över att det inte alls var vad de väntat och så slutar de.

Det är också svårt att göra internationell karriär för en sekreterare på Ericsson. Det finns bara en fast anställd svensk sekreterare på Ericssons dotterbolag världen över. Resten är från det land där kontoren är belägna. Det här gör förstås att det är svårt för svenska tjejer att få prova på några år utomlands.

Tolv unga granskar Ericssons information

Under två år ska "The Young Generation" närgånget granska viktiga koncernövergripande frågor. Gruppen består av tolv unga handplockade män och kvinnor från olika affärsområden. Alla är under 32 år. Nu är de snart klara med det första uppdraget, att ta reda på hur informationen bedrivs inom Ericsson.

Det här är ett gäng viljestarka och ambitiösa människor i början av sin karriär, som får jobba med frågor som normalt ligger på koncernnivå. Eftersom Ericsson är ett företag med internationell verksamhet, finns i gruppen också en tysk och en engelsman. Diskussioner och rapportering sker på engelska.

Uppdraget kommer från Referensgruppen för chefsfrågor, där bland annat Stig Larsson och Åke Lundqvist, VD i EIS respektive ERA, ingår. Ordförande är personaldirektör Rolf Skillner.

Fria händer

– Nu har ni fått i uppdrag att under två år delta i ett projekt, och vi kommer inte att lägga oss i hur ni behandlar det, sa Gunnar Lennerheim i referensgruppen, när The Young Generation drog igång verksamheten i april förra året.

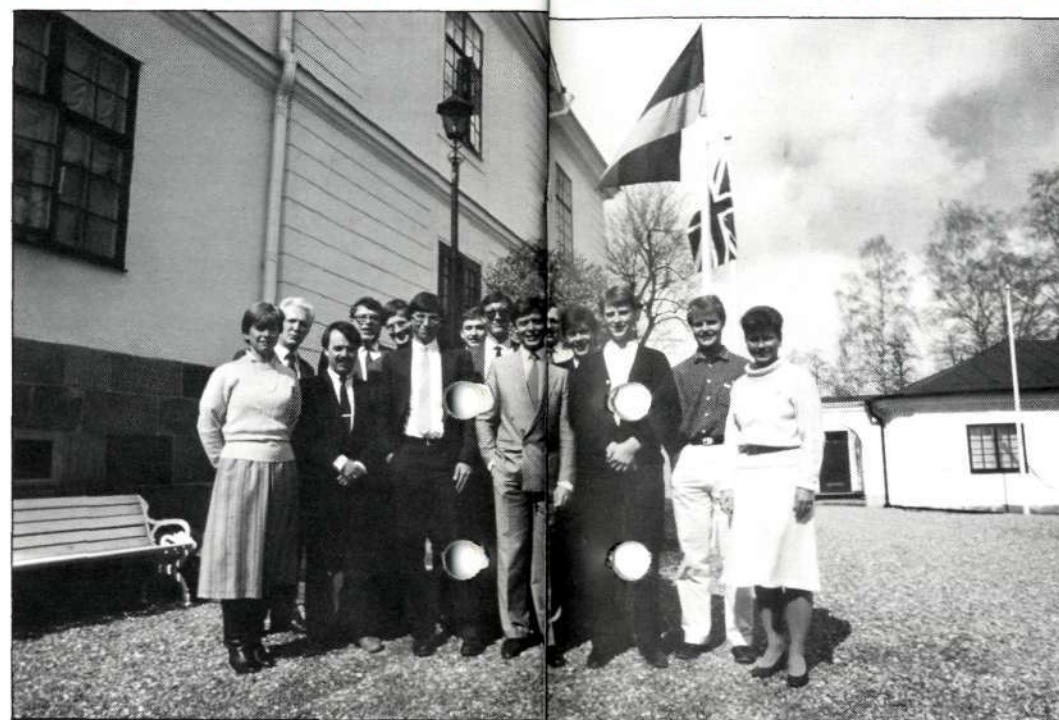
Sedan dess har gruppen strålat sam-

man på olika platser ett par dagar varannan månad, bland annat i Düsseldorf och Mölndal. Närmast står Hudiksvall i tur.

Mindre grupper har bildats med uppgift att jobba med speciella områden inom koncerninformationen.

– Ungdomsgruppen knyter värdefulla kontakter inom alla affärsområdena och får ett nytt och vidare perspektiv på Ericsson. De lär sig förstå vilka problem de olika enheterna inom koncernen brottas med och vilka glädjeämnen som finns. Och det är en ovärderlig kunskap att ha i sin ägo för en framtidsatsande människa, understryker Gunnar Lennerheim.

– Mycket viktigt är också gruppens förmåga att samarbeta. När starka viljor möts brukar det ju slå gnistor! Ska man klara pressen att frotera sig med varandra, ofta och under lång tid? Nu får de inblick i vad som händer i spelet människor emellan, hur reaktioner uppstår och varför!



Samtal med fyra

Var ni eniga om att välja informationsuppgiften?

Carl-Henrik: Ja, det blev vi efter diskuterande fram och tillbaka. Vi valde att arbeta med människor. Det finns experter på teknik och ekonomi, som är bättre än vi kanske kan bli.

Genom gruppens sammansättning, vi kommer från olika affärsområden och har skiftande erfarenhetsbakgrund – försäljare, produktionsmänniskor och lite av varje, tror vi oss om att kunna göra någonting som är både intressant och givande.

Ett dussin människor, som är geografiskt spridda, måste väl dela upp sig på något sätt i mindre grupper?

Lars: Att det skulle bli väldigt svårt att få jobbet att flyta utan uppdelning i undergrupper stod klart. Informationsområdet är ju väldigt komplext, varför vi försökte specificera delar av det att arbeta med.

Margareta: För att kunna förstå andra affärsområden var man ju tvungen att först studera sitt eget. Och det gjorde vi. Kollade läget, så att säga. Det blev tre grupper: Publik Telekommunikation, Informationssystem samt övriga affärsområden.

Per-Erik: Vi fick genom uppdelningen på affärsområden en nödvändig och snabb överblick av koncernen. Vad vi då fick fram om informations-

Tolv unga medarbetare från olika affärsområden handplockades för att ingå i arbetsgruppen The Young Generation. För snart ett år sedan träffades de för första gången i Gimo, några mil norr om Stockholm. Under cirka två år ska de intensivt och koncernomspännande studera informationen inom Ericsson.

Från vänster ses: Kerstin Thapper, ERA/Kista, Jöns Ehrenborg (sammanhållande), Stefan Falk, RIFA/Tyskland (tidigare Gränna), Gunnar Lennerheim (sammanhållande), Per-Erik Gustafsson, LME/Stockholm, Hans Blecher, EDS/Stockholm, Joachim Nass, EIS/Tyskland, Carl-Henrik Folstad, LME/Stockholm, Johan Taurell, ERA/Mölndal, Peter Olsson, ECA/Hudiksvall, Andrew Jenkins, EIS/England, Göran Wågström, EFO/Stockholm, Lars Carlsson, ENS/Stockholm samt Margareta Mattsson, LME/Stockholm.

verksamheten berättade vi sedan för varandra och försökte analysera erfarenheterna, inte minst de problem som fanns praktiskt taget överallt.

Lars: Det var alltså en temporär grej, som gav oss ett helhetsintryck av det totala läget. Genom den vetenskap kunde vi koncentrera oss på enskilda delar i projektet.

Tillknäppta chefer

Huvuddelen av ert "fältarbete" har bestått av intervjuer med che-

fer på hög nivå. Har dessa gett er förväntad information? Kände de alla till gruppen "The Young Generation?"

– Med entusiasm knatade jag runt till min VD, divisionschefer och andra styrande och försökte pumpa dem på vad de såg för info-problem. Om kommunikation över huvud taget. Om vad som händer i företaget. Om strategi.

Jag blev väl lite negativt överraskad eftersom de inte hade mycket att säga. Det blev allmänna termer; det där har vi nog inte lyckats med, det där ska vi förbättra. Hade liksom inga idéer, om hur man skulle förändra sig.

– Vi var två ur gruppen som vandrade runt på denna stora enhet och träffade höga chefer. Vi sa Hej och talade om att vi tillhörde The Young Generation. De hade ingen aning om vår existens! Vi började fråga om en massa saker, om informationsspridning t ex.

Och när de inte fått någon information om vilka vi är eller syftet med vår verksamhet var de tillknäppta. Det finns ju många känsliga frågor!

– De högre cheferna verkade ha ganska svårt att förstå det här med informationsproblem. De såg det bara från sin egen horisont och tänkte inte på att det fanns andra, längre ner i personalleden.

Yang Yen korean?

– Jag måste berätta en rätt festlig episod apropå bristande information om The Young Generation. Träff hade bestämts med en hög chef som i sin almanacka skrivit "Yang Yen". Han tog emot oss mycket vänligt och ägnade oss drygt 1 1/2 timme. När vi gick så sa han: Och jag som trodde att det var en korean som skulle komma!

Berätta lite om hur ni träffas och om det har varit problem med att "komma loss" från jobbet?

Carl-Henrik: Vi har träffats alla som har kunnat varannan månad under två dagar, en torsdag och fredag. Utanför Stockholm har vi setts hos Joachim Nass i Düsseldorf och hos John Taurell i Mölndal. Samtidigt som vi för de här gruppdiskussionerna och för vårt arbete framåt passar vi på och besöker varandras affärsområden. Hudiksvall och Peter Olsson står närmast i tur.

Per-Erik: Vår man i England, Andrew Jenkins har ett speciellt problem. Han jobbar på provisionsbasis;

får betalt efter hur mycket han säljer. Så han har det besvärligare att slita sig ifrån det dagliga värvet än vi andra. Och så försöker vi passa på att besöka varandra under tjänsteresor. När jag var i London kontaktade jag Andrew och samma gjorde Peter, när han var i England. Joachim från EIS i Tyskland har varit med på alla möten utom ett och har dessutom gått runt på Publik Telekommunikation.

Själv har jag inte haft några större svårigheter att komma loss. Förståelsen från cheferna har varit stor och jag har själv fått bedöma, om det fanns tid eller inte.

Lars: Jag har inte haft några problem eftersom våra träffar spikats ganska långt i förväg och min chef känt till dem.

Hur ser ni på syftet med "The Young Generation" och den egna situationen "som utvald"?

Carl-Henrik: Vi får arbeta med frågor som ligger på hög nivå och bygga upp kontakter hos andra affärsområden. Vi får en träning att lösa problem gemensamt i en grupp med människor i ungefär samma ålder, utan någon stark rangskillnad. Det är en stimulerande och nyttig erfarenhet.

Utvald! Ja, det är väl meningen att vi ska ses som en framtidsatsning.

Lars: Det är självklart en fördel för koncernen att i framtiden ha unga människor med övergripande affärskunskaper. Vi har skaffat oss kontakter och får nya. Det gagnar samarbetet inom koncernen.

Att vi var de rätta att välja ut ställer krav på oss att göra så mycket som möjligt av de två åren som Young Generation. Klarar vi det, så...

Margareta: Vi har fått ett kontaktnät inom hela koncernen. Breddat oss och koncerntänkandet har trängt igenom ordentligt. Vi måste hjälpa varandra och sätta oss in i andras problem. Detta för vi med oss in i framtiden Ericsson. Liksom konsten att arbeta i en viljestark grupp.

Per-Erik: Jag tror att det har mycket att göra med att skaffa sig en helhetssyn och att lära sig att arbeta i en grupp. Speciellt i en med lika starka individer och få den att fungera.

Carl-Henrik: Vill gärna passa på att understryka att alla är glada över att ha utsetts att delta i arbetsgruppen The Young Generation. Vi ser det som en chans och som en sporre i jobbet.



Carl-Henrik Folstad, Margareta Mattsson, Lars Carlsson och Per-Erik Gustafsson i arbetsgruppen The Young Generation lyckades slita sig loss från jobbet samtidigt för att intervjua om det snart dröjlånga engagemanget med att kartlägga informationen inom Ericssonkoncernen.



Kavla upp ärmarna! Leverera i tid!

Fyra nyckelbegrepp inom Ericsson just nu:

- Leveransprecision
- Kapitalrationalisering
- Samarbete mellan affärsområdena
- Ledarskap

Det är områden som enligt beslut av verkställande ledningen ska prioriteras inom alla affärsområden under 1986.

Ansvarig för leveransprecision är vice VD Arne Mohlin. Han menar att vi egentligen redan är ganska duktiga på leveransprecision men behöver bli ännu bättre. Här – liksom på alla andra områden – gäller det att hela tiden ligga steget före konkurrenterna.

– Vi levererar som regel med bra precision, säger Arne Mohlin, men ibland händer det att något går snett i den långa kedja av aktiviteter som måste följa en given tidsplan för att leveransen ska bli komplett och skeppas i tid. Resultatet blir att hela eller delar av ordern försenas.

– Med en gemensam kraftansträngning är det nu tänkt att vi ska ta tag i den här frågan, fortsätter han. Om vi alla – var och en inom sitt område – kavlar upp ärmarna och verkligen tar i för att vi ska bli bättre, är jag övertygad om att vi snart ser mätbara, positiva resultat av vår satsning.

I tid enligt avtal

– Vilken är din personliga definition av begreppet leveransprecision?

– Att vid utlovad tidpunkt leverera

vad som avtalats med kunden och att göra det med överenskommen kvalitet och i rätt kvantitet. Vill gärna stryka under, att det inte enbart gäller leverans av hårdvara utan i lika hög grad leveranser av mjukvara och dokumentation.

– Jag vill också se leveransprecision i en vidare mening omfattande exempelvis interna "leveranser" av olika slag: Prognoser, order, dokumentation, hård- och mjukvara. Även en så naturlig sak som att utan onödigt dröjsmål besvara ett brev eller ett telex. Sammantaget skapar detta de rätta förutsättningarna för god leveransprecision till kund.

– Att leverera de rätta prylarna vid rätt tidpunkt är väl närmast att betrakta som ett absolut måste i all verksamhet som förutsätter nöjda och belåtna kunder, eller hur?

– Självfallet är det så. Icke desto mindre är leveransprecision dock lättare sagt än gjort, särskilt i en så systemorienterad verksamhet som vår. Det är just därför vi måste anstränga oss lite extra. Vi ska också komma ihåg vilket bra konkurrensmedel en god leveransprecision innebär.

En bra grund

– Leveransprecision är ett ofta återkommande budskap i Ericsson Quality-satsningen. Att det nu dragits igång ett särskilt projekt för en ytterligare fokusering på detta budskap, innebär det att EQ-projektet misslyckats i ett väsentligt avseende, eller...

– Nej, absolut inte. Det är tvärtom så att en framgång för vår satsning på leveransprecision kräver kvalitet i varje led. Nollfelfilosofin i sin yttersta konsekvens ger ju inte bara en hundra procentig produktkvalitet utan också en hundra procentig leveransprecision. Den grundläggande genomgång som nu gjorts inom ramen för EQ är en bra grund att stå på. Men glöm inte att kvalitet innebär ett ledningsansvar. Nu ska vi skörda framgångarna av gjorda investeringar.

– Hur ser du på din roll i projektet leveransprecision?

– Ansvar för att vi verkligen vidtar de åtgärder som krävs ligger på respektive chef – min uppgift är närmast samordnarens. Jag ska ta nödvändiga kontakter med affärsområdena och övriga operativa enheter, men egent-

ligen inte lägga mig i mer än vad som behövs för uppföljning och kontroll. Något förslag och en och annan rekommendation kan jag väl alltid få komma med. Just nu skulle jag exempelvis vilja rekommendera användandet av EQ:s utbildningsmaterial i tillämpningsdelen för att nå ut med påverkan och förtydliganden.

Bara positivt

Dina erfarenheter så här efter snart tre månader?

– Överallt där jag haft anledning att diskutera leveransprecision har intresset varit stort. Glädjande nog tycks man genomgående också ha uppfattat begreppet leveransprecision som jag vill att det ska uppfattas, nämligen i den vidare bemärkelse som jag tidigare var inne på. På flera håll har man noggrant börjat studera de inre rutinerna och deras precision för att skapa förutsättningar för hundra procentig leveransprecision till kund.

– Kan du peka på några konkreta åtgärder som redan dragits igång?

– Jag skulle kunna nämna flera exempel men nöjer mig med ett. Det jag närmast tänker på är det så kallade supportprojektet för PABX-växeln MD 110. Målet för projektet, som startade i anslutning till struktureringsarbetet för Ericsson Information Systems i USA, är kortare leveranstider med kompletta leveranser.

– En stor del av projektet är redan klart – vad som återstår är närmast bearbetning av specificerings- och beordringsrutiner. Den första leveransen enligt den nya leveransplanen genomfördes på ett sätt som visar att slutmålet är uppnåeligt och jag vill gärna passa på tillfället att tacka alla inblandade för ett mycket bra jobb.

– Till sist: Vilka prioriteringar har du gjort? Vad är viktigast att vi klarar först?

– Ett rättvisande rapporteringssystem med fastlagda definitioner inom alla verksamhetsområden. Rapporteringen ska i första hand vara till hjälp för de närmast ansvariga. Självklart ska den också visa på klara förbättringar mot uppsatta mål.

– Skälet till att jag prioriterar ett sådant rapporteringssystem är att det ger så många positiva bieffekter så att säga på köpet. ■



Sture Ögren, kvalitetschef:

Precision viktigt i hela flödet

Redan från början, när vi satte igång vårt EQ-arbete på X-divisionen, inkluderade vi leveransprecision, som ena huvuddelen i vårt kvalitetsbegrepp. Den andra delen har vi kallat drifttillförlitlighet.

När det gäller AXE är leveransprecision överensstämmelse mellan den faktiska leveranstidpunkten och den utlovade leveranstidpunkten. Det är viktigt att definiera dessa tidpunkter. I vårt fall är leveranstidpunkten den tidpunkt då vi överlämnar anläggningen till kund för dennes acceptansprovning. När det gäller utlovad leveranstidpunkt har det i vårt fall visat sig mest praktiskt att tala om senast, med kunden överenskomna tidpunkten, då mätningarna annars störs alltför mycket av förseningar som orsakats av kunden i form av t ex försenade byggnationer.

Vi nöjde oss emellertid inte med att enbart följa precisionen i slutleveransen. Vi sökte också efter andra mätpunkter i flödet. Vi försökte då framför allt identifiera mätpunkter i de organisatoriska gränssnitten mellan de olika sektorerna. Rent praktiskt gick vi tillväga så att vi sökte upp nyckelpersoner på ömse sidor om ett sådant gränssnitt och i en serie möten kom vi överens om vad som skulle mätas. I de här genomgångarna deltog inte bara X-divisionens sektorer utan också de delar av produktionen (S-divisionen och inköp), som var direkt inblandade i AXE-verksamheten. Som resultat av dessa möten följer vi sedan ett par år precisionen i sådant som programvaruleveranser från tekniksidan, komponentleveranser från underleverantörer och elektronikleveranser från vår egen produktion.

Prognoskvalitet

Intressant nog kom det vid diskussio-

nen upp ytterligare ett par faktorer som är viktiga för att få leveransprecision, nämligen prognoskvalitet och beordringskvalitet. Även dessa faktorer följer vi kontinuerligt.

Det är också viktigt att komma ihåg att kvaliteten i betydelsen "överensstämmelse med krav", det må vara i form av provningskrav eller komplett- het, också är av fundamental betydelse för att vi skall få leveransprecision i hela flödet. Det räcker alltså inte att enbart studera leveransprecisionen utan den måste kopplas till hur man möter produktkraven.

Högre mål 1986

Hur har det då gått. Ja, om vi ser på leveransprecisionen till kund har den blivit klart bättre. För 1985 som helt år var den 30 procent bättre än året innan, och ser vi enbart på det sista kvartalet kan man konstatera att årets mål nåddes.

Målet för 1986 har dock satts ännu högre – det finns fortfarande mycket att göra. Vi har flera projekt som syftar till att förbättra beordring och hantering i flera led i vår verksamhet. Samtidigt är det så att många förbättringar som redan genomförts tar lång tid innan de får full effekt. Det gäller t ex prognosverksamheten där man mäter utfallet idag mot den prognos som gjordes för ett år sedan.

Så för X-divisionen ligger vårt EQ-arbete och de mål vi satt upp för 1986 och de åtgärdsplaner vi redan har på gång väl i linje med koncernens satsning på leveransprecision. ■

Telefonaktiebolaget
LM Ericsson
126 25 Stockholm

POSTTIDNING

Kontakt med omvärlden...

Med parollen "Challenge USA 1986" gjorde stora delar av Ericssons ledning entré i Dallas i amerikansk fotbollsmundering. "Ericsson Tigers", anförda av koncernchefen Björn Svedberg symboliserar inriktningen inför 1986 då Ericsson i

USA måste bli en bra affär. En liknande "avspark" avhölls i Stockholm i början av mars. Då fick en bredare "Ericsson-krets" för första gången stifta bekantskap med vår nye USA-VD, M Peter Thomas.



Kontakten vill gärna ha bilder från olika delar av Ericssons värld och hoppas på hjälp från läsarna.



action

Nr 1 · 1986

En tidning om Ericssons kvalitetssatsning

ERICSSON

EQ action

Nr 1 1986-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON



HON
berättar om
utbildningen
MITTEN

Här får du en en tidning om det
lunda stora viktiga för oss
inom Ericssonsverksamheten just nu
- vår kvalitet.

HAN är vår
kvalitets-
GENERAL
SID 6-7



Ledningen:

**— Vi satsar resurserna
som behövs**
SID 2-3

EQ action

Nr 2 1986-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON

**Succéhistorien
om ett flaska:**



**Den
reländare färskvar**

EQ-ACTION berättar
om två stora kvalitets-
satsningar - att
sätta MIND-LENS
och varför TIOMLA
ERICSSON
TIOMLA
Detta är en intressant
historia om ett flaska
sätter sig i kvalitets-
satsningen, har den
EQ-satsningen är
färdig och vad som
har i fråga om kvalitet
på affärsområdet
satsningen. Och på
sidan som vill göra
sitt världskändskap
som kvalitetsarbete

EQ action

Nr 3 1986-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON



LITETSLYFT

EQ action

Nr 1 1985-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON

GOTT
KVALITETS
ÅR

EQ action

Nr 2 1985-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON



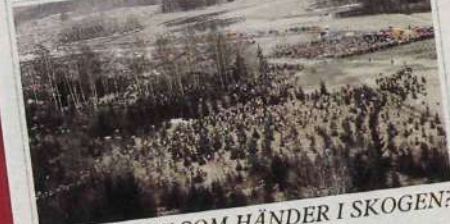
**FÖRSTA
METODIK-
PROJEKTET:
FÖRBÄTTRAD
LÖDKVALITET**
SID 11

**INTRESSANT
EIV-INITIATIV
FÖR BÄTTR
INTERN-
INFORMATION**
SID 12

Vilka delar sig i
EQ Team-tröjorna?
SID 4

EQ action

Nr 3 1985-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON



VAD ÄR DET SOM HÄNDER I SKOGEN?

Det är förströkningslag i Ericssons Tioomla, som just
längst välg av debutantstjärnan Björn Svedberg.
Tioomla amorörlunda folkfest på sidan 7-9.

FRÅN EQ ACTION TILL KONTAKTEN

Detta är det åttonde numret av EQ Action. Det är också det sista. Varför framgår av särskild artikel i det nummer av Kontakten med vilket detta "finalnummer" samdistriberas, så det behöver vi inte gå in på här. Låt oss bara än en gång slå fast, att även om den speciella kvalitets-tidningen nu upphör, så kommer dess budskap att leva vidare i Kontakten.

Att kvalitetsprojektet nu planenligt avvecklas efter tre år, innebär inte att kvalitetsarbetet ska upphöra. Det ska tvärtom för alltid leva kvar som en naturlig del av vårt vardagsarbete.

Med dessa rader vill undertecknad tacka EQ Actions läsare för "angående samvaro" under några spännande och intressanta EQ-år.

Kåbe Lidén

EQ action

Nr 4 1985-4 En tidning om Ericssons kvalitetssatsning ERICSSON



FABRIKSCHEFER
OM EQ-PROJEKTET
ERICSSON QUALITY
I ÖVERLAND PARK
SERVICE-KVALITET
I KISTA-TÄPPNING

Kontakten



YOUNG GENERATION:
Här är morgondagens
Ericsson-chefer

USA:
1986 ska vi satsa
på rätt saker
Ändra uppfattning om sekreterarna

Steg i EQ projektet:
Kvalitet beskrivs
i Kontakten

Med sidan
om EQ-action

Borås-erfarenheter av EQ Team:

Bredare beslutsunderlag och öppnare arbetsklimat

På Ericsson Radios fabrik i Borås var man på sina håll mycket snabbt ur startgroparna då det gällde EQ Team-verksamheten. Redan innan den fick en bättre förankring i verkligheten genom uppdelningen i huvuddelarna utbildning och problemlösning, drogs två försöksteam igång i "knalle-huvudstaden". EQ Action var på plats och rapporterade om ett av dem. Nyligen var det dags för ett nytt besök på Boråsfabriken och hos ett i höstas nystartat EQ Team. Redan innan årets första månad var slut hade det med hjälp av det s k problemlösningshjulet – en i det utbildningsmaterial som tagits fram inom projektgruppen för Ericsson Quality rekommenderad problemlösningssmodell – hittat lösningar på ett konkret arbetsplatsproblem.

Låt oss för enkelhetens skull kalla det "Team Andersson" efter dess ledare Roger Andersson, tillika arbetsledare för samma personer. De sysslar i sin dagliga verksamhet med provning av kretskort och kassetter till radarutrustning samt även vissa enhetsprov.

"Team Andersson" startade som "Team Claesson". Det drogs igång i höstas av Anders Claesson, just hemkommen från handledarutbildning i EQ-projektets regi. Den 1 september övergick Anders från att vara mätledare till en befattning på fabriken kvalitetsavdelning. Han efterträddes av Roger Andersson, som varit med i teamet sen dess start. Både i rollen som arbetsledare och i rollen som teamledare.

– När vi var färdiga med den inledande utbildningsdelen i början av november, berättar Roger, fattade vi ett gemensamt beslut om att gå vidare med problemlösningssmodellen.

TRE ALTERNATIV

– Inom gruppen fastnade vi snabbt för tre problemområden där vi ville försöka åstadkomma förbättringar, fortsätter Roger. Det var samarbete, dokument och utbildning. I och för sig var vi överens om att det förstnämnda området var det mest angelägna och det som därför borde prioriteras. Men eftersom vi ville ha något mera påtagligt när vi nu skulle köra igenom problemlösningshjulet för första gången, fastnade vi ändå för att börja med att försöka få en förbättring till stånd avseende våra dokument eller provningsprotokoll.

De förvarades på olika håll, de var ofta ofullständigt ifyllda och dokumentmärkningen stämde långt ifrån alltid. Dokumenten befann sig med andra ord i en enda stor röra och möjligheterna att lyckas med ett förbättringsprogram var därför mycket goda.

– Vi började med att be Anders om hjälp med att gå igenom problemlösningshjulet och dess olika moment – se, tänk, välj och gör. Mycket lärorikt, tyckte vi alla. Redan på vår tredje träff, berättar Roger vidare, enades vi om vad som skulle göras, vem som skulle göra vad och när det skulle vara klart. Den 1 februari satte vi som deadline. Vi beslutade också att göra en utvärdering av vårt förbättringsarbete efter sex månader för att få en

exakt bild av vad vi hade lyckats respektive inte lyckats med.

ENKLARE OCH BÄTTRE

– Det återstår visserligen ett bra tag till utvärderingen, men du kanske ändå kan säga något om hur det gått? Blev ni exempelvis färdiga till den 1 februari och vilka förbättringar kan redan nu konstateras?

– Bara fint, tackar som frågar. Och färdiga i tid blev vi också. Vad vi gjort är mycket koncentrerat att vi uppdaterat alla revisionslagen i våra gamla protokoll och att vi skapat en modell för systematisering och förenkling när det gäller nya protokoll. Därmed får vi överskådliga och lättlästa protokoll, i vilka önskad information lätt kan återfinnas. Vi har samlat alla protokollspärmar på ett och samma ställe och vi har gått ut med information till alla som är berörda att protokoll måste skrivas vid all provning och att rutinmässiga kontroller av protokollsunderlagen dessutom måste göras.

– Utan att föregripa den utvärdering som så småningom ska göras, kan jag redan nu konstatera att vi tack vare allt detta slipper en massa merarbete och dessutom underlättar betydligt för den som ska utföra en provning som han aldrig tidigare gjort.

– Det låter ju i och för sig väldigt bra det där, men måste man verkligen gå igenom en speciell problemlösningssmodell för att åstadkomma vad ni gjort? Är det inte lite av overdoing, om du förstår vad jag menar?

– Håller med om att vi säkert hade kunnat nå samma goda resultat också utan

EQaction

EN TIDNING OM
ERICSSONS KVALITETSSATSNING

Nr 1 · 1986

REDAKTÖR:

Kåbe Lidén, (08-71)9 1826

SEKRETARIAT:

Linda Backlund, (08-71)9 9270

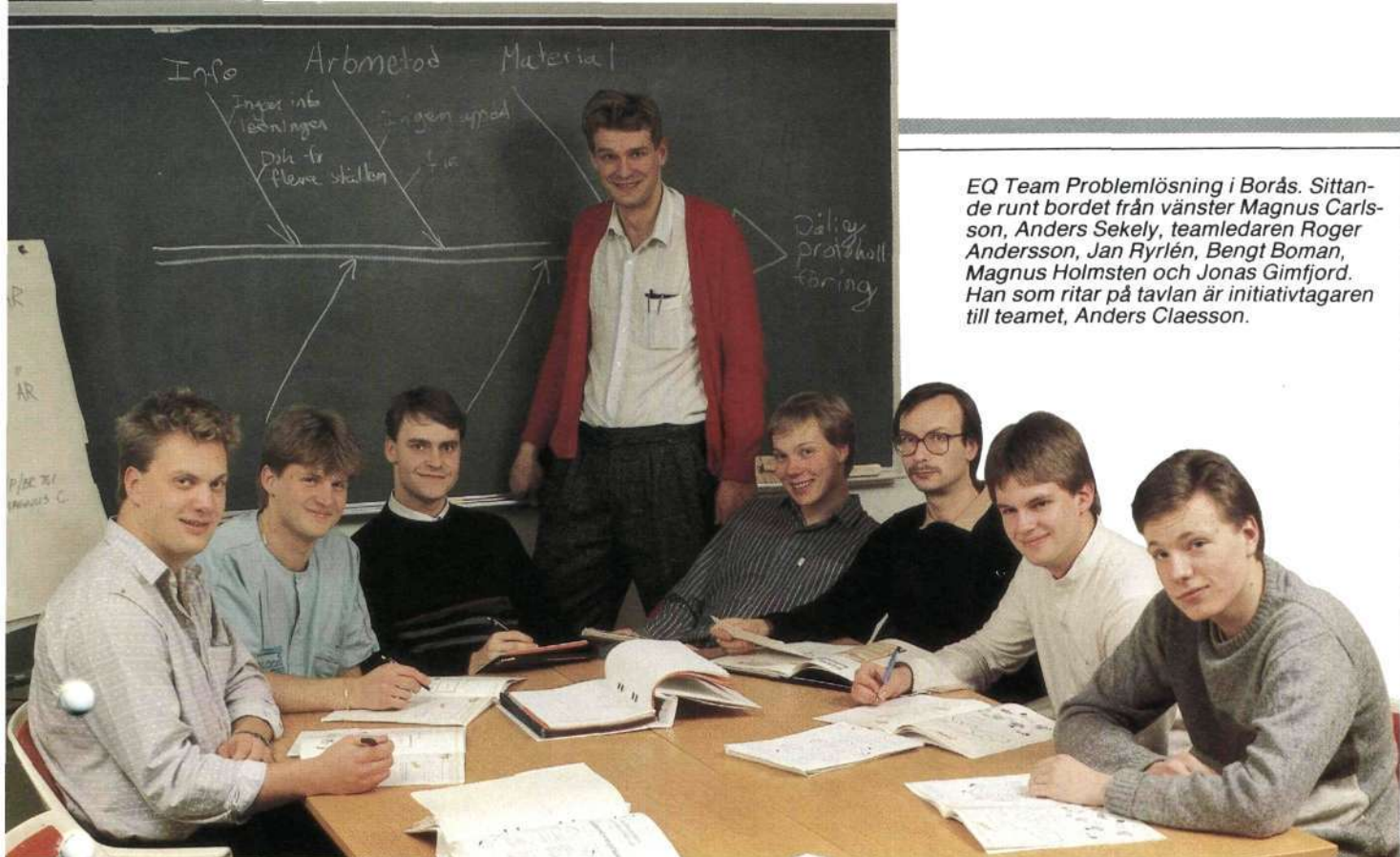
Margareta Rave, (08-71)9 9339

PRODUKTION:

Björn Ohlson Reklam
& Annonsbyrå AB

TRYCK:

Sätherlund & Krook



EQ Team Problemlösning i Borås. Sittande runt bordet från vänster Magnus Carlsson, Anders Sekely, teamledaren Roger Andersson, Jan Ryrlén, Bengt Boman, Magnus Holmsten och Jonas Gimfjord. Han som ritat på tavlan är initiativtagaren till teamet, Anders Claesson.

problemlösningshjulet, men nu har vi skaffat oss praktisk erfarenhet av modellen och lärt oss hur den fungerar. Vi tror oss veta att den håller också i betydligt mera komplicerade sammanhang och det kommer vi att ha nytta av nästa gång.

HADE MYCKET GRATIS

– Dina erfarenheter av EQ Team som arbetsmodell?

– Enbart positiva. Men om våra erfarenheter just i detta team är hundra procentigt representativa är jag dock osäker på. Skulle tro att sammansättningen av ett team och omständigheterna i övrigt är av ganska stor betydelse för hur teamet kommer att fungera. För vår del hade vi säkert

en hel del gratis genom att vi redan tidigare trivdes med varandra och fungerade bra ihop i jobbet. Alla i vårt team är uppväxta i Borås, där vi läst till gymnasieingenjörer. Vi är i stort sett jämnåriga och har samma bakgrund. En del av oss kände varandra sen studietiden. Alla jobbade vi redan tidigare på ett sätt som starkt påminner om EQ Team. Vi var med andra ord motiverade för arbetsformen som sådan och alla anslöt sig till teamet.

Andra i teamet redovisar i stort sett samma erfarenheter som Roger. Så här säger exempelvis Jan Ryrlén:

– EQ Team är en vettig arbetsform. Skapar fin sammanhållning och vi-anda. Man hittar lättare lösningar på de problem som dyker upp. Med stor säkerhet

också flera alternativa lösningar, vilket ger ett bredare beslutsunderlag. Uppstarten av ett EQ Team tar visserligen lite tid, men det är tid som jag tror att man i längden tar igen med råge.

– EQ Team skapar ett öppnare och bättre arbetsklimat, säger Magnus Carlsson, som dock vill varna för ett alltför flitigt utnyttjande av problemlösningshjulet och andra motsvarande modeller.

– Det finns, understryker han, problem som är alldeles för enkla och okomplicerade för att rullas igenom hjulet. Det är viktigt att det används med omdöme. ■

Givande restaurangbesök – inte bara köttbullar

Vi måste slå ett slag för MPR-modellens användbarhet vid analys av verksamheter med syfte att genomföra kvalitetsförbättringar! Kunde inte en tecknad film vara ett lämpligt medium?

Undrade EQs projektledare C G Larson och sa på något möte med projektgruppen: "Du Janne, kan inte det va' nå't för dej!?"

Antagligen tyckte han väl att Jan Gunmar på ERA i Kista var lagom konstnärligt lagd för uppgiften. Ingen tecknare visserligen men trombonist i storband på lediga stunder...

Och det vet väl alla människor hur kreativa musiker är!

Jan Gunmar, sen en tid tillbaka kvalitetschef på affärsområde Radiokommunikation, är inte den som är den. Dessutom tyckte han att det lät som en spännande och intressant uppgift. Antog med andra ord utmaningen.

Det här var på höstkanten 1984. Ett år senare hade den drygt fyra minuter och cirka 2 500 teckningar långa filmen "Restaurangbesöket" världspremiär för några särskilt inbjudna ur EQs projektgrupp på

Cinamation AB i Stockholm. Sen dess ingår den som en av deltagarna mycket uppskattad del av studiematerialet i EQ Team Utbildning, i första hand som bakgrund för avsnittet om MPR-modellen.

FICK TÄNKA OM

Nu ska för undvikande av missförstånd genast sägas att Jan Gunmar inte gjort den här filmen på egen hand. Men han har jobbat med idé och manus tillsammans med Håkan Tängnander på Swedish Network Production AB och han har varit den från beställarens sida som hållit i produktionen. Ytterligare en person i teamet bakom filmen bör framhållas, nämligen Jan Gisberg på Cinamation AB. Han har inte bara gjort teckningarna utan också musiken till filmen.

– Vår första tanke var att använda oss av enbart MPR-modellens moln, pilar och rutor för att visa hur kvalitet uppnås, berättar Jan Gunmar. Men vi fann snart att det var lite väl svårt. I stället bestämde vi oss för att beskriva en serie händelser som visar människor i arbete.

Nästa steg var att skriva en "systemspecifikation" på det som filmen skulle visa. I praktiken kom den mest att handla om vad filmen inte skulle visa! Efter ytterligare tankemödor hade vi tre närliggande aktiviteter att välja bland: Idrott, musik och matlagning. Vi valde matlagning – något som de flesta känner till. Dessutom en verksamhet med stark koppling till de flesta kvalitetsbegreppen!

– Hur känns det nu när filmen är klar? Är du nöjd med resultatet?

– Ja, det får jag nog medge att jag är. Tycker exempelvis att vi lyckats undvika de fallgropar som det är så lätt att trilla i. Är också nöjd med det sätt på vilket fil-



Kvalitetstrio bakom kvalitetsfilm: Från vänster Jan Gunmar, ERA, Håkan Tängnander, Swedish Network Production AB, samt Jan Gisberg, Cinamation AB.

men tar upp det mesta som måste till för att en arbetsprocess ska resultera i en bra slutprodukt. Fast egentligen är det väl andra som ska bedöma filmen och inte jag.

EN LITEN PÄRLA

I egenskap av gammal filmrecensent påstår undertecknad, att Jan Gunmar och övriga inblandade har all anledning att vara nöjda med sitt arbete. "Restaurangbesöket" är nämligen en riktig liten pärla. Uppbygglig och lärorik och med ett flertal på alla arbetsprocesser användbara kvalitetsbudskap. Det låter kanske inte så roligt, men det är det! De mäsrande pek-pinnarna lyser med sin frånvaro och i

stället har filmmakarna med humorns hjälp lyckats få fram allt de velat säga. En eloge inte minst för den oväntade slutpoängen!

Och det bästa av allt – filmen är universell. På ett finurligt sätt går "Restaurangbesöket" över alla kultur- och språkgränser.

Snyggt jobbat!

FOTNOT: Animerad film är en finare benämning på tecknad film.

Kåbe Lidén



Huvudrollsinnehavarna i "Restaurangbesöket": Kocken, servitrisen och gästen.

RIFA, Frankrike:

Göra rätt från början ett lönsamt arbetssätt



Att göra rätt från början är en devis man på RIFA i Frankrike går helhjärtat in för. Numera i alla fall. RIFA-anläggningen i Boulogne-sur-Mer vid Engelska kanalen tillverkar kondensatorer. Den största kunden är självklart Ericssonkoncernen, som tar mer än 70 procent av den totala produktionen. Den uppgår till över 400 000 enheter per tresiftsdygn med ständigt högt utnyttjad kapacitet.

För någon tid sedan upptäckte RIFA-ledningen till sin stora oro att kassationsvolymen höll på att öka – sakta men säkert. Orsaken gav sig själv: kvantitetstänkandet hade placerats i högsätet, medan kvaliteten hamnat på efterkälken. För den ena av de två produktionslinjerna, Miniprint, hade periodvis så mycket som 25 procent av produktionen måst kasseras. Den budgeterade kassationen ligger på tio procent.

Naturligtvis kunde det inte få fortsätta på det viset. I mars förra året beslöt företrädare för tillverkning, kvalitetskontroll och mekanik att slå sina kloka huvuden samman. Kvalitetssektionen fick i uppgift att analysera de olika felkällorna och kom snart på att:

- cirka 30 procent berodde på tillverkningsmetoderna (material, pressning, härdning m m)
- omkring 30 procent hade sitt upphov i maskinutrustningen
- resten kunde hänföras till brister i utbildningen av personalen

Till väsentlig del kunde problemen med tillverkningsmetoderna och maskinerna lösas genom att man genomförde vissa mindre men effektiva förändringar och såg till att maskinparken alltid var i fullgott skick. Men de avgörande insatserna när det gällde att få ner den höga kassationsnivån ansågs vara förbättrad utbildning och intern information.

VIDGAT ANSVAR

Två kvalificerade medarbetare, Nelly Mayet och Maryse Norel, togs ur produk-

tionen under ett halvår för att i stället på heltid ägna sig åt att utbilda sina arbetskamrater och klarlägga för dem hur saker och ting görs rätt från början.

Med de kunskaperna i botten skapades förutsättningar för att övergå till ett både mera effektivt och för den enskilde individen mer stimulerande arbetssätt. Idag jobbar man så att var och en i produktionen är sin egen kvalitetskontrollant och själv bedömer om den producerade kvaliteten är acceptabel eller inte. Skulle så ej vara fallet stoppas tillverkningen till dess att respektive maskin gått igenom och felorsaken avhjälpes. Skulle orsaken visa sig vara att felet beror på att en tidigare arbetsstation i produktionskedjan levererat en undermålig produkt skickas den tillbaka dit. Den ansvarige operatören får den information som han eller hon behöver för att kunna undanröja bristerna.

Redan nu kan konstateras att åtgärderna burit frukt. Då aktionen inleddes låg den genomsnittliga kassationsnivån på ungefär 16 procent. Idag har den pressats

ner till sju procent. Och till praktiskt taget inga kostnader alls. Åtminstone inte i jämförelse med vinsten.

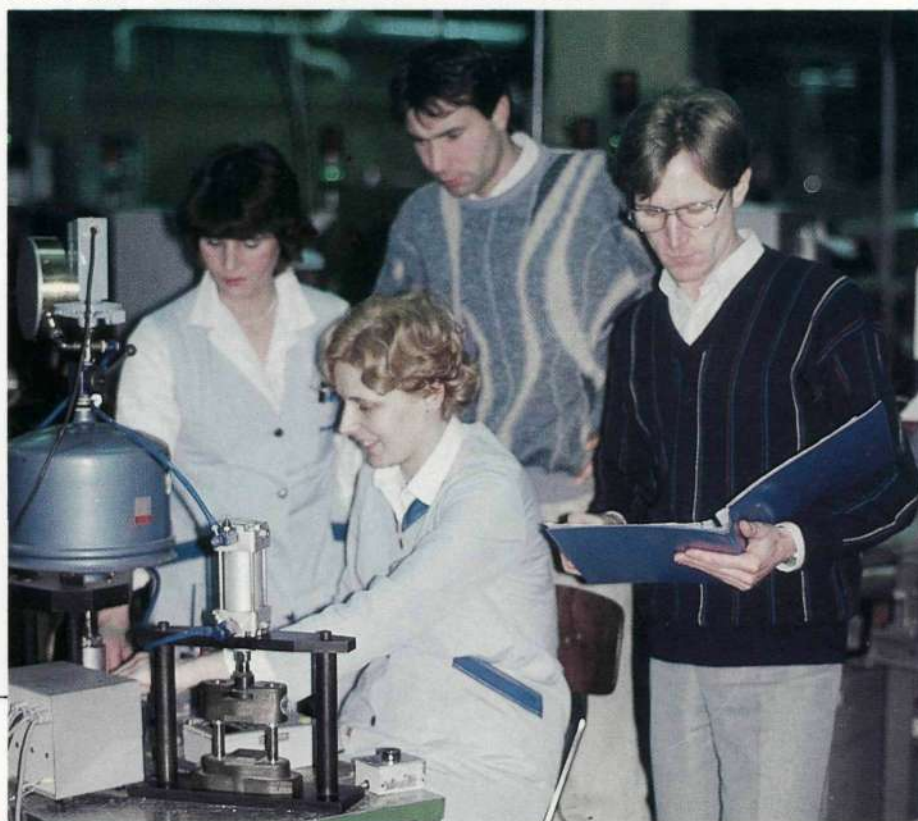
Än en gång har det amerikanska talesättet "Quality Is Free" besannats.

ÄNDRADE ATTITYDER

– Att vi kunnat sänka kassationsnivån så markant är naturligtvis mycket glädjande, säger verkstadsingenjör Nils Amoghli. Ett annat och lika glädjande resultat av de insatser som gjorts, är de ändrade attityder till detta med kvalitet som så tydligt kan iakttas hos de enskilda medarbetarna ute på fabriksgolvet.

– Vi har så att säga på köpet fått ett nytt kvalitetstänkande, en ny kvalitetsmedvetenhet. Tidigare tyckte man att kvalitet var kvalitetsavdelningens sak – idag vill jag påstå att man överlag inser, att det i själva verket är var och ens ansvar. Det stämmer väl överens med ett av de centrala EQ-budskapen och utgör dessutom en bra grund för vårt fortsatta kvalitetsarbete. ■

Lindningsavdelningen är den första stationen i tillverkningen av kondensatorer. Efter som lindningen är så viktig – misstag kan inte repareras i efterhand! – var lindningsavdelningen en central punkt i kvalitetslyftet på RIFA-anläggningen i Boulogne-sur-Mer. På bilden några av de mest aktiva i detta lyft, från vänster Nelly Mayet, Maryse Norel (sittande), Nils Amoghli och förmannen Christian Routier.



Resultat av Stella-projektet:

Nytt bankterminals-system — succéprodukt från EIS

S-E-Banken har en hög profil som kunnig och framsynt när det gäller datorteknik och automation inom bankvärlden. Mot den bakgrunden var det ett från strategisk synpunkt för Ericsson mycket viktigt avtal som undertecknades i maj 1983. Den upphandling av en ny generation bankterminaler, som S-E-Banken något år tidigare som första bank i Norden gått in i, hade resulterat i att Ericsson genom Ericsson Information Systems (EIS) fått uppdraget som leverantör.

Som i så många andra projekt av den här storleksordningen uppstod kvalitetsproblem med leveransförseningar som följd. Med tiden blev relationerna mellan kund och leverantör tämligen ansträngda.

För att överbrygga svårigheterna studerades alternativa systemlösningar, vilket i juni 1984 resulterade i en ny satsning baserad på IBM 4700 lokaldator och Ericsson 2100-terminaler.

SNABB VÄNDNING

Den inte alltför lyckosamma starten blev början till ett av de mera lyckade utvecklingsprojekten i Ericssons historia – Stella-projektet, som startades på EIS i Linköping i månadsskiftet oktober–november 1984.

Så sent som den 14 mars i år gjordes på S-E-Bankens kontor på Stora Nygatan i

Stockholm pilotinstallationen av ett nyutvecklat bankterminals-system. Totalt kommer systemet att omfatta cirka 2 500 arbetsplatser på bankens 350 kontor runt om i landet. Det installationsarbetet beräknas vara klart i slutet av nästa år. Redan nu kan emellertid konstateras att Ericssons anseende i rollen som leverantör av moderna bankterminaler är tillfullo återupprättat.

Allt detta tack vare ett antal entusiastiska EIS-specialister i Linköping – som mest ett 20-tal – vilka under ledning av *Bengt-Eric Johansson* svarat för en mycket fin arbetsinsats. Med gott stöd av både företagsledning och linjeinstanser bör framhållas. På mindre än ett år utvecklade de programvaran och viss maskinvara till ett bankterminals-system, som väl svarar upp mot gjorda åtaganden och mot kun-

dens förväntningar. Det visar både våra egna modul- och integrationstester och S-E-Bankens prov med den testversion, som nu disponerats i fem månader.

EN MÅNAD FÖRE TIDEN

Den 21 oktober 1985 tog Ericsson ett långt steg på vägen mot uppfyllandet av ett åtagande gentemot en stor och viktig kund. Denna dag levererades nämligen det första exemplaret av vårt nya bankterminals-system till S-E-Banken för testning i bankens egen terminalmiljö.

Det var faktiskt exakt en månad tidigare än vad som stod angivet i projektplanen och än vad kunden hade utlovats. Väl värt att framhållas – inte minst som ett "drörexempel" på leveransprecisionskampanjen. (Läs intervjun med vice VD *Arne Mohlin* på annan plats i detta sammanslagna nummer av *Kontakten* och *EQ Action*!)

En del av Stella-gänget samlad kring den bankterminalutrustning som blev det lyckosamma resultatet av projektet – och före utlovad tid dessutom. (Det förlåter både Ericsson och S-E-Banken...) Från vänster: Jan-Olof Hallstener, Kenny Ferm, Jan Pettersson (sittande), Bengt-Eric Johansson, Håkan Niska, Arne Börtemark och Kenneth Nilsson.





Bengt-Eric Johansson diskuterar den bästa lösningen på ett uppkommet problem med Håkan Niska, systemdesigner och i den egenskapen nyckelperson i projektet.



Det kretskort som här visas upp av Rolf Flisberg (t v) och Tom Sjöquist representerar faktiskt en unik hårdvaruutveckling. Tack vare detta interfacekort, utvecklat inom Stella-projektet i samarbete med ett amerikanskt företag, kan Ericsson 2100-terminaler kommunicera med lokaldatorn i bankterminalsystemet, IBM 4700.

Stella-projektet upphörde formellt den 1 mars i år, då det övergick i en installations- och underhållsfas. Självfallet – och med all rätt! – är det en mycket nöjd och belåten projektledare, som nu kan se tillbaka på ett framgångsrikt utvecklingsarbete och ett lyckat resultat. Bengt-Eric Johansson har många förklaringar till varför Stella blev en sådan succé – här kan vi bara ta upp några av dem.

● Noggranna förberedelser

Redan under förstudien ägnades stor omsorg åt att kartlägga vad som skulle göras och vilka aktiviteter som erfordrades, ett arbete som sedan fördjupades och konkretiserades under själva projekteringsfasen. Projektplanen kunde därigenom snabbt förankras hos såväl företagsledning som kund. Mallar för hur exempelvis dokumentationen skulle se ut togs fram i ett mycket tidigt skede. Efter hand som projektet bemannades fick varje medarbetare en introduktionspärm innehållande bland annat kravspecifikation, sammanfattande systembeskrivning, arbetsmodell och organisationsmodell. Var och en fick på så sätt en utförlig information om både definierade projektmål och egna arbetsuppgifter och kunde börja dra sitt strå till stacken praktiskt taget från första dagen.

● Ledningens engagemang – och linjens

Utan tvekan upplevdes det engagemang som företagsledningen på olika sätt visade Stella som ett starkt stöd av alla i projektet. Detta engagemang i kombination med den under hela tiden klart uttalade prioriteringen inverkade givetvis också positivt på resurstilldelningen. Projektledningen hade aldrig några svårigheter att få de resurser den begärde – varken perso-

nella eller maskinella. I detta sammanhang bör också framhållas det stöd – direkt eller indirekt – som berörd personal i linjeinstanserna gav projektet. Genom den prioritering som av nödvändiga skäl gjordes kom naturligtvis linjen att "drabbas" med exempelvis ökad arbetsbelastning som följd.

● Egna lokaler

Denna punkt hör nära samman med den föregående. Genom att dra samman projektets medarbetare till egna lokaler uppnåddes en rad fördelar. Exempelvis blev heltidsresurser på papperet heltidsresurser också i verkligheten. Projektplaner och progress kunde lätt kommuniceras och följas upp. Samarbetet underlättades liksom kommunikationen mellan medarbetarna. Att man fick jobba ihop även rent geografiskt hade naturligtvis också en positiv inverkan på arbetsmotivation och samhörighetskänsla.

● Arbetsmetodik

Regelbundna inspektioner, kontroller och tester efter varje etapp i arbetet gjorde att man kunde upptäcka eventuella fel mycket tidigt i processen – och åtgärda dem innan de hann fortplanta sig. En systematisk noggrannhet och konsekvens, som sparade både pengar, tid och onödigt arbete.

LYCKOSAM BLANDNING

– Men den kanske viktigaste förklaringen är medarbetarna i projektet, framhåller Bengt-Eric Johansson. För mig personligen var det en positiv upplevelse att få leda och jobba ihop med detta fina gäng, en välgörande blandning av unga, friska krafter och lite äldre, mer erfarna, personer. Alla med hög teknisk kompetens

och alla besjälade av samma tanke, nämligen att visa både företagsledningen och sig själva, att vi kunde klara av att på ett lyckosamt sätt genomföra ett projekt av den här storleksordningen.

– Alla kände vi väldigt påtagligt ett starkt ansvar för att föra denna mycket tunga ekonomiska satsning i hamn. Trots den press det innebar hade vi hela tiden roligt tillsammans. Personkemin fungerade och det tror jag är oehöört viktigt i ett sammanhang som detta, säger Bengt-Eric Johansson till sist. ■

"Eliminerar sårbarheten"

– Jag är mycket imponerad av det fina arbete som Bengt-Eric Johansson och hans medarbetare utträttat, säger Lars Landén, ansvarig för terminaliseringen av S-E-Bankens kontor runt om i landet, och fortsätter:

– På rekordtid har de tagit fram ett nytt terminalsysteem av mycket hög kvalitet. De tester vi gjort inom banken tyder faktiskt på, att det är med ett av världens mest avancerade system vi nu kommer att ersätta dagens 15 år gamla utrustning.

– Därmed eliminerar vi inte bara den sårbarhet som en föråldrad teknologi innebär utan rationaliserar samtidigt det normala bankarbetet högst väsentligt. Givetvis är det vår avsikt att utnyttja denna rationaliseringspotential till att genom ett offensivt marknadsinriktat arbete ute på kontoren skapa nya affärsmöjligheter.

Visst har kunden alltid rätt:

35 bussar blev 35 000 cyklar!

Och så glöm inte att svensk biståndsverksamhet alltid har mottagarlandets intressen för ögonen. Inom SIDA sätter vi kunden i centrum!"

Medan det lilla planet skuttade fram på sin rutt mellan Dakar och Guinea Bissau hade Roland Rask tid att fundera på vad byråchefen Sture F Myndig sagt. Undrar just om det är som inom Ericsson, tänkte han. "Fitness for use" hade han ju fått lära sig på EQAS-seminariet.

Men den tiden föreföll avlägsen nu. Anställningen på RIFA hade han – så snart han väl bestämt sig – lämnat mycket snabbt. Den gamle vännen Per Klippa hade ringt upp honom och frågat om han var intresserad av att börja arbeta som biståndskonsult. Arbetet bestod i att företräda ett antal tunga svenska exportföretag i biståndsförhandlingar.

"Där hade han sin framtid", hade Per sagt. "Även om det totala svenska biståndet inte kommer upp i mer än en procent av BNP, så kommer det bundna biståndet att öka. Och det är här vi kommer in i bilden. Mina gamla kontakter med departementet och SIDA är väl kända inom svenskt näringsliv och för närvarande är vi överhopade med förfrågningar om att hjälpa till. Du är rätt man för uppgiften, Roland, men nu är det en fråga om timing. Slå till bums – annars missar du tåget!"

Roland log för sig själv där han satt i planet. Förundrad tittade han på det visitkort som Per i all hast låtit ta fram:

ROLAND RASK

Industrial Adviser
Senior Consultant Partner
New Infrastructure unlimited
Stockholm, Sweden

Det fanns tydligen inte någon gräns för vad man kunde hitta på.

Väl framkommen inkvarterades han på Grand Hotel, som visade sig vara stans enda hotell. Ett enkelt rum på nedre boten skulle bli hans fasta punkt under vistelsen. Första natten blev orolig. Fläktarna fungerade inte och Roland spenderade mesta tiden med att jaga kackerlackor.

Trött och med en molande huvudvärk mötte Roland Rask den nya dagen. En gassande sol och tryckande värme slog emot honom, då han gick ut för att möta en representant för det ansvariga ministeriet. Dagen skulle ägnas åt ett besök i den bussterminal där landets samlade bussbestånd inhysts. Rolands uppdrag var att försöka övertyga mottagarlandet om att byta ut de gamla bussarna mot en nyare Volvomodell. I det biståndspaket som skulle sys ihop borde detta inte vara något problem. SIDA och mottagarlandet behövde bara komma överens om den fiktiva köpeskillingen. Denna skulle sedan dras av från det "höjda" biståndsbidraget och gå direkt till

Volvo. Således inga kostnader för mottagarlandet.

Hans kontaktman visade sig vara en sympatisk och gladlynt väg- och vattenbyggare som efter sin grundutbildning i hemlandet tagit sin högre examen i Portugal. Han hade också hunnit med att tillbringa sex månader i Sverige, där han inom ramen för ett SIDA-projekt fått forska på KTH.

När de kom fram till bussterminalen blev Roland alldeles bestört. Nog för att han hört talas om man hade problem med att hålla bussflottan igång, men att det skulle vara så här illa hade han aldrig kunnat drömma om. Mer än hälften av alla bussar stod uppställda på en söndervittrad åker. Bussarna var av relativt modern årgång men såg ändå ut som gamla vrak. Kontaktmannen lät honom gå runt i lugn och ro för att själv få bilda sig en uppfattning om läget. När han var klar med sin besiktning satte de sig i skuggan av ett träd och Roland fick alla fakta presenterade för sig:



*I den svalkande skuggan
av ett träd fick Roland
veta allt han behövde.*

- 1) I landet fanns inte en organisation uppbyggd för att hålla igång en bussflotta av denna storlek.
- 2) Konditionen på vägarna var sådan att slitaget på bussarna blev för stort. Många tekniska finesser klarade inte påfrestningarna.
- 3) Reservdelar fanns inte att tillgå. Det kunde ta månader innan de skaffades fram – om de alls kom fram.
- 4) Bristen på yrkesskicklig underhållspersonal var stor.

Medan han sorterade all information och alla de intryck han hade fått tog en plan allt fastare form i hans huvud.

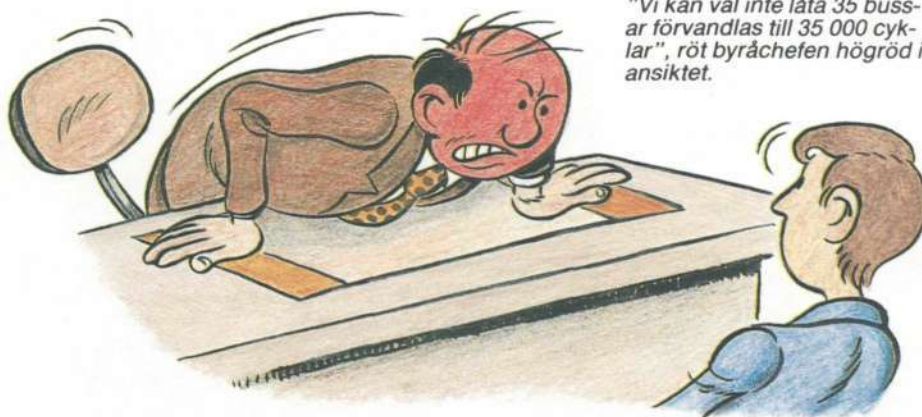
Efter två intensiva veckor med många platsbesök och djupa diskussioner med representanter för mottagarlandet satt Roland åter på planet. När han kom hem igen skulle han föreslå SIDA ett helt annat upplägg. I stället för de föreslagna 35 Volvobussarna skulle han fylla det ekonomiska utrymmet med andra nyttiga svenska produkter. Tänk om man kunde skeppa iväg 20 000 Monarkcyklar och ett antal vattenpumpar. Detta borde gå att ordna. Om Monark kammar in 15 miljoner på ordern borde ABBA kunna ordna så att Volvo fick 20 000 gramfonskivor utan kostnad att ge till kunder och anställda i julklapp. Pengarna kunde man nog också fixa på något sätt. Volvo borde kunna kompenseras för den uteblivna affären.

Redan på morgonen dagen efter hemkomsten fick han audiens hos byråchefen. Efter lite rundprat om väder, vind och gamla bekanta i Guinea Bissau, en ingående beskrivning av läget i landet och hur det stod till med bussflottan presenterade han sitt förslag.

I takt med att förslaget presenterades steg ansiktsfärgen hos byråchefen. När Roland väl tystnade brast alla fördämningar: "Vad i helvete menar du? Skulle vi ge infödingarna cyklar när vi lovat Volvo en bunden biståndskvot på 35 miljoner. Jo jag tackar!"

Roland stod på sig och argumenterade för sin sak. Visst innebar hans förslag ett väsentligt avsteg från den ursprungliga planen, men – som byråchefen själv brukade säga – kunden i centrum! Kundens behov var helt uppenbart inte att få tekniskt fulländade bussar utan enkla robusta transportmedel som cyklar. Byråchefen var vid det här laget alldeles knallröd i ansiktet och började summariskt förklara för Roland bakgrunden till hela affären.

I totalöverenskommelsen ingick att Sverige skulle skjuta till pengar till ett stort hamnprojekt två mil utanför huvudstaden. Detta skulle skötas på entreprenad av ett tyskitalienskt konsortium. I gen-



"Vi kan väl inte låta 35 bussar förvandlas till 35 000 cyklar", röt byråchefen högrödt i ansiktet.

gäld hade SKANSKA utlovats projektet att bygga en motorväg mellan huvudstaden och den nya hamnen. Detta var en jätteaffär för det svenska företaget och dess viktigaste bit inom ramen för årets bundna biståndskvot.

Folk skulle sedan kunna färdas på den nya vägen mellan huvudstaden och hamnen. Det var här Volvo-bussarna kom in i bilden. Roland var en riktig klantskalle som han ställt till det hela. Nu kunde hela Volvoaffären gå i stöpet.

Långsamt började Roland få grepp om läget. Detta förklarade allt han bara hade kunnat ana sig till under besöket i Guinea Bissau. Vad han visste genom sin kontaktman var det högst osannolikt att hamnprojektet skulle bli av. De stort uppslagna planerna hade kraftigt ifrågasatts av mottagarlandet, som kunde använda sina obundna biståndspengar på ett bättre sätt. Om så var fallet skulle också SKANSKAs affär gå om intet och i förlängningen stod det helt klart, att några nya Volvobussar var helt onödiga.

När han förklarade vad han uppsnappat och hur han såg på situationen tystnade byråchefen. Roland argumenterade åter för sitt förslag utifrån kundens, det vill säga mottagarlandets, egentliga behov. Frågan var om han, som SIDA:s företrädare, skulle gå kundens ärenden eller någon annan intressents.

Byråchefen funderade länge. Kunden har alltid rätt sa han, men inte i det här fallet för här hade kunden fel! Övergripande har många intressenter kartlagt situationen och gemensamt kommit fram till vad som är bäst för Guinea Bissau. Då får det också bli på det sättet. Omtumlad lämnade Roland rummet. Det här med bundet bistånd översteg hans kapacitet – det var uppenbart. Han skulle snarast ta ett resonemang med Per. På RIFA var det onekligen rakare puckar.

Sex månader senare skeppades 35 000 Monarkcyklar iväg från Varberg. Byråchefen hade befordrats till en central stabsroll inom SIDA och alla yviga planer på hamn och motorväg i Guinea Bissau hade skrinlagts. Roland var åter i Guinea Bissau – nu för att närmare studera vattenförsörjningen och pumparna. I kvällningen satt han med sin gamle vän kontaktmannen och klämde en öl. "Fitness for use – bra", sa vännen, "nu börjar vi äntligen komma någonstans!"

Thomas Hedin, konsult på Utvecklingsplan, tar i den här kvalitetsnovellen upp det tredje av fyra grundläggande EQ-budskap, nämligen kunden i centrum. Kanske får han tillfälle att återkomma i Kontakten med det återstående, mått och mål.



"Bra", sa kontaktmannen, "nu börjar vi äntligen komma någon vart".

Bestseller i Ericsson?

I det dagliga arbetet görs då och då misstag av mer eller mindre allvarlig art. De kostnader dessa för med sig i form av kassationer, omarbeten och liknande redovisas sällan utan utgör dolda kostnader i verksamheten.

Det sjätte i raden av s k metodikprojekt inom ramen för Ericsson Quality är nu avslutat och har resulterat i vad som förhoppningsvis ska visa sig bli ett bra hjälpmedel i kvalitetsarbetet. Det är boken "Kvalitetskostnader" av författartion *Lennart Hellström, Morgan Karnebjerg och Per Nylander*.

Det är en pocketbok med syfte att informera om vad kvalitetskostnader är och hur de kan påverkas i den egna verksamheten. Förhoppningsvis kommer den att bli en riktig bestseller inom Ericsson. Om inte förr så när den föreligger också i en engelskspråkig version.

Boken ingår i ett paket, som dessutom består av OH-material och en instruktionsbroschyr. Paketet kan beställas från KS/LME/XB/IMD, men dröj inte för länge. Av någon anledning har första upplagan av materialet bara tryckts i 1000 exemplar.

ERICSSON

KVALITETS KOSTNADER

Inte acceptabelt -men motsatsen

I föregående nummer av EQ Action finns på sidan 3 en intervju med *Sven Erik Lundström*, ansvarig för Service & Quality inom EIS-divisionen Data-system.

Red kan gott förstå, att det var en och annan uppmärksam läsare som hajade till, när Sven Erik på ett ställe i intervjun talade om acceptabla kvalitetsproblem. Vid närmare eftertanke borde de dock ha insett - ty vilka kvalitetsproblem är acceptabla?! - att det var motsatsen han avsåg, nämligen oacceptabla kvalitetsproblem.

En del korrekturfel är mer acceptabla än andra - det här var oacceptabelt. Undertecknad ber om ursäkt och lovar att vara speciellt uppmärksam vid korrekturläsningen av denna rättelse. Annars kan det gå som för den kvällstidning, som i ett referat av ett tal av dåvarande utrikesminister *Torsten Nilsson* råkade döpa om hans excellens till *Törsten*. Och inte nog med det - i rättelsen dagen efter råkade *Törsten* bli *Borsten*.

Så rättelser är något man ska handskas mycket varsamt med - det vet varje redaktör...

Kåbe Lidén

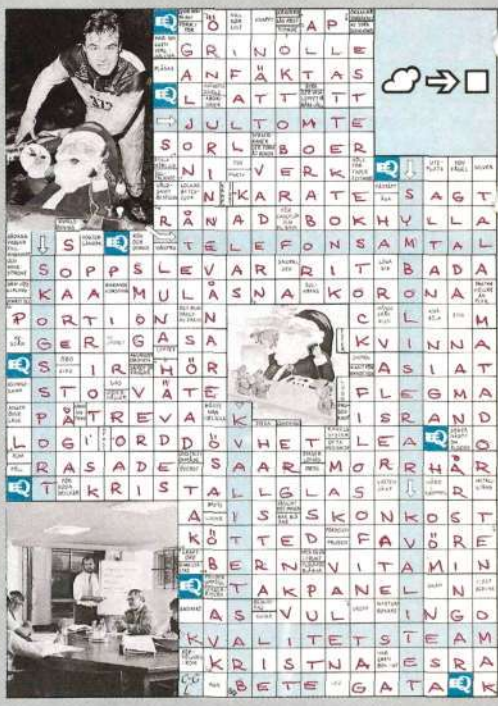
Resultat av korsordstävlan



Grattis säger vi på redaktionen till *Bertil Hedkvist* (PR/XK/HEB) och det gör vi därför att det var han som hade skickat in den först öppnade rätta lösningen i EQ Actions julkryss. Övriga pristagare blev *Björn A Ståhl* (BO/LME/S/QPL), *Gunnar Lind* (HF/LME/DT), *Robert Agnerfors* (ÅL/EUA/HRY), *Tony Larsson*, *Rolf Nilsson*, *R Kowalczyk* (HFL/VE/Avd 667 alla tre), *Ingegerd Eklund* (BO/EIS/KM/HXG), *Bernt Austrell* (PR/XK/HRD) samt *Gösta Dahl* (EE/ENS/S/A/Ö).

Övriga krysslösare tackar vi för att de varit med och skickat in sina lösningar. Alla kan inte vinna pris, men det viktigaste är som bekant att delta.

Apropå pris: Om någon av ovan nämnda ännu inte fått sitt, så går det bra att höra av sig till HF/DTQS *Linda Backlund*, på tel 08-71(9 9270). Det är förresten hon som drar pristagarna på bilden, allt under överinseende av "tjänsteförrättande notarius publicus" *Claes Lindström*, koncernstab Juridik.



Errare humanum est

Från *Reine Skatt*, som jobbar med kvalitetsfrågor på X-divisionens installationsavdelning, har vi fått denna trespråkiga travestering på nollfils-filosofin. Vi vill gärna vidarebefordra den till läsarna. Alltså:

Errare humanum est.

Perseverare diabolicum.

To err is human.

It is not very bright to repeat the same mistakes.

Att fela är mänskligt.

Att upprepa felen är bevis på dumhet.

Quality Matters to me
TV-reklam i USA på temat "Köp
amerikanskt!"

Dubbel kvalitet

"Mitt motto är 'Kvalitet och kvalitet' och mitt mål att aldrig sluta sjunga. Senare, när barnen slutat skolan i Zürich, flyttar vi hem till Sverige och då vill jag lära andra vad jag kan."

Ur intervju i *Expressen* med Gösta Winbergh, vår nye Jussi Björling.

Kvalitet och enhetlighet

"Radion växer med mer lokal- och närradio. Snart kanske det också finns kommersiella stationer i Sverige. Det kommer därför att bli viktigare än hittills att folk hittar och känner igen Riksradiation. Kvalitet och enhetlighet blir nyckelorden i Riksradios framtidsmodell."

Ove Joanson, som fått nytt förordnande som riksradiochef, i en intervju om Riksradios framtid i *Svenska Dagbladet*.

En katastrofal felbedömning

"Ännu i november 1981 var vi inte nöjda med vår produkt. Vi tvingades

till en del kompromisser, fick acceptera brister i ljudkvaliteten och oförklarliga ojämnheter i produktionen. Vi hade redan stora order – 1 500 kunder i landet stod beredda att börja sälja Track Tape.

Väl medveten om att banden kunde bli mycket bättre stod jag i det här läget i valet mellan att säga stopp, vilket hade varit mycket dyrbart, eller att trycka på knappen och köra så gott det gick. Jag valde att trycka på knappen. Banden släpptes ut på marknaden. Detta var en katastrofal felbedömning.

I reklamen hade vi jämfört oss med de bästa konkurrenterna, vi hade siktat mot toppen. Där låg vi inte alls.

Kraven på oss hade varit för högt ställda. Vi hade en dålig produkt. Redan efter ett par månader stod det klart för återförsäljare och kunder.

Ändå fortsatte ordena att strömma in till julen 1981. Det kom så mycket beställningar att vi fick leveransproblem. Vilket ledde till att vi fick rykte om oss att inte hålla leveranstiderna.

Vi hade i början en dålig produkt med ett oförtjänt gott rykte. 1983 fortsatte produktförbättringen i alla fall så mycket att vi till sist kände oss nöjda. Det stora genombrottet kom i flera avseenden 1984, företagets sista år. Tyvärr drogs vi då med ett oförtjänt dåligt rykte, trots att vi hade en mycket bra produkt. Vi hade ett band i världsklass, väl utvecklade säljmetoder, stora utländska order och flyt i organisationen. Det blev en glädje att jobba och för första gången gick företaget nästan runt.

Men då hade banken och leasingbolaget redan bestämt sig – det blev konkurs."

Ur en öppenhyärt intervju i *Expressen* med Ingegerd Engfelt, den skånska byggmästardottern som utmanade världens ledande kassettfabrikanter men misslyckades.

Viktigt att sprida
kvalitetsbudskapet
till alla läsare

Det finns en lång rad pigga och alerta personaltidningar och informationsblad inom Ericssonkoncernen. Kristianstadsfabrikens *Granulaten* med underrubriken "små korn från KR" är bara ett, men ett gott exempel. (Här ett collage på några av *Granulatens* förstasidor.)

Undertecknad är naturligtvis mycket tacksam för all den hjälp han får av dessa lika pigga och alerta redaktörer, då det gäller att sprida kvalitetsbudskapet ut till tiotusentals medarbetare på olika håll och kanter.

Alla – nåja, nästan då! – ställer upp på ett föredömligt sätt. Därför säger vi som salig *Duke Ellington* alltid brukade säga, när han hälsade sin publik för kvällen välkommen:

– We want you to know that we love you madly!

Kåbe Lidén

P.S. Nu när denna speciella kvalitets-tidning läggs ned, ställs givetvis än större krav på ovan nämnda redaktörer att ge utrymme i spalterna för olika kvalitetsåtgärder.

Jag räknar med andra ord att ni kommer att ställa upp och göra en riktig EQ insats.

I fjol sänkte vi priset.
Nu höjer vi kvaliteten.

Ju billigare vi säljer våra barnkläder, desto bättre kvalitet kan vi erbjuda.

Det låter inte klokt – vi håller med om det. Men allt hänger ihop med den stora prisökningen som nu finns mellan oss och andra som säljer barnkläder.

Ju större den skillnaden i de större utrymmen finns det för oss att kräva förbättringar på de kläder vi beställer.

Exempel: Om vi köper en byxa för 100:- och lägger på 25:- får du betala 125:-.

Om någon av våra konkurrenter (som tänkar på annat vis) köper samma byxa för 100:- men lägger på 75:-, blir priset 175:-.

Men om vi i stället vill ha förbättringar gjorda på byxan (bättre fickor, bättre blötslä, fler modetaljer) får vi betala 110:- hos leverantören.

Och vi sedan lägger på våra 25:- har vi ett försäljningspris på 135:-.

Konkurrenten har fortfarande kvar sitt pris på 175:- men säljer i vårt exempel en något sämre byxa.

Livet är fullt av överensligningar. Den här är en av dem som av de tveklöst en du har barn som behöver nya kläder.

Dagspressannonser för ett konfektionsföretag.

”Att göra något enkelt det svåraste som finns”

När folk träffar Poul Ströyer första gången säger de ofta efteråt: ”Jaså, var det där Ströyer...”

De har sett hans vitsiga teckningar i Dagens Nyheter, vet att han är dansk och väntar sig en stor, lurvig sådan som kommer – symboliskt talat – med en ölsejdel i näven och Den Lille Havsfruen under armen.

Men inte är han någon muntergök, inte. Han är aldrig den som poppar upp på Dagens Nyheter's stora redaktion och deltar i kringsnacket. Nej, han är strikt och korrekt till sätt och klädsel – till synes en konservativ, distingerad herre som infin- ner sig punktligt på sin arbetsplats, gör sitt jobb och återvänder utan dröjsmål till sin Djursholmsvilla. Allt enligt gode vännen, den välkände journalisten Oscar Hedlund, vid samma tidning.

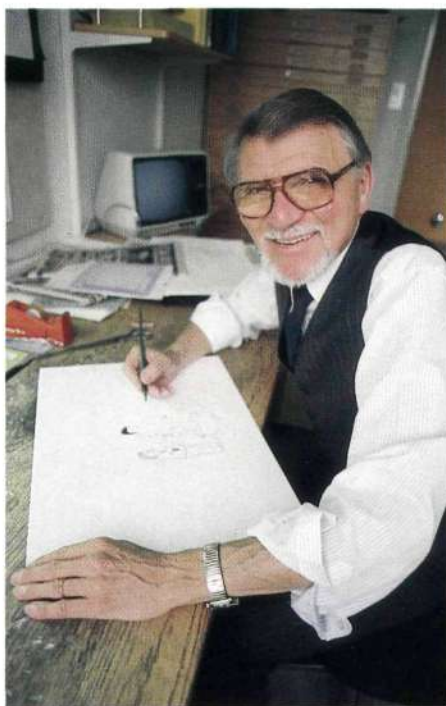
Ty, förklarar Oscar Hedlund, liksom andra kändisar måste Poul Ströyer leva med enorma överkrav. Han har ju skapat en figur – den du möter i hans DN-teckningar – som är så speciell att han inte ens behöver signera den. En figur som vuxit fram ur hundratusentals teckningar under ett helt livs tecknande. Och den figuren har lett till att snickarmästarsonen från Köpenhamn får leva med enorma förväntningar på sig när det gäller t ex att vara rolig.

Ett bland vännerna klassiskt exempel på hur han bemästrar detta rolighetskrav var det stora 50-årskalaset för en lika känd tecknarkollega. Värden åskade tystnad och förkunnade att han skulle läsa upp ett gratulationstelegram från Poul Ströyer. Andäktigt förväntan och så kom det: ”Ber att högtidligen få gratulera på 50-årsdagen. P Ströyer.”

Det var allt.

ALLTID PÅ VÄG HEM

Poul Ströyer är som sagt dansk, en dansk på väg hem ända sen 1946, då han kom till Sverige. Men väl i Danmark pratar



han hela tiden om att åka hem till Sverige!

Poul Ströyer är full av motsättningar. När han målar frossar han i färg och komplikationer. Något åt Chagall-hållet. Då har han sin image som tecknare med förenklad stil emot sig. Dock har han haft många framgångar på gallerierna och finns representerad t ex på Nationalmuseum och Moderna museet.

Han provar vad helst han får lust med. Han har gjort film och han har gjort barnböcker som t ex böckerna om PP som fixar allt. Han har skrivit och han har samarbetat med skribenter som exempelvis Lennart Hellsing.

Miljöerna där man finner Poul Ströyer är lika fulla av motsättningar som han själv. Arbetsrummet på Dagens Nyheter är ett kallt och färglöst bås. Djursholmsvillan är en inspirerande högborg, där boendet blandas med ateljé och diverse utspridda musikinstrument. Och så återfinns han i en tredje miljö också – ateljén i Spanien. Eller intensivt tecknande på något spanskt utekafé i trakten.

Poul Ströyer var först tecknare på gamla Stockholms-Tidningen. Det var under åren 1951–1957. Sen kom han till Da-

gens Nyheter. Under sina tjugioåttio år där har han gjort politiska teckningar praktiskt taget dagligen utan att missa uppgiften en enda gång.

Den mästerliga säkerheten och koncentrationen under arbetstimmarna på Dagens Nyheter förutsätter förstås ett mycket grundligt förarbete.

– Jag går igenom tidningarna varje morgon, berättar han. Har jag varit utomlands tar jag ofta en hel dag till att gå igenom allt som hänt. Läsarna ska kunna lita på att jag är insatt i varje politisk händelse.

ETT KVALITETSJOBB

Absolut ”leveranssäkerhet”, noggrant förarbete, total koncentration i jobbet... Nog handlar det i Poul Ströyers fall om mått på och förutsättningar för ett verkligt kvalitetsjobb.

Även hans sätt att teckna har att göra med kvalitet, att vara effektiv.

– Teckningarna i Dagens Nyheter ska kunna avläsas mycket snabbt, säger han. Därav förenklingen, som blivit allt mer driven med åren. En hemmiljö kanske jag markerar enbart med en tavla. Faktum är, att det svåraste som finns är att göra något enkelt.

Poul Ströyers professionella vältränin- visar sig bl a i tiosekundersteckningar, gjorda med reservoipenna och block under resor över hela världen.

– Då är det väsentliga den snabba linjen, skapad i nuet medan man litar fullkomligt på sig själv och sin intuition. Pennan fungerar via ögat som en kamera. Det går så snabbt att man inte vet vad det ska bli.

Detta kunnande har gett Poul Ströyer styrka, självsäkerhet och många slags rikedomar. Det kvalitetsmått som gäller för hans konstnärsskap utanför tidningen är betydligt svårare att ringa in. Skillnaden beskriver han själv så här:

– Medan DN-bilderna är ett intellektuellt jobb, gjort för innehållets skull, målar jag för bildens skull. Att måla är helt enkelt ett uttryckssätt där det viktiga kan vara färgen eller formen. När en sådan bild ”stämmer” – om den någonsin gör det! – är man inte medveten om hur det gått till. ■