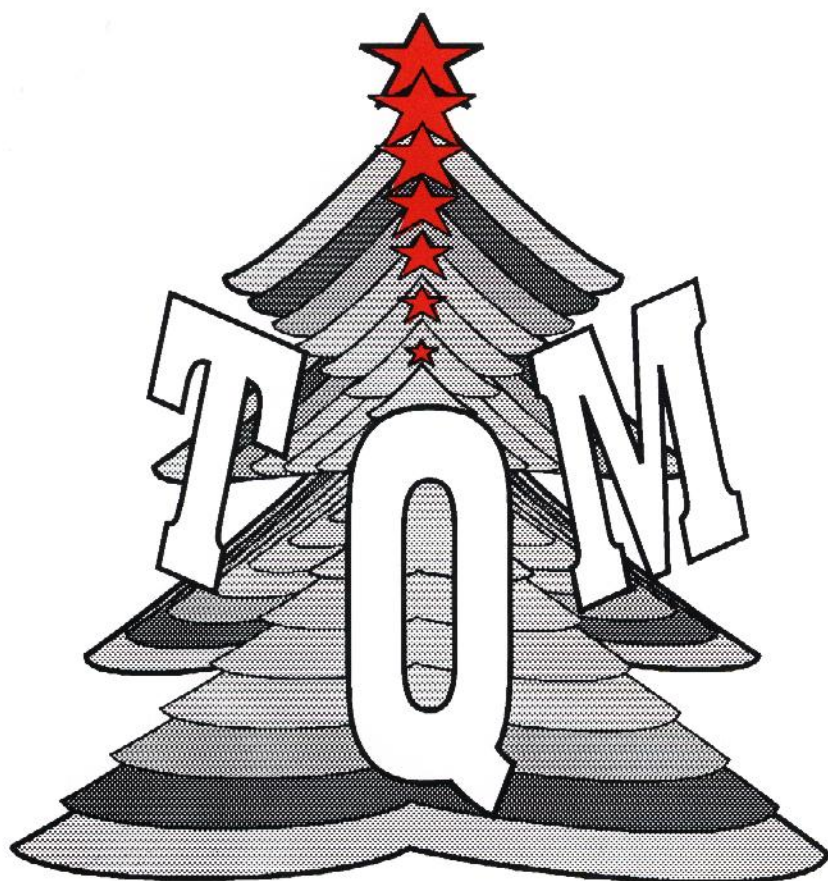


Arleiv ee Q-bullen

Nr 14 - december 1995

Husorgan för Kvalitet i Telias kärnverksamhet

 telia



I väntan på julen

bjuder Q-bullen på varierad läsning om kvalitet. Bland annat berättelsen om verkställande direktören som avancerade till kvalitetschef, Ove Kihlströms beskrivning av stabil instabilitet samt Ulf Wickboms angrepp på det ökande OH-missbruket.

Utveckling av ett verksamhetssystem för Telia Nätjänster

Telias mest ambitiösa kvalitetssatsning någonsin är igång. Ett projekt som skall leda till att hela Telia Nätjänster, över hela landet, är certifierat enligt ISO 9001 före första oktober 1996!

Vid årsskiftet 1995-96 skall handböckerna vara klara. Bilden på sidan 3 i detta nummer visar hur processer och verksamhetshandböcker skall utarbetas så att vi har ett komplett verksamhetssystem första kvartalet 1996!

Just nu befinner vi oss i en omvälvande period, förklarar Jan-Olof Rosén i ledaren i detta nummer av Q-bullen.

Läs mer på sidan 2-3!

Ständiga förbättringar

Detta är nummer 14 av Q-bullen. Vart tog nummer 13 vägen, frågar sig vän av ordning. Är månne Q-bulle-redaktionen skrockfull? Lugn, bara lugn, nummer 13 kommer att uppenbara sig i sinom tid. Nummer 13 är ett temanummer om Din idé och förslagsverksamheten, som ligger färdigt för pressarna. Det är ett tema som passar utmärkt till rubrikens *Ständiga förbättringar*.

Just nu befinner vi oss alla i en spännande omvälvningsperiod. Ny organisation, processororientering, nya mandat och landsomfattande verksamhet. Vi drar igång ytterligare ett ISO-projekt för certifiering av hela nya Telia Nätjänster. Vi alla på N HK, som redan "utsatts" för en certifieringsrevision och två uppföljande revisioner, får utgöra ambassadörer och mentorer för våra kollegor. Vi vet vad som erfordras av ordning och reda och ständiga förbättringar, ty vi var med!

Processarbetet pågår för fullt. Från centralt håll utarbetas nu ett verksamhetsdirektiv för hela Telia AB, som innehåller fyra gemensamma huvudprocesser och ett antal stödprocesser, som definierar all verksamhet inom Telia. Huvudprocesserna är

- Affärsstyrning
- Tjänste- /produktutveckling
- Marketing & försäljning
- Tjänsteproduktion

Inom dessa huvudprocesser inryms allt arbete, som skapar mervärde för Telias kunder.

Parallellt med det centrala arbetet pågår ett intensivt arbete inom Telia Nät för att bryta ner processerna och anpassa vår verksamhet till dessa. Varje produktområde identifierar vilka delprocesser som är relevanta för produktområdet och vilka aktiviteter delprocessen består av. Vårt sätt att arbeta dokumenteras och resultatet blir mätbart. Allt detta är en god grund för ISO-certifiering och ständiga förbättringar.

Jan-Olof

- Får han ha julgran?

Överläkaren Thorolf Webers fråga till kollegan Johannes Wahlberg i Helsingfors, som ordinerat en mängd inskränkningar i dieten för en patient.

Nordisk Medicin nr 11, 1952

Startskottet har gått inför den 1 oktober 1996!

Telias mest ambitiösa kvalitetsåtgärder någonsin är igång. Ett projekt som skall leda till att hela Telia Nätjänster, över hela landet, är certifierat enligt ISO 9001 före första oktober 1996!

Varför måste detta till?

Trycket från kund om kvalitets-säkring börjar i dagens konkurrens bli allt mer påtagligt. Telia Nätjänster, liksom det övriga Telia, genomgår för närvarande en enorm förändring. I detta arbete kan ett verksamhetssystem (kvalitetssystem) hjälpa ledning och medarbetare att snabbt bygga upp och driva den nya verksamheten. Härtill kommer ett uttalat behov att få till stånd en genomgripande översyn av rutiner, arbetssätt och processer. Onödig byråkrati och dubbelarbete skall minimeras.

Låter det jobbigt?

Projektet innebär en stor ansträngning och det kommer att beröra varenda en i Telia Nätjänster. Dock har vi trumf på hand. "Gamla N HK" har som bekant ett mycket väl fungerande verksamhetssystem. Det skall vi utnyttja och bygga vidare på. Vi kallar det för migrering.

En kvalitetshandbok och för verksamheten gemensamma handböcker skall, liksom i N HK, vara en plattform för vårt dagliga arbete.

Härtill skall de nya produktområdenas processer och specifika sätt att arbeta beskrivas. Och här finns väldigt lite man kan stjäla från befintligt kvalitetssystem. Här är det nytänkande som gäller.

Denna del av projektarbetet, att utforma själva verksamhetssystemet, skall vara klart i sin helhet första kvartalet 1996.

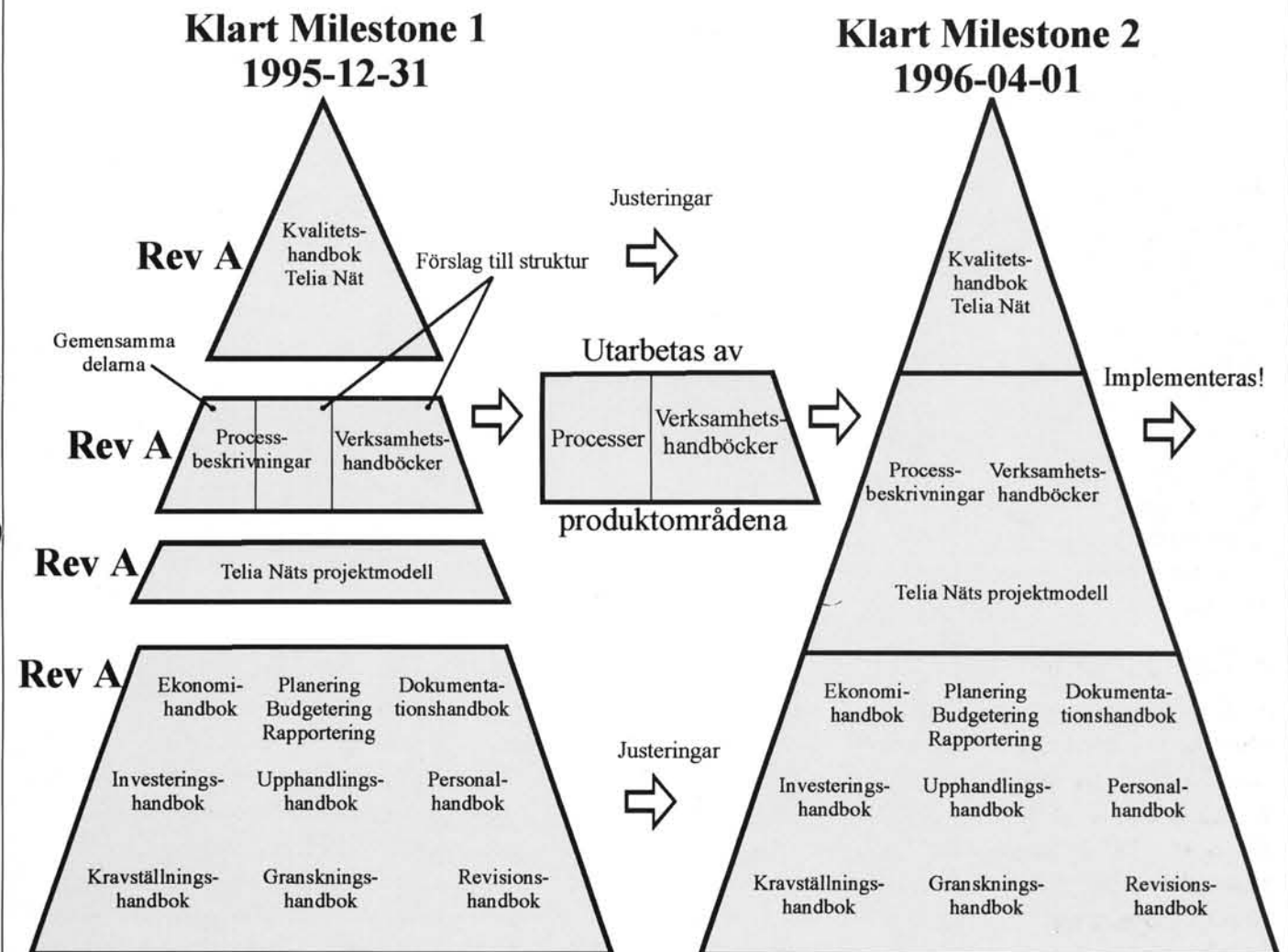
Något om hur vi går till väga

Utformningen av verksamhetssystemet pågår för fullt i ett stort antal team och arbetsgrupper. För närvarande är över 50 personer

involverade i detta arbete. Det förra certifieringsprojektet lärde oss att utbildning och implementering kräver stora insatser. För att föra ut verksamhetssystemet och se till att det kommer i bruk har vi tillsatt två team. Ett för information och ett för internrevisioner. Vi räknar med att genomföra bortåt 300 internrevisioner innan det är

dags att släppa in SIS revisorer för en skarp granskning av systemet. Sammanlagt räknar vi med en arbetsinsats om 30 manår. Hertil kommer Din positiva insats när Du aktivt börjar använda det nya verksamhetssystemet som växer fram!

Utveckling av Verksamhetssystem Telia Nätjänster



Vid årsskiftet 1995-96 skall handböckerna vara klara. Bilden visar hur processer och verksamhetshandböcker skall utarbetas så att vi har ett komplett verksamhetssystem första kvartalet 1996!

Blev kvalitetschef i Q-krävande flygindustrin

Gunnar Cegrell, Volvo Aero Corporation i Trollhättan, är VD:n som blev kvalitetschef.

- Det är som att spela piano, svarar han när Q-bullen ber om en jämförelse mellan de båda rollerna.

- Som VD spelar du på hela klaviaturen, på både svarta och vita tangenter. Som kvalitetschef spelar man också på både svarta och vita tangenter, men inte på hela klaviaturen.

- När jag var VD var kvaliteten en del, nu är jag mer fokuserad på delarna av kvaliteten, sammanfattar Gunnar Cegrell som också intygar de extremt höga kvalitetskraven på flygsidan.

Gunnar Cegrell är 52 år, uppvuxen i Trollhättan. Han började 1959 arbeta i hemstaden, på Volvo Flygmotor, där han var produktionschef innan han 1990 utsågs till VD för Volvo Aero Support i Arboga. I mars i år var det slut på veckopendlandet och han fick återskapa de dagliga kontakterna med familjen i Trollhättan. Tillbaka på Flygmotor började han den 1 maj i år det renodlade kvalitetschefsjobbet, i och med att han tog över efter Sven-Olof Furebring, som gick i pension.

En känd kvalitetschef

Gunnar Cegrell är idag kvalitetschef för Volvo Aero Corporation, med uppgift att samordna kvalitetsmål och kvalitetssträvanden för hela VAC-gruppen. Den har cirka 3.800 anställda och de allra flesta av dessa vet vem nye kvalitetschefen är, han har ju arbetat inom flera olika avdelningar och inte minst i produktionen.

- Förr var organisationen uppde-

lad i Produktion och Kontroll, säger han. som produktionschef var man lätt irriterad på denna stembenta organisation som bland annat orsakade långa genomloppstider.

- Idag är Kontroll och Kvalitet integrerade i Produktionen, där det finns ett klart kvalitetsansvar. Som kvalitetschef har jag uppgiften att hjälpa och vidareutveckla den organisationen.

VD contra kvalitetschef

Du har varit VD i fyra år och kan jämföra. Även VD har ett kvalitetsansvar, så vad är skillnaden?

- Det är som att spela piano. Som VD spelar du på hela klaviaturen, på både svarta och vita tangenter. Som kvalitetschef spelar man också på både svarta och vita tangenter, men inte på hela klaviaturen, arbetar inte direkt med till exempel olika policys, ekonomisystem och affärskontrakt.

- Men man kan förstås inte blunda för hela klaviaturen bara för att man oftast bara spelar på delar av den.

- När jag var VD var kvaliteten en del, nu är jag mer fokuserad på delarna av kvalitet, sammanfattar Gunnar Cegrell.

Flygets hårda kvalitetskrav

Det ligger nära till hands att anta att det är mycket högre kvalitet på flygsidan än i andra branscher?

- Jag vill inte säga att vi har de hårdaste kraven, svarar Gunnar Cegrell. Jag har upplevt kärnkraftsindustrin, där är det lika strängt. Men på allt runt flyg och kärnkraft är kraven högre än på andra produkter.

- Det är inte direkt så att detaljerna tillverkas mer noggrant. Skill-



naden ligger i spårbarheten och de kvalitetssystem som finns på olika nivåer. Om någon instans skulle missa är det mycket troligt att något annat system eller någon annan kontrollpunkt upptäcker felet innan det når slutkunden.

Och spårbarheten?

- Vid ett eventuellt haveri ska man kunna spåra exakt hur varje komponent blivit tillverkad eller underhållen för att kunna sätta in en korrigerande åtgärd. Inom flygmotorindustrin är det krav på att vi ska veta för alla komponenter, inklusive skruv och mutter, när den behandlades i verkstaden, vem som gjorde det, datum, nummer och namn på reparatören, vem som signerade och godkände. Och vad man gjort med den.

- Så har man det inte på bil-, fastighets- och byggsidan, menar Gunnar Cegrell och berättar att det för den flyganknutna industrin dessutom krävs arkivering upp till tio år av vad som hänt med en

skruv eller mutter som gått genom verkstaden. I vissa fall sparas informationen 30, 40 och upp till 50 år.

Vad är kvalitet?

Kvalitet är alltså nu mer än någonsin i fokus för Gunnar Cegrell. När Q-bullen intervjuar är VAC:s kvalitetschef i slutskedet inför ISO9001-certifieringen. Han har kontrollerande norrmän från Det Norske Veritas på plats tisdag, onsdag och torsdag varje vecka. Vad lägger då Gunnar Cegrell i ordet kvalitet?

- Förr var det tillverkarkvalitet på verkstadsgolvet. Idag är det bara en del av det vi mäter. Vi studerar mer och mer kundtillfredsställelse, reklamationer och så vidare. Det är viktigt att kunden blir nöjd och vänligt bemött.

- Vi talar om leveranssäkerhet och genomloppstider. Dessa är starkt kopplade till kvalitet. För att klara en hög leveranssäkerhet med korta

genomloppstider är det helt enkelt nödvändigt att ha en god kvalitet på processerna. Naturligtvis mäter vi våra egna interna kvalitetskostnader.

Att styra processerna

Under senare år har kvalitetsansvariga inom Volvo Aero Corporation jobbat inte bara med begreppet kvalitet, utan också med en annan stor satsning, berättar Gunnar Cegrell.

- Vi har börjat styra våra processer på ett annorlunda sätt, eftersom det är viktigt att verkligen förstå processerna och processkartan inom ett företag. Organisationen har nu börjat fatta att någon måste vara processägare.

- Människorna tar mer och mer ansvar ute i linjen. Någon räcker upp handen och säger: Jag är processägare, jag har ansvaret, jag fixar det hela.

Att företagsledningen tidigare inte vågade delegera ansvaret ner på verkstadsgolvet tror Gunnar Cegrell hade sin grund i gammalt tänkande, men också i lägre utbildningsnivå.

- Under en femårsperiod har nu större delen av verkstadspersonalen fått en kompletteringsutbildning på omkring 100 timmar per man, berättar han. Det har resulterat i att operatörerna ansvarar för kontrollen av de tillverkade detaljerna.

- Personalen utbildar sig, växer och tar ansvar. Det är detta som är intressant idag.

Framtiden då?

Detta är framtiden, enligt Gunnar Cegrell, VD:n som blev kvalitetschef:

- Vi har ramen, TQM, kvar. Men

den stora inriktningen heter Process Management, det är den nya framtidssatsningen. Jag tror att det viktiga är att man styr processerna och inte styr folk.

- Folk ska styra processerna. Det ska finnas en ägare av varje process. Det är någon som ska ta ansvaret. Och det gör de anställda. Om de har rätt utbildning och har fått rätt information så är de underbara när det gäller att ta ansvar och befogenhet.

Totalkvalitet

Volvo Aero, som förr hette Volvo Flygmotor, var en av de första industrierna i landet som kraftfullt började arbeta med Totalkvalitet, TQM.

- Vi behövde det för att svara upp mot Flygvapnets krav och senare för att arbeta oss in på den civila flygsidan, säger Gunnar Cegrell.

För fem år sedan startade han upp Projekt Delta. Under åren sedan dess har nästan alla operatörer, 920 personer på golvet, utbildats mer än 100 timmar var, så att de nu tar ett betydligt större ansvar för den kvalitet som de producerar. Om detta berättade Gunnar Cegrell nyligen vid ett besök hos General Electric i USA.

- Jag talade om att Volvo Aero satsat 7 miljoner US dollars i projektet under en femårsperiod. Vi har fått en payback på 1,4 år.

- Vi har tagit bort mer än 50% av genomloppstiden i snitt. På våra volymtunga detaljer har genomloppstiden sjunkit med 80%. Kvalitetsbristkostnaderna har samtidigt sjunkit från 8% år 1990 till 3% i år, summerar Gunnar Cegrell.

Overhead-missbruket ökar

Missbruket i Sverige har ökat. Det är framförallt andelen tunga missbrukare som oroar internationella experter.

Den varningen framförde branschgurun Marsh Mallow, när han gästtalade på årsmötet för Riksförbundet mot overhead-missbruk.

Årsmötet kunde hållas trots tre anonyma bombhot från svenska företagsledare.

Marsh Mallow, författare till boken "Go ahead, destroy your overhead!", har sedan 1985 studerat svenska talare och kunde visa upp en dystert statistik.

Andelen talare som lägger på OH-bilder med orden "det här går säkert inte att läsa längst bak" har på tre år ökat från 47 till 63 procent. I många fall kan texten inte läsas ens från första bänk. Det finns till och med talare som inte kan läsa den själva, enligt Marsh Mallow.

Andelen talare som väljer att tala till OH-apparaten i stället för till publiken har vuxit från 59 till 82 procent. Bland tekniker är andelen 90 procent. Många av dem kan efteråt inte säga om de hade någon publik eller inte, sa Mallow. Många i publiken visste inte heller om de hade någon talare.

Undersökningen visar också att allt fler talare tar med sig alla sina OH-bilder och skapar spänning i publiken genom att tankfullt bläddra igenom bunten tills en lämplig bild dyker upp.

En talare från A1-listan på börserna ägnade 46,7 sekunder åt att betrakta en OH-bild med största intresse, innan han lade den åt sidan.

Tekniken att medföra OH-bilder



som måste befrias från skyddspapper är en annan svensk specialitet. Det ger intryck av att materialet är alldeles färskt - även för talaren själv, berättade Marsh Mallow. En talare som tror att han är färsk uppfattas oftast som omodern av åhörarna.

Marsh Mallow lämnade Sverige med en utmaning efter sig: törs ni svenskar göra den 1 februari till en OH-fri dag?

*Ulf Wickbom
Självutnämnd generalsekreterare
Riksförbundet mot OH-missbruk
(klippt ur DI)*

TELIA SÖKER NYA LEDARE

Nu söker Telia nya ledare. Kraven är höga, ofta postgymnasial utbildning och lång erfarenhet i ledande befattningar. Tilltänkta kandidater skall dela Telias värderingar "Utveckling, Samverkan, Engagemang" m.m.. Ett grundkrav saknas dock: Minsta godtagbara hyfs, dvs Telias nya ledare hälsar tillbaka då han blir hälsad på och infinner sig till möten, åtminstone de möten han själv har kallat till!

Se för övrigt "All I really need to know I learned in kindergarten" av Robert Fulghum 1988.

Vision 2001 - stabil instabilitet

Jag skulle vilja kommentera en textrad som finns i broschyren "Vision 2001 - En genomgripande förnyelse". Raden lyder "Framtiden går inte längre att förutsäga eller planera. Den måste skapas."

Av allt bra som sägs i Vision 2001, tycker jag denna formulering förtjänar att utvecklas ytterligare. Jag anser att ledningens påstående bär sådan kraft och relevans att det i hög grad måste färga den fortsatta utvecklingen av Telias kvalitetssystem.

Allt för många människor väntar fortfarande på att saker och ting skall "lugna ned sig". Oroligt betraktar vi turbulensen på arbetsplatser och marknaden. Vi skakar på huvudet, mår dåligt och tappar handlingskraft eftersom vi inte vet vad som skall hända:

Kommer Telia att ha några kunder i morgon? Kommer jag att ha något arbete i morgon? Hur länge kommer organisationen att bestå? Skall kronan gå upp eller ned?

Vi ropar efter riktlinjer, spelregler och planer - visa vägen!

Problemet är bara att det inte kommer att lugna ned sig. Det finns ingen som vet vad som skall

hända. Utvecklingen är inte längre linjär, som den varit under stora delar av efterkrigstiden! Den avreglerade tele- och finansmarknaden i kombination med IT-utvecklingen och de ständigt föränderliga kundbehoven innebär helt nya förutsättningar för Telia och alla andra företag.

Möjligheten ligger alltså inte i att söka stabilitet och säkerhet genom att reglera och planera. Möjligheten för Telia att lyckas i framtiden är i stället beroende av vår förmåga att acceptera och hantera osäkerhet - uppnå ett tillstånd där kaos är vårt rätta element. Det är bara i en sådan miljö som vi i kan förbättra oss tillräckligt för att vara i teknikens och servicens framkant. Att var bäst innebär också förmånen att få vara med och bestämma hur framtiden skall se ut. Säkerheten ligger därmed i att vara med och skapa framtiden - utveckling (jfr Telias värderingar) - och inte i långsiktiga planer som bara ger tillfällig stimulans med i värsta fall förödande baksmälla.

Hur kan vi då lära oss att hantera instabilitet och osäkerhet? Svaret finns att hämta i de resterande två av Telias värderingar: samverkan och engagemang. Det handlar inte längre om att sköta "sitt" jobb, utan det blir allt viktigare att skapa idéer i samverkan med andra människor. Redan idag ser vi att upprättade rutiner inte är särskilt långlivade. Kundernas behov blir allt mer individuella och växlar allt fortare. Kundkraven blir också mer kvalificerade. I en sådan situation måste vi ständigt hitta nya och förbättrade arbetsmetoder för att behålla våra kunder. Tillräckligt engagemang för dessa ständiga utmaningar kan säkerligen bara upp-

nås om medarbetarna samtidigt kan finna arbetsgläde och stabilitet under dylika arbetsformer - således en kompetensfråga! Men rätt kompetens i framtiden handlar inte om att i varje ögonblick kunna säga: Jag kan! utan i stället: Jag kan lära mig! - det vill säga besitta tillräcklig kunskap för att på olika sätt söka eller utveckla ny kunskap.

Konsekvensen av detta resonemang blir att ett kvalitetssystem måste vara ett ganska luftigt resultatfokuserat ramverk - med riktiga "syrefickor" som ger nödvändigt bränsle till kreativ utveckling av verksamheten. Men engagemang och mod till förändringar är ingenting som man kan beställa på posten, så den "instabila organisationen" kan bara stå stadigt om den vilar på en grund av bred kompetens rörande kreativa problemlösningssverktyg.

Ove Kihlström

Konsten att övertala...

Övertalning innebär att man söker skapa frivillig medverkan. Man kan inte räkna med det bara för att man har en viss auktoritetsposition. Man måste se till att den uppstår. Människor som är skickliga på att kommunicera kan den konsten. De lyckas på något sätt få folk att göra vad de önskar genom att få dem att själva vilja det.

(Ur boken "Verbal judo", av George J Thompson.)

Att kräva ansvar...

- I västerländsk industri har förbättringsaktiviteterna ofta inskränkts till att bli primitiva kontrollsystem, säger professor Bo Bergman.

- Vi har våra produktionskedjor som vi kontrollerar, kontrollerar och kontrollerar. Men när vi separerar den som kontrollerar från den som producerar, när vi delar upp arbetet i alltför små delar - då tar vi ifrån den enskilde arbetaren hans yrkes stolthet. - Det är lätt att kräva ansvar från en anställd, men en människa kan inte känna fullt ansvar om inte ansvaret också förenas med motsvarande mått av befogenhet.

(Ur Copy Consult Courir)

Gästkocken



En vanlig jävla kaka

Ett ägghelvet
En dl skitfärgad kakao
Så lite smör som möjligt
Socker
Ingen jävla mandel
2 tsk bakpulver
1 pkt skrynkliga russin
1,5 dl allerginötter

Fyllning

1 dl tradigt vaniljsocker
1 melon eller dy
Sprit

Häll nästan allt i en bunkjävel och kör med elvispen en kvart. Grädda direkt i bunken. Skit i att smöra och bröa. Kakhelvetet fastnar ändå. Dunka ut skiten på bordet om du kan. Garnera med krossad melon och sprit. Det spelar ingen roll... Skit i det då!

Kunnskap är mackt!

För profftionellt och noggrant planerat
arbete

- anlita vår komponenta personal!



Hela denna annons är betald av NQ.

SPRÅKLÅDAN

(Saxat ur Dagens Industri)

Ingen kan jobba fortare än chefen.

Lägg märke till den trebottnade betydelsen i uttrycket ovan. Det är i själva verket en fixeringsbild som ändrar betydelse när man stirrar på den.

Byt som test ut i tur och ordning ordet kan mot tillåts, för-
mår, har möjlighet. Testa det gärna på din chef.

Quality...

...go for it

Q-bulleN

Utges av:
Division Nättjänsters kvalitetsaktion
Ansvarig utgivare:
Christer Boije af Gennäs
I redaktionen:
Christina Almqvist, Jan-Olof Rosén
Producent: HLT

Q-bulleN

utkommer månadsvis, när ni minst anar
det!
Bidrag och synpunkter sändes under
adress

Q-bulleN

rum 111:62, Telia AB,
123 86 FARSTA
Tel 08-713 12 84 Fax 08-713 10 21

