

# Q-bullen

Nr 31 - maj 1999

Husorgan för Kvalitet i Telias kärnverksamhet

## Det lyser om Olle Näslund



Det lyser om Olle Näslund när han berättar om resultatet av de senaste årens kvalitetsarbete på SAS.

- Fast färdig blir man aldrig, säger han.
- Kunskap är en färskvara.

Vad Olle menar med det kan Du se på sid. 4-5 i detta nummer av Q-bullen - som också innehåller en intervju med Tomas Hilmo, ansvarig för Verksamhetsutveckling.

I den här Q-bullen står det dessutom bland annat om certifieringsarbetet hos Telia Net i Danmark och på mittuppslaget anges många goda motiv för att... inte göra något.

## Vem saknar norskhistorierna?

**Så är det dags för ny sväng med omorganisationer igen. Fast så heter det ju inte, egentligen. För varje ny omorganisation uppfinner vi ett nytt namn på företeelsen.**

**Det förra var "strukturförbättring". Dessförinnan var det, jo, jag minns, gör ni? Den här kommer antagligen att gå till historien som "fusionsarbetet".**

När vi ISO-certifierade för några år sedan var det ett antal kritiker som sa att ett certifierat verksamhetssystem skulle förhindra nödvändiga förändringar. Man kan konstatera att så har det verkligen inte fallit ut.

Tvärtom kan man dra slutsatsen att certifieringen och verksamhetssystemet varit Näts smala lycka. Vi har gjort ett stort antal förändringar i snabb takt. Tack vare verksamhetssystemet, och att vi tvingats hålla det uppdaterat, har vi trots allt haft hyfsad track på vad som händer och vad som gäller.

Det är säkert inte förmätet att påstå att Nät tack vare ett levande verksamhetssystem kommit ner snabbare på fötterna vid förändringssvingarna. Det är bara att titta på resultatutvecklingen, utan att därför göra några som helst jämförelser med omgivningen.

Tack vare processarbetet och verksamhetssystemet kunde vi till exempel göra en rivstart med servicesatsningen, och vi kunde också nå resultat på rekordtid.

Varför är det då så många förändringar? Och varför går det så fort allting?

När jag började min yrkesbana i slutet på 60-talet, sa mina chefer på Ericsson att "det här är världens långsammaste och mest konservativa bransch - 40 år mellan produkt-generationerna".

Mycket snabbt fick de äta upp sina ord och tänka om. Även själva ändringen från världens mest konservativa bransch till världens mest dynamiska gick med rekordfart.

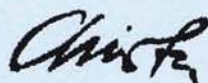
Det är fullt förståeligt att det är svårt att hänga med i svängarna.

Är man i den snabbast utvecklande branschen som finns och samtidigt har upplevt den som mycket stabil och trögrörlig tidigare, kanske till och med valt att jobba i den av denna anledning, så är det helt klart att det finns omställningsproblem. Snacka om paradigmskifte. Det är lätt att i svåra stunder förfalla till resonemanget "det var bättre förr - ju förr dess hellre!".

Själv valde jag att jobba i den här branschen för att jag inte trodde på påståendet.

Nu läser jag i kollegan Televärlden att vi ombeds ligga lågt med norskehistorier. Vem kommer egentligen att sakna dem? Inte jag i alla fall.

Och vem saknar egentligen gamla organisationer?



## ISOockey

**Under en ishockeymatch kom jag plötsligt på mig själv med att sitta och fundera över matchens kvalitet. Hur gör man för att kvalitetssäkra denna produkt, kan man använda ISO-standarderna?**

Har min förening verkligen en definierad och dokumenterad policy, exempelvis "Med vårt explosiva och fantasifulla spel återvänder publiken till våra hemmamatcher".

Eftersom underleverantörerna (spelarna) uppträder så veligt och håglöst kan man undra om ansvar och befogenheter är fullständigt klarlagda och om en noggrann bedömning har skett vid inköpet.

Tränaren skall man inte tala om, hur kan han sätta in Kalle när vi har en man på utvisningsbänken. Man kan undra hur kontraktet ser ut, vem i styrelsen har utfört genomgången med tränaren.

På tal om utvisningar, kan man tänka sig att de konstser som spelarna utför på isen är delprodukter av matchen? I så fall hamnar man vid utvisning under rubriken Avvikande produkter.

Förvaringen sker under en begränsad tid i särskilda lokaler, avskilt från övriga väl fungerande produkter. Vid stora brister rapporteras till berörd instans.

Dessutom sker felrättning vid smärre avvikelser, typ puck över sarg, blockering etc. Dokumenterade rutiner finns (regelboken) för att identifiera dessa brister på produkterna. Vid upprepade avvikelser sker korrigeringar (regeländringar) vid behov. Dessutom kan korrigeringar av bristerna ske med kompletterande utbildning.

"Ut två minuter för crosschecking" dånar det ur högtalaren. Kvar i min kvalitetsdröm konstaterar jag, utmärkt!

To check and doublecheck, är det en garanti för att säkra leveranserna?

... Laget är fulltaligt !!!!

Hoppsan. Nu vaknade jag upp och konstaterade att det nog är möjligt att använda ISO:s delkrav för att kvalitetssäkra produkten ISOockey.

Anders Styf  
Ishockeytokig "kvalitets -Nisse"

# Kabelvisare Tapper om kartor med kvalitet

## Servar företag som skall gräva

Service och kvalitet.

Det är faktorer som verkligen finns med i bilden för Kjell Åke Tapper.

En kvalitetsmiss i hans jobb kan förstöra dagen för många andra än den direkta kunden.

Han är kabelvisare, Kjell Åke Tapper. När företag skall schakta ringer deras representanter till Uppsala. Därifrån printas uppdraget ut till Kjell Åkes bil. På så vis får han ena dagen veta var han - och hans kartor - skall vara nästa dag.

Innan grävningsarbeten börjar är det Kjell Åke som ger klartecken, sedan han också jämfört kartorna med verkligheten.

För brist på kvalitet i det avseendet kan bli mycket dyrt.

---

### Otäckt

---

≤ Det är otäckt med fiberkablarna, tycker Kjell Åke. Dels är dom dyra och dels rymmer dom så mycket trafik som det blir avbrott i om någon gräver på fel ställe.

≤ Så när kabeln ligger tio meter från var den ska finnas enligt kartan, då är det inte roligt.

Det är inte ofta men det grävs av en kabel då och då.



Kabelvisare. Kjell Åke Tappers kvalitetskrav är att kartorna skall stämma med verkligheten.

*Hur fungerar förslagsverksamheten, brukar du ha idéer om förbättringar?*  
 ≤ Nej, jag har inga egna förslag. Men vi var på teamträff härom veckan och såg ny utrustning. Den verkade tung men bra.

≤ Vi fick veta att det skulle bli för dyrt att utrusta oss med dom grejerna, konstaterar Kjell Åke Tapper utan större uppördhet.

---

### 30 år

---

För han har ju varit med ett tag. Den 17 november i år kommer han att ha haft samma arbetsgivare i 30 år.

I fjol fyllde han 60.

Kjell Åke Tapper bor vid Överberga

bro, på landsbygden utanför Köping. Hans geografiska arbetsfält sträcker sig över det område där Västerås, Köping, Arboga, Fagersta och Eskilstuna ingår.

*Vad är kvalitet i livet för dig?*

≤ Det är att få umgås med familjen, med barn och barnbarn. Och att jag får syssla med mina hobbies.

*Vilka är det då?*

≤ Fiske, huset och gamla bilar, svarar Kjell Åke Tapper.

Och kvalitet i jobbet för honom är som sagt att kartorna stämmer med verkligheten.

## Telefonens historia på Internet

**På flera håll på Internet kan vi finna trevlig läsning om telefonen och dess historia. En god sammanfattning hittar vi på adressen: <http://w1.426.telia.com~u42602040/tele.html>**

På adressen <http://hem.passagen.se/bengtj/teleh.htm> finns också telehistoria. Där kan man se bilder av telefonapparater och telefonväxlar. Hemsidesägaren har arbetat som tekniker på Televerket/Telia och mest då med företagsväxlar.

Han visar också till andra ställen i Norden där det finns berättelser och bilder ur telefonens historia. Han länkar bland annat till Telemuseer i Danmark, Finland och Norge. Samt till Sveriges Telehistoriska Samlarförening, till exempel.

En rejäl lokal telehistorisk kartläggning för ner historien på välgörande plan. Det är Stig-Åke Peterssons berättelse Telefonens historia i Virserum. Adressen är: <http://www.hultsfred.se/kultur/lokalhis/televrum.htm>

För den som vill söka sig mer vida om-

kring i telehistorien rekommenderas Oves telelänkar på adressen: <http://home.swipnet.se/~w-38835/telelinks.htm>

Där finns många roliga och intressanta länkar, de flesta på engelska. Vad sägs om Australian Telephone Collectors Society eller länkar till telefonmuseer i USA? En engelsk bakelittelefonsida lockar bland länkarna, liksom Ron och Mary som har massor av gamla telefoner och delar till salu.

# Olle leder kvalitetsarbetet på SAS

## Så här kom det till



Olle Näslund, kvalitetschef på SAS, ingår i koncernledningen.

Det lyser om Olle Näslund när han pratar om vad de senaste årens kvalitetsarbete inneburit för SAS. Det är klart att det är en lång resa och man blir aldrig riktigt nöjd. Det går alltid att förbättra, att skruva lite till.

Målet är att allt fler kunder upplever att de får allt bättre service. Mycket har förbättrats under de senaste åren och Olle anser att det är flera samverkande faktorer som ligger bakom. Den viktigaste är ledningens, med Jan Stenberg i spetsen, engagemang för kvalitetsfrågor. En annan anledning är att SAS tillämpar samma managementverktyg, samma tankesätt rakt igenom. Det innebär att alla ledare kan känna igen metodiken och har samma bas att utgå ifrån.

*Varför började ni arbeta med kvalitetsfrågor?*

- Vi minns väl alla de program som lanserades under 80-talet. Vid den tidpunkten diversifierade SAS kraftigt, men detta stöddes inte av ett system som kunde bära upp, ta hand om den dagliga verksamheten. Det gällde att konsolidera, att se till att alla enheter, inklusive de nya fungerade ihop och att kostnaderna inte skenade iväg samtidigt. Efter det glada 80-talet kom både Kuwaitkrisen och en ökad konkurrens. Liberaliseringen gjorde att vi inte längre var ensamma. Konkurrenter kom och vi fick på ett helt annat sätt slåss om kunderna - och det skedde bland annat via allt lägre priser. Det hårda besparingsprogram som följde gav resultat - men det hade kostat på både internt inom företaget och våra kunder var inte helt nöjda heller. Vi hade allvarliga kvalitetsproblem i leveransprecision och kundbemötande.

*Hur angrep ni problemet?*

- Ledningen utbildades genom att Jan Stenberg delade ut olika böcker på

engelska till ledningen, en sisådär 400-500 sidor. De fick fyra veckor på sig att plöja igenom och förstå och sedan bytte de böcker med varandra. Därefter samlades de under några dagar och diskuterade för- och nackdelar med de olika modellerna, angreppssätten med mera. Till slut nådde de konsensus. Ledningen enades om TQM (Total Quality Management) som arbetssätt och EFQM-modellen som vi alla skulle tillämpa på SAS. Fördelarna var uppenbara, med en enda modell följer en gemensam terminologi. Alla vet vad man pratar om när man nämner begrepp som processer, policy & strategi, pdca etc.

*Vad blev slutsatsen?*

- Slutsatsen blev att EFQM var den modell som innehöll alla delar som vi ansåg vara nödvändiga och som gav oss ett helhetsperspektiv. Ledningen för SAS beslöt sig för att använda den europeiska kvalitetsmodellen - Business Excellence. Av 34 europeiska länder som använder sig av kvalitetsmodeller har 32 valt just denna modell - det säger en del. I Sverige hade man sedan tidigare arbetat mest med en liknande modell: USK - Utmärkelsen Svensk Kvalitet som också fungerar bra men som mer och mer ersätts

av just Business Excellence. En av fördelarna med modellen är att man för en saklig debatt, man vet vad man gör, man dokumenterar det och man kan argumentera för det. Business Excellence modellen bygger på åtta kvalitetsprinciper och den ger en förståelse för hur dessa principer bör tillämpas i en organisation. Av dessa åtta principer bestämdes att fokus skulle läggas på fem.

De var: Kundfokusering, Ständiga förbättringar och förnyelse, Processorientering, Medskapande medarbetare och Stödjande ledarskap. De tre resterande: Samverkan med leverantörer, Resultatorientering och Samhällsansvar är självklart mycket viktiga, men SAS måste prioritera och fokusera.

*Hur gick det?*

- Efter att ha genomfört cirka 30 självutvärderingar i lika många ledningsgrupper över hela SAS lät vi göra en utvärdering bland de 350-400 chefer som använt sig av modellen. Hela 94 procent anser att införandet, inläringen och tillämpningen av Business Excellence-modellen var väl investerad tid. Och just tiden är en trång faktor för de flesta ledare. Jag måste erinra att det tar en viss tid innan man

förstår, behärskar och kan tillämpa det nya synsättet. En av fördelarna är att vi fick ett gemensamt språk, samsyn på angreppssätt och vissa "best practice" tvärsöver alla divisioner och därmed en helhetssyn. Tidigare fick alla välja själva vilka managementverktyg de ville använda - och det är inte bara av godo.

*Finns det några nackdelar med Business Excellence?*

- Egentligen inte. Det enda är, som jag sa nyss, att man måste lära på nytt. Och har man haft ett visst arbetssätt under 25 år kan man tycka att det där nya, det kanske låter bra, men det är för komplicerat, för många delar och det går väl över så att man snart kan börja arbeta som vanligt igen. Men ingenting är som vanligt längre, vår vardag innebär ständiga förändringar och vi måste anpassa oss. Att rent intellektuell förståelse vad kvalitet är och varför det behövs är inte svårt. Ingen kan egentligen argumentera mot detta. Men att rent konkret tillämpa tanke-sättet och omsätta det i praktiska förbättringar i det dagliga arbetet är inte lika enkelt. Det handlar ofta om att ändra sitt beteende och det tar tid. Det viktiga är dock inte att kommunicera ut till alla medarbetare att man använder en ny modell, utan varför man valt att arbeta med förbättringar, vilka strategier, fokuseringar som ligger bakom valet av styrningen av företaget. Börja med att kommunicera syftet med Business Excellence och inte metodiken.

*Hur gick ni tillväga?*

- Utbildning, träning och action learning. Vi utbildade ett stort antal coacher som arbetade under två år. De var ett stöd för den ordinarie organisationen. Stödet bestod bland annat i råd och initiativ, uppläggning och deltagande i utbildning, bench marking, uppföljning och dokumentation av resultatet av arbetet, kommunikation internt av goda exempel.

*Idag, när du har en backspegel, vad är den viktigaste lärdomen?*

- En av lärdomarna är att utbildning och tekniker och metoder måste vara just in time. Kunskap är en färskvara som snabbt måste åtföljas av en praktisk tillämpning i ett förbättringsprojekt. Det kanske viktigaste budskapet är dock det gemensamma konstaterandet att kvalitet inte löser allt, utan syftar till att förstärka de grundläggande kraven på en affärsverksamhet. Förbättringsarbetet måste med andra ord in i affärsplanen, ingå i affärsstyrningen.

*Inom hela Telia arbetar vi med att kunden ska uppleva att Telia är det självklara valet och inom AO Nät är vi ISO-certifierade. Hur ser du att sådana delar faller in i en Business Excellence-modell?*

- För att överhuvudtaget kunna få ett flygplan att lyfta så måste vi uppfylla vissa internationella standard. Jag misstänker att det är samma sak inom telekomvärlden. Men det räcker inte, man måste ständigt utveckla, förbättra. ISO-arbetet ger en stabilitet, man dokumenterar kvalitetsarbetet, det ger en grund för det fortsatta kvalitetsförbät-

ringsarbetet. Som jag förstår det ligger Servicesatsningen nära några av de åtta nyckelbegrepp som ingår i Business Excellence och som jag nämnde nyss, jag tänker närmast på processorientering och kundfokusering. Med andra ord innebär ert arbete att ni är på god väg mot Business Excellence-modellen. BE-modellen driver förbättringar, ISO säkrar att de permanente-ras.

*Har du något råd åt oss på Telia?*

- Viktigast är att ha en ledning som är engagerad och förstår vikten av förbättringsarbetet. Att integrera rätt managementverktyg och tillämpa detta i affärsstyrningen rakt igenom hela organisationen. På SAS kom vi fram till att Business Excellence-modellen var den bästa och jag misstänker att även ni borde ha glädje av den. För det andra tar förändrings- och utvecklingsarbete tid. Det krävs flera år för att ändra ett beteende och det är vad det handlar om. Kunden och hans eller hennes upplevelse är vad som måste stå i fokus. Vilka mål har företaget och vilken strategi tillämpar man för att nå dem?

## Sagan om tusenfotingen

**Har ni hört om den stackars tusenfotingen som väldigt lätt fick skavsår och blåsor på fötterna?**

**Ni kan själva tänka er att det inte är så kul när man har så många fötter.**

Vår vän tusenfotingen bestämde sig för att gå till ugglan för att få ett gott råd om hur han skulle hantera sitt problem. Det var en lång promenad dit som innebar nya skavsår - men tusenfotingen gav sig inte - han hade hört så mycket gott om ugglan. Näväl, tusenfotingen fick träffa ugglan och presenterade sitt ärende. Ugglan lyssnade uppmärksamt och analyserade situationen:

"Om jag förstår rätt så beror ditt problem på att du går mycket - om vi kunde eliminera detta så skulle du inte få några problem", sade ugglan.

Vår vän tusenfotingen lyssnade som ett tänt ljus. "Vad klok ugglan är", hann han tänka innan fågeln fortsatte:

"Jag har aldrig stött på en fisk med skavsår, vatt-net de simmar i är mycket vänligare mot deras kroppar - därför är mitt råd att du blir en fisk".

Full av beundran började tusenfotingen sin vandring mot närmsta sjö.

Halvvägs dit kom han fram till att lösningen visserligen verkade genialisk i all sin enkelhet - men hur skulle han bära sig åt för att förvandlas till fisk?

Han vände och började gå tillbaka mot ugglan - det gick långsamt, han hade så ont i sina stackars fötter.

Han hade dock tur. Ugglan var kvar. Så han frågade hur hon hade tänkt sig att förvandlingen skulle gå till. Ugglan tittade storögt på honom och svarade:

"Men det måste du väl förstå att jag är konsult, jag anger målet - hur du sen tar dig dit - det är ditt problem."

*Se nästa uppslag*

# Käcka idéer finns i överflöd

## Många goda skäl att inte göra något

Det finns mycket gott om idéer...

men lär du dig inte att hantera alla förslag som kommer från välmenande kolleger så drunknar du snart i arbetsuppgifterna. Och när hinner du då hantera det du egentligen ska eller vill utföra?

Här finner du ett antal goda alternativ när det gäller att tacka nej, repliker som skall se till att ärendena inte hamnar hos dig, alternativt hanteras av någon annan.

För enkelhets skull har jag försökt gruppera dem i olika kategorier. En del av uppslagen platsar i flera kategorier.

Det finns säkert lika många uppslag till. Saknar du några i min lista, sänd gärna dina mest användbara idéer till mig. Du får gärna e-posta: [nils.g.holmgren@tli.se](mailto:nils.g.holmgren@tli.se)

Nils Holmgren

### Kategori 1:

Var positiv, försök att bolla tillbaka ärendet, men kom ihåg att det framför allt lönar sig att vänta - i framtiden kanske problemet inte finns, problemet kan ha lösts av någon annan och du slipper själv ta tag i ärendet

- Låt det anstå tills vidare
- Låt oss tänka över det mera
- Ni är två år före er tid
- Låt oss skriva ner det
- Låt oss lägga det på is
- Låt oss tillsätta en kommitté
- Låt oss göra en marknadsundersökning, utredning
- Hur gör man hos konkurrenterna?
- Låt oss göra en benchmarking-studie

### Kategori 3:

Det förstår du väl - det här är löjligt, det borde du begripa!

- God tanke, men opassande
- Vi kommer att bli till ett åtlöje
- Vi kommer att förlora i det långa loppet
- Vad har ni fått det där ifrån?
- Man kan inte vänta sig bättre av andra
- Jag kan inte se sambandet
- Vad Ni i verkligheten säger är?
- Det är för besvärligt att ändra
- Kom inte med det här igen
- Men i alla fall

### Kategori 4:

Skyll på andra, gärna utanför enheten, ju längre bort, desto svårare för idelämnaren att kontrollera källan och argumentera för sin sak

- Vårt företag är så speciellt
- Det kommer inte att gå hos oss
- Det är inte praktiskt för dem som ska arbeta med det
- De anställda accepterar det inte
- Fackföreningen kommer att bråka
- Det är emot företagets principer
- Vi har inte befogenhet till detta
- Det kanske går på er avdelning men inte på min
- Man kan inte lära gamla hundar sitta
- Kunderna kommer inte att gilla det
- Företagsledningen kommer inte att gilla det
- Styrelsen kommer aldrig att besluta detta

### Kategori 5:

Har du inget annat att göra?!  
(Jag har minsann fullt upp!)

- Vi har för mycket att göra för att hinna med det också
- Det är inte mitt jobb
- Det blir en för radikal förändring
- Vi har inte tid
- Det blir inte tillräcklig hjälp för oss
- Låt oss komma tillbaka till verkligheten

### Kategori 2:

Lita på din sakkunskap och Jantelagen - säg "Nej - det har vi redan försökt". Har inte vi lyckats tidigare så vad får dig att tro att idékläckaren skulle klara av det bättre?

- Vi har redan försökt detta
- Vi har aldrig gjort det förut
- Det är emot företagets principer
- Vi har inte befogenhet till detta
- Vi är inte förberedda för det här
- Jag känner en som försökt det här
- Det är omöjligt

### Kategori 6:

Resursbrist - Hur ska man argumentera mot det?

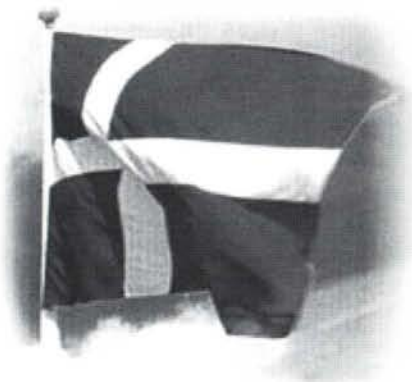
- Det kommer inte att betala sig
- Det höjer våra omkostnader
- Vi har inte pengar, utrustning, lokaler, personal
- Vi är inte förberedda för det här
- Det finns inte med i budgeten
- Det är inte mitt ansvarsområde
- Det är inte vårt problem
- Vi har för mycket att göra för att hinna med det också
- Vårt företag är för litet för detta
- Vi har klarat oss utan det här hittills

## Telia Net Danmark indstillet til ISO 9001 certificering

**Telia Net havde certificeringsaudit 10. – 12. marts fra SIS. Auditorer var Martin von Berens (ledende auditor) og Christer Björck, og Anders Styf og Jan-Olof Rosen fra Nät bistod med støtte under hele audit'en.**

Vi har i Danmark arbejdet med etablering af Kvalitetssystemet siden 1. november 1997, og nu har systemet stået sin prøve. Der er tale om en migrering i det ISO 9001-certifikat, som Nät i Sverige har haft siden marts 1997, og arbejdet med Kvalitetssystemet er da også udført i et nært samarbejde med kolleger fra Nät.

Ved audit'en fik vi 14 mindre afvigelser og ledende auditor Martin von Berens udtrykte på det afsluttende møde, at vi har udført et *jättebra* stykke arbejde, og at antallet af afvigelser er lille i forhold til, hvad SIS sædvanligvis ser til en certificeringsaudit.



Net Danmark er altså nu en del af vores fælles kvalitetssystem. I starten af ISO-projektet var der mange i Sverige, der var overbeviste om, at Danmark kunne arbejde næsten 100 % efter det eksisterende kvalitetssystem. Men mange ting er anderledes i Danmark. Én ting er markedssituationen, en anden ting er virksomhedens størrelse. I Net er antallet af medarbejdere vokset fra

ca. 40 i 1997 til ca. 90 her i starten af 1999. Ved ISO-certificeringen i Sverige i 1997 havde Nettjenester til sammenligning 8.500 medarbejdere! Undervejs i projektperioden har vi haft mange nyttige diskussioner med Nät, og også med MO Danmark, som vi jo også er en del af. Og resultatet er, at vi i Danmark har anvendt mange ting fra det eksisterende kvalitetssystem, men vi har også beskrevet en del ting, som er særlige for os. Fx har vi lavet egne processpecifikationer og aktivitetsbeskrivelser og vi har beskrevet vores egen "Procesorientering i Net". Desuden har vi lavet vores egen Dokumentstyringshåndbog, idet flere ting indenfor dokumentstyringen ikke kan gøres i Danmark, som den bliver udført i Sverige (bl a anvendelse af IntraDoc). De danske dokumenter er desværre endnu ikke tilgængelige på web'en fra Sverige. Men vi håber, at det sker meget snart, så Nät Sverige kan få inspiration fra de danske beskrivelser, som Martin von Berens udtrykte følgende om på audit'ens anden dag: *"Under torsdagens revision har vi särskilt lagt märke till de mycket väl dokumenterade processbeskrivningarna för Ledningens styr- och stabsfunktioner. Det är något som Telia hemma i Sverige haft svårt att ta fram och kommer att kunna ta del av."*

Vil I høre mere om Net's Kvalitetssystem eller om SIS-audit'en er I meget velkommen til at kontakte mig på telefon +45 88 31 57 66 eller på mail [inn@telia.d](mailto:inn@telia.d)

*Kvalitetshilsener fra Inge Nørskov  
Kvalitetschef, Net*

PS: Synes I, det er svært at læse mit indlæg på dansk? I Danmark er det vores hverdag at skulle læse og forstå svensk. Det går vældig fint. Men jeg kan fortælle to små episoder, hvor svensk/dansk kan være forskellig, så det bliver meningsforstyrende:

Ved anmeldelse til IT i Sverige af mig som bruger af IntraDoc, skulle jeg oplyse mit personnummer. Oplyste 1703xx-xxxx. Stor bestyrtelse i Sverige over at se en dansk Net-medarbejder, der skulle være født i 1917. Forklaring:

I Sverige starter personnummeret med fødselsåret. I Danmark (og alle andre lande i Europa) starter personnummeret med fødselsdatoen (jeg er født den 17. marts).

Ved det afsluttende møde til audit'en udtrykte Martin von Berens, at han *givetvis* ville indstille os til certificering. Der blev helt stille i lokalet, indtil vi fik løst sprogforbistringen:

I Sverige betyder *givetvis* "helt sikkert", mens det på dansk betyder "kan-ske"

### DANSKA

**"Der til med så wärdas de icke heller tala som annat folck, uthan tryckia ordhen fram, lika som the willia hosta"**

Orden är Hemming Gadhs, yttrade om danskarna år 1510. Nästan 500 år har gått sedan dess, och danskarnas "hostande" är alltså ett problem för den nordiska språkförståelsen.

Danskt tal erbjuder en mängd pikanta detaljer för det otränade örat, vilket innebär ett problem främst för att skriven danska fortfarande är relativt lätt att förstå för både normän och svenskar; den har inte följt i talspråkets spår och ger intrycket av att danskan fortfarande gör anspråk på att likna norskan och svenskan. Men den talade danskan uppvisar få likheter med norskan och svenskan och är på så vis förrädisk.

Det danska talspråket genomgår fortfarande snabba förändringar medan skriftspråket ser ut praktiskt taget som för 300 år sedan. (Wessén 1969:83) Dagens danska uppvisar åtminstone tre gängse uttalsätt, som fördelar sig mellan generationerna.

*Ur Linus Ganmans B-uppsats om nordiska språk vid Mitthögskolan i Ösetrsund.*

## Certifieringsrevisionen på Telia Net i Danmark

Det var en helskäppt Inge Nörskov i spetsen för en till tänderna förberedd kvalitetsavdelning som tog emot SIS-revisorerna Martin och Christer den 10 mars för den första externa utvärderingen av Telia Nets kvalitet enligt ISO 9000.

Sanningens minut var inne.

Nu skulle resultatet av ett års mödor redovisas.

Redan vid det inledande mötet signalerade nätchefen Arne Larsson genom sin närvaro att kvalitet har högsta prioritet i verksamheten.

### Ingen puls

Revisorerna började med att känna kvalitetschefen Inge på pulsen. De letade inte efter fel och brister utan ville se att det finns ett sammanhållet kvalitetssystem och grävde efter bevis på att Net verkligen hade gjort det som det står att man skall göra i kvalitetssystemet.

För en ny organisation under uppbyggnad som växer för varje dag kan det ibland tyckas svårt att visa att man har gjort allt det som man har för avsikt att göra. Men med några få undantag kunde Net plocka fram bevisen, väl medvetna om att det inte går att skylla på att organisationen är ny. Revisorerna har ett standardsvar att plocka fram: "OK, vi hör att ni är under uppbyggnad. Kom igen då ni är klara, så skall vi certifiera er."

### Nitiskt gnuggande

Under dagarna tre gnuggades enhetschefer och processledare av de nitiska revisorerna. Flera enheter kunde redovisa sin verksamhet helt utan avvikelser. Revisorerna hittade även skolexempel på enkla och effektiva processbeskrivningar för ledningsfunktioner och staber som Nät, som hela Telia kan dra nytta av.

Dags för benchmarking?

Slutresultatet blev så småningom 14



Martin von Berens och Arne Larsson.

mindre avvikelser, ett mycket gott resultat. En lagom bristlista som Net omedelbart omvandlar till en förbättringslista för att ytterligare effektivisera och förtydliga sin verksamhet.

### Att tänka på

Många av bristerna var småsaker som Net fixade till redan samma dag men några avvikelser tål att tänka på även för Nät:

- Vi startar arbete utan skriftlig order. EMC ringer vid nätfel till jouren, som åker ut och lagar felet. Gott och väl så långt men vi kan inte i efterhand visa

att vi tagit emot ordern eller att vi utfört arbetet med kvalitet.

- Vi har inte helt klart för oss vad slutkontrollen efter en reparation omfattar och innebär och hur vi skall dokumentera slutkontrollen (samma brist som Nät hade i höstas).

- Vi saknar en rutin som säkerställer att lovade leverans- och servicetider i kontrakt med kunden återspeglas i de mål som de som skall göra jobbet har.

Jan-Olof Rosén, 08-713 1036  
jan-olof.b.rosen@telia.se

# Blanda inte ihop mål och medel

**De verktyg och modeller vi arbetar med såsom ISO-certifieringen har inget egenvärde. Nöjdare kunder, medarbetare och ägare - det är målet för verksamheten, både för Verksamhetsutveckling som stabsfunktion och för hela Nät, enligt Tomas Hilmo som ingår i Nät ledningsgrupp och är ansvarig för just Verksamhetsutveckling.**

*Tomas, innan du tillträdde som ansvarig för Verksamhetsutveckling var du bland annat ekonomichef för Region Stockholm. Vari ligger skillnaden mellan arbetsuppgifterna då och nu?*

- I grunden är inte skillnaden speciellt stor, både ekonomi- och verksamhetsutvecklingsarbete handlar om att utifrån en grundläggande ordning och reda initiera och driva förbättringsarbete. På Nät har vi valt att ha ISO-metodiken och processtyrning som en bas för den grundläggande ordningen och redan. Jag är helt övertygad om att det är tack vare denna solida grund som Nät ofta lyckas väl i sina satsningar, t ex Servicesatsningen.

*Styra efter backspegeln eller genom att blicka framåt?*

- Hur styr du din bil? Förhoppningsvis tittar du både framåt, åt sidorna samt bakåt. Vår metodik för att förbättra verksamheten måste alltså klara av både framtiden, nutiden och historiken. Riktningen framåt finns angiven i våra affärs- och verksamhetsplaner. Utifrån dessa planer får man svaret på de viktiga frågeställningarna: vad vill vi uppnå, och varför. Som stab är vår uppgift att styra, inom våra respektive funktionsområden, så att Nät når upp till sina affärsplanemål. Metodiken/verktyget för att klara av detta är vår process, Verksamhetsutvecklingsprocessen.

- Om jag får använda en liknelse med mitt gamla arbete: om man ska vara duktig på ekonomistyrning så måste man förstå redovisning. På samma sätt

är det med annat förbättringsarbete, d v s utan den bakåtblickande informationen är det mycket svårare att uppnå ett gott resultat i förbättringsarbetet. När jag började här (på Verksamhetsutveckling) var det något av en chock att upptäcka att delar av "redovisningen" saknades, delar som är helt nödvändiga för att man effektivt ska kunna styra företaget. Personligen tror jag att vi var långt ifrån ensamma om det, snarare är det ett kännetecken för stora och gamla företag som ensamma och ohotade verkat på en icke fungerande marknad. Som alla vet så är inte marknadssituationen densamma nu. Vi har kommit långt på Nät och jag vill påstå att vi är på god väg inom allt fler områden. Ett exempel är den lyckade ISO-certifieringen för Telia Nät i Danmark. Jag vill även gärna framhäva Servicesatsningen där vi inte enbart styr efter backspegeln, det vill säga historiska fakta, utan även blickar framåt och utgår ifrån vad kunden önskar.

*Men vissa elaka tungor påstår att ISO-metodiken innebär att utveckling hindras och att man stannar kvar där man var när man certifierades.*

- Visst kan man alltid se till att saker och ting blir besvärliga. Många gör misstaget att de övertolkar ISO-metodiken, trots att grundtankandet är enkelt. ISO är ett verktyg, för att skapa den grundläggande ordningen och redan, som vi med blod, svett och tårar infört på Nät - men det handlar om att dokumentera rätt saker och undvika onödigt arbete. Sen kan man alltid diskutera vilket verktyg som är bäst. Det finns alltid för- och nackdelar med alla. Det viktiga är dock att så många som möjligt arbetar konsekvent med samma verktyg. Sedan måste vi vara lyhörda för det nya och anamma det som hjälper oss vidare.

*När vi nu diskuterar IT-frågor och stödsystem hur förklarar du att så många klagat på dessa?*

- Många av de som klagat gör det

med all rätt, men ibland så är påpekandena om dåliga stödsystem ett enkelt och tacksamt sätt att inte vidta andra förbättringsåtgärder. De goda resultaten i Servicesatsningen har vi faktiskt uppnått utan några större förbättringar i våra stödsystemen. Dock är självklart inte alla stödsystem optimalt anpassade till dagens behov. Idag tar det normalt mellan fem och sju år att ta fram och fullt införa ett nytt stödsystem. Men nämn de produkter/tjänster som har samma livslängd idag. Den framtida lösningen måste bli att vi huvudsakligen använder standardapplikationer och/eller återanvänder delar av nuvarande stödsystem för att förkorta införandeprocessen.

## En plattform

- Viktigt är också att påpeka att Telia under de senare åren skapat en väldigt stabil plattform: BAS KI. Det är faktiskt inte många företag som ligger så långt framme med ett så stabilt kontorsinformationsnät. Det är ju självklart att vi ska vara ledande även på detta område då det är vår "hemmaplan".

- Sedan förra året har vi en sammanhållande IT-funktion inom Verksamhetsutveckling, vars uppgift är att på ett affärsområdesgemensamt sätt utöva styrning inom IT-området för att uppnå ovanstående målbild. Nu när våra ägare har sagt att vi ska bli ett med Telenor så är det ett naturligt och utmärkt tillfälle att bland annat se över våra stödsystem.

*Om du fick leda AO Nät, vad skulle du börja med?*

- Först vill jag betona att jag tror helt på den inriktning vi har definierat i Nätets affärsplan med syftet "Vi tjänar pengar på nätprodukter för service providers och operatörer" samt de fyra grundstrategierna Kunderna, Nätet - fabriken, Kompetensen samt Leverantörerna. Att infria ambitionerna i affärsplanen kräver stora förändringar inom vårt företag.



Tomas Hilmo

- En ledares viktigaste uppgift är att skapa rätt förutsättningar för medarbetarna. En sak är säker - vår omvärld förändras i en allt snabbare takt och ännu större förändringar är på gång. För tre-fyra år sedan fanns knappast ordet "process", Nätaffären var inte definierad. Idag målar vi upp ett helt annat företag där vi med vår effektiva produktionsapparat, under ständig utveckling, kan agera på ett affärsmässigt sätt på en bred och öppen marknad och aktivt ta hem nya beställningar. Vi måste därför bli en ytterligare arbete med att stärka våra arbetsflöden (processer), och därigenom skapa förutsättningar för en effektiv försäljning av rätt produkter till rätt pris.

- Rätt skött så har Telia Nät en mycket positiv framtid. Den fortsatta resan framåt kommer att bli mycket intressant och spännande.

## Mötet med kunden

Mötet, dialogen med kunden är fortfarande någonting nytt för många här på AO Nät. På regiontiden var det inom nätverksamheten inte särskilt mycket intresse för dessa frågor. Servicesatsningen har lett till ett betydligt större fokus på vårt utförande mot

kund. Drivkraften för Servicesatsningen har varit insikten att kundernas förtroende för Telia radikalt måste öka för att Telia fortfarande ska vara kundens bästa val. Idag analyserar vi därför mycket noga varför vi t ex inte har klarat av att leverera en produkt på den utlovade tiden. Jag är övertygad om att framgångsfaktorn för att bli ännu bättre är fortsatt satsning på processororientering utifrån ett kundperspektiv.

- Telia Nära har arbetat mycket med mötet med kunden, med de så kallade "mjuka delarna". Här på Nät har vi i samband med Servicesatsningen främst arbetat med de hårda målen, 3 eller 10 dagars leverans resp 24 timmars felavhjälpning. Mötet med kunden handlar om så mycket mer, om lyhörddhet och förståelse för kundens önskemål/problem, om att hålla våra löften samt om återkoppling från vår sida. Nät har mycket kvar att förbättra när det gäller de "mjuka delarna".

## Miljön

- En annan förändring är den allt ökande miljömedvetenheten. Förbereder vi oss för en miljöcertifiering (ISO 14001) eller var står vi?

- Det har pågått, och pågår fortfarande, intensiva diskussioner om ISO 14001. Vi valde att ta det första steget genom att göra en miljöutredning och genom den har vi fört upp på dagordningen ett antal punkter, miljöproblem, vi måste ta itu med. Vi har valt att först koncentrera oss på att eliminera dessa och att samtidigt arbeta med att långsiktigt klarlägga vilka miljömål vi har. Man måste ibland börja med att ta tag i problemen direkt men på sikt tror jag att en stabil ordning på miljöområdet går via ISO 14001. Miljön är en medborgarfråga och det är vår skyldighet som storföretag att ta vårt ansvar. Swedia Construction har kommit fram till att ISO 14001 innebär en marknadsfördel - och utifrån den ISO 9001 certifiering de innehar arbetar de för att nå dit. Miljöutredningen bekräftar det vi förut sagt att

telekombranschen i grunden inte har så stora miljöproblem. Den visar dock på ett antal områden vi med stor kraft måste åtgärda.

*Hur ser du på Nätets framtida möjligheter?*

- Det finns knappt någon annan bransch som är så omskriven och spännande som den vi är verksamma inom. Jag tror att Nät har enorma möjligheter, jag ser med stor tillförsikt framtiden an. Vi har offensiva planer, vi har mycket goda förutsättningar och vi har börjat vänja oss vid en snabb förändringstakt. Men det krävs att alla går åt samma håll samtidigt. Inom företaget måste vi ha ett samspel och rätt mix mellan individen och kollektivet, vi måste ha kreativa och engagerade medarbetare. För det krävs bland annat att alla förstår vart vi och marknaden är på väg, annars lär det bli svårt. Vi på Verksamhetsutveckling har vår del av ansvaret, i våra arbetsuppgifter ingår att inom våra områden skapa de bästa förutsättningarna för samtliga medarbetare inom Nät. För detta så har vi, respektive tar vi fram, modeller och verktyg. När vi startade Nät den 1 januari 1996, var bl a ISO det rätta verktyget. Men många blandar ihop mål och medel. ISO-certifieringen var i sig inte målet utan nöjdare kunder, medarbetare och ägare - det är målet.

## Vem är Tomas?

*Ålder:* 39 år.

Gift med Yvonne som arbetar på Bonniers.

Tre barn varav ett tvillingpar, ålder 6 och 4/4.

*Bor:* i en villa i Nacka.

*Fritidsintresse:* motion (för lite), gärna tennis, familjen och sommarstället i Stockholms skärgård.



# Den europeiska managementmodellen

**Förbättringsarbete skall ske ständigt, överallt.**

**Man kan förändra utan att förbättra.**

**Men man kan inte förbättra utan att förändra.**

Vi på Nät arbetar med förbättringsarbete i flera dimensioner. Vi har ett certifikat enligt ISO 9001, vi har gjort ett antal utvärderingar enligt Utmärkelsen Svensk Kvalitet, USK. Vårt resultat i höstas blev ca 400 poäng (av 1000 möjliga).

Vi har haft projektet Servicesatsningen osv.

Och rutinen för korrigerande och förebyggande åtgärder har fått ett visst genomslag.

När det gäller att förbättra styrmekanismerna för ett helt företag är det inte så dumt att använda sig av en modell. Då kan man även göra utvärderingar och se om förändringarna verkligen inneburit förbättringar.

Vi har med intresse följt det arbete som gjorts på europeisk nivå med en förnyad och förbättrad modell. Motorn i arbetet har varit the European Foundation for Quality Management, EFQM.

## Har funnit sin form

Modellen har remitterats och bearbetats under ett års tid. Nu har den funnit

sin form och entusiasmen för den förnyade modellen är stor. Den är döpt till "The EFQM Excellence Model".

Centralt i Telia har ett program startats som går ut på att börja använda Excellence-modellen i hela Telia. I olika projekt har man arbetat med att dels utvärdera var vi står i dag, dels om-sätta uppdagade förbättringsbehov i aktiviteter.

Nät har varit med om att bygga upp detta arbete och kommer även fortsättningsvis att vara med aktivt.

## Vi går över

Vi går således över från USK till den europeiska modellen. Det innebär inga större förändringar jämfört med USK. Däremot tycker många som jag, att Excellence-modellen är tydligare och därmed enklare att kommunicera ut. Lägg därtill att Telia och Nät kommer att kunna jämföra sig i ett europeiskt perspektiv.

Den europeiska modellen kommer att användas i olika sammanhang i Nät. Framför allt i samband med affärsplaneringen, men troligen också i samband med sammanslagningen med Telnor Net.

Det är i skrivande stund inte bestämt om det skall göras en utvärdering i år.

*Björn Grönlund*

## Tech support:

*Tech support:*

- OK, Bob, let's press the control and escape keys at the same time. That brings up a task list in the middle of the screen. Now type the letter 'P' to bring up the Program Manager.

*Customer:*

- I don't have a 'P'.

*Tech support:*

- On your keyboard, Bob.

*Customer:*

- What do you mean?

*Tech support:*

- 'P' on your keyboard, Bob.

*Customer:*

- I'm not going to do that!

## Tre nyttiga adresser

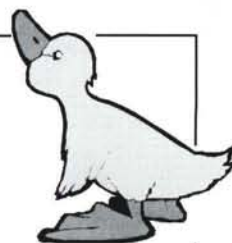
Nya adressen för Servicesatsningens sajt på AO Nät:

<http://www.net.network.telia.se/kernteam/servicesatsningen.htm>, alt gå via "rullgardinen" på Nät's hemsida och välj "Servicesatsningen" och på koncernnivå:

<http://ao-foretagskommunikation.telia.se/index.asp?lev=681&typ=1>, alt gå via "rullgardinen" på [telia.nu](http://telia.nu)-sidan och välj "Servicesatsningen" Och den nya sajten för "Business Excellence - en av flera satsningar med vars hjälp Telia ska bli ett företag i europeisk toppklass. Här finner du nyheter, intervjuer, projekt, verktyg, modeller och länkar."

<http://internwww.telia.se/be/index.html> alt gå via [telia.nu](http://telia.nu) sidan, rullgardinen, - välj Koncernprojekt och välj sedan Business Excellence i den nya rullgardinen.

Quality...  
...go for it



## Q-bulleN

Utges av:

Telia Nättjänster

Verksamhetssystem

Ansvarig utgivare:

Christer Boije af Gennäs

E-mail: [christer.q.boije@telia.se](mailto:christer.q.boije@telia.se)

Redaktion: Verksamhetssystem

Producent: HLT, Box 4, 840 93 Hede

## Q-bulleN

utkommer då och då.

Bidrag/synpunkter sändes

under adress:

## Q-bulleN

Nils Holmgren

Telia Nättjänster Verksamhetssystem

Märbackagatan 11, hus Ivar

124 86 Farsta

E-mail: [nils.g.holmgren@telia.se](mailto:nils.g.holmgren@telia.se)

