

## "Vi måste få enhetliga processer för att lyckas."

Ceylon Utterborn är ansvarig för Enheten för Maskinvarukonstruktion för SDXC. Det är en enhet, bland många, som måste lösa komplicerade uppgifter på begränsad tid. Därför skall vi ställa frågor om planering och styrning.

### Vad är det som utmärker din enhet vad gäller planering och styrning?

–Planering för oss handlar mer om kompetensplanering och kompetensutveckling än om råa timmar. Vi måste först bedöma vilka resurser vi har kompetensmässigt och, om inte kompetensen räcker till, hur vi skall lösa detta. Därefter tittar vi på hur många timmar som kommer att gå åt. Detta skall göras kvartalsvis.

Dessutom har vi en sk detaljplan, vilken beskriver arbetet steg för steg.

Vårt främsta mål är att ha ett enhetligt processflöde. Jag tror inte att vi kommer att lyckas i vår planering och vår målstyrning om vi inte har detta i botten.

På min enhet fungerar det bra på vissa håll och mindre bra på andra håll.

Det finns processer i stort och smått, men jag ser inte helheten. Det kan bero på att vi är en ny organisation.

### Vems är ansvaret?

–Jag måste ju ansvara för min enhet. Jag måste ju se till att det finns en process för hårdvarukonstruktion och sedan se till att den processen passar ihop med övriga enheters, som vi samarbetar med – System och Produkter T/T, Systemintegration och Certifiering T/N, Programvarukonstruktion



Ceylon Utterborn i planeringstagen.

Foto: Tony Landberg

T/G, Produktion S/X osv. Med dessa skall vi komma överens om lämpliga gränssnitt.

### Är ni inte på väg, då?

–Jovisst. Men processerna fungerar på någon sorts AdHoc basis. Det finns ingen metodik som alla ännu fullt ut har accepterat. Metodiken/processen är jätteviktig, inte minst när det gäller att definiera

huvudansvar, vem som svarar för att ta över produkterna i ett givet läge, hur vi skall mäta och hur vi skall identifiera förbättringsprogram.

Detta jobbar vi mycket med. Hela vårt sammanträdesrum är tapetserat med dessa tvärfunktionella frågor.

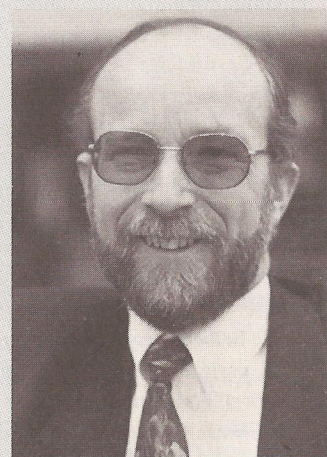
forts. sid 4

## Jan-Olof Andersson



"Vi är ett tekniskt säljstöd."

3



## Claes Rickeby

"Många interna möten är dåligt förberedda."

6



### Vikten av rätt kommunikation.

Som medborgare läser man tidningen och tittar på nyheterna för att hålla sig informerad och à jour med vad som händer i världen. Man söker själv informationen för att det känns angeläget att veta vad som händer och hur det påverkar ens eget liv.

Som medarbetare borde man ha samma behov. Varje medarbetare har ett ansvar att själv söka och ta till sig den information man behöver, för att hålla sig uppdaterad med vad som händer inom företaget och hur det påverkar ens dagliga arbetssituation. Men är det verkligen så? Tystnaden brukar tala för sig själv.

Men "den tysta trenden" håller sakta på att vända inom TNS. Med den tysta trenden menar jag den avsaknad av frågor och synpunkter från organisationen som jag upplevt hittills. På sistone har många av TNS medarbetare börjat fråga om bakgrund och orsaker till beslut och undrat över hur det ska gå med olika projekt.

Kraven på rak och öppen kommunikation på de olika enheterna börjar växa. Detta är mycket positivt.

Min strävan som informatör på TNS är att det ska finnas utrymme för en ärlig dialog mellan ledningen och medarbetarna. Detta ställer dock höga krav på oss alla att förstå och respektera att viss information inte får spridas vidare.

Det ställer också stora krav på våra chefer att i sin kommunikation med medarbetarna utgå från ett helhetsperspektiv och att påvisa varje enskild enhets del i ett större TNS sammanhang.

Bättre planerad kommunikation är ett nödvändigt hjälpmedel i vår strävan att nå TNS övergripande mål.

För det är ju faktiskt så att om vi inte klarar våra mål, klarar vi inte heller Ericssons satsning på transportnät. Det är någonting som påverkar alla som jobbar på TNS.

*Caroline Freudenthal*



*Det är en mycket viktig fråga, hur vår projektläggning kommer att slå mot våra intäkter och våra åtaganden.*

*Foto: Tony Landberg*



# "Vår uppgift är att omvandla kundkrav till designbara krav."

Jan-Olof Andersson är ansvarig för enheten för System och Produkter. Det är en enhet som har stor betydelse för dialogen mellan kund och design.



**I dokumentet "Att genomföra det uppenbara" står att "Vi ska utveckla nya produkter utifrån våra kunders behov och krav". Det ansvaret vilar bl a på enheten för System och Produkter. Nu har det gått en fjärdedel av året. Vad har ni åstadkommit hittills?**

–Vi har organiserat oss lite bättre och fördelat om oss. Nu har vi ett gränssnitt mot kund och ett gränssnitt mot design. Det arbetet är vi nu klara med.

Vår senaste sektionschef kom hit första april. Det pågår aktiviteter för att klargöra vår roll inom TNS. Det gäller för oss att mentalt ställa in oss i ledet och att få den övriga omgivningen att förstå vår uppgift. Det gäller att förklara vilken typ av material det är vi producerar, varför vi gör det och var gränssnitten går till övriga enheter.

Detta skall vara klart i mitten av året.

**Dels skall ni lyssna på kunders behov och signaler, dels skall ni ha ett system för att föra informationen vidare ut till berörda enheter. Fungerar det idag?**

–Ja, jag tycker det. Vi har en hygglig systemmetodik. Det handlar om ett antal dokument som ska fyllas i och processas på ett visst sätt. Där är vår uppgift att omvandla kundkrav till "designbara" krav.

Tidigare ägnades mycket energi åt själva processdelen. Därför är det just viktigt att definiera

gränssnitten.

Vi skall också ha processer för att kunna förhandla mellan enheter, så att vi snabbt blir överens utemot våra kunder.

**Du ansvarar för den sk Releaseplanen för TNS produkter. Den beskriver kundåtaganden och styr mycket av arbetet på de övriga enheterna. Om de är osäkra på innehållet i den, stäms det då av med din enhet?**

–Ja, det är ju tanken. Teoretiskt är det i alla fall på det sättet. Sedan ställer ju tyvärr verkligheten till problem för oss, eftersom vi inte är där vi borde vara som organisation ännu. Den eftersläpningen gäller även för vår enhet.

Men tanken är att vi ska kunna förklara inriktningen på en sådan nivå att den går att följa. Releaseplanen beskriver arbetet och tidsplanen på en makronivå.

Det är viktigt att den är trovärdig. Den får inte vara en önskeplan utan en realistisk plan. Vi skall se till att den följer de åtaganden vi kan göra. Så har det inte riktigt varit tidigare.

**Men om ni skulle förlänga tidsfristerna i planeringen, skulle väl det påverka de övergripande lönsamhetsmålen för TNS?**

–Det är en mycket viktig fråga, hur vår projektläggning kommer

att slå mot våra intäkter och våra åtaganden.

Det känns som en ödesfråga. Vi måste få ut våra produkter. Dels så att de har en sån kvalitet att kunden vill ha dem, dels så vi kan generera intäkter.

Det ansvaret vilar på alla chefer.

**Hur möter ni kunden?**

–Vår roll är att vara ett tekniskt säljstöd för marknadssidan. Där försöker vi förstå kundens krav och vi försöker också påverka

dem, så kraven bättre stämmer överens med våra processer.

En sak som vi har börjat med nu, det är att göra

en kostnads/värdeanalys där vi försöker värdera kundens krav. Vad vill kunden få ut av det och hur mycket kan det vara värt för honom? Hur mycket kostar det för oss att tillgodose kraven? På detta sätt kan man säga att vi arbetar proaktivt.

Men för övrigt kan man egentligen beskriva oss som en mycket reaktiv organisation.

**Tycker du att ni skall ha ensamrätt på kundkontakter?**

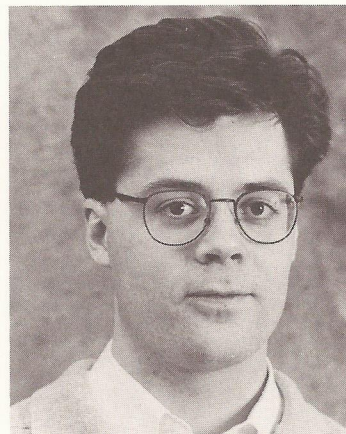
–Nej då. Det finns redan idag exempel där kunder och teknikenheter samarbetar tätt. Verifieringssidan är ett sådant exempel. Däremot tror jag att det är viktigt att ha en tydlig kanal in hos kunden. Om vi hade kontakter på en alltför bred front skulle situationen bli svåröverskådlig och kaotisk.

Kundkrav och designkrav skall sammanställas i en enhetlig dokumentation.

Vi blir ett slags filter och det kan i sig vara olyckligt. Men någon måste ta ansvar för helheten.

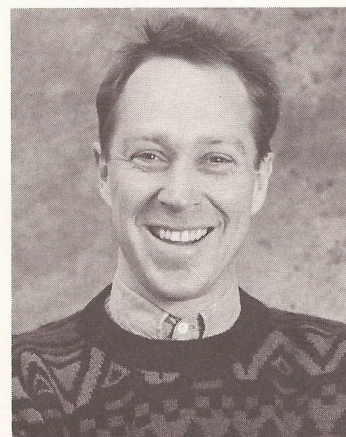
*Kristian Dahl*

**Tycker du att System & Produkter har hittat sin roll mellan marknad och design?**



**Per Malmrud T/TD**

Både ja och nej. Design har stor kompetens gentemot systemsidan. Vi, i vår tur, har stor kompetens gentemot marknadssidan. Men om vi sedan vänder åt andra hållet, skulle marknadssidan behöva förstärka gentemot oss. När vi utvecklar produkter och projekt är de ofta för långt bort från oss. Likaså borde vi på System & Produkter bli bättre gentemot designsidan. Men vi är medvetna om det och har en bra dialog igång.

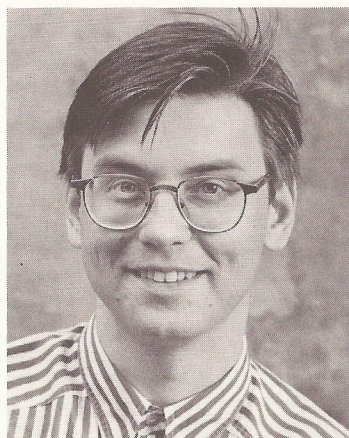


**Johan Blume T/TL**

Vi är på god väg att göra det. Men fortfarande finns det en del som behöver förbättras. Vi skulle bl a behöva stärka den designnära kompetensen. Vi har en bra kompetens åt marknadssidan, men gläppt får inte bli för stort mellan System och Design för att få en effektiv övergång. Det handlar mycket om att förstå varandra bättre. Vi har en pågående diskussion om roller och ansvar, enheterna emellan.



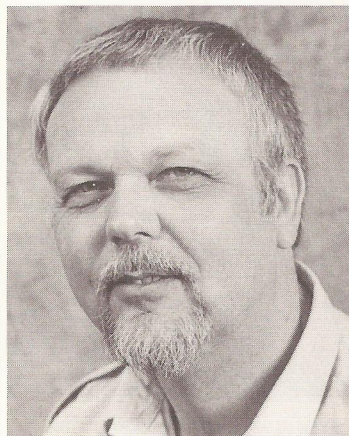
Känner du av att planeringen och styrningen har blivit bättre på enheten?



Johnny Larsson T/KD

Ja. Jag har märkt en förändring även på lägre nivåer på företaget. Vi har fått tydligare chefer. Besluten har kommit närmare, dvs jag vet vem som tar dem. Det har också blivit bättre ordning. För var det viktigt att saker blev klara i tid, men hur det skedde var av mindre betydelse. Nu gör vi det till rätt kostnad också.

Om jag skall ta upp något som inte är bra, så saknar jag en övergripande support för datormiljöer. Den avdelningen har upplösts, men ersattes inte med något annat. I alla fall känner jag inte till det.



Stefan Davidsson T/KD

Nej, inte ännu. Men man märker att det är något på gång. Tidigare uppstod det diskussioner om varje dokument. Det kändes väldigt segt.

Nu håller vi på och definierar hur vi skall jobba, vilka dokument som skall finnas och vad som skall stå i dem. När det är klart så kommer vi att ha ett enhetligt processflöde med klara gränssnitt mot andra instanser. Det kommer att hjälpa oss på sikt.

Forts. från sidan 1

# "Planering handlar in



**Hur kommer det vara när året närmar sig slutet?**

–När året är slut skall vi ha ett enhetligt processprogram. Vägen vi skall färdas och fordonet skall vara kända av alla, ända ner på lägsta nivå. Ansvarsfördelningarna skall vara solklara. Det skall också vara implementerat på data. Vi skall ha vettiga planeringsrutiner i programvara.

**Ett av dina mål är att förstå kundens tekniska behov. Kan du förklara närmare?**

–Det är ett stort problem att få tydliga signaler. Vi måste aktivt verka för att bjuda in marknadssidan för att förbättra informationsutbytet. Vi måste förse varandra med mer kompetens. Från vår sida innebär detta att beskriva hur specifika önskemål eller krav från kund slår i vår konstruktion, inte minst resursmässigt. Marknadssidan kan ge oss en förståelse varför grejerna behövs. Konstruktören måste förstå de bakomliggande skälen till varje kravspecifikation för att göra ett så bra jobb som möjligt. Så är det inte idag.

Jag har varit med om att man utifrån kravspecifikationer har satt

**"Vi måste få ett enhetligt processflöde för att lyckas."**

sig ner och dryftat frågan med kunden direkt. Det har alltid givit en bättre förståelse och inneburit en effektivare och bättre realisering till lägre kostnad. Jag vill att vi skall komma ut till kunden mer än vad vi idag gör. Det underlättar vår planering.

Vi borde utveckla vårt nättänkande på TNS så att vi kan ligga ett steg före kunden genom att föreslå saker och inte enbart få ta emot kravspecifikationer. Kunden ser idag ca två år framåt med sina

önskemål, men vår utvecklingscykel är ungefär två år. Med den takten hinner vi aldrig ifatt.

**Det är mycket måsten. Vad har du gjort åt detta i dagsläget?**

–Vi har inte kommit särskilt långt.

Vi har i och för sig tagit upp problemställningarna med marknads-

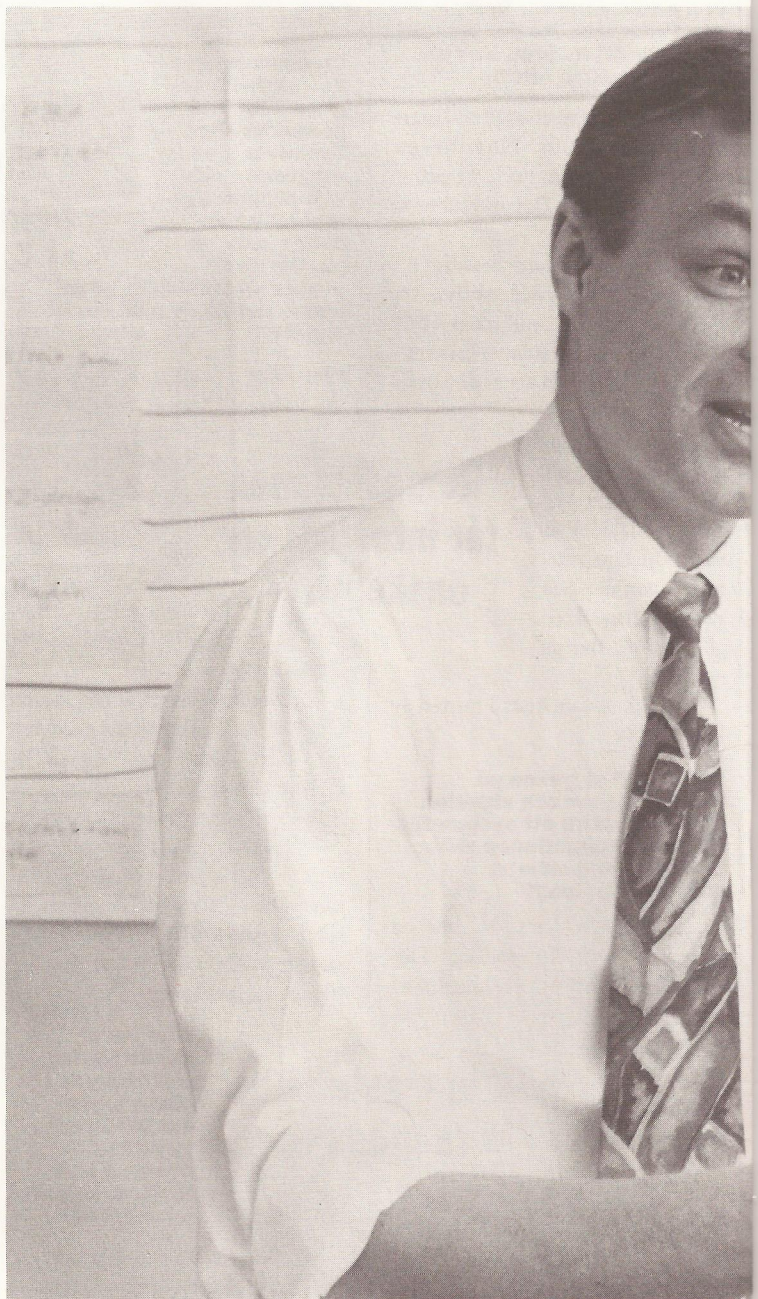
sidan. Dialogen och de konkreta åtgärderna har emellertid inte

kommit igång. Det måste jag erkänna. Men här måste också marknadssidan bryta isen från sitt håll.

Det är mycket måsten, javisst.

Men jag vill också betona att vi samtidigt har en produktutveck-

**"Våra ledtider är oerhört aggressiva."**



Hela vårt sammanträdesrum är tapetserat med dessa tvärfunktionella frågor.



# te bara om timmar.”

ing igång.

Produkterna måste ut. Vi kan därför inte enbart ägna oss åt "inre tjänst". Vi kan inte bara bli bra chefer.

**Vilket planeringsinstrument styr mest verksamheten hos dig?**

Vårt arbete utgår till största delen från den sk releaseplanen som kommer från System och produkter (T/T). I den specificeras

alla nya funktioner och när de skall vara klara. Den blir vår bibel. Men den blir ofta föremål för en massa frågor på enheten. Varför skall man göra så, vad skall kunden med detta till, det klarar vi inte i detta tidsperspektivet osv.

Då måste vi gå tillbaka för att få svar. Ofta får vi inte dessa svar från systemsidan. De hänvisar ofta till marknaden och till kunden och vad som står i specifikationen. Men

det är inte ett tillräckligt svar för mig.

Tidsplanen tillåter sällan en längre fördjupning i vem och varför. Våra löptider för produktutveckling är aggressiva i sig.

**Kan du sätta några vettiga ekonomiska mål?**

–Vårt ekonomiska ansvar blir ju primärt för kostnader inom enheten, även om det vi gör, i allra högsta grad, påverkar intäkterna. Vi visar inte resultat i pengar, utan kostar istället under tiden vi konstruerar. Våra ekonomiska mål blir gärna lite diffusa.

Vad vi försöker göra är att få processer och metodik på plats. Det skall resultera i att vi skall få ner omkonstruktionsvänderna och minska antalet felrapporter. Det

**”Marknadssidan kan ge oss en förståelse varför grejorna behövs.”**

har funnits fall där kort gått igenom enheten för många gånger med fel på fel på fel. Vad har inte det kostat? Kan vi få ner konstruktionsvänderna skulle vi tjäna både tid och pengar. I budgeten har vi beräknat ca två vändor.

Jag kan också schablonisera kostnader för att göra kretskort. Dessa siffror skulle jag snabbt kunna ge marknadssidan för att de skall kunna uppskatta värdet på produkten.

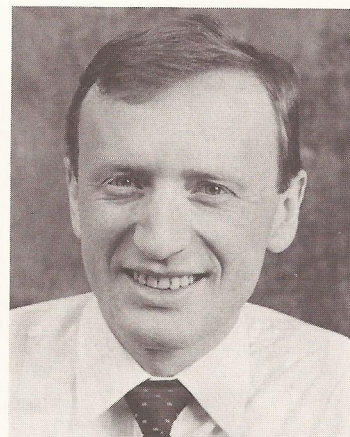
**Du har ju också många konsulter?**

–Vi har levt med ett anställningsstopp länge. Även om vi idag skulle anställa en person, skulle det krävas en inlärningsperiod på sex till nio månader. Under den tiden skulle vi också behöva ha kvar den konsult som skall ersättas.

**Känner du att ni är på rätt väg och att ni kommer att klara av era åtaganden?**

–Tveklöst. Det finns inget alternativ.

**Känner du av att planeringen och styrningen har blivit bättre på enheten?**

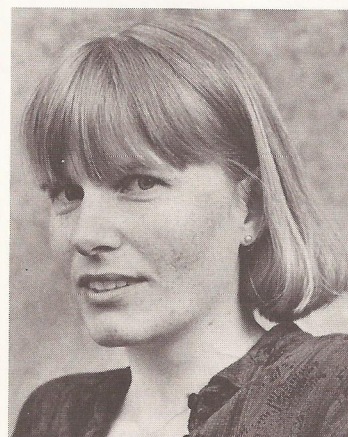


Jan Hopfinger T/KF

Idag finns en mycket större medvetenhet om planering. Jag har blivit helt eller delvis ansvarig för alla mål vi har på enheten.

Tidigare har processer bara diskuterats på chefsnivå. Nu är det annorlunda. Målsättningarna och våra sätt att nå dem har trängt ut mycket bättre.

Vi måste prioritera ordning och reda om vi skall nå fram – vi har inget val.



Susanne Almé T/KB

I mitt dagliga jobb märks det inte så mycket, direkt. Det pratas mycket om det, men mer konkret kan jag inte påstå att det påverkat mig i arbetet. Däremot är informationen från ledningen mer medveten.

Bosse Ekberg T/KE

Det har ändrats sista året, tycker jag. Nu är väl också de sektionsvisa målen klara.

Det är väl bra om det fungerar. Jag funderar inte så mycket på det.

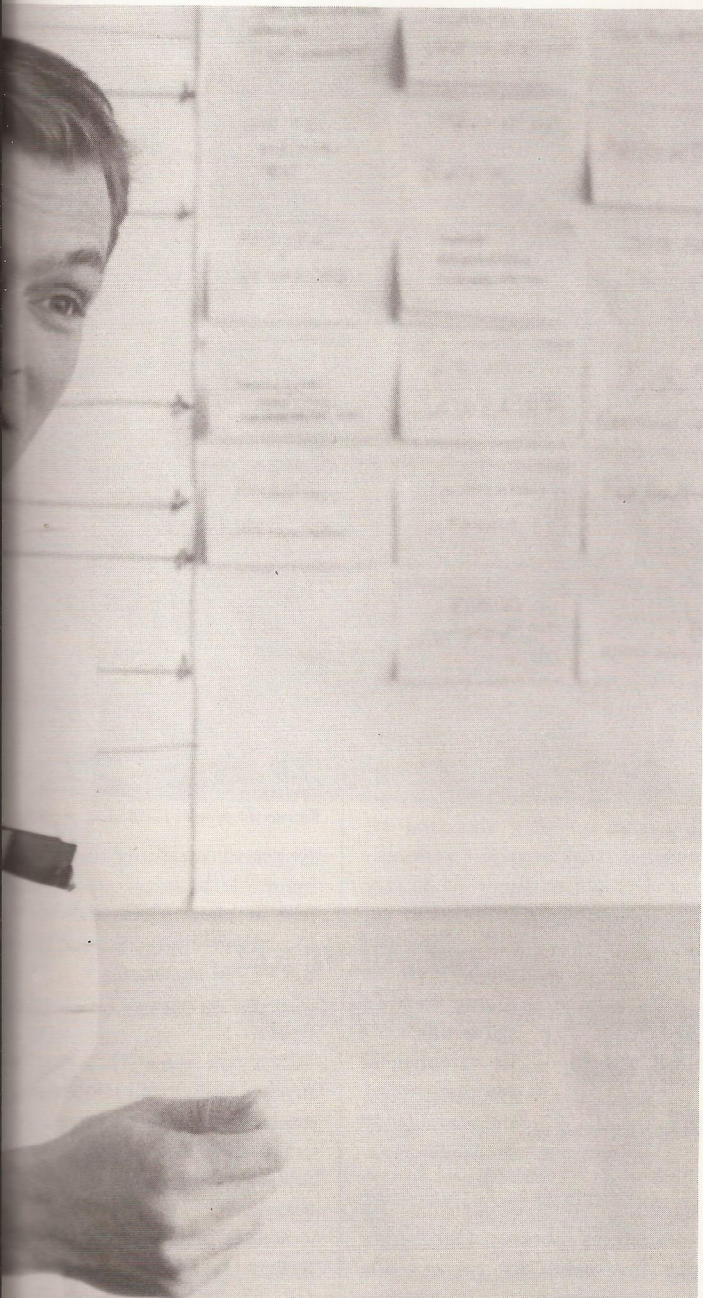
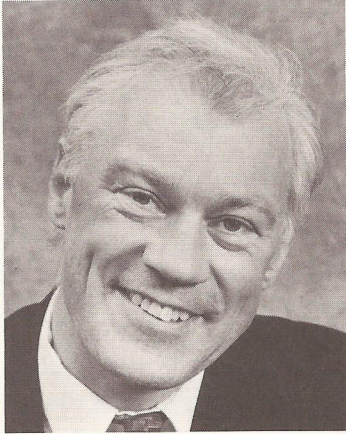


Foto: Tony Landberg

Kristian Dahl



Har du märkt någon förändring av ledarskapet och arbetssättet på din enhet?



Pär Johanson T/Z

Jag har huvudsakligen arbetat med den engelska marknaden så mina cirklar har gått lite utanför enheten. Mitt intryck är tyvärr att Resan blivit en långbänk och på så sätt motverkar den sina egna syften.

Ett rappt genomförande av processen för fastläggande av målen borde vara det bästa föredömet för genomförande av våra övriga åtaganden och projekt.

På T/Z är vi vana att jobba målstyrt sedan tidigare så arbetssättet och ledarskapet har inte förändrats.

Erik Björk T/W

Viljan finns nog, men än så länge har jag inte märkt något.

Nils Gunnar Kling T/W

Resan är vettig genom att alla har möjlighet att diskutera arbetssätt och ledarskap. Ansvar och befogenheter är betydligt mer distribuerat ut i organisationen. En sådan här process skapar förväntningar. Det fördrar att ledningen lever upp till det.

## "Vi måste alla arbeta ge

Claes Rickeby är chef för Affärsstöd - Business Support, en viktig och växande enhet i TNS offensiva strategi. Just hemkommen från en 24-timmarsresa till Hannover-mässan träffar vi honom för att prata Ledarskap och Arbetssätt.



**Du verkar, som alla andra, ha ett pressat tidsschema. Hinner du med?**

–Det måste jag göra. Jag tänker tid på ett annat sätt idag. Det gäller att göra rätt saker. Det kan ha sina fördelar att vara flexibel, även om denna egenskap i allt för stora portioner kan ställa till oreda. Ibland blir jag nog flexibel i överkant.

Kommer det en boll i luften så tar jag den gärna, även om man kanske inte borde göra det. Det är en förmåga som inte i alla stycken stämmer in på det arbetssätt som vi försöker att genomföra på TNS.

Å andra sidan blir marknadsarbetet ofta händelsestyrt. Våra kunders och konkurrenters handlande kan man inte i alla stycken styra över.

**Hur försöker du komma tillrätta med detta?**

–Det krävs en envetenhet och en självkänedom. Det gäller att fendra upp sig med medarbetare som är mycket strukturerade. Det ger oss en nyttig blandning av personligheter och färdigheter.

Sedan måste man införa ett arbetssätt som tvingar oss till en struktur. Gör vi det så vet jag att vi klarar av det. För jag håller ju med till hundra procent om vad vi måste göra. Det är kristallklart. Vi måste komma bort ifrån den kollektiva luddigheten.

Vi på Business Support skall inte lämna ifrån oss ett nja utan vi måste ge raka besked, som vi kan

känna oss stolta över, både jag och mina medarbetare.

**Var står ni idag då?**

–Jag är tacksam att jag får den frågan idag och inte för en vecka sedan. De senaste dagarnas möten med ledningsgruppen på Business Support har varit mycket givande. Det finns en helt annan mognad och ett initiativtagande som jag inte känt tidigare. Vi är betydligt mer resultatorienterade i vårt arbete nu.

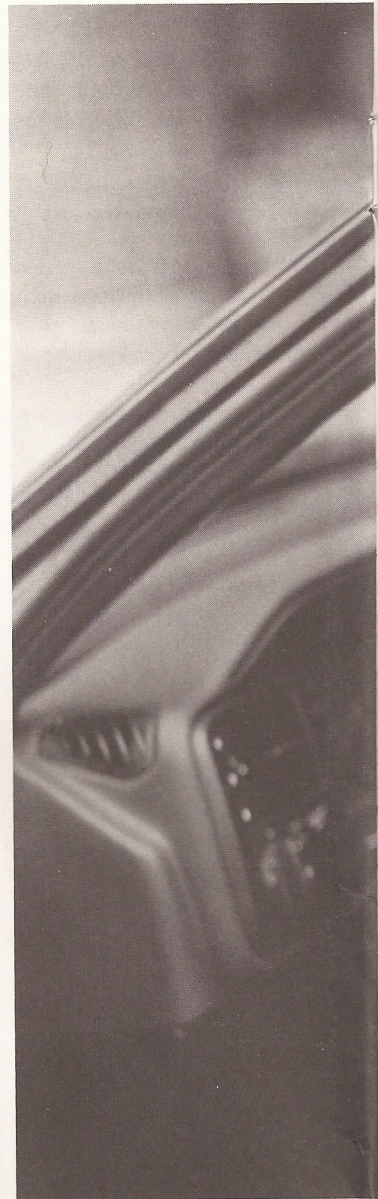
**När man har medarbetare som skall komplettera, krävs ju ett nära samarbete och en samstämmighet runt målen. Tycker du att ni har det?**

–Till viss del, men det kan vi naturligtvis bli ännu bättre på. Vi jobbar mycket med detta just nu. Därför har vi kanske varit lite sega på att komma fram i tid med våra verksamhetsplaner och mål. Vi har i vissa fall haft svårt att enas i våra målsättningar. Det finns frågor där vi kanske aldrig riktigt enas. Men meningsskiljaktigheter kan också, rätt utnyttjade, vara ett bra bränsle för genomförandet. Där är självklart ledarskapet viktigt. Jag, som ansvarig chef, har ett annat perspektiv på vår verksamhet. Det ställer stora krav på mig att kommunicera vad och vart jag vill. Om alla medarbetare gjorde som de själva ville, skulle vi aldrig få ett gemensamt mönster eller se helheten.

Jag måste därför bli bättre på att följa upp våra interna processer. Det är kanske lite naivt att tro att alla genomför det man kommit överens om. Jag är i grunden en posi-

**"Ibland blir jag nog flexibel i överkant."**

**"Uppföljning är mer väsentligt än vad jag trott."**



Kommer det en boll i luften så tar jag den gärna.

tiv person och tilltror mina medarbetare de bästa av motiv när de inte är klara. Detta räcker dock inte. Uppföljning är mer väsentligt än vad jag trott.

**Vad gör du för att bli en bättre chef?**

–Först och främst skall man vara mycket konsekvent gentemot sina medarbetare.

Framförallt försöker jag att jobba med att förbättra mötestekniken.

Många interna möten är dåligt förberedda. Det leder ju inte sällan till frustrationer. Jag försöker ta den kritiken till mig.



# ... genom våra medarbetare.”

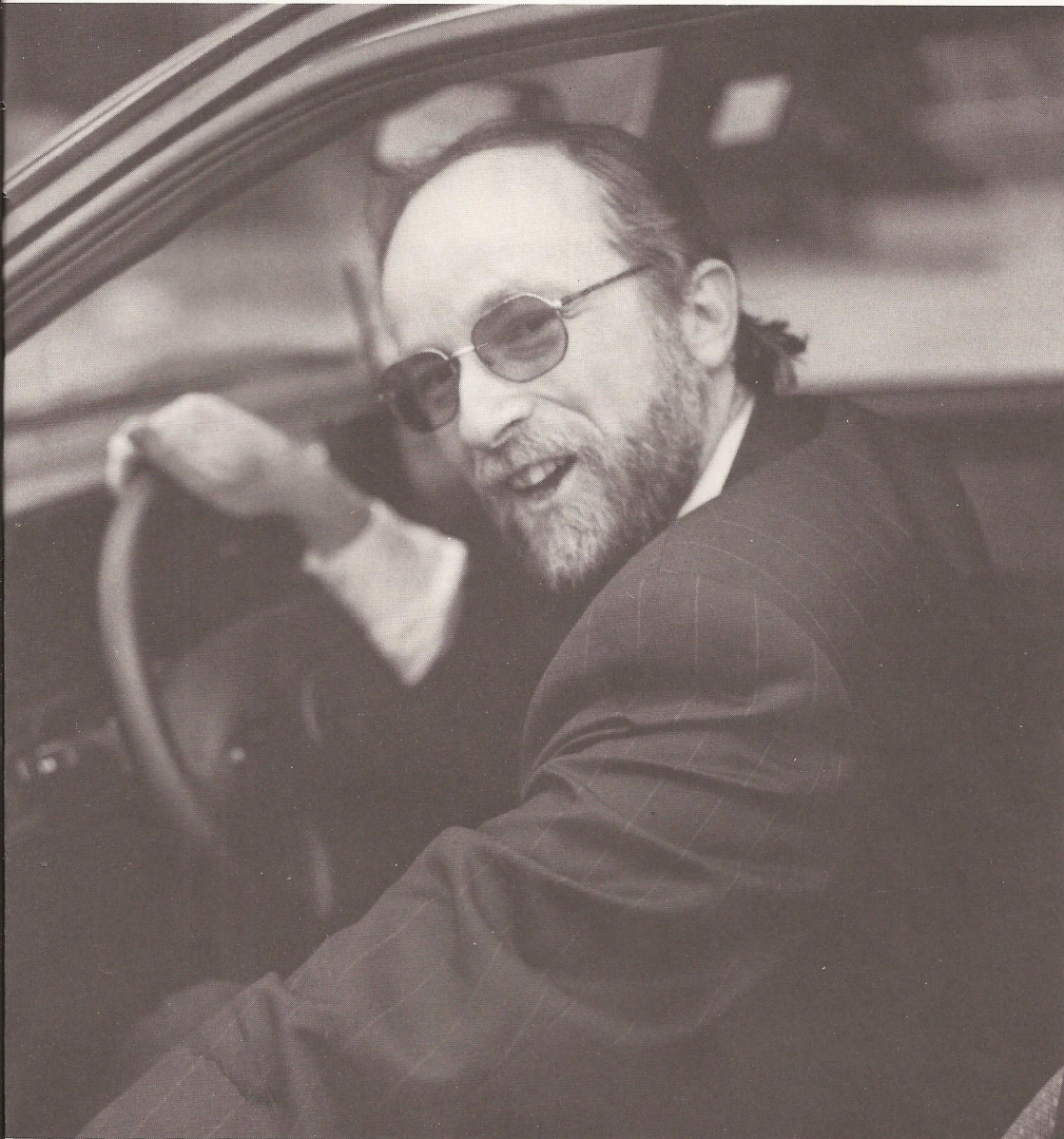
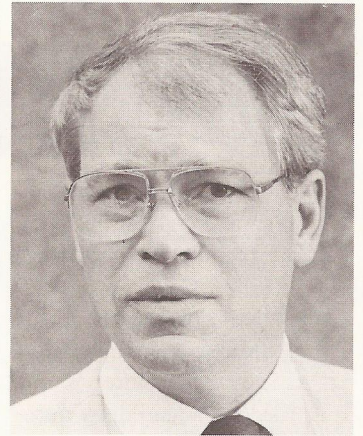


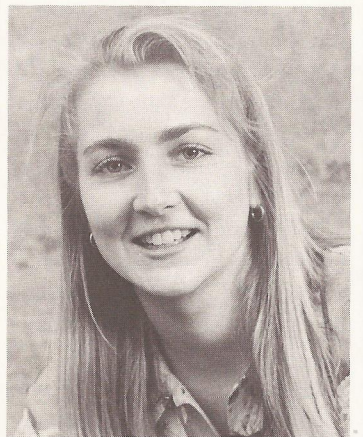
Foto: Tony Landberg

Har du märkt någon förändring av ledarskapet och arbetssättet på din enhet?



Bengt Lagerstedt T/B

Inte direkt. Vi är en sådan liten enhet där de mänskliga egenskaperna och relationerna är viktigare. Möjligen är våra mål tydligare än tidigare. Men som vanligt växer kraven vad vi ska åstadkomma snabbare än resurserna att genomföra dem.



Helena Ryderberg T/M

Det är svårt för mig att peka på några direkta förändringar. Jag kan väl i alla fall säga att vi tar små steg i rätt riktning.

Vi arbetar med att bli tydligare i våra målformuleringar, sätta bättre fokus på målen och införa en gemensam marschordning. Vi måste alla lära oss att arbeta genom våra medarbetare.

Vi jobbar också med att införa ett mer resultatorienterat ledarskap. Det innebär i sin tur att vi också kan få en metodik i uppföljningen vid fasta, givna punkter. På så vis får vi arbetsro mellan varven och slipper alla nervösa lappar.

Det är viktigt att vi får saker ur

händerna även under rannsaksperioder. Vi kan ju inte sitta och formulera mål i all evighet. 25% av året har ju redan gått.

Det bästa sättet att få en massa

gjort är att göra en sak i taget.

**Dokumentet "Att genomföra det uppenbara" handlar ju också om arbetssätt. Kan du beskriva hur ni på Business Support arbetar med MLC och MO?**

—Vi jobbar stenhårt med detta just nu. Vi inventerar varje MLC/MO och bedömer dem efter status och

utvecklingsfas. Vi tar reda på vilken "support" de behöver från oss. Det kan gälla hjälp med budgetar, uppföljning, marknadsanalyser, marknadsplaner eller offertverksamhet.

Våra MLC/MO behöver generellt bättre kunskaper om transportnät. Switching har dominerat arbetet ute på marknaderna. Därför arbetar vi hårt på att skapa en större medvetenhet om betydelsen av transportnät och en bättre beredskap hos MLC/MO inför kunddiskussioner.

Kristian Dahl

**"25% av året har redan gått."**



# Synpunkter och sammanhang.

Det är annandag påsk och jag har läst igenom materialet till TNS Rapport nr 2 ett par gånger. Jag har blivit ombedd att lämna mina reflektioner efter att ha tagit del av intervjuerna med medarbetarna i detta nummer.

En reflektion jag omedelbart drar är att vi har en skillnad i progressen mellan marknads- och produktframtagningsdelarna i organisationen. Jan-Olof Anderssons och Ceylon Utterborns enheter är helt klara över vad som skall göras och även till stor del hur. Utmaningen för dem är snarare om de hinner genomföra det uppenbara fullt ut under de nio månader som är kvar av året.

Viljan syns klart även hos Claes Rickeby, men svårigheterna att få upp farten är uppenbarligen större hos marknadsidan.

Huvudskälen till det är två. Dels är ju marknadsdelen av BU-TNS mindre än ett år gammal, dels är man i hög grad styrd av den yttre verkligheten och kundernas beteende och önskningsar.

Nu kan man emellertid se på dessa orsaker på olika sätt. Antingen säger man att på grund av ovanstående har vi svårt att få upp farten, eller så intar man attityden att på grund av dessa svårigheter måste vi fokusera extra mycket på att få upp farten avseende ett arbetssätt i linje med dokumentet "Att genomföra det uppenbara". Jag vet att beslutsamheten är stor och aktiviteter pågår

inom marknadsidan för att komma ikapp.

Själv tycker jag att Ceylons kommentar om att det är svårt att se helheten är extra tänkvärd. Ser vi helheten klart och på vilket sätt ansvar och åtaganden hänger ihop har vi möjlighet att dra slutsatser och fatta de riktiga besluten individuellt. Annars blir det bara fler och fler pusselbitar med ökande detaljeringsgrad och ingen som lägger själva pusslet.

Att ta initiativ som leder till att man ser helheten (pusslet)

bättre är viktigt och skall uppmuntras.

Slutsatsen blir ändå att vi, med god fart, är på väg åt rätt håll. Ju fler kommersiella åtaganden, desto viktigare är det med ett arbetssätt i linje med dokumentet.

Den turbulens som vi känner i den operativa vardagen kommer inte att minska, men vår förmåga att möta våra åtaganden ökar i takt med införandet av det nya arbetssättet.

*Magnus Warbert*



**Nästa nummer:**

**Ett större europeiskt MLC ger sina synpunkter på TNS.**

**Hur klarar vi våra åtaganden?**

**Intervju med Gunnar Bjurel.**

**Utkommer den 17 maj.**

**Ansvarig utgivare:**  
Magnus Warbert,  
Tel. 08-719 82 64,  
MEMO ID: ET XWTM.  
**Chefredaktör:**  
Caroline Freudenthal,  
Tel. 08-719 49 45,  
MEMO ID: ET XACF  
**Distribution:**  
Catherine Olenmark,