



FOTO: ERICSSON

# HÅKAN ERICSSON

## EN SAMTIDA LEDARE FÖR FORSKNING OCH UTVECKLING

**Den alltmer globaliserade världen skapar sin egen unika ledarskapskultur. Ericsson håller 97 procent av sin tekniska produktion utomlands. Detta till trots tycker FoU-chef Håkan Eriksson att forskning är som bäst på hemmaplan. "Här i Sverige har vi ett grundligt Telekom-kunnande och en långtgående kollegial forskartradition", säger Eriksson. Av Tanja Pérskaja**

**R**edan som barn intresserade sig Håkan Eriksson, FoU-chef hos Ericsson, för innovativa lösningar. Vid sju års ålder skrev han i sin tvilling-systers bok 'Mina Vänner' att när han blir stor ska han bli uppfinnare.

- Och det har jag blivit, berättar Håkan Eriksson för FoU.

Telekom har alltid varit roligt, säger han och berättar om när han fyllde nio och tillverkade, med hjälp av en kartongbit, koppartråd, konservburk, spik och tre vanliga batterier, sin första telefon som han kunde använda till att prata med kompisar inomhus. Man talade mot en kartongbit med två fasttejpade kolstavar och en upphängd, och tog emot samtal genom att lägga konservburken mot örat.

På gymnasiet blev det förstas naturlinjen, sedan militärutbildning. Den utbildningen gav Håkan Eriksson hans första inblick i ledarskap. Under tiden på Tekniska Högskolan i Linköping mottog han 1984-85 ett stipendium för utlandsstudier,

vilket resulterade i en ettårig vistelse vid Stanford Universitetet i Kalifornien. Här läste han en hel mängd kurser i digitalkommunikation. Väl hemma påbörjade Eriksson sina doktorandstudier inom kanalkodning.

### Eriksson börjar på Ericsson

Dock fick hans doktorsavhandling vänta. Företaget Ericsson, som vid den tiden arbetade med GSM-standardiseringen, fick veta att den unge Håkan med sina tidsenliga kompetenser befann sig i Linköping. 1986 blev han erbjuden arbete med GSM standardisering på företagets forskningsavdelning. Håkan Eriksson arbetade under en fyraårsperiod med forskning, uppfinning och patent, därefter även som nybliven sektionschef.

Merparten av Håkan Erikssons egna uppfinningar tog plats just inom loppet av dessa år. Hans olika patent är femton till antalet, samtliga kretsar kring diverse GSM-detaljer, som till exempel hantering

av basstationens styrsignaler till mobilantenn, vilket behövs för att spara värdefull kapacitet. Men i slutändan är det företaget Ericsson som står som ägare av samtliga patent. Den som är anställd vid uppfinningstillfället "säljer" sina rättigheter till Ericsson och får en symbolisk summa: en dollar per patent! Så gott som alla Håkans patent handlar om hur man mer effektivt kan nyttja det tillgängliga radiospektrumet.

- För en mobiloperatör är ett radiospektrum mycket relevant, det gäller att använda det så effektivt och så listigt som möjligt, förklarar Eriksson.

### Ericsson Research - idén om enad forskning

1995 skickades Håkan Eriksson till Kanada under två lärorika år i egenskap av systemchef för TDMA (Time Division Multiple Access), dåvarande amerikansk standard, motsvarighet till vår europeiska GSM. Efter hemkomsten arbetade han under ett år som teknikchef hos Sven

Christer Nilsson på företagets affärsenhet American Standards. Vid den tiden hade Ericssons forskningsorganisation varit utspridd på olika avdelningar. 1998 förändrades läget genom att S.C. Nilsson blev företagets VD. Håkan Eriksson fick erbjudande om den ansvarsfulla samordnande rollen att skapa enhetlig struktur som skulle förena all befintlig forskning på företaget. Den nya sektionen skulle benämnas Ericsson Research. Detta, att sammanställa en ny struktur, att kontrollera att allt fungerade, att effektivisera, blev Håkans arbetsuppgift mellan 1998 och 2003.

Året 2003 startades den nutida epoken med att Carl-Henric Svanberg började som Ericssons VD. Då blåste det nya vindar: Svanberg föreslog att smälta både forskning och utveckling i en och samma enhet. Neddragningspolicy under åren 2001–2003 satte djupa spår i företaget, vilket resulterade i att dåtida krav på ledarskapstekniker förändrades.

– Numera eftersträvas få och tydligt preciserade mål. Allt resterande mäts mot dessa mål, understryker Håkan Eriksson. Det inte är möjligt att tala om för artontusen man hur de ska arbeta. Däremot är det möjligt att tala om för dem vad de ska uppnå! Och sedan får man lita på den inneboende kraft som dessa intelligenta duktiga människor besitter. Det återstår att då och då hålla styrkontroll och regelbunden avstämning mot de uppsatta målen.

Det gör man, enligt Eriksson, av två anledningar. Dels är det ett sätt att kontrollera var personen i fråga befinner sig i relation till det uppsatta målet, dels är det ett sätt att visa att man bryr sig om sina anställda.

Med sina tjugo år inom företaget Ericsson känns det att mannen Eriksson utgör ett helgjutet konglomerat med sitt arbete. Arbetet är allt! Det är tydligt att Håkan Eriksson beundrar och högaktar sina medarbetare. Vid flertalet tillfällen nämner han dessa människors flit, kunighet, intelligens och skapande kraft. Det framgår att som en modern chef bär han på respekt för sina kolleger som utgör en sådan välutbildad och kreativ arbetskraft. Han är stolt över vad organisationen åstadkommer i världen.

#### KORT OM HÅKAN ERIKSSON

**Tjänst:** FoU-chef på Ericsson Research.  
**Född:** 8 april 1961 i Linköping/Mjölby.  
**Familj:** Fru och två tonårsbarn.  
**Studier:** 1981–1985 Linköpings tekniska universitet, fyraårig civilingenjörsutbildning, inkl ett år på Stanford University i Kalifornien. 1986, en oavslutad doktorsavhandling.  
**Karriär:** Anställd på Ericsson Research sedan 1986. Hedersdoktor i Teknisk fysik 2005.

#### Krav vid rekrytering av nyutbildad manpower

– Våra presumtiva anställda måste vara civilingenjörer. Praktikanten fullgör sitt examensarbete här på företaget. Under de utnämnda sex månaderna märks vad personen i fråga kan och inte kan. Avgörande för att jobba med forskning är självförtroende: att våga tro på lösningar som inte alltid är självklara. Saknas självförtroendet – då är man ganska värdelös för företaget.

Att doktorera är något helt annat, menar Eriksson, när avhandlingen är färdig har man åstadkommit något som ingen annan har gjort innan. Han jämför arbetet på Eriksson Research med att doktorera. Håkan Eriksson är en nutida galjonsfigur för Ericssons forskning och utveckling. Vi diskuterar vissa motsägelser mellan en praktisk (lokal) problemlösning och forskning i industriella sammanhang.

– Problemet finns i alla branscher. Industrin är mycket mer intresserad av att lösa sina befintliga problem. En doktorand är inne på en viss specifik lösning och arbetar mer på en lösning än på ett problem. En akademiker uppfinner en lösning, han försöker matcha ett befintligt problem. Alltså söker en akademiker det problem som kan behjälpas genom hans lösningstillämpning! Ibland fungerar det – ibland inte.

#### Växande 'konnektivitet' kräver nya kompetenser

Aktuell FoU frågar vilka dessa tidsenliga kompetenser är som företaget efterlyser?

– Det var en svår fråga. Förut handlade allting om talkommunikation – numera är det ett jättnät. Telekom är en fantastisk bransch: världens äldsta maskin och världens största. Den nutida ambitionen är att kunna utföra så gott som samhällets alla servicefunktioner via telekomnätet. Alla bankkonton, alla dataminnen, alla proce-

sorer som finns i världen, allt detta får ju så mycket mervärde om det binds samman! Konnektivitet, som vi säger, håller på att växa fram mellan alla dessa enheter.

Håkan Eriksson menar att var sak får mycket mer värde i sig om den samtidigt är ansluten till någonting annat. Och ju fler funktioner som kan styras från ett och samma tangentbord desto bättre!

– Om jag plötsligt kommer på att jag glömt låsa dörren hemma, då är det faktiskt möjligt att ansluta låset till ett nät, så till vida att jag kan "se" om dörren är olåst, och låsa den på avstånd. Allt teknik mellan dörrhandtag och digitalkamera kommer att få ett ökat värde om det kopplas samman.

Tv- och videosändningar kommer att ta cirka 60 procent av all telenättrafik och därför anser Eriksson att det behövs starka kompetenser inom nätarkitektur. Med ett ökat antal komplexa beståndsdelar blir säkerheten extra relevant för att konnektiviteten ska fungera utan att drabba de inblandade.

– Vi säger att jag kostnadsfritt vill lagra mina fotobilder på en viss server i utbyte mot att andra användare tillåts utnyttja min persondatorsberäkningskapacitet. Då vill jag ha en garanterad säkerhet. Hand i hand med säkerhetsfrågorna kommer integritetsfrågor att bli viktiga. Här har samtliga anställda passerkort.

På så sätt vet de vilka som befinner sig i en byggnad vid diverse tidpunkter. Skulle däremot något liknande införas till exempel på NK, att besökarna får både in- och utträde via passerkort, skulle den enskildes integritet bli lidande. Säkerhet, användarvänlighet, förhöjd prestanda, möjlighet att komprimera video- och datasignaler, minskad strömförbrukning, batteri med ökad kapacitet och minskad vikt och dimension samt de motsvarande tekniska lösningarna fordrar adekvata kompetenser.



### Syn på ledarskap

– En ledare måste kunna sätta och följa upp relevanta mål. Äga förmåga att entusiasmera sina anställda, kunna klargöra och motivera målsättningar. Under mina första fem år på företaget arbetade jag huvudsakligen med uppfinningar, därefter uppbyggnad och struktureringar.

– Under alla tider har de som arbetat med forskning och utveckling på Ericsson varit ett gäng av kunniga, kräsna människor. Detta faktum ställer höga krav på ledarens kompetens, men man måste även vara i stånd att förklara, inspirera, att vara verbal. Dessutom gäller det att omge sig med människor man litar på: kreativa, förnuftiga individer som kan ta till sig och följa upp de preciserade målen. I varje enskilt fall är målet givet. Hur man ska uppnå det är upp till var och en, vi har ju 18 000 anställda.

FOU undrar: Vad gäller forskning och utveckling, står inte dessa VAD och HUR i motsatsförhållande till kreativa nyskapande människor, som brukar må bäst inom ett friare arbetsklimat utan på förhand utpekade mål och fasta tidsplaner. Kreativa människor inspireras i sitt arbete

av helt egna unika framtida visioner.

Håkan Erikssons erfarenhet av kreativa människor är att de tycker kreativiteten är bäst när den utövas i ett visst sammanhang och leder till ett konkret mål och att en ledares uppgift handlar om att kanalisera folks kreativitet inom de problemområden som vi ännu saknar lösningar till.

Vi enas om att vikten läggs på företagsledarnas framtida visioner, istället för på de anställdas.

– Samtidigt är det viktigt att kommunicera företagets vision till de anställda så att alla känner sig delaktiga och kan ta till sig denna vision.

Eriksson får frågan om vad han upplever som motgång i dagliga ledarskapssystem? Han tänker, dröjer med svaret. Det verkar inte vara mycket som den välmenande välbalanserade mannen kan bli illa berörd av. Allt tar han hand om, sansat och allteftersom. Svaret kommer dock genom en extra fråga om han någon gång har avskedat en medarbetare.

– Ja, det har jag gjort. Orsaken var att personen ifråga utnyttjade företaget för egna syften. Lojalitet är viktigt!

### Framtida visioner

Håkan Eriksson tror att nästa generation kommer att ha så gott som all information uteslutande på nätet. Ett förekommande nutida exempel är uppslagsverket Wikipedia, som skrivs via internet av vanliga människor istället för specialister. Det skapar helt nya möjligheter till ett oändligt brett register av mycket detaljerad och mycket specificerad information.

– Min vision gäller den enorma frihet och flexibilitet som telekomnätet bär i sitt sköte. Möjlighet att var som helst ha tillgång till sina bankkonton, tidtabeller, arbetsdokument, musik, tv, film. Att via sin mobil kunna beställa mat, boka tåg-, flyg- eller biobiljetter endast genom att använda några knapptryckningar! Allt detta är vår verklighet. Tekniken har vi inga problem med – de nya avancerade tekniska lösningarna är redan här. Det är snarare den mänskliga mentaliteten som bromsar utvecklingen. För inte så länge sedan fick vi ofta höra: varför behöver jag prata i telefonen när jag är ute och går? Nu är det allmänt accepterat.

Vilka är företaget Ericssons framtida visioner när det gäller forskning och teknisk utveckling? I april 2006 publicerade DN en intervju med Carl-Henric Svanberg där han citeras: 'Ökningen har kommit där vi tecknat servicekontrakt och så fortsätter det. Vi anställer där vi är närmare kunderna. Så blir det även inom forskning och utveckling, oavsett om det är i hög- eller lågkostnadsländer.'

Och sedan, i samma spalt åtta rader längre ner, säger Svanberg: 'För oss är Sverige en bra bas att verka från. Vi har ett större telekomkunnande än nästan någon annanstans i världen. Den svenska kostnadsstrukturen är också förhållandevis god. Det är billigare för oss att bedriva forskning och utveckling här än till exempel i USA och Tyskland.'

Det återstår för oss att fundera ut hur den saken egentligen ligger till. Ska Ericssons FoU flyttas från hemlandet eller ska den inte? I vilket fall som helst medger FoU-chefen Håkan Eriksson att företagets forskningsresurser kommer att fördubblas under de kommande fyra åren.