

# När medarbetarna blir en fanclub!

## Intervju med Anna Bernsten Årets projektledare 2002

Ibland blir projekt riktigt bra. De höjer sig då markant över de många, ofta rätt grå, vardagsprojekten med lågt engagemang och splittrade resurser. De här projekten som sticker ut från mängden och som verkligen lyfter är inte vanligt förekommande, men ibland träffar jag på dem. Det är om ledningen av ett sådant projekt som jag nu tänker berätta.

ASSA ABLOY hade sedan 1994 förvärvat 100 bolag och när man år 2000 förvärvade den internationella låsgruppen Yale Intruder Security med sina 12 000 medarbetare så fördubblade man på en gång koncernens storlek. Tillsammans med Yalegruppen blev ASSA ABLOY en global koncern med en världsledande position på prioriterade marknader. De olika bolagen har olika bakgrund, allt från familjeföretag till bolag som tidigare ingått i andra koncerner. Behovet av att skapa kunskap och medvetenhet om ASSA ABLOYs verksamhet, visioner, värderingar och arbetssätt var uppenbart. Man beslöt att satsa på ett ”integrationsprojekt” och insåg att deltagandet i en av världens största massmediala sporthändelser Volvo Ocean Race (VOR) var ett perfekt medel eftersom nästan alla tävlingens hamnstopp var i länder där koncernen har strategiskt viktiga marknader.

När jag följde ASSA ABLOY-båtens insatser i VOR så trodde jag, som säkert också alla andra, att det bara var frågan om deltagande i en seglingstävling. Visst var tävlingen viktig men för ASSA ABLOY var det bara ett medel för att nå effektmålen **skapa en global koncernidentitet såväl internt som externt på de lokala marknaderna.**

För att genomföra det utomordentligt komplexa projektet så behövde man en skicklig, entusiastisk, kreativ och uthållig projektledare. Man hade tidigare träffat på Anna Bernsten och insåg att hon måste vara rätt person. Anna, med sin 15-åriga erfarenhet av internationell försäljning och marknadsföring i ledande befattningar inom i första hand läkemedelsindustrin, kunde visserligen ingenting om segling men det var bara positivt. Seglingstävlingen med sina förberedelser i form av att köpa och bygga båt, rekrytera och trimma teamet, besluta om segel mm var ett eget parallellprojekt under ledning av Richard Brisius från Atlant Ocean Racing..

Anna började på ASSA ABLOY i oktober 2000 och insåg snabbt att det verkligen var hög tid att komma igång med ett förprojekt. Tävlingen skulle starta den 23 september 2001 och dit var det mindre än ett år och mycket, väldigt mycket, skulle förberedas dessförinnan.

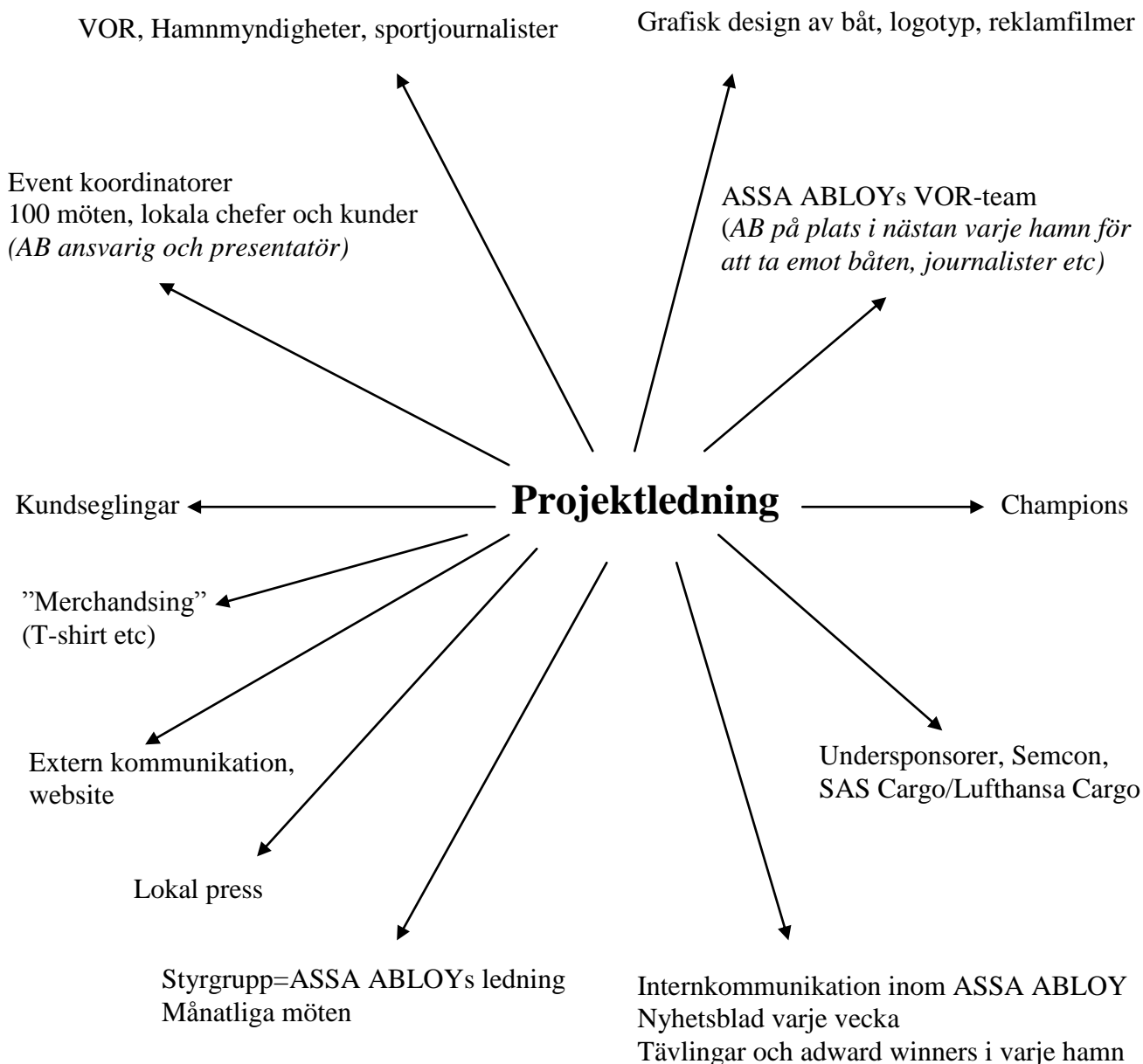
När jag samtalar med Anna för den här intervjun så försöker jag fånga hur hon har hanterat projektet och vad det är för hemliga knep som just gjort det här projektet till en framgång.

### *Anna, projektet var ju väldigt mångfacetterat. Hur såg projektstrukturen ut?*

”Jag försökte snabbt, under förprojektet, få en bild av allt som skulle göras inom ramen för projektet. Det kändes som om projektet omfattade allt från cykelställ till kärnkraftverk och det var viktigt att både för mig själv och andra inblandade att kunna beskriva projektets innehåll och omfattning.

På något sätt förväntade man sig att jag skulle fixa allt. Det hände t ex att man ringde mig för att fråga vilken sorts skor man skulle ha vid ett kundmöte.

Med hjälp av nedanstående bild försökte jag beskriva vad vi hade framför oss”



"Som du ser av bilden så var det ett komplext projekt med väldigt många delprojekt som måste fungera."

***Du hade ju inte någon stor central stab för att leda projektet. Är hemligheten ditt sätt att delegera och att arbeta genom andra?***

"Ja det var en nödvändighet. Jag byggde upp ett nätverk med 100 lokala "champions", en form av lokala delprojektledare, spridda över hela världen som genomfört aktiviteter och vidareförmedlat information till koncernens medarbetare. Här hade jag dock initialt ett problem att få fram rätt personer som champions. Det var inte alltid som de lokala cheferna förstod att det inte var någon dussinmänniska som jag sökte som champion. Så här efteråt inser jag att jag borde ha varit mer påstridig i valet av champion, men man måste också komma ihåg att det här var första gången vi skulle köra ett koncerngemensamt projekt och därför låg utnämningsansvaret hos de lokala cheferna. För att få ihop nätverket gjorde jag en uppstart med alla champions under ett tvådagarsmöte i december 2000."

## **”För oss var det hundra gånger viktigare att bli omnämnda i lokaltidningen än i Eurosport”**

*Med så många ”medarbetare” i teamet så var naturligtvis kommunikationen avgörande för att skapa engagemang och drivkraft i projektet. Vilka medel använde du?*

”Jag insåg tidigt att det här var viktigt, kanske avgörande för hela projektet. Merparten av de anställda i våra bolag har traditionella jobb på platser långt från havet. Det var därför viktigt att vi fick en bred förståelse för varför vi satsade på projektet och att det inte bara upplevdes som något elitistiskt för några få. Så det gällde att använda vårt deltagande till att försöka engagera våra medarbetare så brett och långt ut i organisationen som möjligt. Vår strävan var att med hjälp av projektet få upp intresset för vår koncern och att inspirera till lagarbete ute på de lokala arbetsplatserna. Det gällde att skapa lokala hejklacker som sedan följde racet och kommunicerade med besättningen, skickade e-mail osv. För oss var det hundra gånger viktigare att bli omnämnda i lokaltidningen än i Eurosport.

Målet för mig var att om en anställd på ett lokalt bolag möter sin granne på morgonen som säger ’Jag såg din båt på TV i går’ och att han därmed känner sig mer motiverad och stolt att gå till jobbet ...*Då* har vi verkligen vunnit. Därför var naturligtvis informationen och kommunikationen oerhört viktig.

Vi hade redan tidigare en intern tidning ASSA ABLOY NEWS som kom ut fyra gånger om året. Nu gav vi ut ett nytt nummer i samband med varje hamnstopp med fokus på att beskriva bolagen på den lokala marknaden. Vi har också gjort 6 TV-reportageliknande videofilmer, någonting som vi aldrig gjort tidigare. Filmerna visades lokalt i samband med regelbundna personalmöten och på andra naturliga mötesplatser.

Vi gav också ut ett nyhetsbrev var 3:e vecka från december 2000, alltså långt innan själva tävlingen startade och när den sedan startade i september 2001 så gav vi ut nyhetsbrev minst en gång i veckan. Projektets egen hemsida var i drift den 23 december 2000!

Beträffande informationsflödet i koncernen gick vi från ”sugrör till brandspruta” som en av mina kollegor i ledningsgruppen uttryckte det. Glädjande från våra mätningar ansåg 97% av våra anställda att de fått tillräckligt med information.”

*Om vi ser till styrningen av projektet. Hur hanterade du planering och styrning? Gjorde du t ex några riskanalyser?*

”Jag hade naturligtvis en överordnad plan för hela skeendet, men menar du detaljerade Gantt-scheman och dylikt så hade vi inga. Däremot var hamnstoppet och PR-aktiviteterna detaljplanerade.

Jag jobbade i stället med en mycket tydlig målstyrning och att ”tänka efter före” genom att i god tid aktivt involvera alla intressenter. Vi hade naturligtvis också mycket stor nytta av att etappmålen var så tydliga. Vi hade korta ledtider. Tidplanen var så att säga ”tvingande”.

Från projektets allra första början och kontinuerligt vid alla möten visade jag på den processplan med dess olika faser som vi ville igenom alltifrån Utbildning, Förankring, Identifiering till slutlig Laganda och Stolthet.

Vi gjorde inga riskanalyser men upprättade redan i december 2000 en krisplan för att vara förberedda om båten skulle förlisa, någon besättningsman dör eller om det skulle bli myteri ombord.

En första krisupplevelse ur planeringspunkt var huruvida tävlingen överhuvudtaget skulle starta. Starten var ju fastlagd till den 23 september och när katastrofen i USA hände den 11 september så visste vi inte om man skulle kunna skicka folk runt om i världen eller om det överhuvudtaget skulle bli någon tävling. Det var både oroligt och mycket stressigt.”

Vi gjorde också upprepade attityd- och kunskapsundersökningar – en slags revisioner – under hela projektet. Undersökningen omfattade 2000 anställda i 63 olika bolag världen över och översattes till 13 olika språk. Den första undersökningen gjorde vi i april 2001. Först ville vi mäta kunskapsnivå och attityder kring ASSA ABLOY hos våra medarbetare innan tävlingen startade. Sedan ville vi bland annat kontrollera att chefsutbildningarna som hölls i samband med hamnstoppet fungerade och att vi nådde ut till cheferna.

En första uppföljning gjorde vi efter hamnstopp 3 i december 2001 för att besked om uppbyggandet av kunskap, attityder och kundrelationer gick som vi ville. Och så gjorde vi naturligtvis en attitydundersökning efter projektets slut. Den undersökningen visade bl a att mer än 14 000 medarbetare anser sig ha ökat sin kunskapsnivå om ASSA ABLOY, dess värderingar och arbetssätt och att mer än 18000 medarbetare uppger sig vara stoltare över att nu ingå i koncernen.”

### ***Om du fick göra om något i din ledning av projektet vad skulle det då vara?***

”Det finns naturligtvis en del som jag skulle göra annorlunda.

Jag skulle ha stått på mig för att få mer resurser tidigare i projektet och jag skulle ha lagt mig mer i valet av champions.

Brandingmanualen, som var otroligt viktig för att lägga fast logotyper, varumärket mm, borde ha varit klar när vi startade. Jag fick den uppfattningen när jag tog jobbet men nu fick mycket energi under perioden oktober 2000 - april 2001 ägnas åt att ta fram manualen.

Jag skulle också ha lagt ned ännu mer arbete på att få alla chefer, både centralt och lokalt, att verkligen förstå projektet och kanske i bilder mer förmedlat de jag uppfattat från tidigare Whitbread round the world seglingar”

### ***Du har sagt att ”This is a project once in a lifetime” och det är väl så, men det kommer ändå fler projekt. Vad tar du med dig för erfarenheter från detta till nästa?***

”Det blir lite upprepning av vad jag sa nyss; mer resurser i tidig fas, medbestämmande och kanske till och med vetorätt vid val av medarbetare.

Jag tar också med mig vetskapen om den positiva processkraften i att ha tidsgränser. De ska vara realistiskt utmanande men nåbara.

Jag kommer också att försöka lägga in dagar av oplanerad egen tid för egna tankar. Det är viktigt att få möjlighet att reflektera och få perspektiv på projektet”.

***Anna, tack för ett trevligt samtal. Jag vet att du har mycket mer att berätta om med massor av spännande episoder – men det får bli en annan gång.***

**Om man som Anna lyckas få ledningens förtroende och stöd och dessutom har en naturlig förmåga att strukturera, planera, styra, kommunicera och engagera en hel organisation genom att delegera och verka genom andra – ja det är då man blir Årets Projektledare!**

Torbjörn Wenell  
Sekreterare i Svenska ProjektAkademien  
wenell@projektkultur.se

Texten blir lite enahanda eftersom jag inte har hittat några bra kapitelrubriker. Jag föreslår att vi bryter ut några texter och dubblar dem som citat med fetstil för att få liv i artikeln. Tänkbara sådana utbrutna citat är från sid 3

## **PROJEKTDATA**

Integrationsprojektet var ASSA ABLOYs första koncerngemensammaprojekt

Målgruppen var koncernens 25 000 anställda över hela världen

Projektet omfattade tidsperioden hösten 2000-sommaren 2002

Budgeten var på 100 miljoner vilket motsvarade 1 % av koncernens försäljnings- och marknadsföringskostnader under perioden

I samband med varje stopp anordnades lokala chefsmöten där närmare 1000 chefer managementutbildats

14 250 av de anställda (57 %) har ökat sin kunskap om ASSA ABLOYs värderingar, sätt att arbeta och ledningsfilosofi

Uppskattningsvis har över 10 000 kunder över hela världen fått ökad kunskap om ASSA ABLOY och dess strategier under hamnstoppaktiviteterna

ASSA ABLOY båten placerade sig som tvåa i tävlingen!