



## **Det finns inget ”rätt från början”!**

**Intervju med Staffan Sjöström  
Årets Projektledare 2005**

Torbjörn Wenell  
Sekreterare i Svenska ProjektAkademien  
wenell@projektkultur.se

Scania framstår allt mer som ett av Sveriges bästa projektföretag, kanske det allra bästa. Bakgrunden är en långvarig och mycket medveten satsning på att utveckla och effektivisera förmågan att utnyttja projektformen. Tillsammans med Linköpings universitet har man t.ex. under många år satsat på ett program, Avancerad Projektledning, för vidareutveckling av projektledarnas kompetens. Nu kompletteras den utbildningen med programmet ”Projektstrategi & Portföljhantering”, som vänder sig till beställare, linjechefer och projektkontorschefer.

Det är i den här effektiva projektmiljön som Svenska ProjektAkademien 2005 fann Staffan Sjöström som tillsammans med Peter Rathsmann, Rymdbolaget tilldelades utmärkelsen Årets Projektledare 2005. Staffan fick utmärkelsen för sin framgångsrika projektledning i samband med utvecklingen av Scantias nya generation lastbilar. Projektet, med arbetsnamnet NGS (New Generation Scania), anses som den mest lyckade lastbilsintroduktionen i Scantias historia.

I mitt samtal med Staffan vill jag dels försöka komma underfund med hur projektet drevs och utvecklades, dels hur den nya projektledningsmetodik ”Pulsen” växte fram.

*Staffan, grattis till utmärkelsen! Du fick utmärkelsen för ledningen av ett framgångsrikt projekt men också för den utveckling av ett helt nytt arbetssätt som genomfördes under projektet. Ska vi börja med själva projektet. Vad handlade det egentligen om?*

Uppdraget kan kort formuleras som ”skapa ett innehåll i nästa generations lastbilar”. Ambitionen från ledningen var att sammanföra pågående produktutvecklingsuppdrag inom R&D till ett gemensamt projekt med en samlad introduktion och övergripande tvärfunktionell koordinering. Det fanns en massa förutveckling som var gjord och uppdraget var alltså att foga ihop alla pusselbitarna till ett projekt, NGS. Därför kom NGS att omfatta ett flertal projekt och förändringar. Projektet startade i slutet på 1998 och jag övertog projektchefskapet i maj 1999.

### **Ändrade strategier**

*Jag tycker att det här projektet är särskilt spännande med tanke på de förändringar av projektstrategin som gjordes under projektets gång. Var det inte så att ni under projektets gång beslöt ändra på sättet att introducera bilen, själva grundidén med projektet.*

Jovisst, i uppdragsbeskrivningen angavs att målet var en samlad introduktion av alla projekt och delprojekt. Vår strategi var CI ”Concentrated Introductions” (koncentrerade introduktioner) d.v.s. att vi klumpade ihop alla förändringar för att ”ta dem på ett bräde”. Under ett seminarium med ledningen i slutet på 2002 togs frågan upp varför man får så många fel när man lanserar. Svaret var att det blir för många ändringar på en gång. Man kan helt enkelt inte ha koll på allt. Eftersom vi har en modulariserad produkt som medger att man kan introducera förbättringar på skilda komponentserier utan att behöva påverka hela produktprogrammet så insåg vi att den koncentrerade introduktionen var svårhanterlig. Under mötet togs det strategiska beslutet att CI skulle få en ny betydelse, från ”Concentrated Introductions” till ”Continuous Introductions”, (kontinuerliga introduktioner). Det här beslutet, att såväl utveckla produkten i små steg som att introducera den på marknaden i ett kontinuerligt flöde, har i grunden ändrat arbetssättet för utveckling av fordon rakt igenom hela Scania.

*Du känner till den där triangeln med tid, kostnad och prestanda/kvalitet, som vi brukar ha som underlag när vi diskuterar om vad som är viktigast i ett projekt. I och med den kontinuerliga introduktionen förstår jag att tiden inte fick högsta prioritet men ni tog också ett annat strategiskt beslut under projektets gång, att flytta fokus från kostnad till kvalitet.*

Vårt uppdragsdirektiv och den tidigt framtagna projektdefinitionen kan så här i efterhand tolkas som dokumenterade förhoppningar om att nå väsentliga produktkostnadssänkningar och samtidigt nå stora prestandaförbättringar. Allt eftersom projektet framskred insåg vi svårigheten i att kombinera kraftfulla egenskapsförbättringar med att samtidigt nå det satta målet på produktkostnad. Vändningen för oss kom hösten 2000 då Scantias ledning förändrade fokus från kostnadssänkning till förbättrade prestanda och hög produktkvalitet.

Vi har en mycket stark produktfokusering inom Scania. Det är resultatet på produkten som är viktigast. Om man känner att något inte är riktigt bra så gör om. Man tvingas ändå att göra om det senare, då med större tidspress.

Du har alldeles rätt att den kontinuerliga introduktionen innebar att tiden inte blev styrande.

Vi behövde alltså inte chansa för att hålla tidsschemat. Man ska inte byta produkt för att den gamla är dålig utan för att den gamla är bra men den nya är bättre!

### **Centralt projektkontor**

*Du skapade ett eget projektkontor under projektet. Var det ett av framgångskriterierna?*

Ja det var en nödvändighet att kunna driva projektet centralt. Vid exempelvis introduktionen av 4-serien ledde varje linjefunktion sin del: Motor skötte sitt, Hyttutvecklingen körde sitt projekt o.s.v. Det arbets sättet resulterade i att delprojekten blev klara vid olika tidpunkter. Det var också svårt att få en överblick över de totala kostnaderna.

Genom att samla alla projekten till ett projektkontor kunde vi forma ett huvudprojekt med flera projekt och delprojekt.

När vi startade projektet var vi 11 personer, i och med att vi bildade projektkontoret så blev vi 35. Vi flyttade ut projektledarna från linjen till PK och deras uppgift blev bland annat att se till att produktutveckling, produktion, inköp och marknad samverkade.

Inledningsvis möttes projektledarna av motstånd från den övriga organisationen. En projektorganisation med centrala projektledare var en ny företeelse inom Scania när vi startade NGS. Omställningen för linjeorganisationen blev stor. Det är möjligt att Scantias organisation inte var tillräckligt förberedd när vi startade projektkontoret. Vi fick, långt in i NGS-projektet, lägga ned mycket kraft på att klarlägga arbetsfördelningen och samspelet mellan linjen och projektkontoret. Nu finns det ett projektkontor och rollen som projektledare har blivit populär.

### **Pulsen**

*Att du lyckades genomföra projektet på ett väldigt bra sätt är en sak. För mig som gammal projektröv är det mycket intressantare att du skapade Pulsen. Vi har under alla de 45 år som jag jobbat med projekt ständigt fört en diskussion om hur vi ska få en matrisorganisation att fungera balanserat. Det blir alltid en konflikt mellan linjen och projekten. Ska man få ett "projektifierat företag", ett projektmoget företag som är jättebra på att driva projekt, så får det inte finnas något "vi" och "dom". Det här verkar ni ha löst genom Pulsen. Berätta!*

Ja det här har blivit bra, riktigt bra. Du frågade tidigare om framgångskriterier, det här var verkligen ett. Utan Pulsen hade vi nog inte fixat projektet.

Tidigt i projektet var linjen för stark, vilket ledde till att det var svårt att leda projektet. ”Du får gärna köra projektet bara du inte använder våra resurser” sa man. Efterhand tog projektet över, vilket ledde till att en del chefer abdikerade. Detta var givetvis inte heller bra. Idag har vi lyckats hitta en fin balans mellan linje och projekt och det är en förutsättning för bra projektresultat, eftersom vi tydliggjort att linjen är ansvarig att leverera resultat enligt överenskommelse.

Under 2001 var läget allvarligt i NGS. På varje styrgruppsmöte konstaterades att planerna inte hade hållits. Det uttrycktes ett krav på att alltid ha kontroll på statusen i projektet. Då föddes idén till Pulsen. Jag föreslog att vi skulle starta ett möte för projekten där man varje vecka under en timme skulle gå igenom samtliga projekt. Jag visste naturligtvis inte vart det skulle leda, men det blev bra. Vi gick igenom projekt för projekt. Till en början hade vi tidtagning. Genom att enbart fokusera på avvikelserna så räcker en timme långt.



Till Pulsmötena kallas linjechefer och projektledare. I början var projektledarna föredragande och linjecheferna kom till Pulsen för att få reda på vad de inte hade gjort. Nu får de själva berätta om läget. Det innebär att de tvingas till att ta sitt ansvar och att engagera sig i arbetet och själva skaffa sig kunskap om statusläget på sin enhet. Täta avstämningar för att ha full koll på framförallt avvikelserna är en nyckelaktivitet för att driva framgångsrika projekt.

Vi har skapat en samarbetsform mellan linje och projekt som fungerar alldeles utmärkt. Pulsen är egentligen ett sätt att kommunicera. Man skulle kunna se Pulsen som en behovstyd tvärfunktionell kommunikation. Genom ett enkelt grafiskt system så tydliggörs läget i hela projektportföljen.

Inköp klagade på uteblivna underlag. Vi skapade då en särskild Inköpspuls och den blev, näst Pulsen, det mest tvärfunktionella mötet. Så här efteråt kan vi konstatera att Inköpspulsen blev den verkliga vändningen i projektet. Den tydliggjorde samtliga leverantörskrav och skapade ett stort engagemang för problemartiklar.



Det intressanta är att Pulsenmötena har spridit sig som ringar på vattnet inom Scania. Idag finns det en labpuls, en eftermarknadspuls, en provbilspuls etc.

### **Älska avvikelserna!**

*Jag upplever Pulsen som ett verkligt genombrott i hantering av både enstaka projekt och hela projektportföljer. Det som retar mig är att jag själv inte har kommit på arbetssättet.*

*Pulsen är ju fokuserad på avvikelser och din egen styrning av projektet baseras till stor del på hanteringen av avvikelser. Du t.o.m. säger att man ska "älska avvikelserna". Hur menar du?*

Man måste hela tiden vara situationsanpassad. Flexibilitet och förändringsberedskap är nyckeln. Du måste ha grepp om de situationer som du ställs inför – helt enkelt gilla läget. Modeller och processer som är statiska fungerar inte och det fungerar inte heller med en superplan.

Att vara flexibel i utvecklingsprojekt innebär att man måste låta behovet styra; man måste förstå vad som behövs i projektet och när. Eftersom allt utvecklingsarbete har en viss ledtid handlar det om att börja med aktiviteterna i rätt tid. För att klara detta måste alla känna projektets takt och rytm. Det är här Pulsen kommer in som ett arena där alla får tillfälle att träffas och kommunicera.

Du måste alltså hela tiden ha kännedom om avvikelserna, acceptera dem, tycka om dem, ja t.o.m. älska dem. Jobba hela tiden med förbättringar. "Rätt från början" finns inte i våra projekt. Du måste ta besluten i realtid. Gör rätt nu!

*Vilka lärdomar tar du med dig från projektet? Vad vill du ge oss för råd?*

Det finns naturligtvis massor av lärdomar, både stora och små. Jag ska försöka sortera ut några.

- Engagera ledningen. Vi möttes av ett starkt stöd och ett genuint intresse. Till och med styrelsen deltog och klättrade i provbilarna. Utan en engagerad ledning klarar man inte av ett så här stort projekt.
- Genom Pulsen kom alla linjefunktioner att delta aktivt i projektet. I praktiken fick vi ett parallellarbete. Det får inte bli "Vi" och "Dom". När linjen säger "nu har ni fått era resurser, nu kör vi våra egna projekt" då är det svårt att leda projekten. I vårt projekt drog alla myrorna åt samma håll. Pulsen var en nyckeln!
- Fokusera på kundnyttan! Ställ alltid frågorna "Varför då?" "Vem är det till för?" "Vad mår kunden bäst av?"
- Testa dina idéer genom att prata om dem. Jag vill höra mig själv snacka om mina. Kolla om de bär i praktiken. Mina medarbetare säger att jag "ger energi – inte bara tar".
- Om produkten ska upplevas som bra krävs att den är ordentligt tekniskt utprovad. Kvalitet och prestanda måste gå före tiden. Det här måste hela organisationen vara eniga om, från företagsledning ned i organisationen.
- Planeringen av prototypbilar är därför en viktig del i våra projekt. Vi hade trassel med planeringen vilket innebar att vi tappade tid. Vi har inte haft någon stöttning av system för hanteringen av prototyper. Det här ska vi bli bättre på till nästa projekt.
- Håll fast vid sluttidpunkten. Det är i slutet på projektet som avvikelserna blir tydliga. Skjuter man på sluttidpunkten så flyttar man också fram kunskaperna om avvikelserna.
- Projektledaren ska inte ta tekniska beslut. De tas i linjen. Det är viktigt att linjen ansvarar för "Hur".
- Kommunikation är A/O i ett så här stort projekt. Vi hittade ett sätt att kommunicera genom Pulsen. Den är hjärtat i vår projektverksamhet.

*Tack Staffan för ett trevligt samtal. I motiveringen till utmärkelsen Årets Projektledare beskrivs du som ”en blandning mellan ingenjör, konstnär och entreprenör med lång erfarenhet av Scania, med förmåga att hantera förändringen samt kunskap att också förstå omgivningen; en i organisationen öppet, erkänt duktig lagledare på ett positivt sätt: erfaren, kunnig och intresserad, och en värdig representant för projektet”. Fina ord, men det känns som att de är rätta. Jag har lärt mig mycket under vårt samtal speciellt ska jag föra kunskaperna om Pulsen vidare.*

## **FAKTA**

### **Staffan Sjöström**

54 år, gift med Pirjo

Barn; Fredrik, 19

Bor i villa i Grödinge

Civilingenjörsexamen Maskinteknik, KTH 1977

Meckar med bilar, bygger segelbåtar, snickrar på huset

Nu chef för Vehicle Definition som koordinerar arbetet med framtida produkter

Förvaltar den modulära bygglådan

### **NGS-projektet**

Den bästa generation Scania-produkter som någonsin producerats

Projektstart 1998, lansering 2004

Omfattning 2000 manår med en investeringsnivå på 2 miljarder kronor

Avsevärt förbättrad förarkomfort i hytten

3% minskad bränsleförbrukning och 300 kg minskad vikt