



När du tar viktiga beslut, tveka inte, ge allt!

**Samtal med Jan-Erik Larsson
Årets Projektledare 2014**

Torbjörn Wenell

wenell@projektkultur.se

Ibland är det svårt att välja mellan ypperliga prestationer. Så var det för Svenska ProjektAkademien när vi skulle utse Årets Projektledare 2014. Vi kunde inte skilja mellan två suveräna projektledarprestationer i projekt av världsklass.

Göran Östling, projektledare för Scantias Euro-6-motorer, har jag presenterat tidigare. Nu vill jag redovisa mitt samtal med Jan-Erik Larsson, projektledare för Volvo Cars nya drivlina.

2007 började miljödebatten på allvar ta fart kring utsläppen av koldioxid, flera stora ledare gjorde starka uttalanden (Al Gore, Angela Merkel) om att lagkrav behövdes för minska utsläppen. Detta var Volvos startskott, parallellt med detta började det under 2008/9 bli tydligt att VCC, Volvo Car Corporation behövde "egna" motorer pga. att Ford avsåg att sälja företaget.

Fram till 2010 ägdes VCC av Ford som mot slutet var "hovleverantör" av nästan alla motorer till Volvo. Endast femcylindriga motorer som byggdes i Skövde var i Volvos kontroll. Projektets mål var att byta ut alla motorer inklusive femcylindriga och ersätta dem med moderna effektiva fyrcylindriga motorer. På samma bas skulle man bygga både diesel- och bensinmotorerna, de skulle finnas i 8 olika prestandaderivat 120hk-320hk. Dessa skulle vara förberedda för elektrifiering (elmotor mellan motor & växellåda samt elmotor på bakaxel). De skulle vara bäst i världen på förbrukning i förhållande till prestanda och de skulle upplevas som premium (en kund skulle få V8-prestanda med en bränsleförbrukning motsvarande en fyrcylindrig motors).

The new powerful Drive-e powertrains

Jan-Erik, när kom du in i bilden?

Vårt projekt hade kört fast. Det var en deppig stämning där man tappat förtroendet för projektet. Jag hade jobbat som konceptchef 2008-2010 då mycket av kravbilden arbetades fram. 2009/10 började det konkreta konstruktionsarbetet. Jag blev tillfrågad om att ta över projektet som ytterst ansvarig när industrialiseringen började 2012.

Jag insåg att de flesta kände sig ledsna och vilsna, men att vi samtidigt hade hela vår framtid i händerna, vi kunde ju inte misslyckas. Jag började med att så ödmjukt som möjligt prata med de som var viktiga ledare inom projektet för att se hur vi skulle kunna gå vidare. Alla var överens om att projektet måste få tillbaka förtroendet, och bästa vägen dit var att förklara hur vi skulle klara uppgiften. En annan del var att delegera ut mer ansvar för att få upp ägandeskapet där det bäst hör hemma; där kunskapen är som störst. En tredje del var att engagera ledningen för alla involverade funktioner såsom inköp, fabriker och utveckling, att få en gemensam agenda för alla. Därför startade vi upp tvärfunktionella styrmöten, dels på min nivå men även på högsta ledningsnivå.

THE CHALLENGE



- Run the program with a content exceeding budget
- Update Skövde plant in running production
- Prove that less is more.
- **Floating target perf vs FC (leading)**
- Utilize the full competence within all functions. (1+1=3)
- Managing ~2000 engineers + >200 suppliers

Det är alltid intressant att studera ProjektAkademiens motivering till valet av årets projektledare. Så här står det i nomineringen av Jan-Erik

”Jan-Erik Larsson har lett ett viktigt projekt för Volvo som resulterat i motorer som överträffar målsättningen gällande ökad prestanda och körupplevelse samt minskad bränsleförbrukning. Med en nytänkande och hållbar strategi och en stor portion envishet har Jan-Erik dock lotsat Volvo genom den utmaningen.

Jan-Erik lyckades med att både vara lyhörd för och plocka in innovativa lösningar, trots ett mycket tidspressat läge. Han klarade av att kombinera samarbetet med många nya medarbetare, som hade nya verktyg med sig, och mer erfarna konstruktörer, som kunde mycket om motorer. Resultatet för teamet blev ett arbets sätt som var konstruktivt och tillät mycket snabba konstruktionsgenomgångar.”

- *”Jan-Erik och teamet såg till att alla krav vi hade överträffades och lanseringen av de nya drivlinorna har fått stor genomslagskraft i internationella motorpress”,
säger Dr Derek Crabb, Senior Advisor R & D på Volvo Cars.*

Stora krav på ledarskapet

Du har ju jobbat en massa år med projekt i olika roller. Om du jämför det här projektet med tidigare, vad är det för skillnad?

Likheterna är många med avseende på den kompetens som finns i projektet och hur man får fram dem som har värdehöjande idéer, samtidigt ger det energi men det ställer också krav på övriga områden. Det som varit anmärkningsvärt i det här projektet är storleken på utmaningen. Att bli bäst inom bränsleförbrukning i förhållande till prestanda är ett rörligt mål, men också ett område där stora delar av bilindustrin satsar pengar, vilket ger en

utmaning utöver det vanliga. Dock visste vi att vi hade kompetens, vi hade nya utvecklingsverktyg, samt unikt ledarskap. Den senare delen är en generell svensk styrka där vi är mindre toppstyrda, men som också ställer krav på leverans. Balansen mellan att lyssna på experter och ibland våga utmana är avgörande för att lyckas. Viljan att vinna måste ge utrymme även för att misslyckas. Detta projekt ställde stora krav på ledarskapet.

Väldigt mycket av min kunskap är uppbyggd kring samverkan mellan motorer, växellådor, dess installation och hur det behöver samverka i bil för att kunden skall bli nöjd. Detta har gjort att jag förlitat mig på konstruktörer och experter när jag sett att de förstått vårt övergripande mål. Ju högre projektledare, ju högre grad av egenskapsfokusering.

LEADERSHIP



KEEP

- Strategy is right !
- Team competence is right
- Combined financial & design approval meeting.



CHANGE

- Add x-functional alignment meetings at top management level and in program management.
- Transparency: admit that we are in the ditch, and inform how we are dealing with it.
- Cut out content that is not contributing to the main targets.
- Add launch experienced resources.
- NVH task force

svant (Name) (CC-BY) (Organization) (Name of document) (Security Class) (Priority)

0000 00000 (YYYY-MM-DD)

11

Man säger också att du "skapade en unik teamkänsla" och att ditt fokus inte bara var på projektmålen och leveranser utan att du också såg till att projektmedlemmarna klarade att ha balans i livet. Hur gjorde du och vad innebar det?

Detta är ju svårt för mig att bedöma och förklara. Men jag tror det hänger på att ge ansvar så att projektmedlemmarna känner förtroende, och att man är där och stöttar när det inte går som man tänkt sig. Den andra delen är att när alla går på sitt yttersta, då är inte min roll längre att pressa ut mer, utan snarare att försöka bromsa upp. Uppmana till ledighet och att gå hem i tid, fråga hur det är hemma etc. De flesta är helt uppslukade av projektet och tänker inte på sig själva.

Fick du själv handplocka medarbetarna och i så fall vilka kriterier använde du?

Jag hade ju redan tidigare varit med och påverkat vilka som jobbade i projektet och jag såg inte att det behövde justeras. Däremot saknade jag vissa funktioner, och på dessa funktioner hade jag en tydlig bild av vilka medarbetare jag ville ha.

Att arbeta "agilt" har gått från att vara ett modeord till att bli en etablerad projektform. Personligen anser jag att de flesta lyckade projekt var agila långt innan begreppet uppfanns. Tycker du att ni hade ett agilt arbets sätt och vad innebar det i så fall?

Agilt kan ibland tyckas vara "oplanerat", men det är i grunden förmågan att anpassa sig snabbt till verkligheten men där målet är tydligt. Vårt mål var tydligt men föränderligt, vi fick hela tiden anpassa oss mot omvärlden, och på så vis jobbade vi agilt. Ett sådant exempel är när vi fick klart för oss att prestandakänslan inte var tydlig, då startade vi en arbetsgrupp för att få ut all kraft från motorn till vagnsacceleration. Det som kom ut var en mjukvarufunktion som med hjälp av ABS-bromsarnas hastighetssignal och kontroll av direktinsprutningen skapade en extremt snabb och effektiv spinnkontroll.

Ju närmare målet desto tätare avstämningar

När man framgångsrikt bedriver så här stora industriella projekt behöver man en utvecklad projektmetodik. Vad hade du för stöd? Hade du någon projektmodell som du följde?

I grunden tror jag att det är PRINCE2 men med VCC-anpassning. Vi följde dessutom VPDS (Volvo Product Development System). Vi har inom Volvo ett internt uppföljningssystem som kallas PSR (Product Status Report) som är helt webbaserat. Avstämningarna varierar men lite generellt kan man säga att ju närmare målet man kommer ju tätare avstämningar. De sista grindarna görs med bara några veckor emellan, medan för de tidiga så har vi flera månader mellan avstämningarna. Dock är det viktigt att jobba proaktivt, att efterfråga vad vi kommer att ha för status vid nästa grind. Vi använder flera typer av datorstöd, där Lotus Notes är ett.

Vi gjorde naturligtvis också flera tusen riskanalyser under projektets gång. De flesta baserades på FMEA (Failure Mode Effect Analysis).

I de flesta projekt kan man hitta någon form av moment eller kontrollpunkt då man kan avgöra om projektet kommer att lyckas eller ej. Hade ni någon sådan kontrollpunkt?

Som jag nämnt tidigare så styr vi mot etappmål. De viktigaste är koncept, konstruktion och egenskaps grindar. Därefter är det fabriksfokus, antingen i Skövde eller i vagnfabriker. Då är det olika kvalitetsnivåer som skall uppnås samt fulltaksprov. Till sist har vi en grind där EMT beslutar om produkten kan släppas till kund.

Vi har alltså ett flertal av kontrollpunkter, som mäter mognadsgrad av teknik inklusive egenskaper, tid och kostnader. Målet att kunna leverera motorer från Skövdefabriken det visste vi relativt tidigt, men helt säkert under 2012. Målet att bli bäst visste vi inte förrän lansering eftersom detta var ett rörligt mål (konkurrenter sitter inte still).

Vi hade naturligtvis också en hel del störningar i projektet. När jag kom in i projektet kunde ingen provning genomföras pga. att några detaljer inte höll måttet. Då tog vi det drastiska

beslutet att tillverka fler av dessa och genomföra schemalagda byten. Det var efter detta vi förstod att vi faktiskt hade kontroll på våra problem. Innan dess var det jobbigt.

Jag tycker att det är viktigt att fira i ett projekt när man gjort något bra eller uppnått någon milstolpe. Firade ni, när och på vilket sätt?

Vi firade flera gånger när vi hade framgångar i projektet, när vi gjort något bra eller då vi nådde milstolpar. Det blev ofta tårtor, men också i lite större format när vi bjöd in alla till STCC-racet i Göteborg med tacktal av R&D-chefen Peter Mertens.

När Hans Carlstedt 1999 fick utmärkelsen som Årets Projektledare för Volvo S80 var ett av framgångskriterierna att organisera arbetet i s.k. modulteam. Har du haft samma typ av organisation?

Ett enkelt svar är nej. I ett modulteam sitter alla funktioner ihop geografiskt. Detta var ju i princip omöjligt eftersom vi hade utveckling i Göteborg och byggnation i Skövde. Däremot är det viktigt att skapa arenor där de olika funktionerna kan träffas och interagera med varandra.

Företagsledningen fungerade som styrgrupp i projektet. Detta var en av hörnpelarna för att lyckas, att få en gemensam agenda och skapa bra energi. När problem uppstod, då hjälps man åt. I och med styrmötet så hade vi möjlighet till att ta beslut som var förankrade med högsta ledningen, tvärfunktionellt.

Vi använde flera metoder för att kommunicera, bland annat stormöten, mejl, webb. Men den viktigaste var att få ambassadörer hos alla funktioner, att prata om vad vi höll på att åstadkomma och att det var möjligt.

”Framtidens löpsedlar”.

Vad jag förstår så lät du projektdeltagarna göra löpsedlar om projektets framgång innan ni hade startat. Så har jag också gjort vid några tillfällen. Jag tycker det är jättebra. Var det så som ni skapade ambassadörerna?

Det var i min chefs ledningsgrupp som den här idén kom fram. Vi diskuterade väldigt mycket kring vad vi ville uppnå, och kom fram till att vi ville bli bekräftade och att den bästa bekräftelsen var att tidningar etc. belyste detta. Då började vi skriva tidningsrubriker själva vilka vi till slut använde som vår målbild. Ledningen gillade ”kaxigheten” men framförallt märkte vi att det hjälpte våra medarbetare och chefer ta beslut. Vi blev ju också utmanade av teamen när de tyckte att vi inte levde upp till vår målbild. Då fick vi vackert foga oss och korrigera våra beslut, vilket gav ännu mer energi till teamen.

Det är intressant att när projektet presenterades så överträffade de internationella tidningsrubrikerna våra egna ”kaxiga målrubriker”.



När var projektet klart? Vem avgjorde att det var färdigt?

7 oktober 2013 tog VCC EMT (Executive Management Team) med Lars Vrebo som ordförande beslutet att starta produktionen i Skövde. En oförlömlig dag för mig eftersom det var 86 år efter att min morfar var med och byggde Volvos första personbil Jakob med en fyrcylindrig 2-liters bensinmotor, och att det dessutom var på min egen 50-årsdag. På våren 2014 öppnades FSR (Final Status Report) för bilprojektet.

Vi avslutade projektet med att bjuda alla på tårta, samt dela ut diplom till några som utmärkt sig speciellt väl. I kärnteamet avslutade vi med middag och en helkväll

Till sist brukar jag be projektledaren dela med sig av sina erfarenheter till läsaren.

Fem rekommendationer till andra projektledare

- Ta inte beslut för att du kan (ge ansvar), ta beslut när du behöver (ta ansvar).
- Tryck tillbaka beslut där de kan tas bäst. (Undvik mikromanagement)
- När du tar viktiga beslut, ta beslut som ger spelrum.
- När du tar viktiga beslut, tveka inte, ge allt (om du är osäker blir alla osäkra).
- Var tillgänglig, närvarande, och var delaktig. Go and see!

Tack för ett intressant och spännande samtal. Jag vill avsluta med en liten fundering. Både du och Göran har genomfört projekt i världsklass. Först och bäst! Är vi bättre på att genomföra den här typen av projekt än BMW, Audi, Toyota osv.?

Vi har hög lägstanivå avseende utbildning i Sverige. Det innebär att man kan bidra på alla nivåer. Svenskt ledarskap har sina grunder i alla människors lika värde, vilket gör att bra idéer tas omhand oavsett varifrån de kommer. I många andra företag utanför Sverige finns det en stark hierarki, där chefen vet bäst, vilket bromsar. I båda våra projekt har det också funnits mycket starkt stöd från ledningen, alla vet att det bara finns en väg och det är framåt. Ledningens stöd har varit avgörande för både mig och Göran.



Persondata

Född 1963

Familj Fru Bente Larsson och två barn Robin 22år varav ett utflugit Sofia 25år.

Bostad Radhus i gamla Eriksbergsområdet i Göteborg

Nuvarande arbete Avdelningschef Driver interaction & Infotainment

Fritidsintressen Sommarstugan på Tjörn, Motorbåtar, motorcyklar.

Mejladress jobb jan-erik.larsson@volvocars.com, privat jlarsso4@gmail.com,