

Euro 6 Umbrella Program



Först, först, först och bäst, bäst, bäst...

**Samtal med Göran Östling
Årets Projektledare 2014**

Torbjörn Wenell
wenell@projektkultur.se

Projektledarskap i absolut världsklass!

Svenska ProjektAkademien har utsett två vinnare till utmärkelsen Årets Projektledare 2014. Det är Göran Östling, projektledare för Scantias Euro 6-motorer och Jan-Erik Larsson, Volvo Cars nya drivlina. Bägge projektledarna har genomfört projekt med resultat i världsklass och Akademien har inte kunnat skilja prestationerna åt varför det i år blev dubbla vinnare.

Ett av fordonsbranschens största utmaningar de senaste 40 åren har varit att kraftigt minska utsläppen. Från 1 januari 2014 gäller ny lagstiftning (Euro 6) som skärpte EU-kraven rejält på hur mycket som fick släppas ut, det handlade om en minskning till nivåer som inte ens var mätbara för 10 år sedan.

Göran Östling har sedan 2008 varit huvudprojektledare för Euro 6 Umbrella-programmet och bidragit starkt till att Scania redan 2011 var först ut med att introducera ett motorprogram för Scantias lastbilar och bussar som mötte de hårda kraven och som lyckades minska bränsleförbrukningen markant. Motorerna har fått ett mycket bra kundmottagande och toppbetyg i branschpressen. Vid ett prestigefyllt test i tysk fackpress noterades modellen Scania G 410 för den lägsta bränsleförbrukning som någonsin uppmätts.

Göran har lett ett helt program av projekt och produktintroduktioner som planerats för att i steg dra maximal nytta av innovation och kunskapsstillväxt under projektets gång. Han har samordnat 10-tal projektteam med varsin projektledare och ett 50-tal objektteam. Sammanlagt har 1 500 Scaniamedarbetare och mängder av underleverantörer varit involverade. Programmet har totalt omfattat 3 200 miljoner arbetstimmar. Målet har varit att utveckla ett tjugotal nya motorer samt att anpassa Scantias befintliga fordon för att klara de nya kraven.

I ett samtal med Göran Östling vill jag försöka analysera hur man bär sig åt för att leda ett så stort och viktigt projekt med så lyckat resultat. Vilka är egentligen framgångskriterierna?

Först, först, först och bäst, bäst, bäst...

Det här var, vad jag kan förstå, en tävling om att vara först med en lansering av en motor som kunde klara av EU-kraven. Berätta lite mer!

Programmet, som bestod av flera projekt, beslutades 2008 av Scantias företagsledning. Anledningen var EUs lagstiftning "Euro 6" med kravet att det skall vara uppfyllt 2013-12-31. En annan anledning är att det finns marknadsmässiga fördelar att ännu tidigare kunna erbjuda lastbilar och bussar som uppfyller detta krav.

Det viktiga från start var att vara först med några motorer som uppnådde "Euro 6" och som i övrigt var konkurrenskraftiga. Vi ville också att hela programmet skulle bli konkurrensförmåligt inför lagkravet 2013-12-31. Målen skruvades åt i steg, parallellt med att vi byggde teknisk kunskap. På så vis introducerades flera produktgenerationer med slutmålet att vara bäst inför 2013-12-31.

Vi insåg tidigt att vi måste bygga kunskap i steg och att vi måste ha multipla introduktioner. Med ledningens stöd gjordes omfattande konceptutveckling med parallella spår inom

programmet, vilket inte är det normala inom Scania. Även målen och respektive introduktionsprojekt beslutades stegvist och hade sina respektive kravspecifikationer.

...mot rörliga mål.

Vi kunde vid projektstart omöjligt veta vilken introduktionstid som skulle vara lika med "först" och vilka egenskaper som t.ex. bränsleförbrukning och vikt skulle vara för att vara "bäst". Vi kunde ju inte veta hur konkurrenternas planer såg ut. Dessutom var inte ens själva lagstiftningens mål klara, de rörde på sig de första åren. Vi fick göra bedömningar, vissa blev rätt och vissa blev fel. Mot bakgrund av detta skapades "**Först, först, först och Bäst, bäst, bäst**" som ett slags propagandamål med syfte att entusiasmera innan vi beslutade de mer formella målen i respektive projekt. Det här var även en medveten strategi då jag visste att långt ifrån alla medarbetare stödde "att vara först", eftersom det betydde kortare utvecklingstid. Ingen hade däremot något emot att vi ville bli "bäst". Den här andan av "först och bäst" skapade en rejäl fart i programmet från första början.

Förutom Euro 6 utsläppskrav hade vi mål inom olika områden, exempelvis

- Effekt och moment
- Bränsleförbrukning
- Storlek (volym) diesel och Adblue tankar
- Underhållskostnad
- Kvalitet
- Alternativa bränslen
- Vikt

Målen sattes och uppfylldes alltså stegvis genom multipla introduktioner. Om man så vill kan man säga att vi byggde in en medveten kontrollerad ambitionsglidning i steg.

Du säger att ni fick "allt ni pekade på redan från början 2008". Var det så och vad innebar det konkret?

Att få högsta prioritet på ett projekt är naturligtvis en oerhört viktig framgångsfaktor.

Vi fick framför allt prioritet nr 1 när och var så behövdes. Jag kunde i princip välja ut och handplocka de bästa projektledarna inom Scania Project Office.

När det gällde projektledarna ville jag att de skulle ha erfarenhet för det område de fick ansvaret för. Men jag sökte också en blandning av personligheter. Konsulter kan vara knepigt att ta in då de inte känner företagskulturen men för ett IT-projekt tog vi in en projektledarkonsult då vi för tillfället saknade den kompetensen och det blev lyckat.

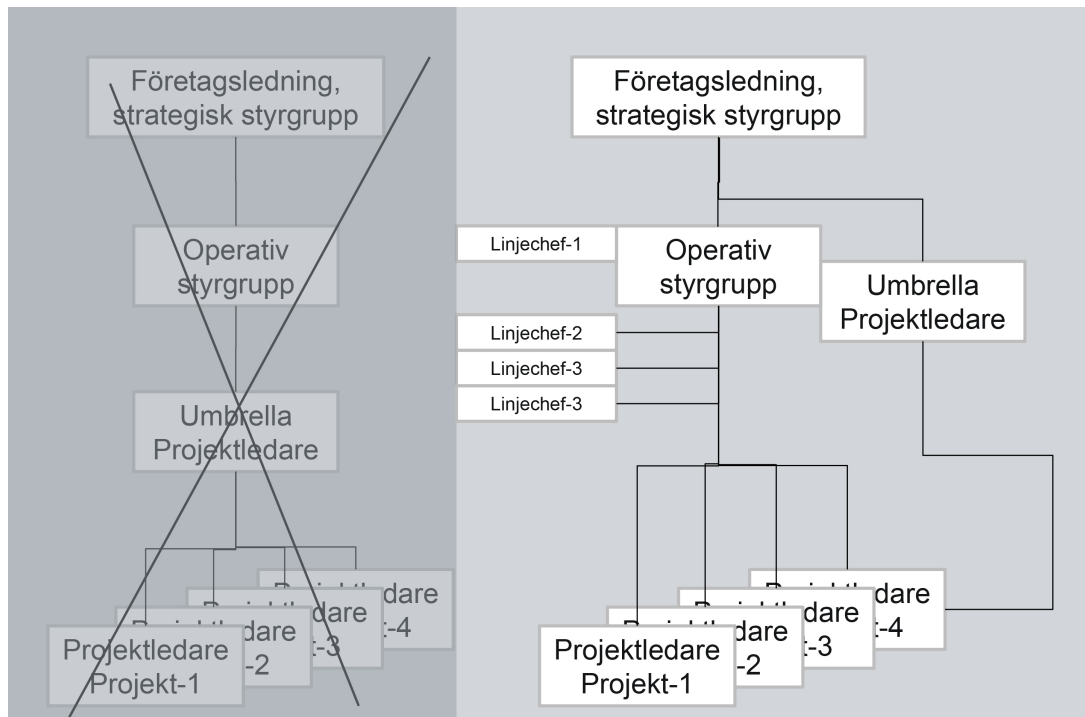
Scania har en matrisorganisation där linjens chefer ansvarade för vilka som jobbade med projektet i respektive linjegrupp

Den höga prioriteten innebar att linjecheferna lättare fick igenom beslut att anställa personal. Vi fick tillgång till lokaler, för t.ex. samlokalisering och projekttavlor.

När en ritning och så kallad Engineering Change Order inom R&D skulle gå igenom beslutsprocessen och in i produktbeskrivningssystemet så gav vi den en speciell Euro 6 flagga som innebar att den fick förtur.

Under krisåren var det nästan bara Euro 6-projektet som fick de mycket dyra provfordonen beviljade. Vi använde ca 200 lastbilar och bussar för utveckling och validering. I chefernas

kalendrar och möten fick projektet förtur av olika slag. Man kan vända på det och säga att det nog inte var lika roligt att jobba med andra projekt inom Scania parallellt med Euro 6.



Var möjligheten att skapa och samlokalisera "Fokusgrupper" också en följd av den höga prioriteten?

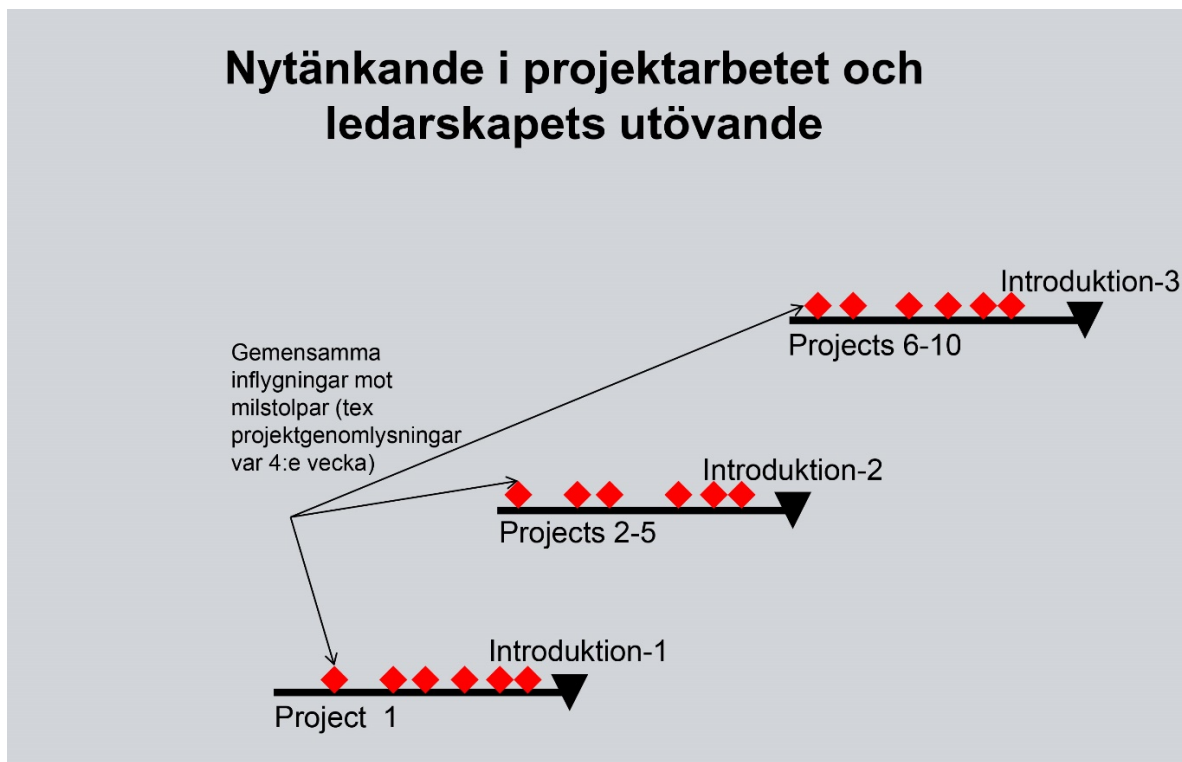
Ja det tycker jag nog. I början provade vi på att under ett år samlokalisera ca 100 personer i ett eget hus. Det var inte fel men vi insåg att vi egentligen skulle vilja sätta dit några hundra personer till och då hade vi ingen lämplig lokal, bland annat på grund av att den inte fick ligga för långt från våra motorprovceller. Sektionscheferna inom R&D med ca 4-5 grupper med ingenjörer ville nämligen ha sin sektion samlad. Parallellt hade vi provat på ett annat samlokaliseringssätt som vi kom att kalla "fokusgrupper". Det blev det gängse arbetssättet och det är så gör vi med alla projekt idag.

En fokusgrupp skapas temporärt i ett projekt för att lösa en specifik uppgift eller lösa ett extra svårt problem. Euro 6 Umbrella-projektet hade förmånen att ha speciella arbetsplatser för dessa där det även fanns gott om plats för fysiskt material att lägga upp på bord och att kunna ha tavlor för planering, bilder etc. En fokusgrupp kan arbeta ifrån några veckor till några månader och den går ofta på tvären genom projekt- och respektive linjeorganisation. Grupperna består av personal från R&D men ofta även service, inköp och produktion.

Scania vill och utvecklar väldigt mycket inhouse. I Euro 6 fallet t.ex. insprutningsystem och ljuddämpare. Andra i branschen köper detta från systemleverantörer. I vårt fall ger det kortare utvecklingstid, lägre produktkostnad och bra prestanda.

Du använder också andra nya spännande styrbegrepp som "Gemensamma inflygningar mot milstolpar" och "Lokomotiv". Vad innebär det?

De gemensamma inflygningarna innebar att vi var 4:e till var 8:e vecka hade en genomgång för alla Euro 6 projekten med alla tvärfunktioner från linjen och med flera nivåer av chefer från linjen närvarande. Fokus var leverans mot milstolpar som låg ca 10-12 veckor framåt i tiden. Vi kunde då ta beslut och korrigera mot ett specifikt introduktionsprojekt och att samordna och korrigera mellan olika introduktionsprojekt både tekniskt och resursmässigt. Vi styrde alltså bl.a. mot milstolpar. En milstolpe kunde vara en bilbyggnation, ett godkänt prov, godkända egenskaper, beslut att gå i produktion osv.



Ett lokomotiv var ett introduktionsprojekt där en ny specifik teknik eller koncept introducerades.

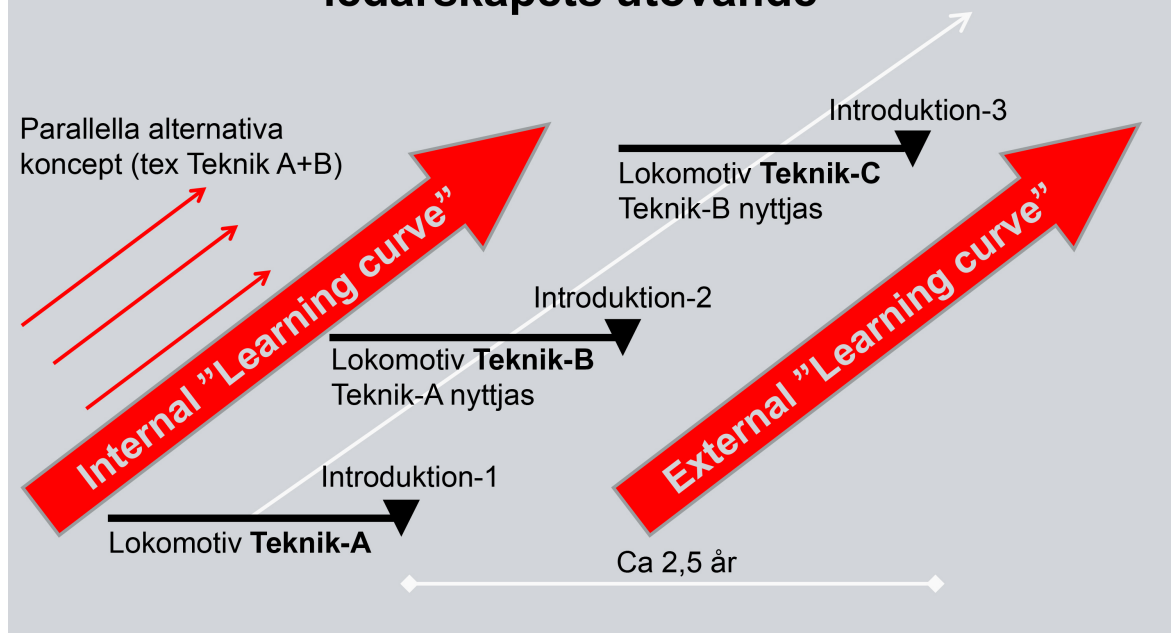
Exempel:

Introduktionsprojekt-1 var lokomotiv för teknik A och B

Introduktionsprojekt -2 var lokomotiv för teknik C

Introduktionsprojekt- 3 hade inget lokomotiv utan nyttjade kanske teknik A och C

Nytänkande i projektarbetet och ledarskapets utövande



Alla projekt har ju risker. Staffan Sjöström, som utsågs till Årets Projektledare 2005 för sitt sätt att leda framtagningen av Scantias nya generation lastbilar – NSG, myntade begreppet "Lär dig älska avvikelserna. Det finns inget rätt från början." Har du samma känsla?

Störningar är ett normalläge i ett projekt av den här typen, det sker varje dag. Man måste tycka om det som projektledare. Jag brukar internt inom Scania säga att ju större problem och utmaningar projektet har desto högre aktiekurs har projektledaren. Jag försöker ha det synsättet och då tycker jag att det är kul med avvikelser, man känner att man behövs. Ett sätt att hantera avvikelser är att försöka "se runt hörnet" och försöka luska fram "morgondagens problem".

Vi gjorde naturligtvis riskanalyser. Förutom på traditionell projekt- och produktnivå tvingades vi göra riskbedömning på företagsnivå med hjälp av jurister då Euro 6-lagkravet innebar krav på att renlighetsnivåerna skulle gälla även för "begagnade" fordon i upp till 7 år eller 700 000 km.

För produktrisker och avvikelser nyttjades vårt avvikelshanteringssystem till en ny nivå, vi skulle inte bara älska och jobba med avvikelserna utan vi krävde planering och prioritering (1-3) redan efter par veckor efter det att problemet identifierats. Detta följdes noggrant och bidrog till att Euro 6 produkterna som vi introducerade överträffade kvaliteten rejält jämfört med tidigare introduktioner på Scania. Hanteringen och engagemanget för avvikelser/risker gjorde att vi dessutom bidrog till att lösa problem utanför Euro 6-projektet.

Hellre idag än i morgon!

Agera samma dag – vänta inte!

Som huvudprojektledare för Umbrella-programmet hölls jag ansvarig för helheten men jag ville att varje projektledare tog och kände sitt eget ansvar, därför var de enligt Scantias riktlinjer ansvariga att leverera sitt projekt med sin respektive kravspecifikation. Det viktiga för mig var att de skulle känna att jag hjälpte till genom att t.ex. ta hand om övergripande frågor som investeringar, resurssäkring, produktionsramper och volymer. Jag höll också i diverse gemensamma uppföljningsmöten med linjen. För mig var det viktigt att alla projektledare inom Euro 6 Umbrella stöttade och hjälpte varandra vid behov.

Linjens motororganisation var naturligtvis enormt engagerad på alla nivåer. Men ju längre man kom ifrån motoravdelningen så minskade entusiasmen något och andra avdelningar hade andra egenskaper än emissioner och bränsleförbrukning att "bevaka". Detta skapade självklart konflikter och "värme" mellan olika linjegrupper som behövde hanteras av både linjens chefer och av oss projektledare.

Som jag ser det handlar projektledning väldigt mycket om att linjen på olika nivåer R&D, inköp osv ska känna att de får hjälp. Gör dig synlig i organisationen och lätt att kontakta. När du som projektledare hjälper till så har du också förtjänat att ibland t.ex. kunna nypa till ibland när så krävs, t.ex. när en leverans av något slag blir försenad, utan att det skapar konflikt. Att bara driva och kräva fungerar inte. Du måste skapa ett förtroende i din roll som projektledare.

Ett annat motto som du har är "Gå och se" – hur praktiserade du det?

Alla projektledarna måste intressera sig för varje problem inom sitt ansvarsområde, även om de är många. I vissa fall räcker det att bara känna till att problemet finns, men för mer viktiga problem måste man fördjupa sig i det enskilda ärendet. Euro 6 Umbrella hanterade mycket stora mängder med avvikelser och för att kunna göra det måste det finnas ett problem- och avvikelsehanterings IT-system annars klarar man inte det. Dock kan och ska vissa tyngre problem och avvikelser med fördel följas på pulstavlor (Scantias grön/gul/röd-magnetpluppar).

När du får kännedom om något som inte står rätt till så ring eller ännu hellre gå till personen eller bilen, provriggen eller vad det månne vara. Scania har ju allt samlat i Södertälje så vi kan även träffas direkt. Skicka gärna mail för att kunna överföra information men prata med personen direkt.

Min erfarenhet från åtminstone Scania är att när det går riktigt snett och blivit en kris då brukar organisationen jobba som bäst. Jag brukar ibland säga att vi måste skapa kriser.

Kommunikationen

I boken "Projektledarskap" har jag analyserat vilka framgångskriterierna har varit för de 21 projektledare som tidigare fått utmärkelsen. En tydlig gemensam framgångsfaktor har

varit deras skicklighet att informera och kommunicera i och kring projektet. Hur hanterade du kommunikationen?

I Scantias utvecklingsprocess har vi en tydlig kick-off milstolpe där många informeras skriftligen och på ett större möte.

Vi försökte göra ett nyhetsbrev i serietidningsform varje månad. Nyhetsbrevet bestod av ca 5-6 sidor. Men vi hade också mängder med mail och möten med formella krav på leveranser. Nyhetsbrevet var ett sätt lätta upp det hela och skapa engagemang. Det var ju ett brev som mottagaren kunde välja om han/hon ville läsa det. De som uppskattade nyhetsbrevet mest var faktiskt de som jobbade minst med Euro 6 projekten eller längst från händelsernas centrum. De som var med på formella projekt-, objekt- och styrgruppsmöten fick information mer direkt och hade inte samma behov.

Projektledarna hade naturligtvis en informationspunkt på sina respektive möten av olika slag. Vi projektledare träffades varje dag.

När det gäller samspelet med styrgruppen så informerade vi i förväg vilka beslut som behövde tas och när.

Min erfarenhet av kommunikation i projekt är att det är viktigt med visualisering, gärna på stora White boards.

Bakflyttad ljuddämpare med vertikalt avgasutlopp: Överraskande bullerresultat ställer till det! Vi körde jämförande bullerprov just före semestern. Eu6 xxx dubbla framaxlar (bilen Uggla) ombyggd till vertikalt avgasutsläpp testades mot sdt utsläpp tanken. Förhoppningen var att vertikal skulle bullra mindre än std-utlopp vilket då skulle öppna upp även för D9 och D13 med samma installation – nu blev det inte så utan gamla Uggla bullrade mer! Planen gick inte i lås och vi måste nu snabbt som katten få fram ytterligare 2 provfordon för att även certifiera D9 och D13 med bakåtflyttad ljuddämpare och vertikalt avgasutblås. Sent mot WVTA -> STOR SOCOP fara.



Exempel på projektinformation

Lärande

När du nominerades till utmärkelsen Årets Projektledare så framhöll man att ni redan från början planerade en mycket medveten lärandeprocess för att i steg dra maximal nytta av innovation och kunskapsstillväxt under projektets gång.

Ja, lärande och kunskapsstillväxt är viktigt för oss. Först organiserade vi de olika projekten i vilken ordning vi behövde bygga kunskap men tog även hänsyn till marknadsavdelningens önskemål. Det gav oss en roadmap.

Efterhand när vi tog in fler projektledare formaliserade och frös vi mål för respektive introduktionsprojekt inom Euro 6 Umbrella.

Vi får se vad vi får ut av vårt övergripande "lessons learned-projekt" men vi har redan infört sättet att jobba med avvikelshantering som en standard. Projektgenomlysningar med inflygning mot milstolpar håller också på att bli etablerat för andra större projekt. Vi har även byggt ny kunskap kring fordonsverifiering.

När var projektet klart och vad avgjorde att det kunde bedömas som "färdigt"?
I de flesta projekt har man någon form av moment eller deadline, ska vi kalla det för brytpunkt, där man kan avgöra om projektet kommer att lyckas eller misslyckas. Hade ni några sådana brytpunkter?

Vi har inom "Euro 6 Umbrella-programmet" haft projektintroduktioner sedan 2011 och i steg till och med slutet på 2013 då i princip alla mål uppfylldes. Kunskapsuppbyggnaden gjorde dock att vissa projektintroduktioner fortsatte under 2014.

I och med att det var ett program så fanns det många "brytpunkter". En viktig officiell sådan var när pressen började göra jämförande tester och att vi där fick toppresultat. En annan viktig händelse var när vi fick utmärkelsen "Scania G 410 lägst bränsleförbrukning som någonsin uppmätts för en tung lastbil" eller "Scania lastbil med Euro 6-motor får tyskt miljöpris "Green Truck 2014". "eller "Sensational economical, unbelievable,..., best Euro 6 truck ever". Oavsett interna mål så visste vi att vi var mycket konkurrenskraftiga.

En annan rolig sak var när vi fick första officiella Certifikatet från EU där det stod "nr 1" för första motorn som vi utvecklade (konkurrenterna hade högre löpnummer...). Formellt fanns naturligtvis flera viktiga milstolpar som var tydliga brytpunkter och indikatorer, de jag kan nämna är när vi uppnådde hel testcykel, emissionsgränsen Euro 6 i provcell och när vi byggde första bilen med rätt koncept.



Firande

Att ha kul och att fira uppnådda resultat och milstolpar är viktigt enligt min mening. Hur firade ni framgångarna och när? Vilka var med och firade?

Jag hade inget formellt belöningsystem utan jag var tvungen att motivera med ord och med min energi. Men visst firade vi. Vi hade specialskrivna sånger av projektledare med sådant kunnande, hemlagade tårter på t.ex. projektmöten. I samband med vissa lanseringar lite att äta och dricka.

Vi håller på att planera för ett avslutningsevent. Priset som Årets Projektledare 2014 bidrog till att jag fått det beviljat.

Vad gör du nu? Nya projekt på gång?

Euro 6 Projektet eller snarare programmet har några mindre projekt kvar. Jag hjälper vid behov alla andra projektledare inom Scantias Project Office där jag även sitter i ledningsgruppen. Scantias del i VW-koncernen innebär även spännande arbetsuppgifter för mig.

Tack för ett trevligt och givande samtal. Återigen har ProjektAkademien lyckats med sitt val av Årets Projektledare. Innan vi slutar har jag en liten önskan om att du sammanfattar dina erfarenheter och ge fem råd till andra projektledare?

Fem rekommendationer till andra projektledare

1. Se till att agera hjälpsamt. – inte bara driva och kräva. Räck upp handen och säg att ”jag tar det” på eskaleringsmötet Scantias ”PULSEN”. På så vis byggs ett mandat upp att ibland kunna ”nypa till”
2. Tänk Learning Curve! Innovation är kunskapsbyggande med syfte att skapa mervärde för slutkunden.
3. Se till att ha ordning och reda
4. Kommunikation och tydlighet. Dels formella krav på leveranser och mål men även lite mer lättsmält information med syfte att engagera.
5. Sist men inte minst: Du måste brinna för ditt projekt! Omöjligt att få bra resultat att leda projekt som man inte själv tror på. Jobba på synsättet att gilla kriser och problem men agera proaktivt på att undvika dem – men de kommer ALLTID att komma!



Foto: Bosse Hedman

Persondata

Född: 1966

Familj: Singel (under projektets gång sambo med bonusbarn)

Bostad: Lägenhet på Södermalm Stockholm

Nuvarande arbete: Projektledare och sitter i ledningsgruppen för Scania Project Office

Fritidsintressen: Matlagning, Historia, Båt, snickeri, inredning

Mejladress: goran.ostling@scania.com

Torbjörn Wenell

www.projektkultur.se