

Affärsmannaskap i fokus när PEAB Syd utvecklar

I PEAB Division Syd stärker man affärsmannaskapet och ledarrollen genom att tillsammans med MiL Institute driva en två år lång förändringsprocess som involverar alla arbetschefer och personalchefer samt högsta ledningsgruppen. Totalt deltar fler än 40 personer.

VD Jan Johansson, med ledningsgrupp, har dragit igång ett affärsplanearbete med fokus på att förbättra och tydliggöra affärsmannaskapet i organisationen. Dessutom har man önskat öka den relationella förmågan och lyfta fram ledarskapet.

Man tog kontakt med MiL Institute för att få hjälp med processkunskap och kompetenta handledare som kunde utmana och ge nya perspektiv på den egna verksamheten.

– *MiL Institute har en lyhördhet och en processkunskap, men också människor som är kunniga i affärsmannaskap och ledarskap. För oss är det viktigt att vi kan känna oss trygga under processen eftersom vi inte vet vilken riktning detta förändringsprojekt kommer att ta, berättar personalchef Kai Nilsson.*

Modig ledning

– *PEAB Division Syds ledning har varit modiga. De lever i en värld med hårt styrda projekt. Nu har de gett sig ut på en resa som de inte vet var den slutar. De bjuder till med stort mod, öppenhet och experimentlusta, säger Göran Alsén, som är programchef och handledare samt ansvarig för förändringsprojektet från MiL Institutes*

sida. Han är tillika lärare och forskare vid Ekonomihögskolan i Lund.

Processen är lång och ger utrymme för förändringstankar och beteenden att sätta sig. Cheferna får många möjligheter till reflektion under resans gång. – Förändringsprocessen är minst lika viktig som resultatet. Den tar tid och måste få ta tid, säger Kai Nilsson.

Man kom snabbt fram till att förändringsarbetet borde ta sin utgångspunkt både i organisationen och i ledningsgruppen. Det ena kunde inte förändras utan att den andra deltog. Lösningen blev ett upplägg där ledningsgrupp och arbetschefer båda genomgår parallella spår, men också samlas och arbetar gemensamt vid olika tillfällen.

Målet ökat medarbetarskap

– *Att öka medarbetarskapet är ett av målen. Eftersom vi alltid arbetar mycket decentraliserat är det avgörande att arbeta genom människorna och bygg upp deras egen förändringskraft om någon förändring ska komma till stånd. Dessutom behöver vi renodla, tydliggöra och höja kompetensen på många roller i organisationen, fortsätter Kai Nilsson.*



Personalchef Kai Nilsson på PEAB Division Syd menar att de valt MiL Institute för dess affärskunskap och processledarskap.

Förankring ett måste

Efter en tid knöt man de fem personalcheferna ute i regionerna till processen för att öka deltagande och förankring, samt stöd i förändringsarbetet.

– *Man kan säga att processen stödjer och stimulerar ett samtal mellan dessa tre grupper, säger Göran Alsén.*

– *Vi jobbar igenom samma frågeställningar, vi har möjlighet att utforma programmet som vi vill och dessutom är alla uppdaterade på samma saker och talar samma språk, säger Kai Nilsson.*

Ökad öppenhet i ledningsgruppen

Dessutom önskade även ledningsgruppen öka sin öppenhet och förtrogenhet med varandra samt lyfta affärs-,

marknads- och strategifrågorna högre upp på dagordningen. Under processens gång har man tagit in affärsplanen i gruppernas arbete. Under ledningsgruppens andra internat arbetade man med affärsidén, branschlogik, nulägesanalys, resultaträkning, nyckeltalsanalyser och gjorde en livslinje på företaget. Kort sagt klassiskt affärsplanarbete med stöd och utmaning från MiL Institute.

Sedan var det dags för arbetscheferna att göra samma sak.

– Nuförtiden har vi mycket mer kreativa möten i ledningsgruppen. Vi har lärt känna varandra bättre och är öppnare samt mer förtroendefulla. Vi har också ett tydligt fokus som vi håller fast vid och följer upp. Det gör att vi arbetar bättre, säger Kai Nilsson.

Fem strategiska affärsprojekt

De knappt 30 arbetscheferna arbetar parallellt i fem mindre grupper med strategiskt viktiga affärsprojekt som de tagit fram tillsammans med ledningen under det första gemensamma mötet.

Det är projekt som är avgörande för företagets framgång de närmaste åren. Till sin hjälp har de varsin handledare från MiL Institute som stöttar och utmanar dem i deras arbete på affärsplanet, men som även kan lyfta upp viktiga ledarskaps- och teamfrågor.

Projektgrupperna är sammansatta med så stor spridning som möjligt. Till varje projekt är en av regioncheferna i ledningsgruppen värd och minst en

arbetschef i varje grupp besitter stor kunskap i sakfrågan. På detta sätt hoppas man att nyfikenheten ska spira och strategiskt viktig kunskap spridas i organisationen över regiongränserna inom PEAB Division Syd.

Pilotgenomförande i en region

Ett exempel på projekt är att utveckla koncept för förtroendeentreprenader. Man är bland annat starka på sjukvårdssidan med detta arbetssätt. Men hur kan detta kunnande användas även i samarbete med andra kunder? Den regionchef som är projektvärd ansvarar

också för att projektet pilotgenomförs i just denna region, med avsikt att så småningom bilda arbetsmodell för alla de andra.

– Vi har fått en samsyn och ett fokus kring det vi tycker är viktigt och samtidigt har divisionsledningen blivit ett team som arbetar mer med strategiska frågor. Vi är en tydligare ledning som ger ett ökat utrymme för medarbetarskap. Förutsättningarna har förbättrats för att öka kvalitén i affärs- och marknadsarbetet längre ut i organisationen, säger Kai Nilsson.

