



Mikael Anehorn och Pierre Holman vet hur man åstadkommer förändring. Tydliga mål, uppföljning på individnivå och ett coachande ledarskap lyfte resultatet till nya höjder.

Tuffa mål kräver tuffa insatser

För två år sedan stod ledningsgruppen på YIT:s division Facility Management inför en gigantisk utmaning. Målet var att öka omsättningen från 360 miljoner till en miljard på tre år – med organisk tillväxt och bibehållen lönsamhet. För att lyckas införde ledningsgruppen ett resultatorienterat arbetssätt.

TEXT HEGE KRISTIN NYMAN • FOTO ULF LUNDIN

• STOCKHOLM. Ribban sattes högt hösten 2006 när divisionens ledningsgrupp samlades för att dra upp riktlinjerna för framtiden. Alla hade en uttalad önskan om att få högre fart på tillväxten. Under två intensiva dagar analyserade affärsområdescheferna nuläget. Hur såg verksamheten ut, vad hade man presterat – och framför allt – vad krävdes för att lyfta resultatet till en helt ny nivå? Med på mötet var Göran Solig, managementkonsult på Qeep.

– För oss var det rätt att ta in expertis utifrån, säger divisionschef Klas Johansson. Divisionen var relativt ny inom koncernen och medarbetarna kom från olika företag och organisationskulturer. Jag hade börjat som affärsområdeschef för Teknisk förvaltning ett halvt år tidigare.

Det övergripande och långsiktiga målet – att omsätta en miljard år 2010 – var alla överens om. Hur man skulle klara av det visste ingen.

Skarpa frågor

Qeep utmanar sina kunder till att bli extremt resultatorienterade. Managementkonsulterna drar sig varken för att ifrågasätta gamla sanningar eller ställa skarpa frågor. Steg för steg tar man tag i allt som kan stå i vägen för resultatet.

– Sedan Qeep kom in i företaget har vi gjort flera viktiga genombrott, säger Klas Johansson. Vi ökade orderingen med 40 procent under 2007. Och avtalsstocken – som är ett viktigt mått för oss – steg med 50 miljoner. Tidigare sålde vi kanske 20 avtal per år. Under 2007 sålde vi över 100.

YIT Facility Management är specialister på alla typer av teknisk förvaltning. Bland kunderna finns fastighetsägare, byggföretag, sjukhus, högskolor, kontor och industrier över hela Sverige.

Under 2007 ökade divisionens omsättning med 30 procent samtidigt som man förbättrade sitt rörelseresultat med 25 procent. Resultaten



Individuella resultatplaner gör det egna ansvaret väldigt tydligt för organisationens medarbetare.

FAKTA / QEEP

- Qeep är resultatnirkade management-konsulter.
- Exempel på kunder: ICA, Kristianstads Sparbank, SAS, Seco Tools, SIA Glass, Swedwood, TDC, Volvo Construction Equipment och YIT.
- Qeep har kontor i Malmö, Stockholm och Västerås samt verksamhet i Danmark och Ungern. Läs mer på www.qeep.com

imponerar – speciellt med tanke på att ett affärsområde tappade en affär på 50 miljoner i början av 2007. Utan den förlusten hade divisionen ökat omsättningen med hela 43 procent under året.

Framgångarna ledde också till att divisionen rekryterade 90 nya medarbetare under året.

– Vårt nya sätt att arbeta passar människor som vill nå extraordinära resultat. Våra möten är mycket mer fokuserade. Vi slösar inte längre bort tid på ovidkommande diskussioner. Jag har blivit tydligare och ställer fler kritiska följdfrågor.

Precisa uttryck och uttalade krav

Klas Johansson säger att han blivit rakare med sina medarbetare. Vaga formuleringar har ersatts av precisa uttryck och uttalade krav.

– Året med Qeep har utvecklat mitt ledarskap. Jag är betydligt vassare idag. I teorin är det ju ganska enkelt att åstadkomma förändring. Det handlar bara om att sätta tydliga mål, följa upp utfallet, styra mot önskat resultat och skapa energi genom regelbundna möten, säger han och ler.

I praktiken har det förstås inte varit riktigt så lätt. Omställningen har inte skett utan konflikter. En del medarbetare tyckte att Qeep gick för hårt fram.

– Det slängdes en hel del i dörrarna i början. Inte minst i det team som har haft störst framgångar. Men konfrontationerna har lett till att de vässat sig ordentligt.

Individuella resultatplaner

Från och med hösten 2006 fram till första kvartalet 2008 träffade Klas Johansson och hans närmaste medarbetare Göran Solig och tre andra konsulter från Qeep varje vecka. För att nå målet behövde alla medarbetare förstå vad som krävdes av dem och agera därefter.

– I stora delar av organisationen har vi infört individuella resultatplaner som följs upp varje vecka, säger Klas Johansson. Våra resultatmöten följer en given form. Vi börjar alltid med punkten ”goda nyheter” då vi slår oss för bröstet och talar om hur bra vi är. Just det inslaget var det svårt att få acceptans för i vår svenska teknikerkultur. Sedan kör vi två minuters resultatrapportering per person.

Var och en redogör för sina egna resultat under veckan – både framsteg och eventuella avvikelser.

– Vi presenterar också hur vi tänker hantera avvikelser, både positiva och negativa. Det var många som tyckte det var jobbigt i början. Det individuella ansvaret blir väldigt tydligt. Nu har vi vant oss och vi håller veckovisa resultatmöten. Vi vet att det fungerar.

Ett paradigmskifte

Pierre Holman, chef för affärsområdet Offentlig förvaltning, beskriver det förändrade arbetssättet som ett paradigmskifte.

– Bara det att ha möten varje vecka var en omställning för oss. Innan sågs vi i ledningsgruppen en gång i månaden. Framför allt har vi ett mycket tydligare fokus på resultat. Qeep introducerade metoden KFR – Kritiska Faktorer för



Klas Johansson är övertygad om att divisionen når sitt långsiktiga omsättningsmål på en miljard kronor – med bibehållen lönsamhet.

”Vårt nya sätt att arbeta passar människor som vill nå extraordinära resultat.”

Resultat. Vi kan identifiera vad som saknas och vad som måste göras för att nå målen. Det blir lättare att driva resultat, helt enkelt.

Under 2007 höjdes affärsområdets omsättning med 60 procent samtidigt som rörelseresultatet ökade med 66 procent. Enligt Qeeps konsult Göran Solig är det ett exceptionellt resultat:

– Ett vilt paradigmskifte och en etablerad sanning inom företagsledning är att det inte går att växa med bibehållen eller ökad marginal. Det här bevisar motsatsen.

– 2007 var ett fantastiskt år för Offentlig förvaltning, säger Pierre Holman. Vi har ifrågasatt varandra och provocerat varandra, men vi har också nått mål som vi knappt trodde var möjliga för ett år sedan. Min ledningsgrupp är mycket mer taggad idag. Vi vet vad vi måste göra och fattar bättre – och snabbare – beslut.

Resultatdrivande coaching

Pierre Holman berättar att hans affärsområde ska öka resultatet med över 40 procent i år. Det kommer att krävas resultatdrivande coaching för att lyckas.

– Att coacha andra till framgång är det viktigaste – och svåraste – jag har lärt mig av Qeep. Det fungerar inte att komma med pekpinna. Jag talar inte om för mina medarbetare vad de ska göra. Däremot frågar jag ofta hur de tänker göra för att nå sina mål.

Offentlig förvaltning har flera stora sjukhus bland sina kunder. Sven Wester, som under 2007

var filialchef på Karolinska Universitetssjukhuset, säger att Qeep fått alla att höja blicken och tänka framåt.

– Om jag ser till mig själv så hade jag fastnat i ett gammalt mönster. Vi jobbade på, som vi alltid gjort, mot en rimlig budget. Qeeps grepp, att sikta mot mycket höga mål, tvingade oss att tänka om och agera helt annorlunda. Personligen har jag utvecklats enormt. Jag fyller snart 65 och har alltid gillat att arbeta, men jag har aldrig haft så roligt som nu.

Resultatmöten varje vecka

Sven Wester tog sin avdelning med på samma resa som han själv varit med om. Tillsammans satte de upp mål, jobbade fram kritiska faktorer för resultat, bestämde vad de ville förändra och införde resultatmöten varje vecka. Redan sista kvartalet 2006 höjdes filialens omsättning rejält.

– Alla presenterade sina resultat varje vecka – även våra tekniker, projektledare och administratörer – och både jag och min personal fick en kick av det. Det gjorde att vi höjde omsättningen med 7 miljoner under 2007.

Qeep avslutade sitt uppdrag på YIT i början av 2008, men inom divisionen fortsätter resan mot miljardomsättningen. Klas Johansson är övertygad om att man kommer lyckas.

– Vi ser stora möjligheter på energiområdet och vi har byggt upp en enorm kompetens i organisationen. Jag tror till och med att vi kan överträffa omsättningsmålet. Idag fungerar processen.

FAKTA / YIT FACILITY MANAGEMENT

- YIT Facility Management ingår i YIT-koncernen som har 24 000 medarbetare i åtta länder. Koncernens historia går tillbaka till 1912 då Yleinen Insinööritoimisto (Allmänna ingenjörbyrå) startade sin verksamhet i Finland.
- År 2007 hade YIT-koncernen en nettoomsättning på 3,7 miljarder euro och ett rörelseresultat på 338 miljoner euro.
- Divisionen Facility Management har 300 medarbetare och är uppdelad i fyra affärsområden – teknisk förvaltning, offentlig förvaltning, fastighetsförvaltning och produktionsservice. Läs mer på www.yit.se