



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



JAN BORGBRANT
MATILDA LUGNEGÅRD

Effekter av ledningsutveckling

R32: 1994

En fallstudie

V-HUSETS BIBLIOTEK, LTH



15000

400129326



BYGGFORSKNINGSRÅDET

R32:1994

EFFEKTER AV LEDNINGSUTVECKLING

En fallstudie

**Jan Borgbrant
Matilda Lugnegård**

Denna rapport hänför sig till forskningsanslag 920161-3 från Byggforskningsrådet till BPA AB, Stockholm, samt med bidrag från Arbetslivsfonden, Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF) och Lunds Tekniska Högskola.

REFERAT

Stora koncerner såväl som små företag möter allt hårdare krav från de så kallade marknaderna. Det kan gälla kunder och konkurrenter, finansärer och leverantörer. Den tekniska utvecklingen medför att investeringar måste göras i form av administrativt och produktionsinriktat tekniskt stöd för att inte tappa i effektivitet. Chefers och medarbetares kompetens måste också underhållas och utvecklas. En angelägen fråga är hur man i praktiken både ska klara av dagens uppgifter och rusta sig kompetensmässigt starkt för framtiden.

I BPA-koncernen har under tiden 1989-1994 ett program för ledningsutveckling pågått. Målet för programmet är att långsiktigt stärka BPAs lönsamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete i koncernen.

I denna rapport redovisas utförligt ledningsprogrammets struktur och innehåll samt effekter som nåtts och iakttagits genom en omfattande utvärdering. Det övergripande målet med utvärderingen är att ta fram ett underlag som kan stimulera till en metoddiskussion om framtida programs innehåll, uppläggning och struktur.

Rapporten vänder sig till flera målgrupper. Först och främst till personer som aktivt arbetar med utvecklingsfrågor i såväl koncerner som i mindre bolag. Men även linjechefer såsom avdelnings- och enhetschefer kan ha mycket att hämta här om metodiska och praktiska frågor för utvecklingsarbeten inom ett arbetslag, större enhet eller division.

De erfarenheter vi gjort genom utvärderingen bör ha intresse också för branscher utanför byggsektorn och för forskare som studerar förändringsprocesser, organisations- och ledningsmodeller samt utbildnings- och undervisningsmetoder.

Key words: Management, Management development, Leadership, Organizational analysis, Organizational development, Strategic change, Strategic dialogue, Case study, Evaluation.

I Bygghörsningsrådets rapportserie redovisar forskaren sitt anslagsprojekt. Publiceringen innebär inte att rådet tagit ställning till åsikter, slutsatser och resultat.

Denna skrift är tryckt på miljövänligt, oblekt papper.

R32:1994

ISBN 91-540-5672-1
Bygghörsningsrådet, Stockholm

gotab 11826, Stockholm 1994

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord	7
Sammanfattning	8
Introduktion	9
<i>DEL I BAKGRUND</i>	
1. BPA:s HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING	11
1.1 Ett omfattande långsiktigt utvecklingsprogram	11
1.2 Innehåll och uppläggning av HLU	13
1.2.1 Introduktion	13
1.2.2 Block 1 - ÄR-läget	14
1.2.3 Block 2 - BÖR-läget	16
1.2.4 Block 3 - Hur nå målen	16
1.2.5 Block 4 - Individ och grupper	16
1.2.6 Block 5 - Att växa	17
1.2.7 Uppföljning	17
2. UTVÄRDERING AV BPA:s HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING	18
2.1 Syftet med utvärderingen av HLU	18
2.2 Bakgrund till utvärderingen	19
2.2.1 Ett åtgärdsprogram	19
2.2.2 Organisationsförändringar inom BPA	21
2.3 Forskningsmetod och genomförande	23
2.3.1 Analysmodell för företagsutveckling	24
2.3.2 Utvärderingen i ett helhetsperspektiv	25
2.3.3 Data relaterade till undervisningen	27
2.3.3.1 Inlärningsstöd	27
2.3.4 Data insamlade för utvärderingen	29
2.3.4.1 Val av undersökningsmetod	29
2.3.4.2 Urval av respondenter	29
2.3.4.3 Utformning av enkäten	29
2.3.4.4 Telefonintervju	30
2.3.4.5 Observation under träningsprogrammet	30
2.3.5 Data insamlade från verksamheten	30
2.3.5.1 Hemuppgifterna	30
2.3.5.2 Variablerna för mätning av programmets effekt	31

DEL II EMPIRISKT MATERIAL

3. UNDERVISNINGSRELATERADE DATA	32
3.1 Exempel på citat ur inlärningsstöden från omgångarna V, VI och VII	32
3.2 Analys av inlärningsstöden genom en modell för företagsutveckling	38
3.2.1 Analys av samtliga block och omgångar	38
3.2.2 Detta har jag lärt mig för analys av ÅR-läget	40
3.2.3 Detta har jag lärt mig för att beskriva BÖR-läget	40
3.2.4 Detta bör jag lära mig mer om för att kunna analysera mitt ÅR-läge	41
3.2.5 Detta vill jag lära mig mer om för att kunna beskriva BÖR-läget	42
3.3 En blockvis analys av inlärningsstöden med hjälp av analysmodellen	42
3.3.1 Block 1 - ÅR-läget	42
3.3.2 Block 2 - BÖR-läget	43
3.3.3 Block 3 - Hur nå målen	44
3.3.4 Block 4 - Individ och grupprocesser	45
3.3.5 Block 5 - Att växa	45
3.4 Helhetsbedömning av samtliga block och omgångar	46
3.5 Personlig ledarskapsprofil	48
3.6 Sammanfattning av kapitel 3	49
4. SPECIELLT INSAMLAT UTVÄRDERINGSMATERIAL	50
4.1 Enkätstudie	50
4.2 Telefonintervju	61
4.3 Observation	61
4.3.1 Administration	62
4.3.2 Observation på plats	62
4.4 Sammanfattning av kapitel 4	63
5. ANALYS AV DATA FRÅN DELTAGARNAS VERKSAMHET	64
5.1 Analys av hemuppgifterna	64
5.1.1 Exempel på hemuppgifter	64
5.1.2 Hemuppgifter som bidragit till förändringar	66
5.2 Produktivitetsmaterialet	68
5.2.1 Utformandet av sex produktivitetshäften	69
5.2.2 Syftet med utvärderingen av produktivitetsskampanjen	69
5.2.3 Utvärderingens undersökningsmetoder	70
5.3 Resultatförbättringsarbetet (RFB)	71
5.4 Analys av variablerna	71
5.4.1 Olika beskrivningar av variablerna	72
5.4.2 Val av mätobjekt	76

5.4.3	Analys av programmets resultat	78
5.5	Sammanfattning av kapitel 5	88
5.6	Feedback på rapportutkast	89
DEL III SLUTSATSER		
6.	DISKUSSION	91
6.1	Sammanställa och utvärdera befintligt utvärderingsmaterial	93
6.2	Utreda inställningen till HLU bland deltagarna och bland övriga intressenter	94
6.3	Sammanställa och utvärdera hemuppgifternas innehåll, omfattning och resultat	96
6.4	Kartlägga de åtgärder som vidtagits inom verksamheten relaterade till utvecklingsprogrammet	98
6.5	Utröna stödjande och hindrande faktorer vid förändring/utveckling i deltagarnas verksamhet/enhet/arbetslag	99
6.6	Undersöka i vilken utsträckning programstrukturen bidragit till ett företagsledningsmässigt arbetssätt	100
7.	INFÖR FRAMTIDA UTVECKLINGSINSATSER	102
7.1	Verksamhetsanknytning	102
7.2	Chefernas kunskaper och färdigheter	103
7.3	Individ- och grupprocesser	103
7.4	Generella erfarenheter	104
7.5	Tankar inför framtida ledningsutveckling	104
REFERENSER		107
BILAGOR		
Bilaga 1	Sammanfattning av programmets mål och innehåll	110
Bilaga 2	Diplom från HLU	121
Bilaga 3	Stegen i den anställdes arbetsperiod	122
Bilaga 4	Exempel på inlärningsstöd	126
Bilaga 5	Enkät	130
Bilaga 6 - 13	Analys av inlärningsstöden per omgång	134
Bilaga 14	Exempel på ett schema	142
Bilaga 15	Material till BPAs resultatförbättringsarbete, RFB	144
Bilaga 16	Utvärderingsblankett	177
Bilaga 17	Exempel på handlingsprogram	178
Bilaga 18	Exempel på presentationsmaterial	184

FÖRORD

Under de senaste fem åren har BPA-koncernen varit föremål för omfattande strukturella, organisatoriska och ledningsmässiga förändringar. Vid ägarförändringen i augusti 1993 utsågs undertecknad till verkställande direktör i BPA. Koncernen kom nu att omfatta installations- och måleriverksamheten medan byggdelen integrerades i PEAB-koncernen.

Sedan 1989 och därmed under dessa kraftiga förändringar har BPAs program för Högre Ledningsutveckling (HLU) pågått med i stort sett oförändrad inriktning och omfattning. Programmets metodik och uppläggning har kunnat fånga upp och konstruktivt behandla koncernens växlande situationer.

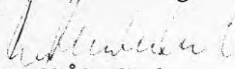
Det har därför varit en självklarhet att vi trots en i övrigt hårdhänt kostnadsjakt inom bolaget inte har tummat på resurserna till HLU.

Den utvärdering som redovisas i denna rapport visar också på många utvecklingsområden som även i fortsättningen måste beaktas. Vår avsikt är därför att i en modifierad form driva frågor för förnyelse och ledningsutveckling.

Både ledningarna i BPA-bolagen och deltagarna i programmet har vid olika tillfällen belyst programmets värde inte minst som instrument för behandling av långsiktiga frågor.

Till sist vill jag tacka Jan Borgbrant för hans insatser i programmet. Han har med professionalism, entusiasm och beslutsamhet genomfört HLU:s samtliga sju programomgångar.

Stockholm i augusti 1994



Rolf Åkerlind
Verkställande direktör
BPA AB

SAMMANFATTNING

Rapporten består av tre delar. Del I, Bakgrund, ger en förklaring till varför BPA satsar på det långsiktiga utvecklingsprogrammet BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU). Även HLU:s struktur och innehåll presenteras. Här redovisas också syfte och uppläggning av den omfattande utvärdering som genomförts.

Det övergripande målet är att ta fram ett underlag som kan stimulera till en metoddiskussion om framtida ledningsutvecklingsprogramms innehåll, uppläggning och struktur.

Delmålen är att:

- sammanställa och analysera de utvärderingar som deltagarna i programmet gjort efter varje utbildningsvecka
- utreda inställningen till HLU bland deltagarna och bland övriga intressenter
- sammanställa och utvärdera de hemuppgifter som deltagarna genomfört mellan programblocken i sina enheter/avdelningar
- kartlägga de åtgärder som vidtagits inom respektive deltagares enhet som en följd av utvecklingsprogrammet
- utröna stödjande och hindrande faktorer för förändring/utveckling i deltagarnas verksamhet inom enheten och arbetslaget
- undersöka i vilken utsträckning programstrukturen bidragit till ett företagsmässigt arbetssätt.

Del II, Empiriskt material, omfattar ca halva rapporten och ger en uttömmande presentation av det empiriska material som samlats in under ledningsutvecklingsprogrammets gång. Datainsamlingen har skett dels genom enkät- och intervjuundersökningar, dels genom sammanställning av det arbetsmaterial som deltagarna i programmet utarbetat och använt i sina respektive enheter och arbetslag. Här redovisas också två koncerngemensamma satsningar som initierats och konkretiserats genom HLU-programmet. Dessa två satsningar avser produktivitetsfrågor och resultatförbättringar. Produktivitetsarbetet utvärderas och redovisas i en separat rapport.

Del II innehåller också en redogörelse för den resultatbedömning deltagarna gjort om HLU:s effekt för deras egna arbetsuppgifter och verksamhet.

Del III, Slutsatser, innehåller en diskussion om HLU-programmet med utvärderingens delfrågor som underlag. Vidare finns ett kapitel där vunna erfarenheter inför uppläggning och genomförande av framtida utvecklingsprogram presenteras.

INTRODUKTION

Föreliggande rapport är den tredje redovisningen av ett forskningsarbete som pågått sedan början av 80-talet. Första delen utgjordes av studier vid Volvo Torslandaverken och Byggnadsstyrelsen åren 1982 - 1986. Syftet med den undersökningen var bl a

- * att nå kunskap om faktorer som är betydelsefulla för utformningen av en väl fungerande ledningsfunktion inom svenska företag/myndigheter där personella, ekonomiska och tekniska resurser tillvaratas och utvecklas
- * att nå kunskap om de faktorer som stödjer respektive hindrar ett förändringsarbete avseende ledningsfunktionen och utarbetandet av en ledningsfilosofi

Resultaten från undersökningen redovisas i boken *Strategisk Dialog*, (Borgbrant, J., 1987).

Den andra delen av forskningsarbetet utgjordes av en pedagogisk bearbetning av forskningsresultaten och praktisk tillämpning av dessa. En utförlig strategi för analys och utveckling av företag presenteras i boken *Strategisk Dialog 2* (Borgbrant, J., 1990). I denna redovisas också en strategi för utveckling och träning av chefer. Denna strategi kom att tillämpas inom BPA under åren 1990 - 1994 genom utvecklingsprogrammet BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU).

Den tredje delen redovisas i denna rapport och är en omfattande utvärdering av HLU. Tyngdpunkten i studien gäller frågorna om programmets ekonomiska effekt och dess påverkan på såväl enskilda deltagare som koncernens verksamhet i stort.

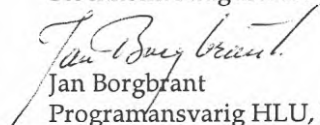
Undertecknad har under dessa år varit ansvarig för utvecklingsprogrammets innehåll och genomförande vid BPA. Utvärderingen har till sin empiriska del helt genomförts av Matilda Lugnegård. Hon har också aktivt medverkat i analys av både insamlat utvärderingsmaterial och det arbetsmaterial som använts i programmet. Min förhoppning är att resultatet av denna utvärdering ska kunna utgöra ett underlag för fortsatt utveckling av både ledare och verksamheter såväl i BPA som i branschen som helhet. En stor del av utvärderingens resultat bör vara tillämpligt i företag med uttalade utvecklingsambitioner. Tanken är därför att rapporten ska ge stöd och stimulans för chefer och medarbetare som ständigt arbetar med att förbättra den verksamhet de ansvarar för.

Ett tack vill jag rikta till finansiärerna för detta utvärderingsprojekt, Arbetslivsfonden, Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, (SBUF) och Bygghörforskningsrådet, (BFR).

Ett stort tack också till alla inom BPA som på olika sätt bidragit till HLU's planering, genomförande och utvärdering. Den jag speciellt vill nämna är Matilda Lugnegård som med sina insatser, ambition och noggrannhet direkt bidragit till att denna utvärdering och rapport kunnat genomföras. Informationschef Helene Greves professionella framtagande av informations- och arbetsmaterial i HLU-programmet samt arbetshäften för produktivitets- och resultatförbättringsarbete, vill jag också uppmärksamma med ett stort tack.

I detta sammanhang vill jag också nämna tre personer som, sedan träningsprogrammet initierades vid BPA, varit konstruktiva diskussionspartners och aktivt medverkat i samtliga programomgångar. Dessa är Roland Duberg, Fil Dr, Research Development International, Jan Söderberg, Professor vid Lunds Tekniska Högskola och Morgan Östensson, Koncernchef vid Westwood AB. Göran Strömkvist, Göteborgs Universitet har språkligt granskat rapporten.

Stockholm i augusti 1994


Jan Borgbrant
Programansvarig HLU, Professor *

* Adjungerad professor vid institutionen för byggnadsekonomi med inriktning mot management och ledningsutveckling vid Lunds Universitet. Verksam inom BPA från 1989 t o m 1993 som Chef för Koncernstab lednings- och personalutveckling samt Personaldirektör och Utvecklingsdirektör.

DEL I BAKGRUND

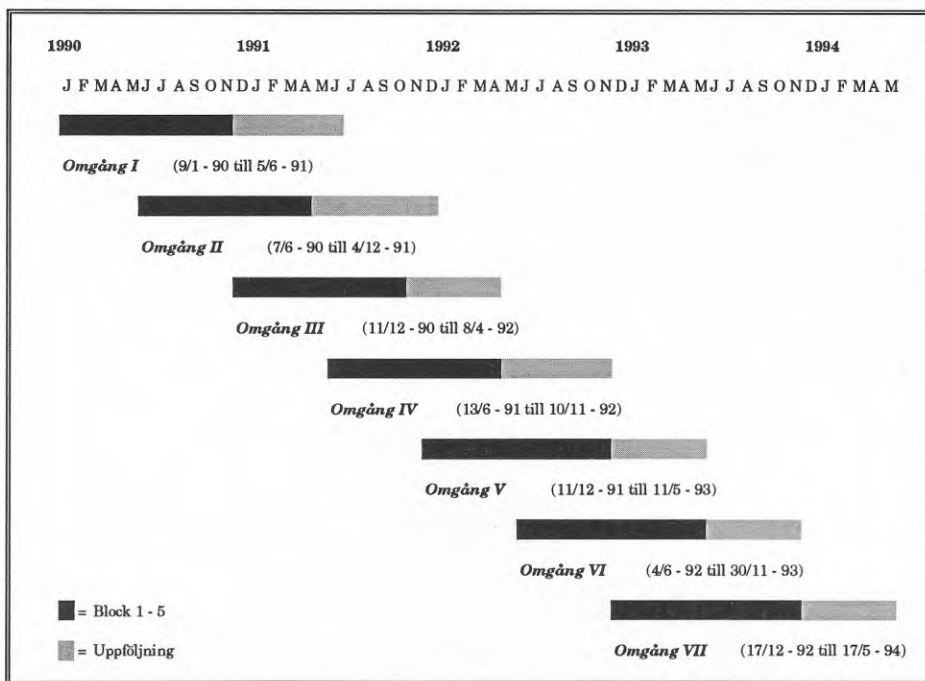
1. BPAs HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING

1.1 Ett omfattande långsiktigt utvecklingsprogram

Byggbranschen har under 90-talet mött allt större utmaningar bl a internationell konkurrens, kraftiga konjunktursvängningar, krympande svensk byggmarknad, nya arbetsmiljökrav, kunders ökande medvetenhet om kostnader och kvalitet samt leverans- och driftsäkerhet. Arbetsgivarna har därför ett stort ansvar för att utveckla chefer och medarbetare så att de har adekvata kunskaper, färdigheter och inte minst värderingar, som framgångsrikt möter dagens och morgondagens utmaningar. Personalens engagemang, motivation och noggrannhet är direkt relaterad till den ledningsprocess som förekommer inom företaget.

Mot bakgrund av detta inleddes ett omfattande utvecklingsprogram inom BPA vid årsskiftet 89/90. Programmet kallas BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU) och riktar sig till BPAs 400 högsta chefer. Strukturen är dels utformad efter ett forskningsarbete som genomfördes under 1980-talet (Borgbrant, J. 1987) och dels efter enkäter och intervjuer med ett urval bland de 400 högsta cheferna inom BPA. Vidare fördes diskussion om innehåll och uppläggning med koncernledningen. Programmet är en åtgärd för att chefer ska bli bättre i sitt ledningsarbete och kunna möta de allt större krav som ställs under 90-talet. Dessutom ska det bidra till chefernas personliga utveckling samt stimulera dem till utveckling av medarbetarna, ledningssättet och ytterst verksamheten. Programmet tar ett och ett halvt år att genomföra och är indelat i sju programblock på vardera en arbetsvecka. Varje programomgång har omfattat ca 25 deltagare. För att få en bred bas för erfarenhetsutbyte och inläring har deltagarna representerat olika BPA-bolag och olika befattningar, alltifrån verkställande direktör till arbetschef. En sammanfattning över programmets mål och struktur presenteras i bilaga 1.

I figur 1 beskrivs samtliga deltagaromgångar inom HLU. Det framgår av figuren att programmet har startat regelbundet under en fyraårsperiod. De mörka områdena visar under vilka perioder de sex första blocken har genomförts och de skuggade områdena visar när uppföljningen skett. Under utvecklingsprogrammets gång har deltagarna fått utföra omfattande hemuppgifter mellan blocken. Dessutom har grupparbeten av olika slag ofta förekommit.



Figur 1. Tidplan över HLU:s deltagaromgångar, I - VII

Samtliga deltagare som genomgår HLU-programmet erhåller ett diplom (se bilaga 2). Det har under åren blivit en tradition att dela ut dessa under BPAs bolagsstämma. Det har t o m maj 1994 examinerats ca 175 deltagare från HLU.

Programmet uppmärksammas även på andra sätt. Det står bl a att läsa följande i BPA-koncernens årsredovisningar från 1990 till 1992.

"Under de senaste åren har BPA satsat på att utveckla ledningsfunktionen inom företaget och BPAs Högre Ledningsutveckling har startats. Detta program är riktat till de 400 högsta cheferna. Målet är att långsiktigt stärka BPAs lönsamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete i koncernen." (1990).

"Sedan 1989 pågår en företagsledarutbildning - BPAs Högre Ledningsutveckling. Den är avsedd för koncernens 400 högsta befattningshavare. Målet är att stärka BPAs lönsamhet genom att utveckla ett effektivare ledningsarbete." (1991).

"Trots kraftiga besparingsprogram har utbildningen för chefer genomförts i oförändrad volym. Femtio chefer har deltagit i det sex veckor långa träningsprogrammet BPAs Högre Ledningsutveckling." (1992).

1.2 Innehåll och uppläggning av HLU

I följande avsnitt görs en detaljerad redovisning av innehållet och uppläggnen av varje programvecka s k block. Syftet med att göra denna ingående beskrivning är att läsaren lättare ska förstå vad som har behandlats under hela utvecklingsprogrammet. Utvärderingsresultatet blir då lättare att foga till sitt sammanhang. I figur 2 presenteras programstrukturen med de sju blocken.

1.2.1 Introduktion

Det första programblocket är en introduktion under en dag och benämns "Förhoppningar". Avsikten med introduktionen är att deltagarna ska träffas och presentera sig själva, de bolag de representerar och sina arbetsuppgifter. Dessutom får deltagarna kunskap om programmets struktur, metodik och innehåll. Viktigt med introduktionen är, att deltagarna får diskutera sina förväntningar på utbildningen och tänka igenom vilka konkreta effekter de vill uppnå genom programmet. Därefter följer fem block om vardera fyra till fem dagar spridda över ett år. Innehållet i blocken följer stegen i ett systematiskt förändringsarbete. Det bör betonas att strukturen för HLU är uppbyggd så, att deltagarna hela tiden ska kunna tillämpa kunskaperna från programmet i det dagliga praktiska förändringsarbetet, i sin egen enhet. För att underlätta informationen om HLUs arbetsmetoder, innehåll och förväntat resultat skrevs en bok, Strategisk Dialog 2, Borgbrant, J. 1990. Denna ingick som kurslitteratur i programmet.



Figur 2. HLU's programstruktur

1.2.2 Block 1 - ÅR-läget

ÅR-läget handlar om den situation som företaget/enheten befinner sig i vid början av HLU-programmet. Syftet med det första programblocket är att ge en bred referensram för att beskriva och analysera ett företag och dess omvärld. BPAs situation analyseras och målen och strategierna för de närmaste åren diskuteras. En analysmodell presenteras för hur man kan beskriva ett företag och dess omvärld. Flera tillfällen ges till diskussion om ekonomiska omvärldsfaktorer, marknadssituationen, den tekniska utvecklingen och förändringar på arbetsmarknaden. Bolagens/enheternas affärsidéer, strategier, mål, ekonomiska styrning, personalhantering och företagsledningens ansvar i dessa frågor diskuteras. Vidare behandlas ackvisition och genomförande av uppdrag samt effektivisering av entreprenadverksamhetens produktionsprocess.

Produktivitetsfrågor ägnas alltså stor uppmärksamhet. Under det första blocket ägnas även tid åt generella ekonomifrågor, ekonomisk analys och styrning, resultat- och balansräkningar, ekonomiska nyckeltal, analys av årsbokslut etc. På makroplanet belyses landets ekonomiska läge. Regeringens politik avseende byggverksamhet och utvecklingsambitioner diskuteras. En modell introduceras för analys av det egna ledningsarbetet. Mycket tid anslås till syftet med och innehållet i hemarbetet inför nästa block (programvecka). I figur 3 presenteras vilka ämnesområden varje block innehåller.

Introduktion 1 dag	Block 1/4 dagar	Block 2/4 dagar	Block 3/4 dagar	Block 4/4 dagar	Block 5/4 dagar	Uppföljning 2 dagar
"Förhoppningar"	"ÄR-Läget" Omvärld, Affärer, Ledning	"BÖR-Läget" Affärsidé, Mål, Resultat	"Hur nå målen" Utvecklings-/ förändrings- strategi	"Processer" Att leda individer och grupper	"Att växa" Lärande företag	"Resultat"
Innehåll	Innehåll	Innehåll	Innehåll	Innehåll	Innehåll	Innehåll
Förväntningar, krav, upp- läggning	Omvärlden	Visioner, Koncernidé Affärsidé	Att leda för- ändringar	Motivation och engagemang	Teknikutveckling	Redovisning av hemuppgiften
Forma 5 mät- variabler	Att beskriva enhetens situation just nu * marknad * resurser * teknologi * personal * organisation	Koncernpolicy Riktlinjer	Olika förändrings- strategier * Expert * Projekt * Dialog	Personligt ansvar	Internationalisering	Redovisning av programmets effekt i verksamheten (5 variabler)
Hemuppgifter: Avsätt minst en arbetsdag mellan varje block	Att beskriva en produktionsprocess	Mål och delmål för företaget bryts ned * Konkretisera * Tydliga kommu- nicerbara mål	Chef och medarbetar- roller vid förändring	Samband fysisk och psykisk kapacitet	Massmedia	Fördjupnings- moment och repetition
	Produktivite- tsfrågor	* Tydliga kommu- nicerbara mål	Informations- teknologi	Feedback	Metod /logistik- utveckling	Marknadstillväxt
	Produktivite- tsfrågor	Organisations- kultur (fördjupning)	Kapitalrationalisering * lager * cash flow	Teamutveckling	Etik	Arbetsmiljö
	Ledningsfilosofi och praktiskt ledningsarbete	Personalmål * Attraktiv arbetsgivare	Leda Projekt/Objekt för utveckling	Intern/Extern kommunikation	Missbruksfrågor	Personalfrågor
	Ekonomistyrning och finansfrågor (fördjupning)	* Ledningsstilar		Roller i team		
	Pågående utveck- lingsprocesser inom företaget/ enheten	Att forma en ideal produktionsprocess		Bilda och upplösa grupper		
		Informationspolicy		Träna personlig kommunikation		
				Röst och talvård		

Jan Borgbrant
921216

Figur 3. Detaljerad programstruktur

1.2.3 Block 2 - BÖR-läget

BÖR-läget är temat för vecka två som behandlar vilka kort- och långsiktiga mål som eftersträvas. Blocket börjar med att deltagarna redovisar hemuppgiften från block 1, "ÄR-lägesbeskrivning av den egna enheten". Med dessa redogörelser som grund diskuteras företagets och enheternas förändringsbehov. På så sätt flyttas fokus från ÄR-läget till BÖR-läget. Genom olika praktikfall belyses områden som bör uppmärksammas vid målformuleringen. Deltagarna får i grupp forma tydliga mål för sina enheter och verksamheter. Motivations- och effektivitetsfrågor behandlas. En fördjupning görs kring företagskulturen. Viktiga begrepp och modeller ges för analys och beskrivning av kulturen i företag. Vidare ges deltagarna information om hur målstyrt arbete kan fungera inom andra branscher, t ex data, försäkring, verkstad och skog. Visioner och idéer om byggande presenteras, sett bl a med en arkitekts ögon.

Personlig kommunikation är väsentlig för att kunna nå uppsatta mål. I grupper diskuteras hur visioner och mål kan uttryckas, så att de kan kommuniceras inom företaget. I samband med detta presenteras informationspolitiken inom koncernen. Syftet med hemuppgiften till block 3 är att stimulera till prövning av, vidareutveckling av och reflektion över målfrågor.

1.2.4 Block 3 - Hur nå målen

Detta block behandlar förändringsstrategiska aspekter. Även här inleds veckan med en redovisning av hemuppgiften. Man analyserar de BÖR-lägen som formats inom respektive deltagares bolag/enhet samt hur deltagarna gått till väga för att få fram beskrivningen av enhetens BÖR-läge. Därefter fördjupas insikterna om tre grundläggande synsätt vid förändring och utveckling: expertstrategi, representativ strategi och linjedialogstrategi. Med kunskap om dessa tre synsätt genomförs en analys av två konsulterats koncept och metodik för förändringar. Vidare diskuteras strategiska faktorer för utveckling av en koncern och ett företag samt informations-teknologi som tillväxtfaktor på marknaden och i branschen. De ekonomiska kunskaperna byggs på med ekonomiska nyckeltal som hjälpmedel i förändrings- och utvecklingsarbetet.

1.2.5 Block 4 - Individ- och grupprocesser

Individ- och grupprocesser handlar om stödjande och hindrande krafter för utveckling av individer, grupper och företag. Hemuppgiften till detta block syftar till att ge exempel på förändringar inom deltagarnas enheter samt analys av tillämpad förändringsstrategi.

Blocket handlar om mänskliga processer, vad som sker inom individen och vad som motiverar oss att arbeta. Frågor om utveckling och ansvarstagande studeras, dels för individen, dels för gruppen. Tydlighet i personlig kommunikation analyseras. Träning ges för bra beteenden i svåra ledarskapssituationer, bland annat varsel, uppsägning, personliga utvecklingssamtal, rehabilitering, alkoholmissbruk. En stor del av tiden ägnas åt hur individen fungerar i olika gruppsammansättningar. Mot slutet av veckan delas deltagarna in i mindre grupper efter likartade arbetsförhållanden. De uppmanas att stanna upp, reflektera över och

diskutera sina erfarenheter från vardagliga situationer, men även att smälta intrycken av veckans program. Syftet med momentet är att belysa ett antal upplevda faktorer som har betydelse för att nå väl fungerande arbetsgrupper inom det egna bolaget/enheten.

Detta block är uppbyggt kring en metodik som kräver stort engagemang, experimentlust och förmåga att reflektera över hur gruppen fungerar här och nu. Kommunikation och talträning avslutar blocket. Avsikten med hela veckan är att ge deltagarna en djupare insikt om sig själva och det egna ledarskapet.

1.2.6 Block 5 - Att växa

Veckan med temat Att växa behandlar olika funktionsområden som var för sig eller tillsammans bidrar till företagets och enheternas utveckling. Stor uppmärksamhet ges åt krafter som underlättar eller hindrar förändring. De begrepp och analysmetoder som har tillämpats i föregående block utgör bas för olika analyser. Vidare behandlas ett antal strategiska områden för företagets tillväxt. Exempelvis uppmärksammas chefens roll för individernas och företagets utveckling.

Mediers roll analyseras genom att etablerade journalister ger sina synpunkter på pressens arbetslivsbevakning. Därefter följer ett avsnitt med praktiska intervjuövningar som videobandas. Uppspelning och analys följer samt diskussion om medias arbetsvillkor. Syftet med avsnittet är att träna "personlig tillväxt" i kontakterna med massmedia. Vidare diskuteras tillväxt genom strategiska förändringar i branscher. En inblick ges i hur den svenska och den europeiska marknaden förväntas se ut under 90-talet. Internationalisering som tillväxtkraft aktualiseras.

Arbetsmiljön för den enskilda individen inom svensk entreprenadverksamhet tas upp under mottot "Miljö för tillväxt". Kvalitets- och produktivitetsaspekters betydelse i byggbranschen betonas. Personalorganisationernas syn på förändring och utveckling under 90-talet uppmärksammas liksom fackliga tillväxtstrategier. I blocket ges stort utrymme åt marknadsfrågor. De lokala och regionala byggmarknaderna analyseras och stärkt marknadsorientering inom bolagen/enheterna aktualiseras.

1.2.7 Uppföljning

En uppföljning av HLU anordnas ett halvt år efter genomförandet av det femte programblocket. Vid detta tillfälle redovisar deltagarna den nytta som de har haft av hela HLU. Vidare analyseras effekterna av programmet inom respektive bolag/enhet. Medverkande är representanter från koncern- och bolagsledning.

2. **UTVÄRDERING AV BPAs HÖGRE LEDNINGsutVECKLING**

2.1 **Syftet med utvärderingen av HLU**

Inom byggbranschen finns intresse av att utröna vilka effekter denna typ av ledningsutvecklingsprogram har för chefer som arbetar med systematisk utveckling av företag och dess verksamhet. Detta inte minst mot bakgrund av de nya och förändrade krav som 90-talets byggmarknad möter. Därför startade man 1992 ett avgränsat projekt för att utvärdera effekterna av BPAs omfattande koncerngemensamma utvecklingsinsats. Projektet har finansierats av Arbetslivsfonden, Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond, SBUF och Byggeforskningsrådet, BFR.

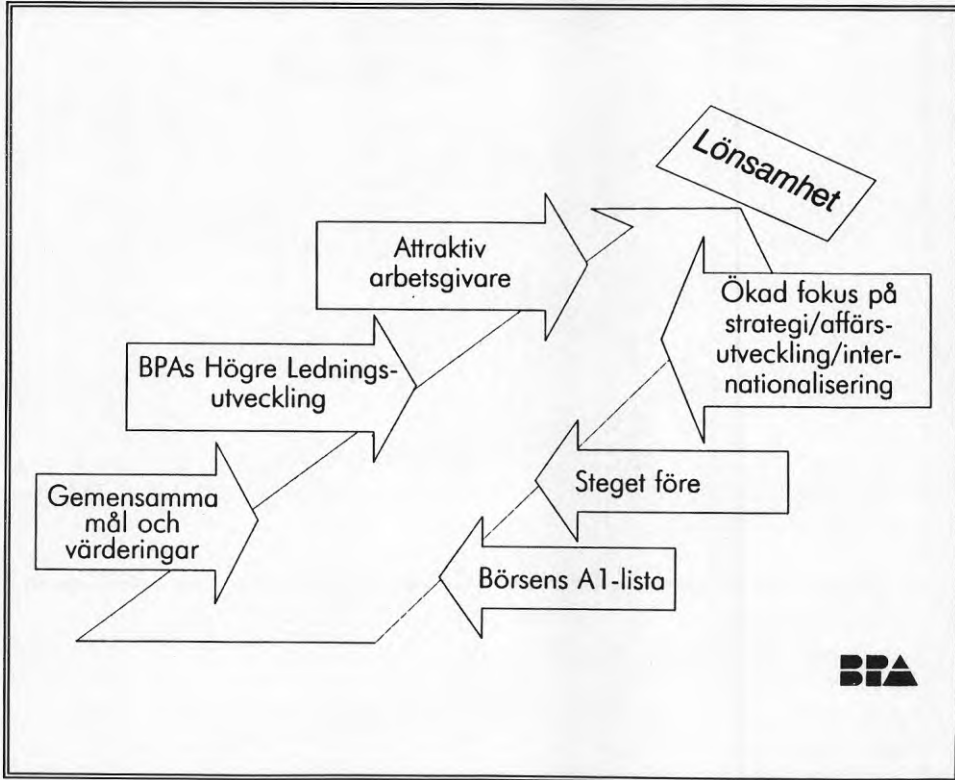
Det övergripande målet med utvärderingen är att ta fram ett underlag som kan stimulera till en metoddiskussion om framtida ledningsutvecklingsprograms innehåll, uppläggning och struktur.

Delmålen i undersökningen är att:

- sammanställa och analysera de utvärderingar som deltagarna i programmet gjort efter varje utbildningsvecka
- utreda inställningen till HLU bland deltagarna och bland övriga intressenter
- sammanställa och utvärdera de hemuppgifter som deltagarna genomfört mellan programblocken i sina enheter/avdelningar
- kartlägga de åtgärder som vidtagits inom respektive deltagares enhet som en följd av utvecklingsprogrammet
- utröna stödjande och hindrande faktorer för förändring/utveckling i deltagarnas verksamhet inom enheten och arbetslaget
- undersöka i vilken utsträckning programstrukturen bidragit till ett företagsledarmässigt arbetssätt.

2.2 Bakgrund till utvärderingen

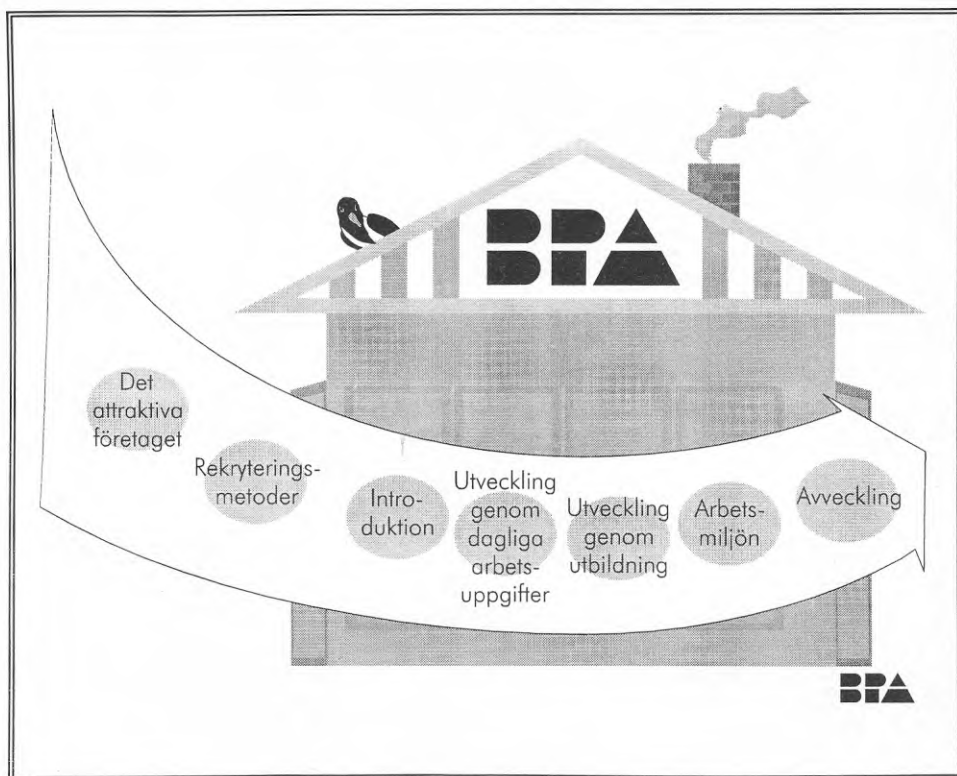
I slutet av 80-talet uppmärksammade dåvarande koncernchefen, Göran Lövgren, ledarskapsfrågorna. Satsningen på ledarskap var en av flera viktiga åtgärder för att inom BPA öka lönsamheten. Samtliga åtgärder åskådliggörs i figur 4.



Figur 4. BPA's åtgärder för att höja lönsamheten

2.2.1 Ett åtgärdsprogram

En inventering gjordes 1988 av chefernas utvecklingsbehov och man sökte olika modeller för att bilda ett "BPA-universitet". För att konkretisera dessa tankar anställdes 1989 Jan Borgbrant, som tidigare arbetat både med företagsutveckling och utbildning av chefer bl a vid Institutet för företagsledning (IFL). Arbetet ledde till ett antal aktiviteter som tillsammans skulle göra BPA till branschens mest attraktiva arbetsgivare oavsett funktion och arbetsuppgift. Stegen för denna satsning som åskådliggörs i figur 5 innebar, att BPA skulle vara ett attraktivt företag genom att speciellt uppmärksamma de steg som anställda bör ta under en arbetsperiod. Dessa var rekryteringsmetoder, introduktion, utveckling genom dagliga arbetsuppgifter, utveckling genom utbildning, arbetsmiljö och slutligen en värdig avveckling. I bilaga 3 presenteras hela utvecklingsstrategin.



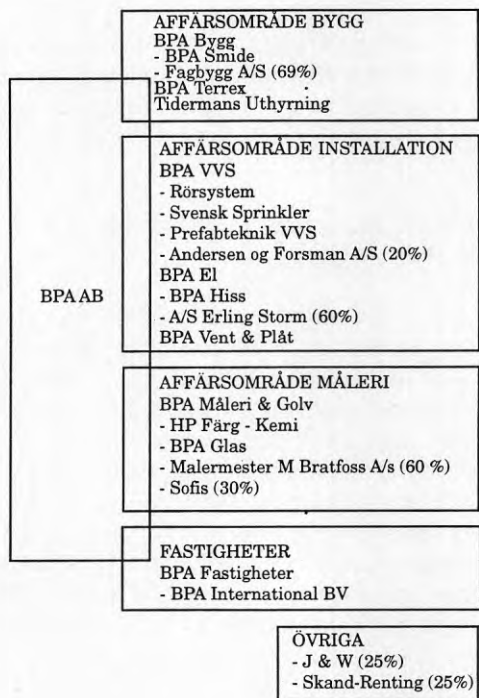
Figur 5. BPA, branschens mest attraktiva arbetsgivare

Parallellt med att man satsade på att vara attraktiv arbetsgivare startade BPAs Högre Ledningsutveckling (HLU). Strukturen hade tagits fram med hjälp av ett forskningsarbete som genomfördes under 1980-talet (Se vidare Strategisk Dialog, Borgbrant, J., 1987). Dessutom genomfördes en enkät- och intervjuundersökning med ett urval bland de 400 högsta cheferna inom BPA. I boken Strategisk Dialog 2 (Borgbrant, J., 1990) beskrivs innehållet och uppläggningsen av HLU samt koncernens ledningspolicy.

I figur 4 framgår att HLU är en av flera åtgärder för att höja hela koncernens lönsamhet. Utvecklingsprogrammet är omfattande både till innehåll och resursåtgång. Förväntningarna är högt ställda på den direkta effekten på verksamheten. Ett mål är att samtliga kostnader som programmet medför ska finansieras genom intäkter direkt härledda till åtgärder vidtagna i verksamheten stimulerade av programmet.

2.2.2 Organisationsförändringar inom BPA

När HLU startade vid nyår 1990 såg organisationen ut enligt figur 6. BPA var då Sveriges tredje största entreprenadföretag och bestod av fyra affärsområden, Bygg, Installation, Måleri och Fastigheter. Affärsidén löd: "BPA ska vara ett komplett entreprenadföretag med bygg-, installations- och måleriverksamhet som bas och med närliggande verksamheter som komplement. Fastighetsverksamheten ska stödja entreprenadrörelsen."



Figur 6. BPAs organisation 1990

När den kraftiga konjunkturnedgången för branschen gjorde sig gällande och genom att en ny koncernchef för BPA tillträdde i februari 1992, hotades HLU av nedläggning. För att kunna driva utbildningen vidare söktes externa medel från Arbetslivsfonden och Trygghetsrådet KFO-PTK. I ansökningarna formulerades syftet med programmet på följande sätt:

"Inom BPA-koncernen har under åren 1990 - 1992 ett 20-tal arbetsplatsprogram utarbetats. Dessa genomförs med ekonomiskt stöd från Arbetslivsfonden. Inom Stockholms län har tre större Arbetsplatsprogram beviljats inom två affärsområden (Bygg och Måleri). För att ge dessa arbetsplatsprogram en reell och långsiktig effekt krävs administrativa, organisatoriska och tekniska insatser på enhets- eller avdelningsnivå. Dessutom måste åtgärder riktas mot gruppen "högre chefer". Det gäller åtgärder riktade mot kunskaps- och färdighetsmoment såväl

som attityder och företagskulturer. Ett led i detta arbete är ett intensivt utvecklingsprogram för koncernens 400 högsta chefer. Detta startade 1990 och fyra omgångar (I - IV) med 25 chefer per omgång har hittills genomförts. Programmet behandlar produktionsteknik, marknads- och finansfrågor i ett helhetsperspektiv. Avsikten med programmet är att de idéer och synsätt som presenteras i programmet ska prövas och tillämpas av chefer i den egna enheten/arbetslaget. För att bygga samman teoretiska moment och den praktiska tillämpningen utarbetas konkreta hemuppgifter." (Ur Ansökan till Arbetslivsfonden 1992-02-21)

"Motivet för att genomföra denna kraftinsats 1992 och 1993 är marknadsbetingat. Insatsen är ett led i arbetet att minimera antalet friställningar. Deltagarna i programmet domineras av personer som är i riskzonen p g a lång yrkesverksamhet, mycket begränsad grund- och vidareutbildning samt hög ålder." (Ur ansökan till Trygghetsrådet 1992-02-26).

Genom ekonomiska bidrag från dessa båda fonder kunde BPAs Högre Ledningsutveckling fortsätta under 1992 och 1993.

I mars 1993 genomfördes en omorganisation som innebar, att koncernen delades in i fem regionbolag och en ny koncernchef tillträdde. Bygg- och anläggningsverksamheten organiserades i särskilda projektlinjer. Även bolagen i Norge samt tillverkande företag (specialföretag som HP Färg & Kemi, Terrex och Tidermans) lades på två fristående linjer. Syftet med denna geografiska struktur var att stärka marknadsinriktningen och att nå ökad synergieffekt mellan verksamheterna på den lokala marknaden. Vidare var avsikten att kraftigt minska administrationen inom koncernen. Varje region skulle organisera samtliga BPA-verksamheter i området och strukturen skulle göra det lättare att nå fram till enskilda konsumenter. Man skulle dessutom kunna erbjuda ett gemensamt BPA-utbud av entreprenadtjänster till byggherrar samtidigt som samarbetet mellan Byggservice, El, VVS, Vent & Plåt och Måleri skulle stärkas.

I augusti 1993 skedde en ägarförändring i BPA. Denna medförde att bygg- och anläggningsdelen köptes av byggföretaget PEAB. BPAs verksamhet kom att renodlas till ett installations- och måleriföretag och återgick till den gamla organisationen. I installationsverksamheten ingår bolagen El, VVS, Vent & Plåt. Om koncernens framtida inriktning uttalar den vid ägarskiftet nyttillträdde VD:n bl a:

- Vi skall även vidareutveckla den samverkan som finns mellan BPA-bolagen och som ytterligare förstärktes i och med förra omorganisationen. Den är en fin bas att stå på och bygga vidare från.
- Tillsammans kan våra installationsföretag utföra alla förekommande installations- och serviceuppdrag i en fastighet, byggnad eller industri.
- En ansvarig för samordningen av installationerna underlättar i hög grad kontakten mellan beställare och leverantör till nytta och gagn för ägaren. Den viktiga byggkonjunkturen och det kärva ekonomiska läget i landet gör att detta koncept blir allt mer intressant för beställaren. Naturligtvis har dessa kraftiga organisatoriska, ledningsmässiga och nu i augusti även ägarmässiga förändringar

medfört stora ingrepp i HLU-deltagarnas arbetssituation. BPA fick t ex i augusti 1993 sin fjärde VD sedan början av 1992. Deltagarna från omgång VI och VII har alltså genomfört träningsprogrammet i en synnerligen turbulent arbetssituation. Nedan redovisas hur koncernens omsättning har minskat samt hur stora personalnedskärningarna varit under åren 1990 till 1994.

BPA-Koncernen	1990	1991	1992	1993	1994(progn.)
Omsättning Mkr	14 986	13 972	12 769	9 952	ca 5 000
Antal anställda vid årets slut	19 675	18 668	14 448	11 662	ca 6 000

Figur 7. Förändringen i BPAs omsättning och personalstyrka fr o m 1990 t o m 1994 (Källa: BPAs årsredovisningar 1990 - 1993 samt kvartalsrapport 1994.)

2.3 Forskningsmetod och genomförande

För att utvärdera HLU har vi valt en bred ansats som ger möjlighet att fånga upp flera olika aspekter på utvecklingsprogrammets innehåll och genomförande. En utvärdering av de olika delsyftena kräver både kvalitativ och kvantitativ metod vid insamling och analys av data. Dessa båda metoder kompletterar varandra. I figuren nedan ges en överskådlig bild över vilka empiriska underlag som har samlats in och analyserats. En mer detaljerad beskrivning av de olika insamlingsmetoderna följer senare i detta kapitel.

UTVÄRDERING

A

B

C

DATA INSAMLADE FRÅN UDERVISNINGEN

- utvärdering efter varje utbildningsvecka, s k inlärningsstöd

DATA INSAMLADE FRÅN SPECIALSTUDIER

- enkätundersökning
- telefonintervju
- observation

DATA INSAMLADE FRÅN VERKSAMHETEN

- deltagarnas hemuppgifter
- mätbara variabler, valda och beslutade av deltagarna i början av programmet

Figur 8. En överskådlig bild över det empiriska material som har samlats in.

För att underlätta analys och tolkning av insamlad data har en analysmodell för företagsutveckling använts. Denna modell beskrivs i följande avsnitt.

2.3.1 Analysmodell för företagsutveckling

För att analysera det insamlade datamaterialet utgick vi bl a från en analysmodell för företagsutveckling som utarbetats under ett tidigare forskningsarbete (Borgbrant, J., 1987). Denna modell, se figur 9 ligger som tidigare nämnts till grund för hela chefsutbildningen. Det betyder att modellens samtliga 16 fokus behandlas i programmet.

	SAK	KLIMAT	STYRNING	RESURS
OMVÄRLD	Marknad, Kunder, Tjänster, Produkter, Konkurrenter, Internationalisering	Samhällsvärderingar Opinion till arbete, ledning, företags och myndigheters produkter och tjänster	Lagar och avtal inom områdena - arbetsmarknad, - miljö, - ekonomi, - skatter	Tillgången på resurser - ekonomi - teknologi - personal - råvaror
ORGANISATION	Affärs- och myndighetsidé: vad vi ska nå! Strategier: hur vi ska nå önskat resultat	Organisationskultur - tekniskerkultur - myndighetskultur - affärskultur - förändringskultur	Organisatoriska och administrativa principer - organisationsstruktur - administrativa styrsystem	Ekonomisk och finansiell analys - lönsamhet - finansiell ställning - likviditet - teknologisk utvecklingsnivå - personalkompetens
GRUPP	Arbetsinnehåll för olika arbetslag Kvalitets- och kvantitetsaspekter på arbetsuppgifterna och produkterna	Gruppklimat - öppet, - spånt, - tryggt, - osäkert, - stödjande - kontrollerande	Arbetsgruppers utformning och styrning - storlek - integration med organisationen i stort - produktionsupplägning	Resursläget i arbetslaget - ekonomiska - tekniska - personella
INDIVID	Nödvändig kompetens hos chefer och medarbetare för att utföra uppgifter på ett optimalt sätt	Värderingar och attityder - trivs på arbetsplatsen - engagerad i arbetsuppgifterna - för enkla arbetsuppgifter	Individuella styrningen - befattningsbeskrivningar - detaljstyrning - målstyrning - resultatstyrning - delegeringsprinciper	Kompetensnivå - enskilda individers befintliga kunskaper och fördigheter - kompetensutveckling

Figur 9. Analysmodell för företagsutveckling

Modellen visar de områden som en chef bör hantera för att aktivt kunna utveckla ett företag. För att driva en affärsverksamhet på ett långsiktigt och lönsamt sätt krävs insikter om dessa områden på både operativ och strategisk nivå. Genom en strategisk plan kan en ram ges, inom vilken enheterna självständigt får arbeta och ta ansvar för verksamheten. Härigenom ges möjlighet till decentraliserat arbete i enskilda enheter och dotterbolag.

Analysmodellen är indelad i fyra nivåer och fyra kolumner. Tanken är att samtliga sexton fokus i modellen ska uppmärksammas vid en företagsanalys. På omvärldsnivån är det viktigt att företaget följer med i utvecklingen på marknaden, undersöker vilka konkurrenter som finns, inventerar etablering och priser utomlands

samt håller sig underrättat om utveckling av nya produkter. Vidare måste man följa den allmänna opinionen och olika trender i samhället. För företagets rykte och image är det t ex angeläget att tänka och arbeta miljövänligt och vara ett attraktivt företag på arbetsmarknaden. Lagar och regler måste följas så att företaget inte hamnar i juridiska svårigheter. Det krävs också att företaget är insatt i samhällets ekonomiska situation, vilka tekniska, personella och ekonomiska resurser som finns och hur dessa ska hanteras i framtiden.

På organisationsnivån gäller framförallt att känna företagets verksamhet, struktur och resurser. Det måste bli finnas en väl utarbetad affärsidé, en medveten och tydlig företagskultur som uppmuntrar till förändring, fungerande administrativa system och en långsiktig strategi för resursanvändning.

På gruppnivå gäller det att ha ett bra arbetslag så att arbetsuppgifterna fungerar på ett önskvärt sätt, ett stödjande gruppklimat så att motivationen är hög, en bra planering av arbetsuppgifter samt goda resurser när det gäller ekonomi, personal och teknik.

På individnivå krävs slutligen att varje individ inom företaget besitter nödvändig kompetens. Vidare bör arbetsuppgifterna vara så utformade att de passar varje individ och att var och en väl känner till sitt ansvarsområde och gällande befogenheter.

Tanken är att deltagarna under HLU ska bli bekanta med modellen och dess synsätt så att de kan använda den i sitt dagliga ledarskap. Därför behandlas samtliga fokus i modellen under utvecklingsprogrammets gång. Vid utvärderingen analyseras insamlat material med hjälp av modellens 16 fokus. Härigenom kan vi se vad deltagarna ansett att programinnehållet dominerats av och vilka fält/områden som behöver behandlas ytterligare.

2.3.2 Utvärderingen i ett helhetsperspektiv

En klart uttalad ambition för HLU är att aktivt påverka deltagarna i deras ledningsarbete. Programmets innehåll ska bidra till att göra varje enskild deltagares verksamhet effektivare och mer lönsam. Utvärderingen av HLU har därför skett på tre olika plan vilket åskådliggörs i figur 10 där modellen är indelad i tre utvärderingsområden. Där framgår också de olika sätt på vilka datainsamlingen har gjorts. En sådan bred ansats krävs för att utvärdera effekterna av HLU. I A, det första området presenteras data som är relaterade till undervisningen, i område B, data som är specifikt insamlade genom enkät m m och i område C sådana data som har att göra med deltagarnas ordinarie arbetssituation och verksamhet.

Vidtagna åtgärder
i verksamheten

C TANKAR, BETEENDEN, EKONOMI

Data som är relaterade till deltagarnas ordinarie
arbetssituation (hemuppgifter, mätvariabler och
handlingsplaner)



Data specifikt insamlade för utvärderingen
(enkätundersökning, telefonintervjuer och observation)



Data relaterade till undervisningen
(inlärningsstöd)



PROGRAMSCHEMA

Intr.	Block 1	Block 2	Block 3	Block 4	Block 5	Uppf.
-------	---------	---------	---------	---------	---------	-------

PROGRAMSTRUKTUR

Vidtagna åtgärder
i undervisningen

Figur 10. Utvärdering i ett helhetsperspektiv

I utvärderingsområde A presenteras alltså utvärderingsmetoder som är direkt relaterade till undervisningen i HLU. Som en bas längst ned i modellen ligger HLU:s programstruktur. Den är utformad så att varje block ska kunna ge kunskaper, färdigheter och attityder, direkt tillämpbara i den dagliga verksamheten. Programstrukturen åskådliggörs i modellen genom nummerade rektanglar vilka symboliserar de olika blocken i HLU. Varje blockschema är format utifrån programstrukturen och den aktuella marknadssituationen, dessa symboliserar här med klockor. I område A finner vi de utvärderingar som görs av deltagarna efter varje vecka, de sk inlärningsstöden. Dessa har den största betydelsen för utvärderingen av själva undervisningen och symboliserar i modellen av textblad. Utifrån inlärningsstöden insamlas deltagarnas uppfattning om innehållet i programstrukturen, schemats uppläggning, inspiratörernas bidrag m m.

De utvärderingsmetoder som åskådliggörs i område B innefattar insamling av data som görs inom ramen för denna utvärdering. Metoderna som används är en omfattande enkätundersökning, intervjuer och observation under utvecklingsprogrammets gång. Det primära syftet med dem är att ta reda på deltagarnas uppfattning av nyttan med HLU. Dessa specifika utvärderingar betecknas med brev i modellen .

Den tredje typen av data som har funnits att tillgå presenteras i område C och har direkt med deltagarnas hemsituation att göra, d v s arbetet i den egna enheten. Deltagarna har bl a under programmets gång arbetat med s k variabler. Det innebär att deltagarna vid HLU:s start har fått formulera 5 mätbara mål. Under programmets gång har de sedan haft till uppgift att uppnå dessa mål genom olika åtgärder och handlingsplaner. Vidare har deltagarna efter varje block fått hemuppgifter som ska lösas i den egna verksamheten. Utvärderingsmetoderna i område C syftar till att utvärdera effekterna av programmet i deltagarnas hemsituation och åskådliggörs med hjälp av orden tankar, beteenden och ekonomi.

2.3.3 Data relaterade till undervisningen

2.3.3.1 Inlärningsstöd

Efter varje utbildningsvecka (block) får deltagarna utvärdera den gångna veckan med hjälp av ett s k inlärningsstöd (se bilaga 4). Under rubrikerna "detta har jag lärt mig", "detta behöver jag lära mig mer om" och "ur inlärningssynpunkt har jag följande synpunkter" ombads deltagarna tycka till om de moment som behandlats under blocket. Inlärningsstöden samlades in och sammanställdes för att sedan skickas tillbaka till deltagarna. Även medverkande lärare fick ta del av sitt avsnitt i inlärningsstödet. På så vis får de en uppfattning om vad deltagarna lärt sig och vilka förbättringar som kan göras. Programledningen får dessutom en god bild över hur deltagarna har uppfattat hela blocket. HLU innehåller inte i särskilt hög grad regelrätta föreläsningar utan föreläsarna kallas "inspiratörer" och förväntas skapa dialoger kring sitt tema. Det är därför angeläget att finna inspiratörer som är skickliga inom sitt sakområde och har god pedagogisk förmåga. Hur deltagarna upplever kvalitén på de olika avsnitten beror till stor del på deras eget engagemang och intresse. Inlärningsstöden är avsedda att spegla deltagarnas engagemang, vetgirighet och förmåga att tillgodogöra sig nya angreppssätt.

Sist i inlärningsstöden får deltagarna på två tiogradiga skalor markera vad blocket har gett dem. På den ena skalan markerar de vad blocket har gett företaget/enheten och på den andra dem själva som ledare. Sammanställningarna av inlärningsstöden består alltså av en mängd citat från deltagarna. Med hjälp av denna återkommande utvärdering kan HLU hela tiden förbättras via deltagarnas synpunkter, alltså en kontinuerlig formativ utvärdering.

I utvärderingen har ingående analyser gjorts av inlärningsstöden från deltagaromgång I, som startade i februari 1990, t o m omgång IV med start i augusti 1991. Eftersom varje omgång har genomfört fem block blir det sammanlagt 20 sammanfattningar av deltagarnas inlärningsstöd. Vid analysen bör det uppmärksammas att ett visst svarsbortfall har förekommit, eftersom alla inte har lämnat in inlärningsstöden efter varje utbildningsvecka. Det kan därför ha uppstått en felmätning. De som inte har lämnat in inlärningsstöden kan vara mindre nöjda än de övriga.

De synpunkter deltagarna framför i inlärningsstöden skrivs ofta som korta meningar eller nyckelord. Dessa kallas genomgående i rapporten för citat. Genom att använda modellen för företagsutveckling för analys av inlärningsstöden har vi fått deltagarnas uppfattning om var tyngdpunkten i programmet ligger. För att förklara hur vi har gått till väga ges ett par exempel på citat samt hur de har analyserats. Citatet "Jag har lärt mig att forma konkreta mål" gäller målfrågor och placeras därför in i matrisens organisations/sak-fokus och citatet "Jag har lärt mig att studera grupprocesser" hör hemma i matrisens grupp/klimat-fokus. Det bör påpekas att denna metod är kvalitativ och inte kvantitativ. Av inlärningsstöden framgår inte det exakta antalet citat deltagarna har bidragit med. Det är sammanfattningar som enbart möjliggör en kvalitativ analys d v s underlag för analys om ett område finns beskrivet eller inte. Vidare är det sätt vi har använt citaten på kvalitativa eftersom ingen hänsyn har tagits till hur många gånger identiska citat från samma block och omgång har förekommit. Identiska citat har alltså inte upprepats.

Ytterligare indelningar har gjorts av citaten. I en matris åskådliggör vi de citat som beskriver vad deltagarna har lärt sig och i en annan beskriver vi vad deltagarna önskar lära sig mer av. Dessutom är samtliga citat indelade med hänsyn till om de beskriver ett ÅR-läge eller ett BÖR-läge. De citat som har kategoriserats som ÅR-lägescitat är sådana där deltagarna förklarar att de erhållit kunskap eller önskar kunskap som de har direkt användning för då de gör ÅR-lägesbeskrivningen för sin enhet. Exempel på sådana citat är information om koncernen, upprättande av balansräkning, EG:s organisation, andra företagsstrategier och vikten av informationsteknologi.

Citat som har kategoriserats som BÖR-lägescitats är sådana, i vilka deltagarna förklarar att de erhållit eller önskar kunskap som hjälper dem i planeringen av sitt BÖR-läge. Dessa citat beskriver ofta tillägnad kunskap och väckt intresse för något som de strävar efter att uppnå. Exempel på citat som kategoriseras som BÖR-lägescitats är "Att forma konkreta mål" och "Hur man förbereder sig inför en intervju med massmedia." Det bör påpekas att BÖR-läget i denna kategorisering inte har att göra med rubriken i inlärningsstöden "detta behöver jag lära mig mer om".

Även en blockvis indelning av citaten har gjorts. Oavsett om de beskriver ÅR- eller BÖR-läget, vad de har lärt sig eller vad de önskar lära sig har citaten sorterats efter programmets fem block. Därigenom ges en god bild av om deltagarnas upplevelse stämmer med den fastlagda programstrukturen. Då alla 20 sammanfattningarna (4 omgångar med 5 block) av inlärningsstöden var kategoriserade lades de i en databas. Sammanlagt blev det 633 poster.

För att ge läsaren en inblick i hur varierande citaten i inlärningsstöden kan vara ges också exempel från deltagaromgångarna V - VII som inte ingår i den övriga analysen av inlärningsstöden. Dessa citat medtas också för att konkretisera matrisernas innehåll. En tabell med citat presenteras per varje block.

Avslutningsvis sammanställs värdena från skalorna i inlärningsstöden. Medeltalen för varje block och omgång presenteras i två tabeller, dels medeltalet för vad träningsprogrammet har givit deltagarna för deras enhet, dels vad träningsprogrammet har givit dem personligen som ledare.

2.3.4 Data insamlade för utvärderingen

2.3.4.1 Val av undersökningsmetod

Eftersom koncernen är spridd över hela landet ansågs postenkät vara den mest effektiva undersökningsmetoden. Det skulle ha blivit mycket tidskrävande att söka respondenterna per telefon. Genom postenkäten fick respondenterna också större frihet att välja tidpunkt och tidåtgång för sina svar. Vid en postenkätundersökning påverkas inte heller respondenterna av utfrågaren vilket är av stor vikt, då så hög reliabilitet som möjligt eftersträvas. Respondenterna kan dock missuppfatta skrivna frågor eller felsvar, vilket är svårt att rätta till i efter hand. Detta gör att svaren kanske inte alltid blir så valida som är önskvärt. Postenkäten presenteras i bilaga 5.

2.3.4.2 Urval av respondenter

Vid genomförandet av en undersökning med tillfredsställande reliabilitet är det nödvändigt att undersöka så många element ur en population som möjligt. Därför valde vi att skicka enkäten till samtliga deltagare som gått HLU, sammanlagt 117 personer, dvs deltagarna i omgång I - V. Deltagarna i omgång V hade inte avslutat programmet när enkäten skickades ut men fick svara på de frågor de kunde.

2.3.4.3 Utformning av enkäten

Innan vi utformade enkäten arbetade vi med inlärningsstöden, för att genom dem få underlag till enkäten. Viktiga områden samlades i en sk variabelkatalog. Inledningsvis ställde vi bakgrundsfrågor om ålder, befattning, bolag osv. Dessa frågor bedömde vi som intressanta att korstabulera med andra frågor som handlade om träningsprogrammet. Innan enkäten sändes till respondenterna, skickades den på remiss till en VD och två regionchefer inom BPA som gått HLU. De gav oss sina åsikter på innehållet. Ca tre veckor efter det första utskicket sändes ett påminnelsebrev till dem som inte svarat på enkäten. Efter ytterligare tre veckor kontaktade vi telefonledes dem som ännu inte svarat och fann att fyra hade slutat på BPA. Den slutliga svarsfrekvensen blev 89% dvs 101 svar av 113 möjliga. När enkätsvaren kom in lades de in i en databas.

Enkäten består av två delar. Den första delen berör endast HLU medan den andra delen berör produktivetsfrågan. Enkätfrågorna i denna andra del syftar till att utvärdera effekterna av det arbetsmaterial som tagits fram i omgång IV och V för att i deltagarnas enheter arbeta med produktivetsförbättringar. Resultatet presenteras i rapporten *Effekter av produktivetsarbete - en fallstudie*, rapport 33:1994, BFR.

2.3.4.4 Telefonintervju

För att komplettera enkätsvaren, valde vi att intervju deltagarnas chefer om deras syn på effekterna av HLU. Intervjun bestod enbart av en kort och koncis men ändå bred fråga: Hur mycket anser Du att Din medarbetare x har vuxit i sin roll och uppgift? De svarsalternativ som fanns att välja mellan var Mycket, Något eller Inget alls. Eftersom frågan var personlig och svaret konfidentiellt fick varje affärsområdeschef till uppgift att göra utfrågningen. 25 deltagare från HLU och 25 chefer som ej genomgått programmet valdes slumpvis ut. Urvalet från respektive affärsområde gjordes i relation till bolagets storlek. Därefter gjordes en affärsområdesvis förteckning över de utvalda personerna och deras närmaste chefer. Inför intervjutillfället fick de fyra affärsområdescheferna ett förtryckt formulär med frågan, de tre svarsalternativen, listan på de utvalda personerna som tillhörde deras affärsområde samt namnet på deras chefer. När affärsområdescheferna ställde frågan till de utvaldas chefer gjordes ingen åtskillnad mellan dem som gått respektive inte gått HLU.

2.3.4.5 Observation under träningsprogrammet

Den person som genomfört utvärderingen har på ett systematiskt sätt sedan 1991 kontinuerligt genomfört deltagande observationer under utvecklingsprogrammets gång. Denna metod har på många sätt underlättat och stimulerat själva utvärderingen. Av olika skäl har observatören inte varit med under alla moment, t ex i blocket om individ- och grupprocesser som bygger på förtroendefulla diskussioner inom den sammansvetsade deltagargruppen. Sedan 1992 har observatören även haft till uppgift att administrera programmet vilket gett ytterligare kunskap om detta, dess deltagare och medverkande. Härigenom har erhållits mer data om HLU, vilka har tagits till vara under själva utvärderingen.

2.3.5 Data insamlade från verksamheten

Eftersom träningsprogrammet pågått sedan 1990 har arbetsmaterial samlats in från de olika deltagaromgångarna. Det material som används i denna utvärdering är bl a dokumentation från hemuppgifter och ett antal variabler för att mäta den effekt HLU haft på verksamheten/deltagarnas enheter/arbetslag. En beskrivning av arbetsmaterialen görs nedan. Det bör påpekas att de uppgifter deltagarna fått har varierat mycket i karaktär och innehåll bl a beroende på förändringar inom och utanför koncernen

2.3.5.1 Hemuppgifterna

Mellan varje block får deltagarna arbeta med ett antal hemuppgifter. Dessa har deltagarna tillsammans med programledaren formulerat under blockets gång. Hemuppgiften är alltid relaterad till arbetet i den dagliga verksamheten. Under kommande block får deltagarna redovisa sitt hemarbete inför hela gruppen. Det är sällan redovisningarna liknar varandra, eftersom deltagarna representerar olika verksamheter och olika yrkeskategorier. Dessutom utformas hemuppgiften så att den kan tolkas på olika sätt.

2.3.5.2 Variablerna för mätning av programmets effekt

Under HLU:s introduktionsdag får varje deltagare till uppgift att formulera fem mätbara mål för sin verksamhet, s k variabler. Tanken är att deltagarna med hjälp av de kunskaper de erhåller under programmets gång skall vidta åtgärder och göra handlingsprogram som bidrar till att dessa mål nås. På så sätt kan variablerna komma att spegla de förändringar som sker inom enheten under programmets gång. Deltagarna har möjlighet att byta ut sina variabler under programmets gång. Vid HLU:s sista block, Uppföljning ca ett och ett halvt år efter starten, får deltagarna redovisa sina variabler inför sin bolagschef och koncernchefen. De kan t ex handla om ekonomi, administration, personlig utveckling m m. Svårigheten att kunna mäta är ibland påfallande men det finns deltagare som har prövat att mäta kvalitativa variabler såsom engagemang och inställning till ledarskapet.

Analysen av variablerna delas in i tre avsnitt. I det första ges exempel på den variation som finns i deltagarnas sätt att välja och framför allt beskriva de variabler man vill arbeta med, för att effektivisera verksamheten. I avsnitt två analyseras vilka verksamhetsområden man valt att mäta. I det sista avsnittet redovisas hur uppföljningen av resultatet genomförs vid de s k uppföljningsdagarna. Här presenteras även handlingsplaner som deltagarna utarbetat för att nå önskat resultat.

DEL II EMPIRISKT MATERIAL

I denna andra del redovisas undersökningens empiriska material. I kapitel 3 presenteras de data som direkt kan kopplas till undervisningen. Denna del av undersökningen tillhör utvärderingsområde A i figurerna 8 och 10. Det empiriska materialet har samlats in från inlärningsstöden och jämförs med den från början planerade programstrukturen. I kapitel fyra redovisas speciellt för utvärderingen insamlat material. Insamlingsmetoderna har varit en enkätundersökning, telefonintervju samt observation under programmets gång. I figurerna 8 och 10 finns detta utvärderingsmaterial presenterat i område B. I det sista kapitlet i denna del redovisas de data vi har samlat in direkt från deltagarnas verksamhet. Dessa data utgörs av deltagarnas åtgärder och handlingsplaner vidtagna för att lösa hemuppgifterna under programmets gång. Denna typ av utvärderingsdata är i modellen markerad med C.

3. UNDERVISNINGSRELATERADE DATA

En viktig informationskälla för vårt utvärderingsarbete är de s k inlärningsstöden. Som vi tidigare redovisat ombads deltagarna i varje programblock att kontinuerligt skriva ned vad man lärt sig under respektive undervisningsmoment. Dessa frågeformulär samlades in och sammanställdes efter varje block. Sammanställningen skickades sedan dels till berörda lärare de s k "inspiratörerna", dels till deltagarna själva. Av inlärningsstöden erhöles mycket information om bl a momentens aktualitet, tillgänglighet och tillämpningsgrad. Programledningen får även på detta sätt en god bild av hur deltagare har varierad förmåga att tillägna sig innehållet.

3.1 Exempel på citat ur inlärningsstöden från omgångarna V, VI och VII

I det här avsnittet ger vi exempel på citat ur inlärningsstöden från omgångarna V t o m VII. De undervisningsmoment som här är representerade under varje block återkommer i samtliga omgångar. Rubrikerna i matrisens kolumner är från inlärningsstöden: *Detta har jag lärt mig*, *Detta vill jag lära mig mer om* och *Ur inlärnings-synpunkt har jag följande synpunkter*. För att åskådliggöra innehållet i blocken har två undervisningsmoment valts ut från varje omgång. Inställningen till dessa moment belyses med två citat i varje kolumn. I kolumnen *Ur inlärnings-synpunkt har jag följande synpunkter* har vi strävat efter att redovisa ett positivt och ett negativt citat.

Det bör påpekas att detta inte är en analys av vad deltagarna har lärt sig under de olika blocken utan mer ett sätt att göra läsaren bekant med den information som har erhållits genom inlärningsstöden. Genom denna exemplifiering ges även en överblick av innehållet i HLU. Kommentarer efter varje block är relativt korta och för en djupare analys hänvisas till blockutvärderingen i avsnitt 3.2.

BLOCK 1 - ÄR-LÄGET

UNDERVISNINGSMOMENT	DETTA HAR JAG LÄRT MIG	DETTA VILL JAG LÄRA MIG MER OM	UR INLÄRNINGS- SYNPUNKT HAR JAG FÖLJANDE SYNPUNKTER
OMGÅNG V Att analysera ett "ÄR-läge"	<ul style="list-style-type: none"> - En struktur för att beskriva ett "ÄR-läge" inom min enhet - Att strukturera omvärlden 	<ul style="list-style-type: none"> - Bättre redovisning av problem och åtgärder - Att göra presentationer på ett lättfattligt sätt - Långsiktiga bedömningar 	<ul style="list-style-type: none"> - Det gick ibland för snabbt annars mycket positivt - Saknade mer målinriktning i föreläsningen - Borde kanske ha varit någon form av grupparbete - Engagerat och mycket informativt
Byggbranschen sett med en intresseorganisation ögon	<ul style="list-style-type: none"> - En bred presentation av branschens situation - Drivkraft och omvandlingstryck måste till i branschen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vilka möjligheterna är att påverka 	<ul style="list-style-type: none"> - Flummigt många ord, lite innehåll
OMGÅNG VI Mitt ledningsarbete	<ul style="list-style-type: none"> - Att jag borde lyssna på människor som kommer med nya idéer - Viktigt att en arbetsgrupp består av olika profiler - Att det är viktigt att vara krismedveten 	<ul style="list-style-type: none"> - Att på rätt sätt utnyttja mina medarbetares kompetens - Mer om hur personlighet kan utvecklas - Hur man arbetar inom koncernledning och på BPA Byggs huvudkontor - Vilka krav vi har på oss 	<ul style="list-style-type: none"> - Bra upplagt, väcker intresse - Rakt och tydligt utan omskrivningar, bra.
Koncernchefen har ordet	<ul style="list-style-type: none"> - Att göra upphandlingar internt 		<ul style="list-style-type: none"> - Alla borde se och höra chefens entusiasm
OMGÅNG VII Målstyrt arbete inom olika branscher	<ul style="list-style-type: none"> - Vikten av att analysera och målstyra 	<ul style="list-style-type: none"> - Hur man bryter ned uppsatta mål för att motivera sina anställda - Att finna lämpliga mål 	<ul style="list-style-type: none"> - Han hade en mjuk framtoning men fasta åtgärdsprogram - Tre timmar försvann oerhört fort - JS ligger efter oss i tiden
Entreprenadverksamheten och 90-talet	<ul style="list-style-type: none"> - Att personliga samtal är viktiga - Kostnadsbesparingar finns att göra med bra planering, samt genom att göra rätt från början - Att vi måste ta till vara tekniska hjälpmedel 	<ul style="list-style-type: none"> - Att våga använda forskning som ett hjälpmedel - Teknisk och administrativ utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> - Har stort kunnande men det märks att han kommer från den akademiska världen

Figur 11. Exempel på citat från inlärningsstöden, block 1, ÄR-läget.

Det framgår av matrisen ovan att block 1 i stora drag har uppmuntrat deltagarna till att aktivt analysera sitt ÄR-läge samt belysa värdet av att kunna presentera detta på ett tydligt sätt. Dessutom har deltagarna blivit mer krismedvetna, uppmärksamma på behovet av att engagera sina medarbetare genom målstyrning och att föra en dialog med sin personal.

BLOCK 2 - BÖR-LÄGET

UNDERVISNINGSMOMENT	DETTA HAR JAG LÄRT MIG	DETTA VILL JAG LÄRA MIG MER OM	UR INLÄRNINGSSYNPUNKT HAR JAG FÖLJANDE SYNPUNKTER
<p>OMGÅNG V "BÖR-läget" Att forma marknadsstrategier</p> <p>Visioner och idéer om byggandet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Betydelsen av att bilda nätverk - Behovet av ökad marknadsorientering - Att man måste vara kreativ i sin relation till kunderna - Sälj dina idéer 	<ul style="list-style-type: none"> - Få kunden att se mervärde i "vår tjänst" - Att tänka marknadsorienterat - Få förståelse för arkitektens arbete - Hur man i den befintliga bebyggelsen i staden kan hitta förtätningmöjligheter 	<ul style="list-style-type: none"> - Mer tid bör avsättas för denna punkt - Lite segt - Bra - Se till att den tekniska utrustningen fungerar innan Du börjar
<p>OMGÅNG VI Dagens ekonomiska situation och produktivetsfrågor</p> <p>En koncern i utveckling</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Det ekonomiska sambandet mellan räntor och inflation - Satsa på humankapital - Ha alltid en aktuell internutbildning 	<ul style="list-style-type: none"> - Mer kunskap om tillväxtpolitik - Mer om produktivetsutredningen - Tekniken att kunna samordna olika företags produktionsenheter till att fungera som en - Att ge medarbetare mod och stimulans vid stora förändringar 	<ul style="list-style-type: none"> - Klar och pedagogisk redogörelse - Ett mäktigt avsnitt som bör läggas på dagtid - Ett lugnt och sakligt framförande - Gav inte så mycket nytt som jag tidigare inte hört eller själv utnyttjat som ledare - Mycket bra presenterat om svårigheterna att informera - Tiden utnyttjades maximalt. Gruppen fick chans att agera genom att ge förslag på rubrik till delårsrapporten
<p>Informationspolitiken i praktiken</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Man får den information man förtjänar - Profil=Den uppfattning man vill att omgivningen ska ha - Image=Den uppfattning omgivningen har fått 	<ul style="list-style-type: none"> - Informationsprofil över huvudet taget - Vilka vägar ska jag söka för att nå intern information 	<ul style="list-style-type: none"> - Gav inte så mycket nytt som jag tidigare inte hört eller själv utnyttjat som ledare - Mycket bra presenterat om svårigheterna att informera - Tiden utnyttjades maximalt. Gruppen fick chans att agera genom att ge förslag på rubrik till delårsrapporten
<p>OMGÅNG VII Konkurrens och offentlig upphandling</p> <p>Företagskulturen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Det är viktigt att sprida erfarenheter inom koncernen - Vi måste utveckla specialistkompetens - Vilken ledartyp jag är - Vikten av att analysera sitt nuläge vad gäller individ och företagskultur 	<ul style="list-style-type: none"> - De EG-normer som berör företaget - Den nya konkurrenslagen - Krishantering - Hur man motiverar personal i lågkonjunktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Medryckande och intressant - För lite tid för egna reflektioner - Det var svårt att finna den röda tråden i vissa stycken - En fångslande man som trollband mig

Figur 12. Exempel på citat från inlärningsstöden, block 2, BÖR-läget.

Det framgår av figuren ovan att deltagarna under block 2 har förstått betydelsen av att bli mer marknadsinriktade samtidigt som de har fått en god inblick i produktivetsfrågor. Vidare har de insett vikten av att företaget har en informationsprofil samt att personalen måste motiveras ordentligt vid förändringar.

BLOCK 3 - HUR NÅ MÅLEN

UNDERVISNINGSMOMENT	DETTA HAR JAG LÄRT MIG	DETTA VILL JAG LÄRA MIG MER OM	UR INLÄRNINGSSYNPUNKT HAR JAG FÖLJANDE SYNPUNKTER
<p>OMGÅNG V Förändrings- och utvecklingsstrategier</p> <p>Att utveckla en förvaltning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Att man genom uppfostran, inläring och omgivningen skapar sig en ledarprofil - Tre extrema beskrivningar av ledarformer presenterades - Att ta vara på den egna kompetensen inom företaget - Alla medarbetare måste vara delaktiga i en förändringsprocess - Man måste skilja på chef och specialist - Det är viktigt att ha med både organisationen och ledningen vid en förändring - Att vara vaksam vid upphandling av konsulter - Att noggrant analysera konsulters teori, beteende och koncept 	<ul style="list-style-type: none"> - Hur man kan välja och anpassa sin ledarstil - Att praktiskt genomföra objekt som bygger på Strategisk Dialog - Att stämma av mentaliteter (viljan, attityder) hos medarbetare under en förändring - Hur BPA ska nå nya Kungliga Byggnadsstyrelsen - Att kontrollera sig själv och behålla lugnet - Nödvändigheten av målmedvetenhet - Att värdera konsulters utbud - Att ställa rätt frågor vid upphandling - Att förhandla i rätt ordning - Jag vill bredda mitt kunnande i juridik - Behöver göra egna övningar för att läsa bokslut - Uträkningar och bearbetning av nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> - Det var bra med tillbakablickar på t ex analysmodellen för företagsutveckling - Detta gör att jag får en tankeställare och börjar analysera min egen situation - Ett lätt samt, snällt och trevligt framförande - Det var för lite information om hur man handgräpligen gått till väga - Inspiratören var lugn, kraftfull och gav tillit och förtroende - Han hade kanske lite svårt att se våra problem - Vi fick ett bra underlag för att bedöma de två konsulterna som bjöds in - En mycket bra redogörelse av "egen konsult" - Det finns duktiga föreläsare inom koncernen - En duktig och lättfattlig föredragshållare - Inte så lyckat att lyssna på det under den sista dagens eftermiddag
<p>OMGÅNG VI Förändringsarbete</p> <p>Konsultstöd vid förändringsarbete</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbetsrätt, LAS - Hur viktigt det är med dokumentation vid nyanställning m m - Analys av årsredovisningar m m - Ekonomiska samband och nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> - Att förhandla i rätt ordning - Jag vill bredda mitt kunnande i juridik - Behöver göra egna övningar för att läsa bokslut - Uträkningar och bearbetning av nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> - Det var bra med tillbakablickar på t ex analysmodellen för företagsutveckling - Detta gör att jag får en tankeställare och börjar analysera min egen situation - Ett lätt samt, snällt och trevligt framförande - Det var för lite information om hur man handgräpligen gått till väga - Inspiratören var lugn, kraftfull och gav tillit och förtroende - Han hade kanske lite svårt att se våra problem - Vi fick ett bra underlag för att bedöma de två konsulterna som bjöds in - En mycket bra redogörelse av "egen konsult" - Det finns duktiga föreläsare inom koncernen - En duktig och lättfattlig föredragshållare - Inte så lyckat att lyssna på det under den sista dagens eftermiddag
<p>OMGÅNG VII Praktiska personalfrågor för chefen</p> <p>Ekonomisk analys och styrning</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Arbetsrätt, LAS - Hur viktigt det är med dokumentation vid nyanställning m m - Analys av årsredovisningar m m - Ekonomiska samband och nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> - Att förhandla i rätt ordning - Jag vill bredda mitt kunnande i juridik - Behöver göra egna övningar för att läsa bokslut - Uträkningar och bearbetning av nyckeltal 	<ul style="list-style-type: none"> - Det var bra med tillbakablickar på t ex analysmodellen för företagsutveckling - Detta gör att jag får en tankeställare och börjar analysera min egen situation - Ett lätt samt, snällt och trevligt framförande - Det var för lite information om hur man handgräpligen gått till väga - Inspiratören var lugn, kraftfull och gav tillit och förtroende - Han hade kanske lite svårt att se våra problem - Vi fick ett bra underlag för att bedöma de två konsulterna som bjöds in - En mycket bra redogörelse av "egen konsult" - Det finns duktiga föreläsare inom koncernen - En duktig och lättfattlig föredragshållare - Inte så lyckat att lyssna på det under den sista dagens eftermiddag

Figur 13. Exempel på citat från inlärningsstöden, block 3, Hur nå målen.

Den bild som ges av block 3 visar att deltagarna har erhållit kunskap om olika ledarformer. Dessutom har diskussioner förts om vikten av att ta tillvara den egna kompetensen vid förändringar. Vidare har deltagarna fått tips om vad man bör tänka på vid upphandling av konsulter, praktisk arbetsrätt för chefer samt vägledning i hur man läser årsredovisningar.

BLOCK 4 - INDIVID- OCH GRUPPPROCESSER

UNDERVISNINGSMOMENT	DETTA HAR JAG LÄRT MIG	DETTA VILL JAG LÄRA MIG MER OM	UR INLÄRNINGSSYNPUNKT HAR JAG FÖLJANDE SYNPUNKTER
<p>OMGÅNG V Affärsområde Bygg, visioner, affärsidé och strategi</p> <p>Röst- och framställningsteknik</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Att det är viktigt med nytänkande för att överleva - Marknadsfrågor, anpassning av resurser, EG-frågan m m - Att andas rätt för att få rätt röstläge och därmed ett lugnare tempo - Mitt eget sätt att uppträda på och vad som bör förbättras 	<ul style="list-style-type: none"> - Vilka regler som kommer att gälla vid EES/EG-anlutning - Träna rösten och sluta harkla 	<ul style="list-style-type: none"> - Han bjöd på sig själv och hade en öppen diskussion - Lättsamt och kraftfullt - Professionella kursledare som direkt byggde upp ett förtroende
<p>OMGÅNG VI Ledarskap och personlig utveckling</p> <p>Att lära om grupper, reflektioner och analys av gruppprocesser (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hur människor reagerar vid obehagliga förändringar - Att bättre lära känna sig själv - Att bättre förstå hur en grupp fungerar när den bildas - Att min roll i gruppen borde tonas ned 	<ul style="list-style-type: none"> - Att förhandla och tackla olika samtalsnivåer - Mer rollspelsträning - Grupprelationer - Allt som finns under detta avsnitt 	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogiskt mycket bra på ett varmt och övertygande sätt - En del av experimenten var väl långa - En oklar och diffus inledning men allt klarnade efter hand - Bra! Från total frustration till mycket stor tillfredsställelse
<p>OMGÅNG VII Att lära om grupper, reflektioner och analys av gruppprocesser (2)</p> <p>VD har ordet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Att lämna tydlig information till mina medarbetare - Vilka de olika skeendena är då en grupp bildas - Detta gav mig mycket positivt och nya kickar - En tydlig presentation av nuläget 	<ul style="list-style-type: none"> - Att träna du- och jag-nivå - Detta tar tid att smälta - Hur Byggs avveckling ska gå till 	<ul style="list-style-type: none"> - Passet har gett mig många nya tankar - Gruppbildningen hade tagit fart snabbare om deltagarna hade fått en sakuppgift - Vår VD gav ett mycket bra intryck - Är imponerad över att han redan är så initierad

Figur 14. Exempel på citat från inlärningsstöden, block 4, Individ- och Gruppprocesser .

Av ovanstående exempel från block 4 framgår att deltagarna lärt sig mycket om sig själva som ledare. Dessutom har ett intresse för grupprelationer och människors olika reaktioner vid förändringar väckts. Det bör noteras att citat från momentet: att lära om grupper har hämtats både från omgång VI och VII eftersom det upptar en så stor del av block 4. Detta markeras med siffrorna 1 och 2 i den vänstra kolumnen. Ett uppskattat inslag i blocket har varit att använda sin röst rätt.

BLOCK 5 - ATT VÄXA

UNDERVISNINGSMOMENT	DETTA HAR JAG LÄRT MIG	DETTA VILL JAG LÄRA MIG MER OM	UR INLÄRNINGSSYNPUNKT HAR JAG FÖLJANDE SYNPUNKTER
OMGÅNG V Droger och missbruk i arbetslivet Mentorskap i svensk industri	- Alkoholens inverkan i arbetslivet - Att ställa krav på missbrukare - Faddermodellen i ett företag bygger broar mellan gammalt och nytt - Vikten av att ta emot och dela med sig av kunskap	- Hur man agerar vid problem i organisationen - Att kunna tyda tecken på problem och missnöje med större säkerhet - Självanalys - Hur vi ska tillämpa mentorskap	- Föreläsaren hänvisade för mycket till sig själv - Föreläsarens egen erfarenhet gav tyngd åt det hela - Lugnt och sansat, en stor erfarenhet och mycket intressanta idéer - Lite bättre tempo hade behövts
OMGÅNG VI Medias arbetsvillkor och betydelse samt BPA-koncernens massmediapolicy Att arbeta med målstyrning och resultatuppföljning Att vara stark i en tuff marknadssituation	- Uttala dig bara om det du vet inför massmedia - Att vara ödmjuk mot massmedia - Att bestämma delmål på väg mot slutmål - Att kunskap och konkurrens är viktigt - Att vi måste anpassa oss till den nya marknaden - Vi måste våga prova nya grepp	- Att ej gå i försvar mot massmedia utan istället ta kommandot - Mer träning inför massmediakontakter - Management i en föränderlig marknad - Att sätta upp tydliga mål - Marknadsföring - Att analysera den framtida marknaden	- Kompetenta och skickliga handledare - För mycket försvar för allmänhetens kritik mot journalister - Seriöst strukturerat - En mycket erfaren företagsledare - Bra med en sådan öppen diskussion - Han borde ha haft mer konkreta förslag
OMGÅNG VII Internationalisering -svensk och europeisk marknad under 90-talet Affärer och etik Individens arbetsmiljö inom svensk entreprenadverksamhet	- EGs historia, lagar och regler - Sveriges förhållande till EG och hur det påverkar oss i framtiden - Att man måste ge människan ansvar för att hon ska kunna växa - Detaljstyr ej och sätt människan i centrum - Om arbetsfysiologi och ergonomi - Vikten av att planera och att använda hjälpmedel	- Hur jag kan dra nytta av dessa kunskaper - EES-avtalet och hur det påverkar byggbranschen - Konsten att ta tillvara de anställdas kunskaper - Hur man för ut ett bra arbetsmiljöbudskap - Hur man förändrar konservativa byggnadsarbetare till att värna om deras hälsa	- Återigen en strålande estradör som öppnade alla portar man har för att ta in information - Kunde ha fått längre tid på sig - Bra och intressant samt ett enkelt språk - Fantastiskt - Jag trodde inte att ett sådant torrt ämne kunde bli så intressant - Det bästa jag har hört från Bygghälsan

Figur 15. Exempel på citat från inlärningsstöden, block 5, Att växa

I block 5 fördjupas ett antal centrala områden och en stor del av det som deltagarna lärt sig i tidigare block knyts samman. Dessutom ingår affärsetik, media-, arbetsmiljö- och missbruksfrågor. Av figur 15 framgår att deltagarna har fått en inblick i hur man bör handla då medarbetare har alkoholproblem och betydelsen av att dela med sig av sin egen erfarenhet och kunskap till yngre medarbetare genom en fungerande fadderverksamhet belyses också. Dessutom visar exemplen att veckan har ägnats åt träning inför massmedia samt hur man arbetar målstyrt. Deltagarnas intresse för EG, affärsetik och arbetsmiljö framgår tydligt. I följande avsnitt görs en mer djupgående analys om deltagarnas uppfattning om vad man tillägnat sig av träningsprogrammet.

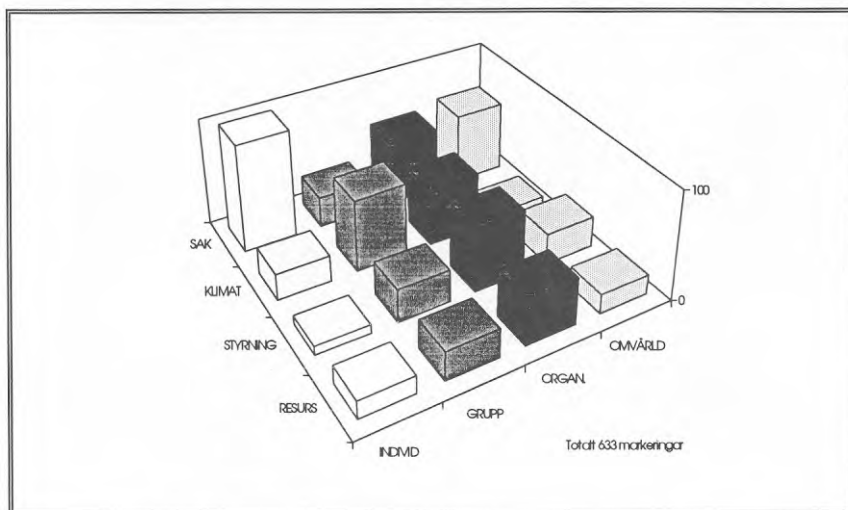
3.2 Analys av inlärningsstöden genom en modell för företagsutveckling

I detta avsnitt gör vi en analys av de sammanställningar av inlärningsstöden som finns från fyra omgångar med vardera fem block. Materialet analyseras med hjälp av den modell för företagsutveckling (figur 9, sid 24), som ligger till grund för hela HLU:s uppläggning och innehåll. En utförlig beskrivning av modellen finns i boken Strategisk Dialog 2, sid 64 ff. Ett sammandrag av modellen görs i avsnitt 2.3.1 i denna rapport.

De synpunkter som deltagarna framfört i inlärningsstöden skrivs ofta som korta meningar eller med enstaka nyckelord. Dessa citat har vi bedömt innehållsmässigt och grupperat efter analysmodellens 16 fokus (se figur 9). Sammanställningarna har inga uppgifter om det exakta antalet citat deltagarna bidragit med. Den graf som åskådliggör citaten bygger på en kvalitativ analys eftersom vi inte har tagit hänsyn till hur många gånger identiska citat förekommer. Sammanställningarna ger därför en mer kvalitativ bild av innehållsmässiga variationer inom ett fokus. En låg stapel i modellen innebär således en låg innehållsmässig variation.

3.2.1 Analys av samtliga block och omgångar

Genom analysmodellen för företagsutveckling har vi med hjälp av sammanfattningarna från varje block sökt spegla innehållet av de fyra första deltagaromgångarna i HLU. Se figur 16. Analysen visar i första hand bredden av frågor som behandlats inom respektive omgång och block. De citat från samma block och omgång som beskriver samma sak har alltså inte upprepats. Syftet är att genom denna analys också få en uppfattning om de områden i programmet som enligt deltagarna bedöms ha fått störst utrymme i programmet.



Figur 16. Analys av citat från inlärningsstöden, samtliga block och omgångar.

Figur 16 innehåller alla de 633 poster som finns i vår analys från samtliga block i omgång I to m IV. Citaten beskriver *ÄR-läge* och *BÖR-läge* samt *Detta har jag lärt mig* och *Detta behöver jag lära mig mer av*. De höga staplarna i matrisen visar vilka områden som deltagarna ansett fått stort utrymme i programmet. Av den höga stapeln i individ/sak-fokus framgår, att frågor som gäller enskilda deltagares uppgifter och verksamhet har varit ett stort inslag. I detta fokus finns också citat om det direkta ledarskapet, personlig utveckling och krav man kan ställa på sig själv som ledare. Begreppet ledarskap är egentligen överordnat samtliga fokus i matrisen, men av praktiska skäl har vi valt att redovisa ledarskapets aktiviteter i individ/sak-fokus. Man skulle kunna likna ledarskapet vid en pelare på vilken matrisen vilar som en area. Ett gott ledarskap som beaktar alla 16 fokus håller matrisen i balans. Andra fokus på individnivå bedöms däremot inte ha fått samma utrymme i programmet.

Går vi vidare till grupp-nivån kan vi konstatera att betoningen ligger på klimat-fokus. Det beror troligen på att block 4, Individ- och grupprocesser behandlar fenomenen i grupper med en inlärningsform som kräver stort personligt engagemang, vilket gör att deltagarna speciellt minns detta moment. Däremot är det mycket av träningsprogrammet som görs på grupp-nivå som inte utvärderas i inlärningsstöden och därför inte tas upp i detta kapitel. Exempel är hem-uppgifterna och resultatvariablerna vilka behandlas i kapitel 5. Det bör uppmärksammas att frågor på organisationsnivå ges stort utrymme. Staplarna på organisationsnivån visar en jämn fördelning mellan de fyra områdena. Frågor om företagets omvärld behandlas något mindre jämfört med grupp- och organisationsnivåerna. Det ligger dock en kraftig betoning i omvärld/sak-fokus. Av det kan vi utläsa att deltagarna under programmet kommit i kontakt med t ex marknads- och EG-frågor samt internationalisering i stort. Däremot visar det sig enligt inlärningsstöden att samhällsfrågor, såsom myndigheters och företags insatser i samhället har fått ett litet utrymme i programmet. Det framgår av den låga stapeln i omvärld/klimat-fokus.

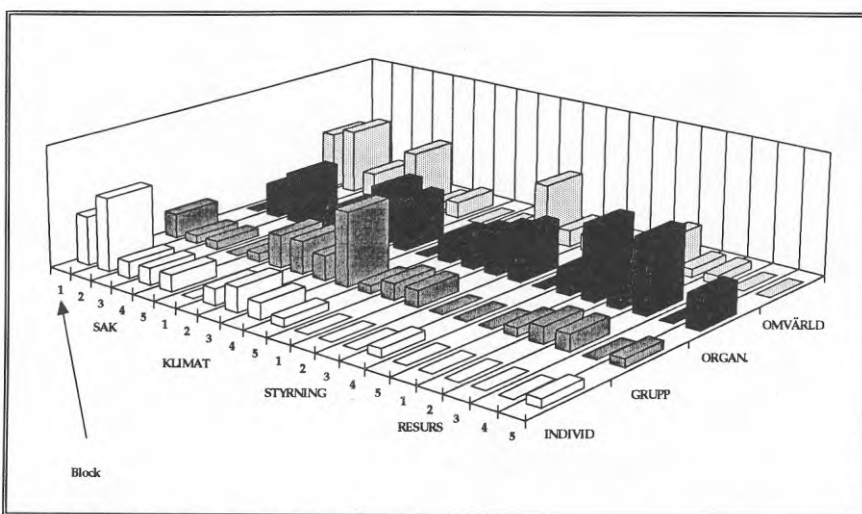
Då analysen av inlärningsstöden inleddes låg två teorier till grund. Den första löd: Ju mer tid man ägnar ett ämne desto högre stapel får motsvarande fokus i matrisen. Enligt programmets schema har mycket tid ägnats åt ekonomi, grupp-klimat och det individuella ledarskapet. Man kan därför se ett visst samband mellan schematid som ägnats ämnesområdena och staplarnas höjd. Den andra teorin var: Det man redan känner till kommer man ihåg. Den teorin är dock svårare att få stöd för. Få av deltagarna var innan programmet startade ordentligt insatta i ekonomiska termer eller intresserade av hur man arbetar effektivt med grupprocesser. Detta skulle i så fall betyda att staplarna i grupp/klimat- och organisation/resurs-fokus skulle vara låga.

I följande avsnitt görs en mer detaljerad analys av deltagarnas åsikter, om hur erhållen kunskap kan användas i den egna enheten. Materialet har grupperats efter hur deltagarna ansett att kunskaperna har hjälpt dem att beskriva deras *ÄR-lägen* respektive *BÖR-lägen*. Vi gör även en uppdelning mellan frågorna "Detta har jag lärt mig" och "Detta behöver jag lära mig mer om". För att analysen

inte ska bli för detaljerad har samtliga fyra deltagaromgångar slagits ihop. Härigenom blir det fyra stora matriser istället för 16. Vill man studera varje omgång för sig presenteras de i bilagorna 6 - 13.

3.2.2 Detta har jag lärt mig för analys av ÄR-läget

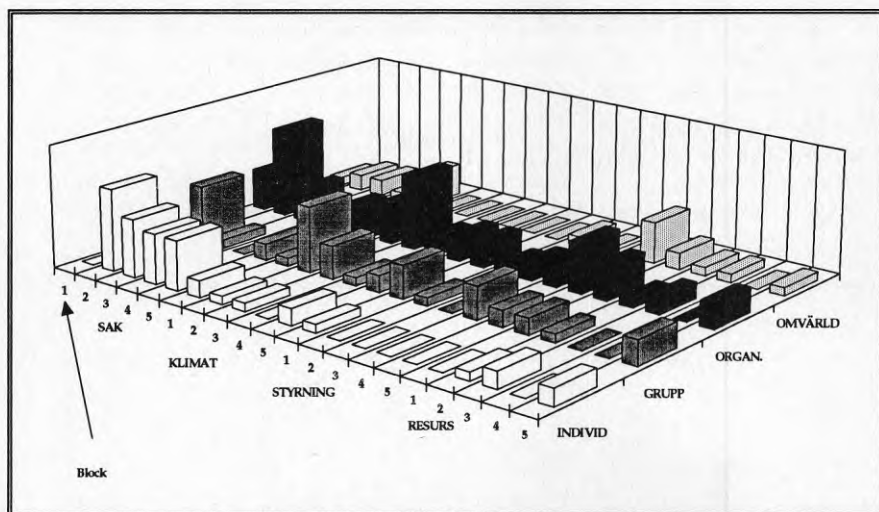
Deltagarnas uppfattning om vad de genom HLU lärt sig för att bättre kunna analysera sitt ÄR-läge visas i figur 17. Här framgår också att det finns skillnader mellan block 1-5, (se detaljerad programstruktur figur 3, sid 15). På individnivå anser deltagarna att det främst är ledarskapsfrågor som behandlats. På grupp-nivå är det främst i block 4 man tagit upp frågor om grupprocesser. Det framgår tydligt att deltagarna har uppfattat att det mesta som har behandlats i programmet har berört organisationsnivån. Det finns en tendens att intresset för organisationsfrågor ökar allt eftersom programmet fortskrider. Detta kan bero på att man successivt lär sig att analysera organisationen. Omvärldsfrågor belyses framför allt i block 1 vilket stämmer med programschemat. Denna visar att frågor som berör marknad, lagstiftning och avtal såväl som ekonomiska, personella och tekniska resurser behandlas ingående i block 1. I block 2 behandlas omvärldsfrågor som har mer direkt betydelse för framtida verksamhet.



Figur 17. Detta har jag lärt mig av ÄR-lägesanalysen

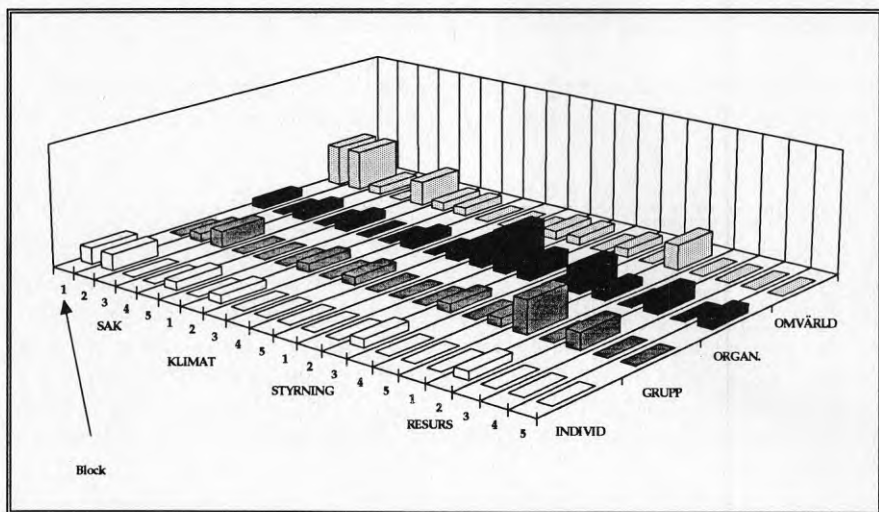
3.2.3 Detta har jag lärt mig för att beskriva BÖR-läget

Deltagarnas uppfattning om vad de genom HLU lärt sig för att bättre kunna analysera sitt BÖR-läge visas i figur 18. Citaten handlar mycket om målformulering, strategi, planering och mål för förändringsarbeten. Denna matris skiljer sig något från matrisen ovan eftersom markeringarna på omvärldsnivån har minskat markant. Man har förmodligen insett svårigheterna med att påverka omvärlden. Det finns fortfarande många markeringar på organisationsnivå men matrisen visar att deltagarna uppfattar att de också behandlat frågeställningar på grupp- och individnivå.



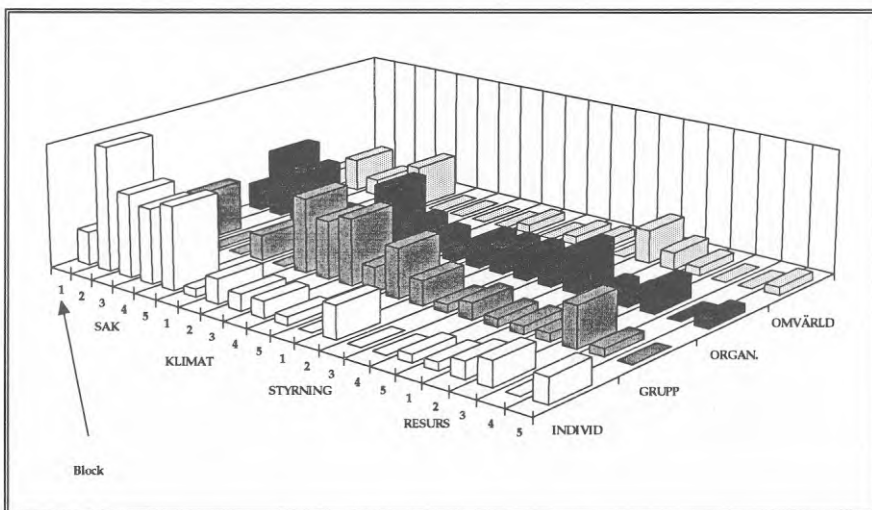
Figur 18. Detta har jag lärt mig av BÖR-lägesanalysen

3.2.4 Detta bör jag lära mig mer om för att kunna analysera mitt ÅR-läge
 Figur 19 visar vad deltagarna skulle vilja lära sig mer om och vad som kan komma till hjälp vid analys av ÅR-läget. Denna matris har förhållandevis få markeringar jämfört med de övriga matriserna. Det är dock tre områden deltagarna önskar mer kunskap om för att analysera ÅR-läget. Dessa gäller den direkta verksamheten, organisatoriska och administrativa principer samt resursfrågor på grupp-nivå.



Figur 19. Detta bör jag lära mig mer om för att analysera ÅR-läget

3.2.5 Detta vill jag lära mig mer om för att kunna beskriva BÖR-läget
 Deltagarnas önskemål om vilka områden de vill lära sig mer om för att lättare kunna uttrycka ett tydligt BÖR-läge presenteras i figur 20. Av matrisens innehåll får vi belegg för att deltagarna är angelägna om att lära sig mer om sig själva som ledare och hur man bör utföra de dagliga uppgifterna på ett effektivt sätt. De vill även lära sig mer om hur de kan arbeta i grupper och om grupprelationer i stort. Matrisen visar också att deltagarna önskar ökade kunskaper om enhetens mål, verksamhet, klimat, kultur, organisation och administration.



Figur 20. Detta bör jag lära mig mer om för att beskriva BÖR-läget

Ett sammanfattande intryck från figur 20 är att det finns ett klart uttalat intresse för att arbeta med BÖR-läget på grupp- och organisationsnivå.

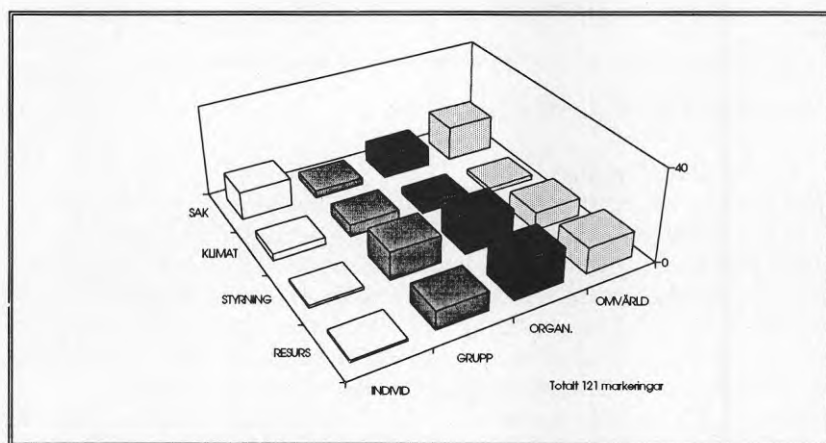
3.3 En blockvis analys av inlärningsstöden med hjälp av analysmodellen

I de fem följande figurerna grupperar vi deltagarnas bedömningar om vad som behandlats i vart och ett av de fem blocken. Deltagarnas citat från inlärningsstöden i omgång I till IV är alltså presenterade blockvis. Innehållet i varje block kan jämföras med det planerade programschemat (se figur 3, sid 15) för att undersöka deltagarnas upplevelse av om programblocken överensstämmer med den planerade programstrukturen.

3.3.1 Block 1 - ÄR-läget

Av programschemat framgår att många ämnen ska behandlas under den första programveckan. Avsikten är att ge överblick av de områden man behöver fördjupa sina kunskaper inom för att bli bättre som företagsledare. I figur 21 presen-

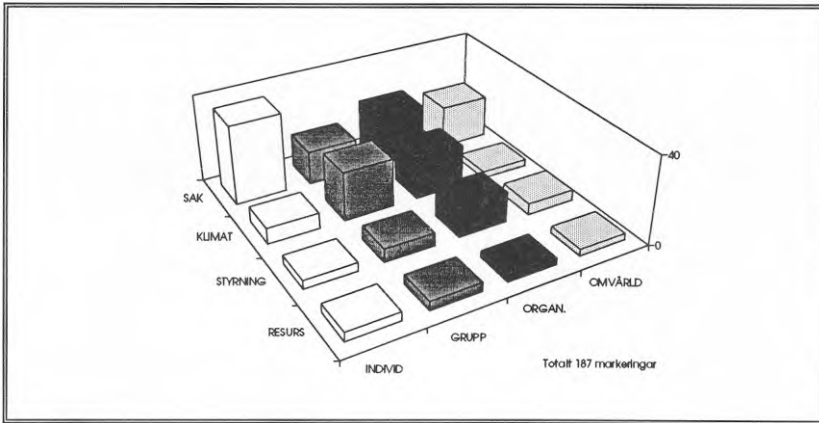
terars deltagarnas bedömningar av den första veckan. Dessa stämmer väl med programschemat eftersom markeringarna är ordentligt spridda i matrisen. En viss betoning finns i programschemat när det gäller marknadsfrågorna, resurser, administrativ styrning och uppföljning. Vid en jämförelse med matrisen stämmer det relativt bra. Marknadsfrågorna är representerade i omvärlds/sak-fokus och teknologi- och resursfrågor i organisations/resurs-fokus. Vidare tar man under block 1 upp en del om ledningsfilosofi och praktiskt ledningsarbete som vi kan se i individ/sak-fokus. Dessutom behandlar programmet ekonomistyrning och finansfrågor. Detta framgår av betoningen i styrningsfokus på organisationsnivå. Därmed kan det konstateras att det planerade programschemat i stort följts under block 1.



Figur 21. Analys av citaten från block 1

3.3.2 Block 2 - BÖR-läget

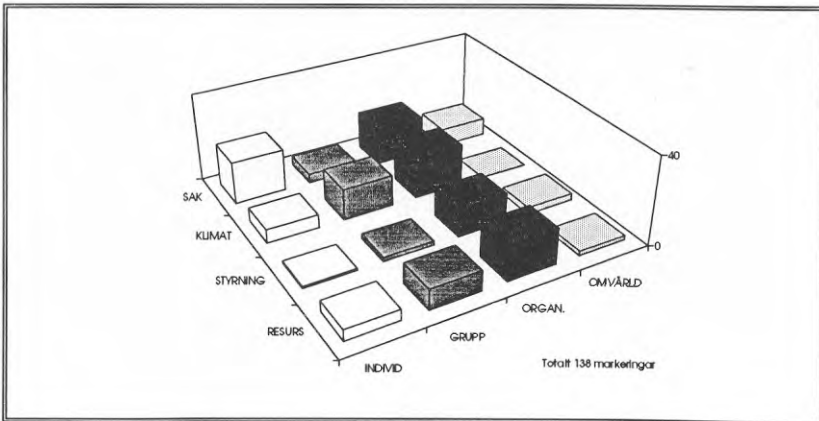
Block 2 ska enligt programschemat behandla bl a affärsidé, mål, resultat, ledningsfilosofi, organisationskultur och informationspolicy. Vi kan i figur 22 se att betoningen ligger i områdena sak och klimat, vilket stämmer väl med innehållet i programschemat. Jämför vi med analysmodellen för företagsutveckling (se figur 9, sid 24) framgår t ex att målfrågor är placerade i organisations/sak-fokus och frågor om företagskultur i organisations/klimat-fokus. Programmets behandling av ledningsstilar representeras av den höga stapeln på individnivå. Detta visar att även sammanställningen av citaten i block 2 stämmer väl överens med programschemat.



Figur 22. Deltagarnas bedömning av innehållet i block 2

3.3.3 Block 3 - Hur nå målen

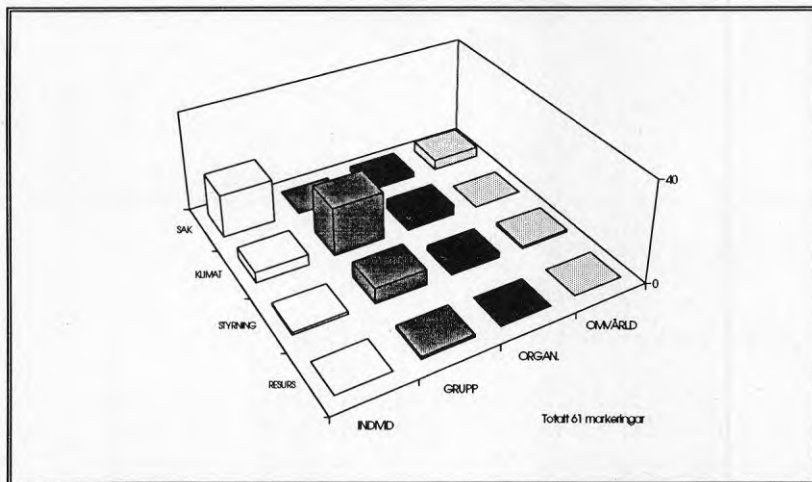
Block 3, Hur nå målen, är helt inriktat på att belysa olika utvecklings- och förändringsstrategier. Exempel på förändringsstrategier som behandlas är expert-, representant- och linjedialogstrategi (för vidare läsning se Strategisk Dialog 2, sid 118). Dessutom behandlas ämnen som kapitalrationalisering, informationsteknologi samt ledning av affärsutveckling. Det framgår av figur 23 att deltagarna uppfattar att de frågor som behandlas under blocket framför allt ligger på organisationsnivå. Avsnittet om förändringsstrategi speglas av stapeln i organisations/sak-fokus och kapitalrationalisering av organisations/resurs-fokus. Vidare kan ämnet chefs- och medarbetarrollen vid förändring matchas mot staplarna i klimatområdet. Dessutom är individ/sak-fokus välmarkerat vilket visar hur chefer har jobbat med sitt eget ledarskap. Utifrån detta kan man dra den slutsatsen att block 3 också följer det planerade programschemat.



Figur 23. Analys av citaten från block 3

3.3.4 Block 4 - Individ- och grupprocesser

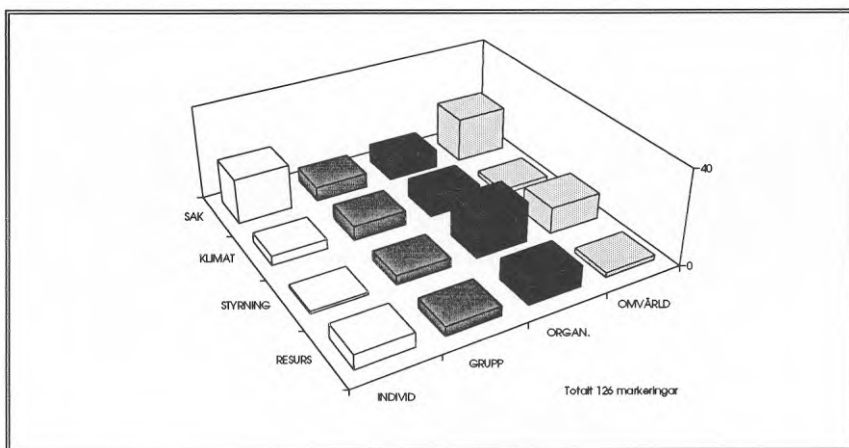
Block 4 är koncentrerat på individen och dess personliga utveckling samt hur grupper bildas och fungerar. Exempel på områden som har behandlats under veckan är: motivation, engagemang, personligt ansvar, personlig utveckling, teamutveckling intern/extern kommunikation. Det kan utifrån figur 24 konstateras att även block 4 följer programschemat.



Figur 24. Analys av citaten från block 4.

3.3.5 Block 5 - Att växa

Enligt programstrukturen ska många olika ämnen behandlas i block 5. Dessa är bl a teknikutveckling, internationalisering, produktivitetsmaterial, massmedia, logistik, marknad, etik, arbetsmiljö, missbruk- och personalfrågor. En gemensam nämnare är här att man måste kraftsamla kring dessa ämnen för att stärka företaget på sikt. Det är alltså ett block med ett mycket brett spektrum av ämnen och allt som deltagarna lärt sig under året ska här knytas samman. Deltagarnas uppfattning som visas i figur 25 markerar i stort samtliga fokus. Speciell betoning finns dock på omvärldsnivån, där ämnena ökad internationalisering, produktivtetsförbättringar och marknadstillväxt placerats. Vidare har styrningsfokus på organisationsnivå en hög stapel. Av den kan man utläsa att deltagarna tillgodosgjort sig kunskaper om t ex missbruk- och personalfrågor samt logistikförbättringar. Även här markeras sakrutan och visar på deltagares utveckling av det egna ledarskapet.



Figur 25. Analys av citaten från block 5.

3.4 Helhetsbedömning av samtliga block och omgångar

Inlärningsstöden avslutas med att deltagarna på två olika skalor får bedöma träningsprogrammet. På den ena ska de bedöma vad HLU har gett dem för företaget eller enheten och på den andra vad HLU har gett dem som ledare. Skalorna är graderade från ett till tio, där ett är det lägsta värdet och tio det högsta. Genom denna blockvisa sammanställning erhålls en helhetsbedömning av samtliga personer som deltagit i HLU och som besvarat inlärningsstödet.

I figur 26 presenteras medelvärden för samtliga block och omgångar. Några värden saknas beroende på att utvärderingsformen inte var klart utformad vid starten av HLU.

Vad gäller deltagarnas bedömning av vad HLU har bidragit med för företaget eller enheten ligger medelvärdet på ca 7. Av sammanställningen framgår också att block 1 och block 4 har lägre värden än de övriga blocken. Detta kan förklaras med att deltagarna i block 1 ännu ej fullt har kommit in i programmet. Att medelvärdet är lägre i block 4 kan förklaras med att det är ett personligt krävande block med ovanliga undervisningsformer. Den höga standardavvikelsen tyder också på kraftigt skilda uppfattningar om blockets bidrag.

Vad har HLU gett för Ditt företag/enhet?								
	BLOCK 1	BLOCK 2	BLOCK 3	BLOCK 4	BLOCK 5	UPPF	MEDEL	STDAV
OMGÅNG 1			7,5	7,1	6,8		7,1	0,3
OMGÅNG 2	6,3		7,8		7,9		7,3	0,9
OMGÅNG 3		7,4	6,3	6,1	6,9	7,4	6,8	0,6
OMGÅNG 4	6,5	6,8	7,1	7,0	7,6	7,0	7,0	0,4
OMGÅNG 5	7,1	7,3	6,8	5,5	6,6	7,1	6,7	0,7
OMGÅNG 6	6,4	6,0	7,0	7,3	7,0	5,7	6,6	0,6
OMGÅNG 7	6,8	6,5	7,4	6,8	7,0	7,3	7,0	0,3
MEDEL	6,6	7,2	7,1	6,4	7,2	7,2	6,9 ^{MA*}	0,3
							7,0 ^{MB**}	
STDAV	0,4	0,3	0,6	0,8	0,6	0,2	0,2	

Figur 26. Deltagarnas bedömning av vad HLU har gett deras företag/enhet, på en skala från ett till tio.

Vad HLU har gett deltagarna personligen som ledare framgår av figur 27. Här är värdena över lag högre än i den förra tabellen. Medelvärdena ligger på ca 7,6 och i block 2 och 3 ligger de på närmare 8. Det kan tyda på att man har haft lättare att tillgodogöra sig kunskaper för sin personliga utveckling än för applicering på enhetens verksamhet.

Vad har HLU gett Dig personligen som ledare?								
	BLOCK 1	BLOCK 2	BLOCK 3	BLOCK 4	BLOCK 5	UPPF	MEDEL	STDAV
OMGÅNG 1			8,2	7,4	6,9		7,5	0,7
OMGÅNG 2	7,0		8,6		8,0		7,9	0,8
OMGÅNG 3		8,3	7,7	7,7	7,9	7,6	7,8	0,3
OMGÅNG 4	7,4	7,2	7,7	7,9	8,1	7,6	7,6	0,3
OMGÅNG 5	7,7	7,9	7,5	6,7	7,2	7,4	7,4	0,4
OMGÅNG 6	7,0	6,7	7,4	8,5	7,7	5,6	7,2	1,0
OMGÅNG 7	7,0	7,7	8,1	8,3	8,1	7,8	7,8	0,5
MEDEL	7,4	7,8	7,9	7,4	7,6	7,5	7,6 ^{MA*}	0,2
							7,6 ^{MB**}	
STDAV	0,4	0,6	0,4	0,5	0,5	0,1	0,2	

Figur 27. Deltagarnas bedömning av vad HLU har gett dem personligen som ledare, på en tiogradig skala.

*MA = Medelvärdet för samtliga genomförda block.

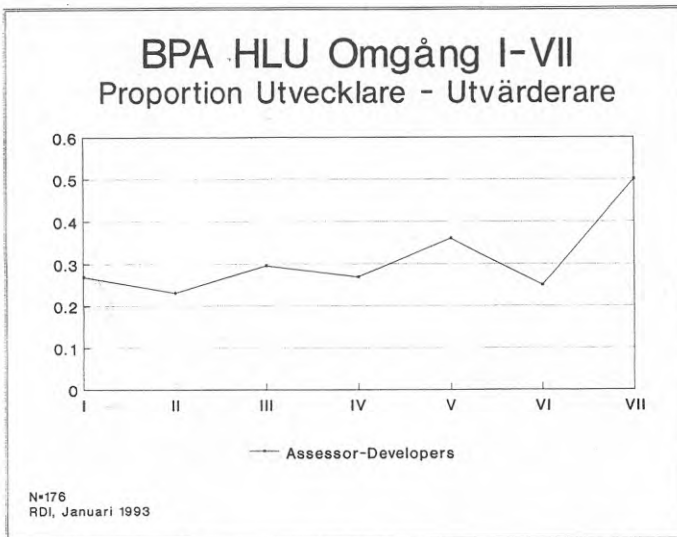
**MB = Medelvärdet för samtliga omgångar.

3.5 Personlig ledarskapsprofil

Ett enligt inlärningsstöden mycket viktigt moment i HLU har varit det ledarskaps-test som alla deltagare får göra i början av utbildningen. Genom testet får deltagarna en god bild av sina personliga ledaregenskaper. Testet kartlägger bl a deltagarens organisationsprofil, förmåga att hålla hög produktivitet, förändringsbenägenhet samt förmåga att utveckla sin personal m m.

Efter genomfört test får deltagarna feedback på sin ledarskapsprofil genom ett samtal med den ansvarige för programmomentet. En skriftlig personlig rapport som deltagarna erhåller fungerar som underlag för samtalet, som genomförs antingen individuellt eller i små grupper. Flera deltagare har förklarat att de efter testet har kommit till insikt om vilken chefsprofil de har. De menar att de genom detta programmoment har blivit säkrare på inom vilka områden de bör utveckla sitt ledarskap.

Inom programmets ram har sammanställningar av chefsprofilerna för respektive omgång tagits fram. I figur 28 redovisas andelen "utvecklare" i respektive omgång. Med begreppet utvecklare menas deltagarnas förmåga att utveckla sin verksamhet och sina medarbetare m m. Av diagrammet framgår att andelen deltagare med hög förmåga att utveckla sin verksamhet och sina medarbetare successivt har ökat för varje deltagaromgång. Den senaste omgången som nyligen avslutat utbildningen (maj 1994) har alltså haft den högsta andelen "utvecklare". Det kan bero på flera olika saker men gemensamt för deltagarna i omgång VII är att de är relativt unga och inte har varit chefer särskilt länge.



Figur 28. Andelen "utvecklare" inom respektive omgång. En sammanställning av resultaten från deltagarnas ledarskapsprofiler.

3.6 Sammanfattning av kapitel 3

HLU-programmet har en tydligt fastlagd struktur. Den analys som gjorts av inlärningsstöden klargör att intentionen bakom programstrukturen har nått fram till deltagarna. Det finns stor överensstämmelse mellan tyngdpunkten i programstrukturens innehåll och tyngdpunkten i deltagarnas bedömningar av programinnehållet. Speciellt tydligt framkommer detta i figurerna 21 - 25. Denna effekt har nåtts trots att varje enskilt block har förändrats från omgång till omgång. Schemaförändringarna mellan de olika blocken är bl a föranledda av erfarenheter från tidigare omgångar och förändringar i organisationens inre och yttre situationer. Exempel på inre förändringar är omorganisationer och exempel på yttre förändringar är lågkonjunktur med en krympande marknad och en hårdnande konkurrens.

I det här kapitlet har vi jämfört deltagarnas bedömningar av vad man har lärt sig och vad man behöver lära sig mer om. Resultatet tyder på att man blir mer medveten om de stora kunskapsområden som har betydelse för verksamhetens framgång och som kräver ytterligare fördjupningar.

Vi ser också att deltagarna har tillägnat sig kunskaper och färdigheter för att kunna göra relevanta ÅR-lägesbeskrivningar med viss tyngdpunkt på omvärlden och enheten. Här finns dock utrymme för ytterligare satsning på kompetens för analyser av enskilda individers och grupper situation. Det mest markanta är dock att deltagarna har fått kännedom om det de vill lära sig mer om för att analysera sitt BÖR-läge.

Nedan följer ett antal punkter som sammanfattar huvudintrycken från utvärderingsområde A.

- Det kan konstateras att en stor del av programmet handlar om hur man som chef kan utvecklas och förbättra sitt ledarskap.
- Analysen visar att en stor del av undervisningen relateras till organisationsnivån. Däremot berör många av hemuppgifterna individ- och gruppnivån.
- En trolig teori är att mängden tid man använder till ett moment/ämne och stapelhöjden i matrisen korrelerar. D v s ju mer tid man ägnar ett ämne desto högre stapel får den ruta där ämnet passar i matrisen.
- Det visar sig att cheferna gärna lär sig mer om omvärldsfrågor men de har inte haft kraft att förändra omvärlden.
- Det står klart att deltagarna är mer intresserade av att lära sig mer om ämnen som rör BÖR-läget än sådana som rör ÅR-läget.
- Det kan konstateras att programschemat följs väl i varje block.
- Det visar sig att HLU gett de enskilda deltagarna mer personligen än vad det gett själva företaget/enheten.

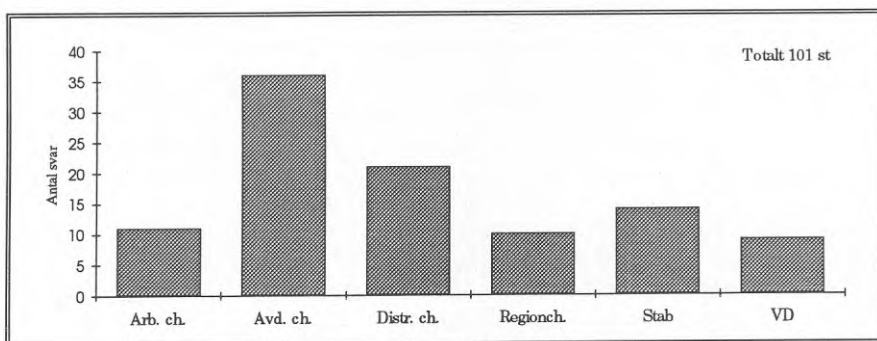
4. SPECIELLT INSAMLAT UTVÄRDERINGSMATERIAL

I kapitel fyra redovisas det empiriska material som markerats med B i vår utvärderingsmodell, se figur 8, sid 23 och figur 10, sid 26. Utvärderingsområde B utgörs av empiriskt material som vi speciellt har samlat in för att kunna genomföra den här utvärderingen. De särskilt genomförda datainsamlingarna utgörs av enkätundersökning, telefonintervjuer samt observationer på plats. Hit hör även erfarenheter erhållna genom administration av själva programmet. Det empiriska materialet i utvärderingsområde B skiljer sig från det empiriska materialet i utvärderingsområde A och C som är direkta delar av programmet eller anknyter till deltagarnas enheter och hemsituation.

4.1 Enkätstudie

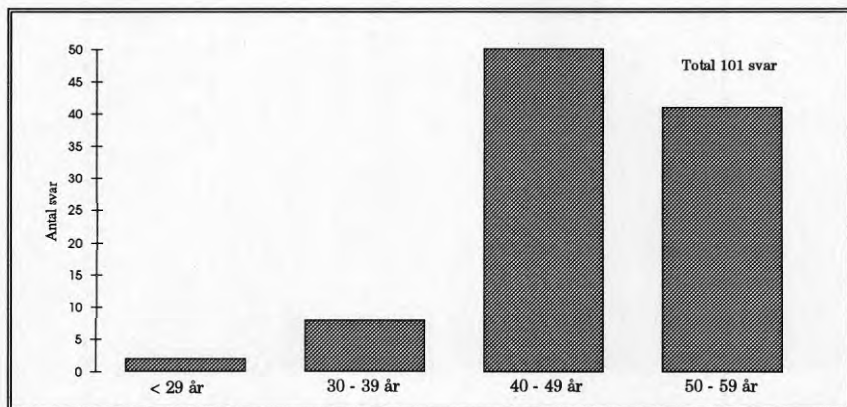
Som vi tidigare nämnt i metodkapitlet är deltagarna i omgång I till V målgruppen för den genomförda enkätundersökningen. I figur 29 presenteras de befattningar som respondenterna har inom BPA. Det framgår här att samtliga befattningar är företrädda i respektive omgång. Genom denna spridning av befattningskategorier blir diskussionerna under programmets gång mer varierande. De behandlar såväl frågor i produktionen som på högsta ledningsnivå.

Endast ett fåtal av koncernens alla arbetschefer får möjlighet att genomgå träningsprogrammet, i deltagaromgång I t o m V är det sammantaget 11 arbetschefer. Tyngdpunkten ligger på avdelningschefer vilka utgör närmre 40 % av respondenterna. Det bör påpekas att de som i figur 29 definieras som VD tillhör relativt små dotterbolag såsom Smide, Glas och Golv. De kan därför jämföras med regioncheferna inom de större bolagen.



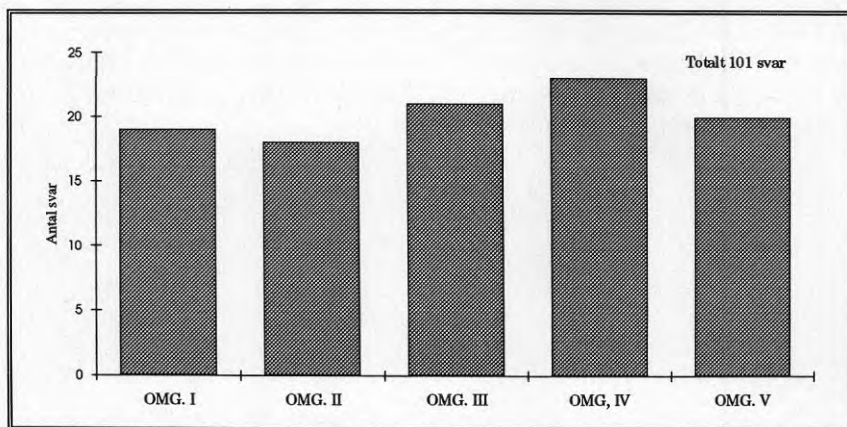
Figur 29. Deltagarnas befattning i omgång I t o m V

Åldersstrukturen inom BPA åskådliggörs i figur 30. Enligt tidigare undersökningar inom BPA (Chefsutvärdering, 1992 och rapporten Stöd och hinder i chefers kompetensutvecklingsarbete, 1992) framgår, att man sällan får en avdelningschefsbefattning eller högre chefsposition före 40 års ålder. Medelåldern för chefer inom koncernen är ca 47 år, vilket förefaller vara en gängse ålderstruktur inom byggbranschens företag, där lång arbetslivserfarenhet oftast krävs för att uppnå chefsposition.



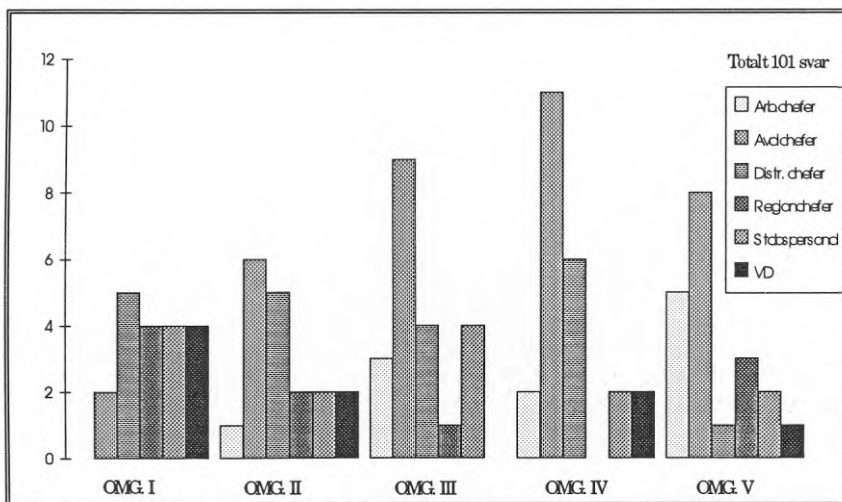
Figur 30. Åldersstruktur i deltagaromgång I t o m V

I genomsnitt har varje omgång haft 23 deltagare. Enligt figur 31 är antalet inlämnade enkäter fördelade relativt jämt mellan de olika omgångarna. Den högsta frekvensen har dock deltagaromgång IV. Det kan förklaras med att deltagarna i denna omgång hade kunskaperna och intrycken från HLU aktuella, då enkätundersökningen genomfördes sommaren 1992. Omgång V hade vid denna tidpunkt däremot inte avslutat programmet då två block återstod. Det är troligt att några av deltagarna undvek att besvara enkäten, eftersom de inte hade hunnit skaffa sig en helhetsbild av utvecklingsprogrammet.



Figur 31. Antal enkätsvar i respektive deltagaromgång.

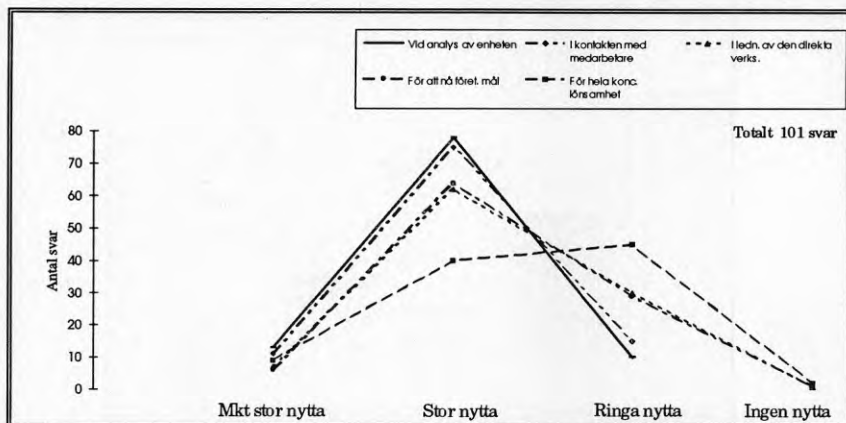
Av figur 32 framgår att minst fem av sex yrkeskategorier finns representerade i varje programomgång. I omgång I var kategorierna regionchefer, stabspersonal och VD:ar överrepresenterade. I omgång III t o m V har avdelningschefer och arbetschefer stor dominans.



Figur 32. Befattning inom respektive deltagaromgång.

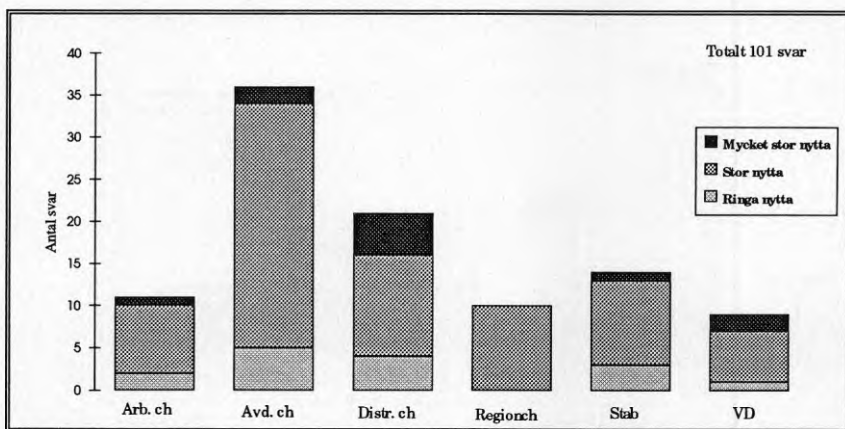
Resultatet från flera enkätfrågor om den nytta cheferna anser sig ha haft av HLU har sammanställts i figur 33. Enkätfrågorna berör följande fem ledningsområden: kontakt med medarbetarna, ledning av den direkta verksamheten, analys av enheten, företagets mål och koncernens lönsamhet. Det visar sig i figur 33 att de flesta anser sig ha haft stor nytta av HLU inom områden som finns inom det egna företaget, enheten, verksamheten och i kontakten med medarbetarna.

En stor grupp respondenter, ca 40, anser, att de även har haft stor nytta av träningsprogrammet för koncernens lönsamhet. Dock har ca 45 respondenter uppgett att de haft ringa nytta av HLU för hela koncernens lönsamhet. Ett tjugotal har uppgett att de har haft ringa nytta av HLU för att nå företagets mål och i ledningen av den direkta verksamheten.



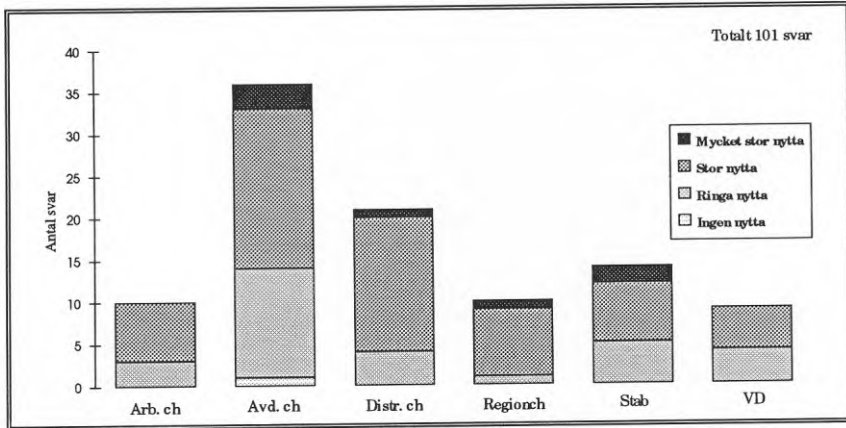
Figur 33. Nyttan med HLU för olika ledningsuppgifter.

I följande avsnitt redovisas hur respondenterna har bedömt nyttan med HLU för de fem olika ledningsuppgifterna i relation till den befattning de har. I figur 34 ser vi att man i alla sex befattningskategorier anser sig ha haft stor nytta av HLU i kontakten med medarbetarna. Flera distriktschefer markerar Mycket stor nytta.



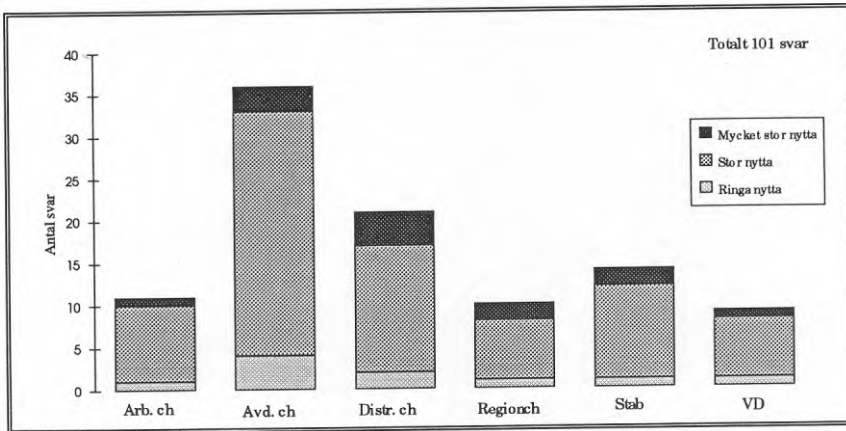
Figur 34. Graden nytta med HLU i kontakten med medarbetarna

Beträffande nyttan av HLU i verksamheten, figur 35, framgår, att det främst är region- och distriktschefer som har markerat stor nytta. Ca 2/3 av avdelningscheferna bedömer, att de har Stor och Mycket stor nytta av verksamheten. VD:ar och stabspersonal har hög svarsfrekvens på Ringa nytta. En förklaring till detta kan vara, att distrikts- och regionchefer i större utsträckning än VD:ar och stabspersonal har direktkontakt med produktionen.



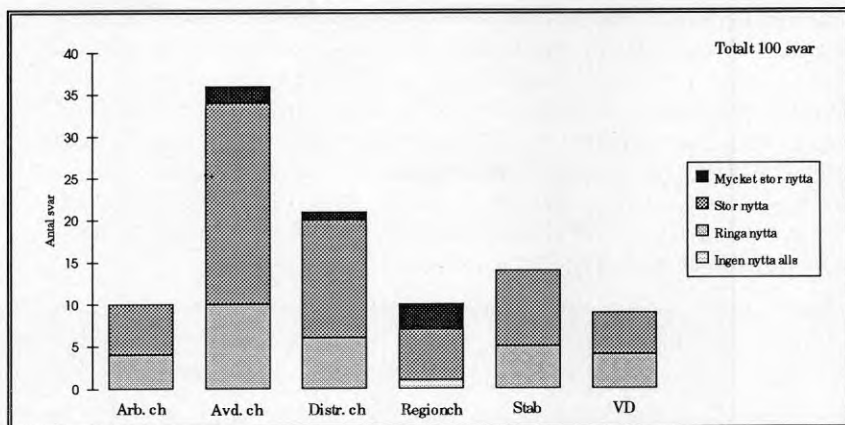
Figur 35. Graden nytta med HLU i den direkta verksamheten

Vilken nytta deltagarna anser att de haft av HLU i analysen av den egna enheten framgår av figur 36. Resultatet visar att samtliga befattningskategorier anser, att de har haft stor nytta av HLU i detta avseende.



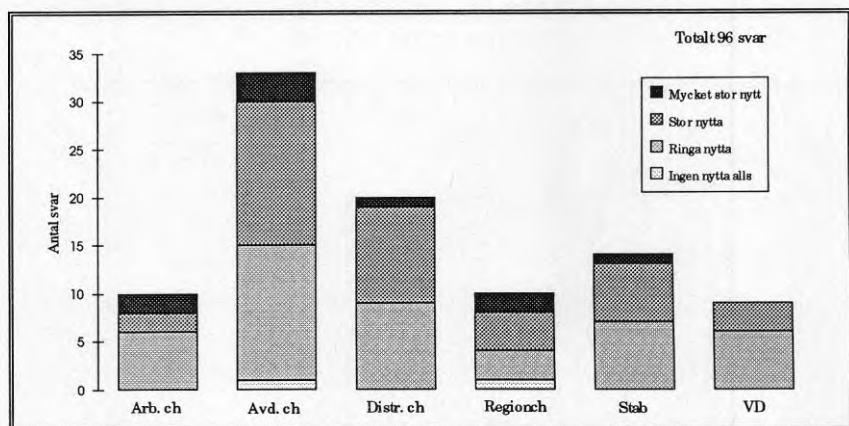
Figur 36. Graden nytta med HLU för analys av den egna enheten

De som framförallt har markerat nyttan med HLU för att nå företagsmål är regionchefer. Detta framgår av figur 37. Även avdelnings- och distriktschefer anser sig ha haft stor nytta av HLU för att nå företaget/enhetens mål. På stabs- och VD-nivå förekommer relativt många markeringar med ringa nytta.



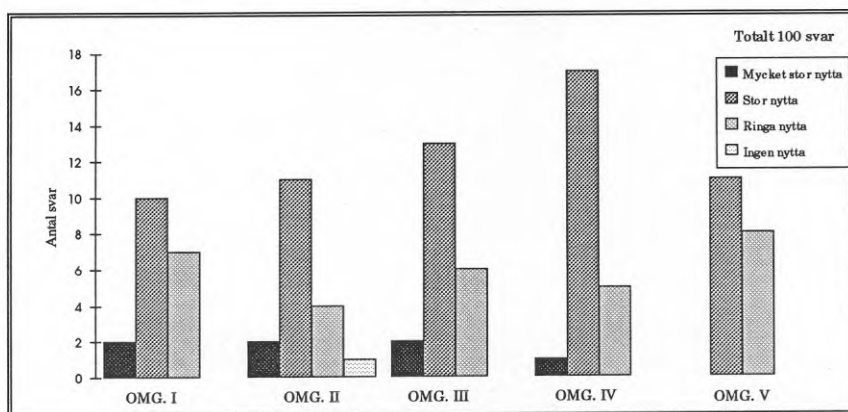
Figur 37. Graden av nytta med HLU gällande företags/bolagets mål.

På frågan om HLU:s nytta för hela koncernens lönsamhet är det ungefär lika många som svarat Ringa nytta som svarat Stor nytta och Mycket stor nytta, se figur 38. Den grupp som har varit mest positivt inställd är regioncheferna. Även här har en stor grupp av VD:ar och stabspersonal markerat Ringa nytta. De uppgifter som har fått stort utrymme i HLU bör vara centrala för dessa chefer att arbeta med. Även när det gäller nyttan med HLU för att nå bolagets mål är avdelnings-, distrikts- och regionchefer mycket mer positivt inställda än VD:ar och stabspersonal, se figur 37. En förklaring kan vara att VD:ar och stabspersonal i hög utsträckning redan arbetar med denna typ av frågor. Vid en analys av hur enskilda befattningsgrupper tagit till sig HLU:s innehåll framkommer regionchefernas positiva inställning till programmet på ett tydligt sätt.



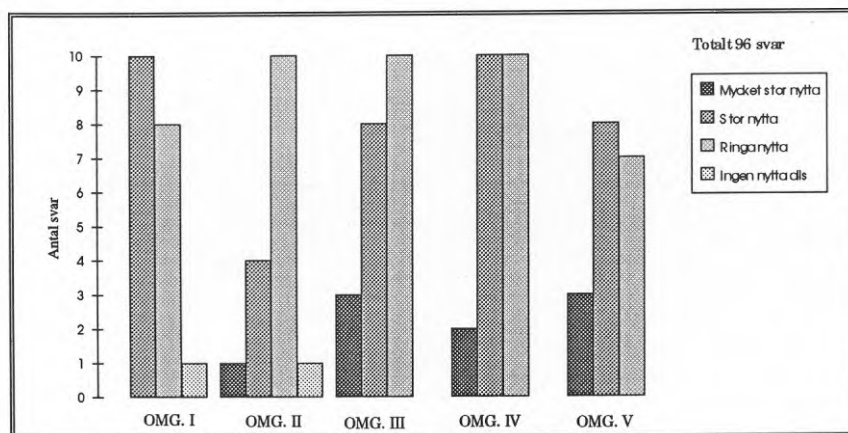
Figur 38. Graden nytta med HLU för hela koncernens lönsamhet

En intressant fråga är om nyttan med HLU i den direkta verksamheten har förändrats över tid. Vi jämför därför inställningen mellan de olika omgångarna. Den första startade i början av 1990 och den sista slutade 1993. Svaren redovisas i figur 39. Figuren visar en positiv utveckling för varje deltagaromgång utom i omgång V. Det kan bero på att deltagarna vid tidpunkten för enkätundersökningen ännu inte hade hunnit använda sig av kunskaperna, eftersom de inte hade avslutat HLU. Att deltagarna i omgång III och IV är mer positivt inställda än deltagarna i omgång I och II kan bero på att programmet efter ett par genomförda programomgångar hade blivit mer etablerat inom BPA-koncernen.



Figur 39. Markerad nytta i den direkta verksamheten.

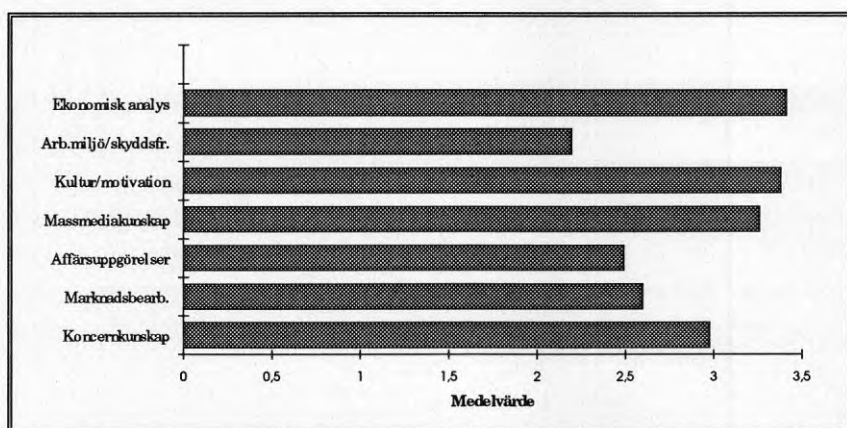
I en jämförelse mellan de olika omgångarna när det gäller nyttan av HLU för hela koncernens lönsamhet syns ingen påtaglig skillnad, se figur 40. Vi kan dock se en kraftig markering av Mycket stor nytta och Stor nytta i samtliga omgångar utom i omgång II, där de flesta svaren anger Ringa nytta.



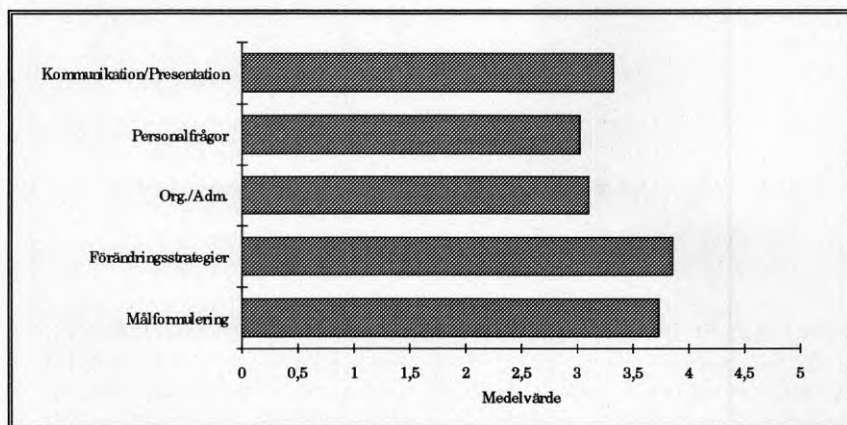
Figur 40. Graden av nytta med HLU för hela koncernens lönsamhet.

I figur 41 och 42 presenteras i hur hög utsträckning deltagarna bedömer att man med hjälp av HLU har förbättrat sin yrkesutövning inom 12 olika områden. Av tekniska skäl har resultaten gällande de 12 områdena uppdelats på två figurer. Deltagarna har fått gradera områdena på en skala mellan ett och fem, där fem är det högsta värdet. Det som visas i graferna är deltagarnas medelvärde för varje område.

Medelvärdet mellan de olika områdena skiljer sig relativt mycket. Arbetsmiljö-/skyddsfrågor har det lägsta medelvärdet på 2,2 jämfört med förändringsstrategier som har det högsta värdet på 3,75. Även målformulering, kommunikation/presentation, ekonomisk analys, massmediakunskap och kultur/motivation har fått höga medelvärden. Däremot anser deltagarna att de inte har förbättrats särskilt mycket inom affärsuppgörelser och marknadsbearbetning.

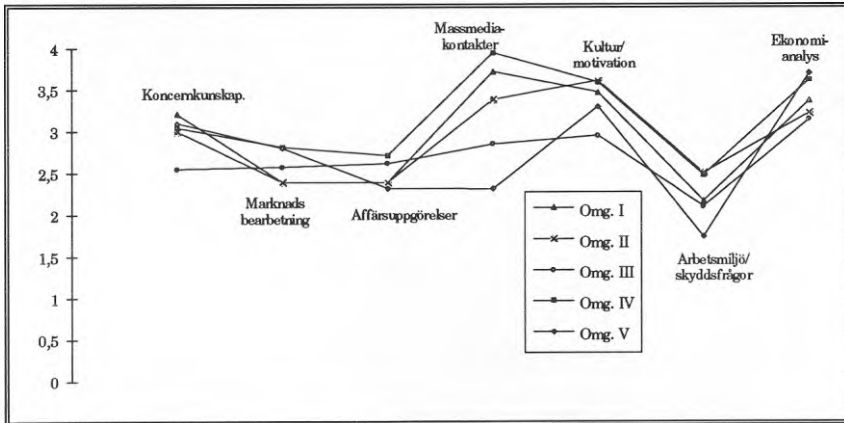


Figur 41. Medelvärden på förbättrad yrkesutövning

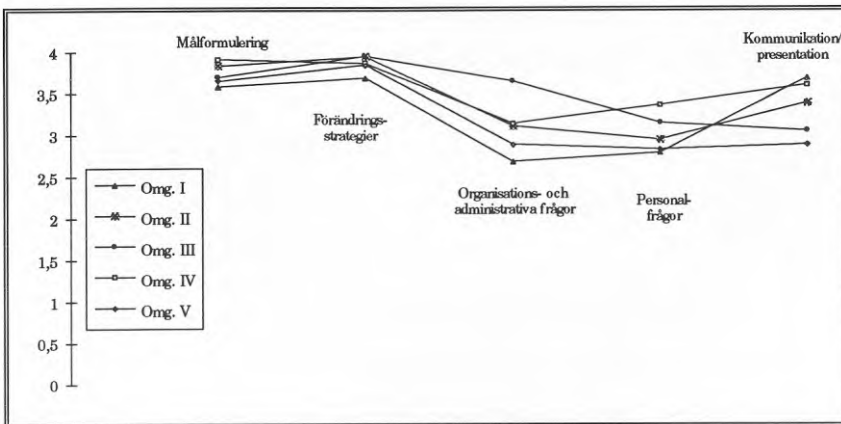


Figur 42. Medelvärde på förbättrad yrkesutövning

I figurerna 43 och 44 har en jämförelse gjorts mellan deltagaromgång I-V. Det framgår att omgångarnas uppfattning om förbättrad yrkesutövning i stort sett följs åt i en gemensam kurva. Det är egentligen enbart i en punkt som omgångarna skiljs åt och det är i massmediakontakter.



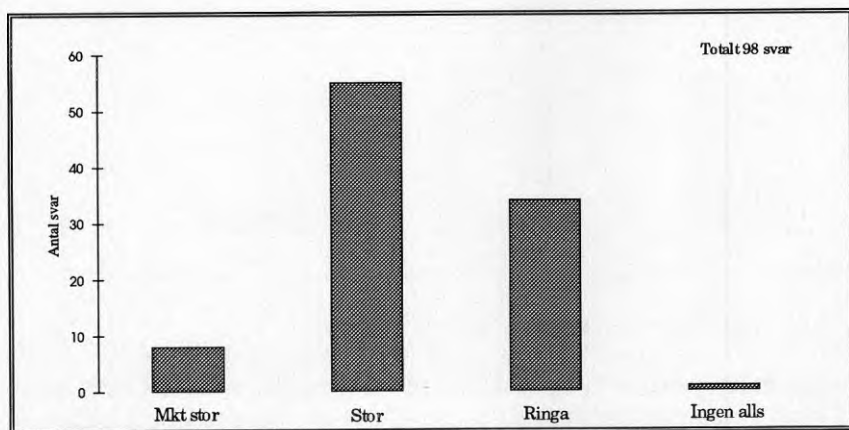
Figur 43. Medelvärde på förbättrad yrkesutövning, en jämförelse mellan deltagaromgångarna I - V



Figur 44. Medelvärde på förbättrad yrkesutövning, en jämförelse mellan deltagaromgångarna I - V.

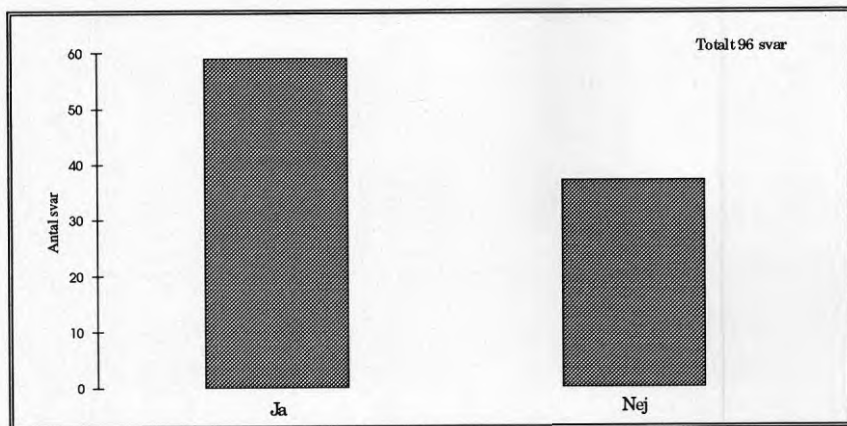
Anledningen till att omgångarna skiljs åt just inom massmediakontakter kan vara att momentet varierar från grupp till grupp beroende på gruppens engagemang. Deltagarna får generellt ut mer av undervisningen om de är engagerade och ställer frågor, så att det skapas debatt och diskussion.

Som sagts tidigare formulerar programledningen alltid hemuppgifterna i anslutning till programblocken i samråd med deltagarna. Även om det finns en programstruktur blir uppgifterna olika från omgång till omgång. För att åskådliggöra deltagarnas upplevelser av hemuppgifterna ställdes två frågor om dessa i enkäten. Den första löd: Hur stor del av hemuppgifterna har stimulerat Dig i Ditt förändringsarbete? Resultatet presenteras i figur 45. Där framgår att 63 av deltagarna upplevde att en Mycket stor del eller en Stor del av hemuppgifterna har stimulerat dem i deras förändringsarbete.



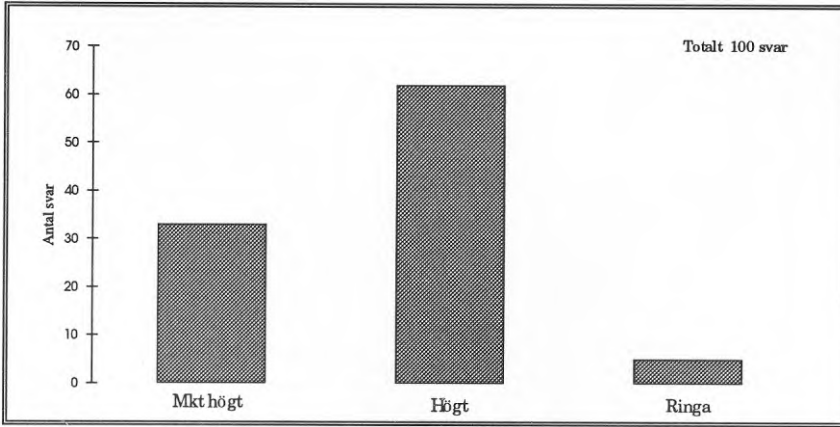
Figur 45. Graden av hemuppgifternas stimulans i förändringsarbetet

Detta positiva intryck förstärks av figur 46 där respondenternas svar på frågan om någon hemuppgift bidragit till en bestående förändring presenteras. Där framgår nämligen att 60 personer anser att dessa har bidragit till en bestående förändring.



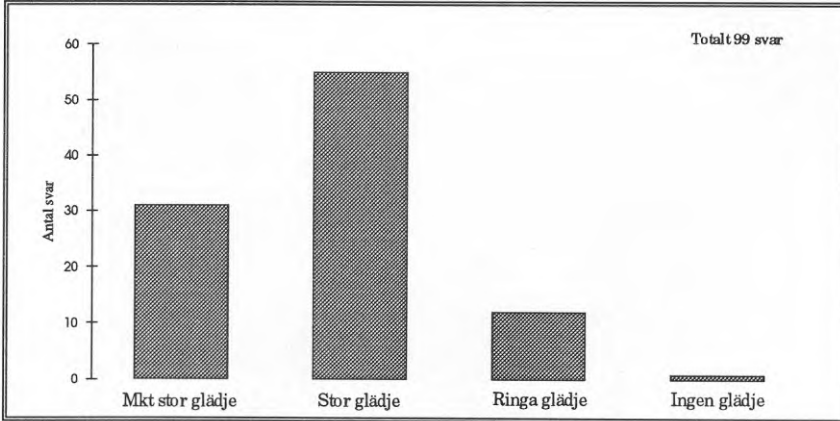
Figur 46. Hemuppgifternas bidrag till bestående förändringar

I en enkätfråga har deltagarna fått ta ställning till hur man generellt upplever värdet av HLU för BPA-koncernen. Svaren i figur 47 visar på ett mycket högt värde.



Figur 47. Värdet av det genomförda träningsprogrammet

På samma sätt har deltagarna fått ta ställning till hur stor glädje man bedömer sig ha haft av HLU som privatperson. Även här är svaren mycket positiva. Av figur 48 framgår att i stort sett alla anser sig ha glädje av HLU även privat.

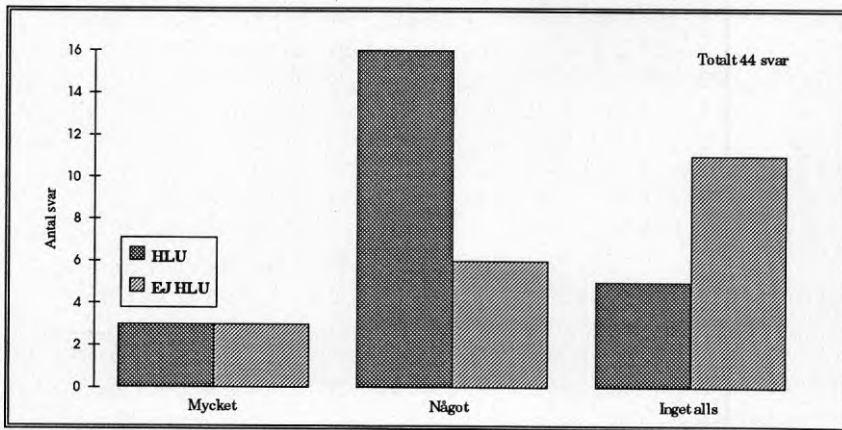


Figur 48. Glädje av HLU privat.

4.2 Telefonintervju

Som komplement till enkäten valde vi att göra en strukturerad telefonintervju. För att ge tyngd åt undersökningen och dessutom för att i möjligaste mån erhålla korrekta bedömningar valde vi att ge respektive affärsområdeschef uppdraget att genomföra intervjuerna. Varje intervju bestod enbart av en fråga som respektive affärsområdeschef skulle ställa till ett antal av sina chefer som i sin tur hade, dels medarbetare som genomgått HLU och dels sådana som ej deltagit i programmet. 25 utvalda deltagare från HLU och 25 chefer som ej genomgått träningsprogrammet skulle alltså bedömas. Frågan löd: Anser Du att Din medarbetare x det senaste året har vuxit i sin roll och uppgift. De tre svarsalternativen som fanns att välja mellan var: Mycket, Något eller Inget alls.

Av de 50 personer som skulle bedömas fick vi in svar om 44. 24 svar från chefer vars medarbetare gått HLU och 20 svar från chefer vars medarbetare ej gått HLU. Av figur 49 framgår att de som hade gått HLU också var de som hade vuxit mest i sin uppgift, enligt deras chefers bedömning. Anmärkningsvärt är att chefer till fyra HLU-deltagare anser att dessa inte har utvecklats alls.



Figur 49. I vilken utsträckning chefer anser att deras medarbetare har vuxit i sin roll och uppgift?

4.3 Observation

Ett viktigt och betydelsefullt inslag i denna utvärdering har varit observation under träningsprogrammets gång. Observatören har ägnat sig åt administration av HLU men även deltagit i undervisningen. Härigenom erhöles en mycket god inblick dels i programmets uppläggning, dels i inspiratörernas och deltagarnas insatser. Det första avsnittet nedan handlar om vad som uppmärksammats i det administrativa arbetet och det följande om vad som observerats vid programblockens själva genomförande, dvs internatveckorna.

4.3.1 Administration

En administratör får god inblick i hur ett träningsprogram för chefer är uppbyggt, deltagarnas beteenden i olika situationer samt kringarrangemang såsom kontakt med föreläsare och kursgårdar. Det tycks bland deltagarna finnas två huvudgrupper av beteenden. Den ena gruppen kännetecknas av personer som tar utbildningen som en lika viktig uppgift som det övriga arbetet. De hör t ex av sig i god tid om de skulle få förhinder att närvara vid undervisningspassen. Vidare är de noga med att rapportera och lämna in uppgifter samt att förbereda hemuppgifterna väl. Den andra gruppen ser utbildningen som något sekundärt. Hör t ex av sig i sista minuten, glömmar att lämna in uppgifter och är oförberedda när hemuppgiften ska presenteras o s v. Av dessa skäl måste olika typer av inspiratörer anlitas, som kan tillfredsställa olika önskemål hos deltagarna. Externa inspiratörer har medverkat i programmet. De har återkommit vid varje deltagaromgång och utgjort en grund i programmet och har fått en god kännedom om företaget. Även interna inspiratörer d v s experter inom koncernen har medverkat. För att hålla programmet aktuellt har också specialister för just pågående undervisningsområden tagits in.

Programledningen måste vara flexibel även i andra avseenden, inte bara i själva undervisningen utan även i sin kontakt med kursgårdar för att hitta den rätta arbetsmiljön. Det resulterade i att största delen av HLU koncentrerades till två kursgårdar och ett mycket gott samarbete med deras personal inleddes. Det var en förutsättning för att hålla den standard programmet krävde. P g a kraftiga ekonomiska begränsningar valde man att lägga de två sista HLU-omgångarna på en kursgård i vilken BPA var delägare.

4.3.2 Observation på plats

Mycket information har samlats in genom administrationen av HLU men den största inblicken i programmet erhöles när observation genomfördes under programmets gång. Det skedde under en tvåårsperiod vilket gjorde det möjligt att närvara vid samma moment men med olika deltagare. Det var fascinerande att studera hur olika ett moment kunde te sig från omgång till omgång beroende på att deltagarna var olika.

Den programansvarige är oftast på plats även då andra inspiratörer medverkar. Man märker dock att kvaliteten sänks om den programansvarige inte är närvarande. Det har hänt att inspiratörer har tappat tråden eller inte lyckats entusiasmera deltagarna. Då behövs programledaren för att leda in diskussionen på rätt spår igen.

Även tempot i arbetet kunde iakttas av observatören. Dagens aktiviteter startar ofta klockan 07.00 med gymnastikpass och avslutas inte förrän ca 22.00 med kortare avbrott för lunch och middag samt telefontid. I bilaga 14 finns ett schema för en kursvecka.

4.4 Sammanfattning av kapitel 4

Deltagarnas uppfattning av nyttan med HLU i arbetet och privat har stor överensstämmelse. Många av de frågor som behandlas i HLU berör mänskliga egenskaper och ger djupare insikt kring förändring och utveckling av såväl individen som företaget i stort. I programmet finns få moment som berör rent tekniska problemlösningar. Programmet stimulerar deltagarna i huvudsak att reflektera över sin personliga inställning till kunder och medarbetare, stöd och hinder i förändringsprocesser, kort- och långsiktigt lönsamhetstänkande osv. Många av dessa frågor berör deltagarna såväl i arbetet som i det privata livet. Mot denna bakgrund känns det följdriktigt, att utvärderingen mäter upplevd nytta av programmet både privat och i arbetslivet. Inte minst med tanke på att programmets nytta understryker att såväl förändringar som personlig utveckling måste ses som en långsiktig process.

Om vi granskar svaren generellt visar det sig, att vissa deltagare har lättare att ta till sig programmet än andra. Detta kan bero på att det för flera deltagare blir arbetsamt och stressande att successivt tvingas tänka om och bryta med gamla traditioner för att t ex kunna utöva sitt ledarskap på ett nytt och mera krävande sätt.

Den sammanfattande bild man får av enkätsvaren är i övrigt att:

- deltagarna i programmet representerar många olika befattningar
- deltagarna bedömer att träningsprogrammet ger större bidrag till enheten än till koncernen som helhet.
- regionchefer har kunnat tillgodogöra sig innehållet ur både produktions- och koncernövergripande perspektiv.
- olika slag av förändringar initieras genom HLU's programstruktur med stort utrymme för hemuppgifter på både enhets- och bolagsnivå.
- varje enhet har fått arbeta med sina frågeställningar och problem innan man ägnat sig åt frågor gemensamma för hela koncernen
- undervisningen har till stor del vilat på deltagarens eget engagemang. Diskussioner har ibland tagit olika riktningar så att ingen omgång varit den andra lik.
- minst 60 förändringar har genomförts genom HLU's hemuppgifter.
- hemuppgifterna har fungerat som katalysatorer och stöd i det pågående förändringsarbetet.

5. ANALYS AV DATA FRÅN DELTAGARNAS VERKSAMHET

I detta kapitel redovisas det material som deltagarna i programmet använt inom sin egen enhet. Det mest påtagliga materialet utgörs av arbetsmaterial som tagits fram för att lösa hemuppgifterna. Det kan gälla allt från åtgärdsprogram till presentationsmaterial i anslutning till redovisningar om vad man har arbetat med. Till denna grupp utvärderingsmaterial fogas också de så kallade variablerna deltagarna beslutat sig för att mäta för att mot slutet av programmet utvärdera effekter av detta. Denna grupp av data hör i vår utvärderingsmodell (figur 8, sid 23) till utvärderingsområde C.

5.1 Analys av hemuppgifterna

Som vi nämnt tidigare har hemuppgifterna stor betydelse för att deltagarna ska nå träningsprogrammets syfte. Uppgifterna utformas alltid i slutet av varje block. En dialog förs med deltagarna om vad i blockets innehåll som kan tillämpas i respektive enhet. Deltagarna diskuterar också hur hemuppgifterna genomförs och hur resultatet av dessa ska redovisas i nästa block. Som avslutning beslutas vad som ska göras och detta antecknas på blädderblock. I den dokumentation med bl a inlärningsstöd som sänds ut till deltagarna under hemarbetsperioden finns också hemuppgifterna nedskrivna. Eftersom blocken ofta upplevs som mycket intensiva med en mängd intryck som ska bearbetas blir hemuppgifterna också en hjälp för deltagarna att smälta intrycken. Exempel på formulerade hemuppgifter för de fem blocken redovisas nedan:

5.1.1 Exempel på hemuppgifter

Block 1

1. Välj fem variabler och sätt upp ett målvärde för var och en som ska nås vid programmets slut. Skriftlig redovisning sänds i slutet kuvert till programledningen.
2. Läs boken Strategisk Dialog 2 och begrunda. Uppmärksamma speciellt kapitel 1-3.
3. Samla in och ta med dig material som du har nytta av för att beskriva Din enhet och dess omvärld. Bearbeta ÄR-läget pedagogiskt med tanke på Din redovisning.

Block 2

1. Beskriv ÄR-läget inom Din enhet avseende någon viktig del inom följande områden.
 - Ekonomi
 - Produktion
 - Ledningsarbete

2. Förbered en 10 minuter lång presentation av det viktigaste i Din ÅRLÄGESBESKRIVNING.

Block 3

1. Välj ut ca 5 nyckelområden för att stärka Din enhet/verksamhet. Jämför med Dina inlämnade målvärden.
2. Forma tillsammans med berörda medarbetare, 5 - 10 mål som bör uppnås under året.
3. Redovisa målen skriftligt samt beskriv hur Du arbetat med målprocessen.

Block 4

1. Beskriv ett förändringsarbete inom Din enhet och uppmärksamma speciellt:
 - förändringsbehovet
 - förändringsstrategin som tillämpas i huvudsak
 - hur själva genomförandet gick till
 - resultat och övriga erfarenheter som har nåtts
2. I den andra hemuppgiften ska Du:
 - identifiera ett nytt förändringsbehov
 - välja lämplig förändringsstrategi
 - fundera över det praktiska genomförandet av förändringen.

Bifogat PM om gruppprocesser utgör grunden i detta avsnitt. Försök finna praktiska exempel med händelser i Ditt ledarskap och företeelser i Ditt eget arbetslag. Redovisa vad Du iakttagit genom att dela med Dig av exemplen under "Gruppv-snittets" övningar.

Block 5

1. Granska Dina variabler för uppföljningen av HLU:s effekt i Din verksamhet/enhet. Komplettera gärna med nya variabler och ange aktuellt mätvärde. Observera att Du även ska kunna mäta variablerna under den avslutande uppföljningen. Analysera också skillnaden mellan målvärdena.
2. Genomför 4-6 punkter i ett konkret handlingsprogram för att öka produktivitet/effektiviteten i enheten. Skicka handlingarna till programansvarig inom tre veckor.
3. Redovisa utfallet av handlingsprogrammet. Belys förändringarna och redogör både för vad dessa innehåller och hur de genomförts.

Uppföljningen

Hemuppgiften till uppföljningen är att genomföra åtgärder som påverkar möjligheten att nå målvärdet för de fem inlämnade variablerna. En utförligare analys av detta ges i kapitel 6.

5.1.2 Hemuppgifter som bidragit till förändringar

Alla hemuppgifter har inte kunnat sammanställas. Därför har vi i enkätundersökningen valt att ställa explicita frågor om hemarbetet. Respondenterna har i enkäten fått ge exempel på uppgifter som de utfört. De har även gett exempel på förändringar som arbetet med uppgifterna har lett till. Vidare har de redogjort för vad som har stöttat respektive hindrat dem att genomföra beslutade hemuppgifter.

Vid en överblick av vad uppgifterna gett ser man, att det inte är några enkla åtgärder deltagarna tagit itu med. Programledningen har under en treårsperiod kunnat se hur uppgifterna hela tiden förändrats och utvecklats i samma takt som omvärldens krav har skärpts. Detta medför att hemuppgifterna successivt omformats från omgång till omgång. Av enkäten framgår att deltagarna tillämpat kunskaperna från HLU i sitt dagliga arbete. 59 av 96 menar att hemuppgifterna direkt bidragit till en bestående förändring. Det tyder på att många deltagare tagit tag i verkliga problem som ska lösas i det dagliga arbetet. Denna bedömning förstärks i och med att 65 av 98 respondenter anser, att en Stor del eller en Mycket stor del av hemuppgifterna har stimulerat dem i deras förändringsarbete. Det förändringsarbete som pågår i organisationen får genom HLU ett direkt stöd. De hemuppgifter som bidragit till bestående förändringar har olika omfattning och inriktning. Nedan följer några exempel:

- hemarbete om BÖR-läget
- redovisning av den egna avdelningens ÄR- och BÖR-lägen
- metoder att nå målen
- träning att delegera ansvar och befogenheter ut i organisationen
- att genomföra personalanalys och personalplanering
- att få olika kategorier att samarbeta, riva murarna mellan avdelningarna för ökad lönsamhet
- att utforska och analysera "revirtanken"
- att genomföra regionmöten effektivare
- att genomföra nödvändig förändring i den egna organisationen
- att utöka och skapa ett effektivare beställarkontakt nät
- att öka motivationen och engagemanget bland de närmaste medarbetarna

Listan kan göras längre. Det framgår av dessa exempel att alla block har bidragit på olika sätt i organisationens förändringsarbete. Det kan t ex gälla uppgifter om analys av ÄR-läget i block 1, förändring av mål och BÖR-lägen i block 2, förändringsstrategier för att nå målen i block 3, stimulans till personlig utveckling och skapandet av effektiva grupprelationer i block 4 och ökade kunskaper inom områdena marknad, lönsamhet och produktionsplanering i block 5.

Exempel på enkätsvar som beskriver förändringar, som uppnåtts med hjälp av hemuppgifter är bl a:

- bättre analysförmåga, säkrare och enklare målformulering, effektivare uppföljning
- bättre strukturerat ledningsarbete
- mer aktiva och engagerade medarbetare
- jag har tillsammans med ledningsgruppen satt målen och arbetat mot dessa
- genom planering minskat antalet leverantörsfakturor, omorganisation av filialen och infört gruppchefer och decentraliserat ekonomiskt ansvar
- krav på protokoll även vid enklare möten med tidsangivelser när det ska vara åtgärdat
- regelbundna möten på alla nivåer
- nytt driftredovisningssystem för uppföljning och styrning av verksamheten
- klarare ansvarsfördelning och bättre rutiner
- kunskap om olika kompetenser inom avdelningarna har tydliggjorts och därmed har viljan till samarbete ökat
- revirtänkandet mellan avdelningarna har minskat väsentligt. Förtroendet och respekten för varandra har ökat
- personalutvecklingssamtal och målstyrda grupper
- lågkonjunkturen tillsammans med hemuppgifterna har omdanat hela min verksamhet för att uppnå en bättre lönsamhet
- kortare beslutsvägar
- förändringar i arbetsuppgifter hos personalen. Jag har vid träffar lagt fram förslag om viss arbetsrotation. Personalen har fått kommentera upplägget
- större arbetsglädje, mindre fel och högre kvalitet

Ovan redovisade resultat är några av alla som framförts i enkäten. Svaren visar också att deltagarna hela tiden arbetar med att förbättra sig inom de områden som har diskuterats under träningsprogrammet. Det sker förändringar inom ett mycket brett område. Vid allt förändringsarbete finns dock faktorer som stör och hindrar förändringar men också faktorer som stödjer deltagarna i deras förändringsarbete. Exempel på stödjande faktorer är:

- ökade kunskaper som HLU givit mig
- kunskap om omgivningen och ökad säkerhet i chefsarbetet
- ökad tro på vikten av ÅR-läges- och målstyrningsuppgifter samt en homogen företagsledning
- det positiva gensvar jag fick hos mina medarbetare för dessa idéer
- jag har läst några speciella sidor i Strategisk Dialog 2
- själva HLU-programmet
- att jag har fått en större beslutsamhet, en insikt om att tid är pengar samt värdet av en noggrann förberedelse
- upplägget av ledningsarbetet med hjälp av Linking-pin
- gensvar hos företagsledning och medarbetare
- många erfarenheter som jag har fått genom HLU
- ökat självförtroende i takt med utbildningens fortskridande

- ledningsgruppens gemensamma övertygelse om att förändringar är viktiga för vår fortsatta "överlevnad"
- ökade insikter om gruppprocesser
- de positiva effekterna i gruppen. Vi stöttar varandra och drar i hög grad åt samma håll
- stöd från VD
- kursmaterialet och min egen utveckling
- lågkonjunkturen
- att brevet med variablerna fanns och att jag gett mig "den" på att lyckas

De sätt deltagarna här uttrycker sig på visar, att de tagit intryck av den debatt och den träning som förekommit inom HLU. Betydelsefullt för resultatet av HLU är att man har fått gensvar från företagsledning och medarbetare. Lågkonjunkturen tvingar fram fantasi, kreativitet och skaparanda.

I enkätsvaren framförs också faktorer som hindrar det förändringsarbete som initieras genom HLU. Exempel på hindrande faktorer som framförs är:

- allmän misstro mot förändringar
- har redan ett vinnande lag
- brist på tid för förändring
- pågående processer inom en enhet får inte störas
- lågkonjunktur med åtföljande neddragningar
- förändringar har skett men de har inte kopplats till några av hemuppgifterna
- behovet av förändringar har varit litet
- vi har ständiga förändringar inom vår enhet och lever i en föränderlig bransch, det är inget nytt
- hemuppgiften styr inte förändringen
- förändringen kommer av sig själv genom personalförändringar
- avtal och lagar

De hinder som kursdeltagarna upplever är trots allt få. Det har dock visat sig svårt för en del chefer att på ett naturligt sätt knyta samman de förändringsarbeten som redan pågår med de förslag till förändringar som initieras genom HLU.

5.2 Produktivitetsmaterialet

Under hösten 1991 började produktivetsfrågor att aktualiseras inom BPA i form av en kampanj och HLU blev då en bas för arbetet med denna. Utvärderingen av BPAs produktivetsarbete presenteras i en enskild rapport. Här följer ett kort utdrag ur denna.

5.2.1 Utformandet av sex produktivitetshäften

Produktivitetsskampanjen fokuserades i HLU både genom grupparbeten och hemuppgifter. Ett arbetsmaterial som togs fram av deltagarna i omgång III och IV sammanställdes till ett koncerngemensamt produktivitetssmaterial. Till det bidrog även ett antal funktionsansvariga med sitt expertkunnande inom områdena ekonomi, personal, inköp och marknad. Materialet bestod av fem häften som behandlar produktivetsfrågor utifrån aspekterna: omvärld/-marknad, produktivetsmått, inköp, kostnad/kapital och arbetskraft. Till materialet hörde dessutom ett introduktionshäfte. Syftet med dessa häften är att de ska fungera som ett hjälpmedel i det dagliga ledningsarbetet och därigenom höja motivationen och kunskaperna för arbetet med produktivetsfrågor.

I slutet av varje häfte finns ett antal frågor som kan fungera som diskussionsunderlag i respektive chefs ansvarsområde. Avsikten med dessa frågor är att man inom varje enhet ska finna konkreta åtgärder som kan förbättra produktiviteten. Under tiden januari - maj 1992 sändes ett häfte ut varje månad till samtliga chefer inom koncernen som deltagit i HLU. Även övriga chefer inom koncernen som visade intresse för produktivetsmaterialet kunde beställa häftena hos koncernkontoret.

5.2.2 Syftet med utvärderingen av produktivetskampanjen

I allt förändrings- och utvecklingsarbete gäller det naturligtvis att ta till vara tidigare vunna erfarenheter samt finna stödjande krafter som underlättar genomförandet av förändringar. Det är inte minst angeläget att erfarenheter från koncernens olika delar och enheter kan användas gemensamt. Inom stora koncerner finns dock ofta en tendens till mycket självständigt arbete i respektive enhet/avdelning. Ur resurssynpunkt är det otillfredsställande och mycket tidskrävande, när stora insatser av ett koncerngemensamt värde görs alltför isolerat inom enskilda enheter.

Som del i utarbetandet av BPAs produktivetsmaterial ombads BPAs koncernledning ta ställning till materialets mål, innehåll och arbetsmetod. Innehållet utarbetades vidare i nära samverkan med de chefer som uttryckt behov av att driva produktivetsfrågor i sin enhet. Koncernens ansvariga inom ekonomi, personal, inköp och marknad bidrog också aktivt med synpunkter på innehållet. Några centrala direktiv om att använda produktivetshäftena har inte uttalats. Det har istället stått varje bolagsledning fritt att pröva materialet för att se om det kunnat ge stöd åt respektive bolags/enhets produktivetsarbete.

Genom utvärderingen vill vi kartlägga hur arbetet med BPAs produktivetsmaterial har fungerat och vad som har åstadkommit. Utvärderingen kan i sig ha haft en positiv inverkan på respektive arbetsenhet genom att chefen har haft kännedom om att produktivetsarbetet senare skulle utvärderas.

Det övergripande syftet med utvärderingen är att undersöka vilken effekt arbetsmaterialet "Kompetens och Produktivitet" fått i olika BPA-bolag/enheter. Det gäller att kartlägga de produktivitetshöjande åtgärderna i verksamheten samt att beskriva chefers inställning till denna typ av stödmaterial. Huvudfrågor i utvärderingen som vi önskar besvara är:

- Hur har cheferna valt att använda arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete?
- Vilka frågeområden i arbetsmaterialet har stimulerat till beslut om konkreta åtgärder?
- Vilka effekter kan man avläsa på de åtgärder som vidtagits?
- Hur har beslutade åtgärder följts upp i verksamheten?
- Hur bedömer cheferna nyttan av arbetsmaterialet i sitt ledningsarbete?
- Hur är chefernas inställning till denna typ av stöd för att åstadkomma förändring/effektivisering i verksamheten?

5.2.3 Utvärderingens undersökningsmetoder

Mot bakgrund av utvärderingens område, syfte och målgrupp bedömdes det nödvändigt att använda både kvalitativ och kvantitativ utvärderingsmetod men betoningen ligger dock på kvalitativ metod. Detta val gjordes eftersom vi i en dialogform önskade samla in så många synpunkter som möjligt från en bred målgrupp.

De utvärderingsmetoder som har använts är:

- **Litteraturstudier**
- **Storgruppsdiskussioner med deltagarna från HLU.**
Sammanlagt gjordes tre storgruppsintervjuer med ca 23 deltagare per gång.
- **Enkätundersökning**

Sommaren 1992 skickades en enkät till 119 chefer som deltagit i HLU. Enkäten bestod av två delar. Den första syftade till att utvärdera HLU. Den andra delen av enkäten gällde enbart produktivetsmaterialet. Eftersom produktivetsmaterialet har utarbetats inom ramen för HLU var det naturligt att kombinera de båda undersökningarna. Frågorna i enkäten behandlade både kvalitativa och kvantitativa aspekter. Genom enkätfrågorna fick vi veta hur många som använt materialet, vilket sätt de använt materialet på och om vidtagna åtgärder bidragit till positiva ekonomiska effekter. Vidare fick vi uppgifter om vilka moment i häftena som har lett till åtgärder, vilka produktivetsmått man använder, vilka mått man avser använda i framtiden samt på vilket sätt produktivetsarbetet följs upp.

- **Exempel på arbetsmaterial**

I samband med enkäterna och storgruppsintervjuerna samlade vi in exempel på arbetsmaterial, som cheferna använt i sina respektive enheter för att diskutera produktivetsfrågor.

För ytterligare information om utvärderingens resultat hänvisas till rapporten: Borgbrant, J., Lugnegård, M., *Effekter av produktivetsarbete - en fallstudie* rapport 33:1994, BFR.

5.3 Resultatförbättringsarbetet (RFB)

I samband med den omorganisation som genomfördes i BPA i mars 1993 inleddes ett resultatförbättringsarbete (RFB). Syftet var att klara den allt hårdare konkurrensen och dämpa kostnadsutvecklingen genom ett effektivare produktionsförlöpp. Det man främst ville satsa på var att öka kompetensen samt skapa ett bättre tekniskt stöd. Följande fem mål sattes upp:

- bearbeta marknaden offensivt
- engagera alla anställda yrkesarbetare, tjänstemän och företagsledning i resultatförbättringen
- tag till vara alla idéer och förslag till resultatförbättringar
- stimulera till ett kostnadsmedvetande i allt som görs
- tag till vara lärtillfällen i det dagliga arbetet

Konkret var tanken med RFB att samtliga anställda inom koncernen skulle åstadkomma resultatförbättringar. Inom alla enheter skulle man finna metoder och ledningsformer som stimulerade till att ta till vara kunskap samtidigt som idéer från redan genomförda utvecklingsprojekt användes.

Metoderna man använde var att:

- finna eldsjälar (projektledare) som vill och kan förbättra produktionen genom att starta och leda avgränsade åtgärder inom enheten
- sätta mål/prognos för resultatförbättringen för varje åtgärd
- kontinuerligt mäta resultatförbättringen
- informera om varje ords och projektorganisations prognos och resultat i BPAs interntidning, BPA-kontakt
- löpande sprida erfarenheter om effektiva arbetsmetoder och arbetsuppgifter för att undvika att uppfinna hjulet på nytt.

RFB-projektet lades ned i augusti 1994 i samband med ägarskiftet men stora delar av materialet är användbart även i dagens organisation. För ytterligare information hänvisas till bilaga 15 som innehåller kopior av det material som trycktes i samband med RFB. Materialet består av fyra häften: RFB-idén, RFB-starten, RFB-akuten och RFB-likviden. Det bör påpekas att materialet är anpassat efter BPAs tidigare organisation vilket betyder att viss information i materialet är inaktuell idag.

5.4 Analys av variablerna

Som vi redogjorde för i metodkapitlet (kap. 2) finns en ambition med utvecklingsprogrammet att inom deltagarnas enheter redovisa mätbara resultat. Dessa kan ha uppnåtts genom åtgärder/förändringar som har genomförts under programmets gång. Därför ombads deltagarna att redan vid programstarten tänka igenom vilka

verksamhetsområden som kräver förändring eller förbättring för att lönsamheten ska öka. Därefter lämnar varje deltagare fem s k variabler. För varje variabel skulle ett aktuellt mätvärde och ett önskat mätvärde anges vid programstarten. Deltagarnas sätt att lösa denna uppgift varierade mycket.

Kapitel 5.4 delas in i tre avsnitt. I det första ger vi exempel på den variation som finns i deltagarnas sätt att välja och framför allt beskriva de variabler man vill arbeta med för att effektivisera verksamheten. I avsnitt två analyserar vi vilka verksamhetsområden man valt att mäta. I det sista avsnittet redovisar vi hur uppföljningen av resultatet genomförs vid de s k uppföljningsdagarna. Här presenteras också ett par handlingsplaner som deltagarna utarbetat för att nå önskat resultat.

5.4.1 Olika beskrivningar av variablerna

En styrka i deltagarnas sätt att arbeta med dessa variabler är att man funnit många egna kreativa metoder för att beskriva sina variabler och deras respektive värde.

I figur 50 framgår vilka fem områden en deltagare valt att arbeta med. Här har bedömningar gjorts av mätvärdet vid programstarten och vilket värde man önskar uppnå när programmet är genomfört.

<p>Fem områden där jag vill mäta resultatet av utbildningen. Ä= Är-läget Ö= Önskat läge efter utbildningen</p> <p><u>1 Att bli lugnare i min yrkesroll, inte så "het på gröten"</u></p> <p>Het-----Ä-----/-----Ö-----Lugn</p> <p><u>2 Mer ledare mindre chef</u></p> <p>Chef-----Ä-----/-----Ö-----Ledare</p> <p><u>3 Entusiasmera/ Engagera medarbetarna bättre</u></p> <p>Dålig-----Ä-----/-----Ö-----Bra</p> <p><u>4 Kvalitetsarbetet i organisationen</u></p> <p>Startat-----Ä-----/-----Ö-----Genomfört</p> <p><u>5 Att få ordning på utbildningsverksamheten i organisationen.</u></p> <p>Sporadisk-----Ä-----/-----Ö-----Omfattande</p>
--

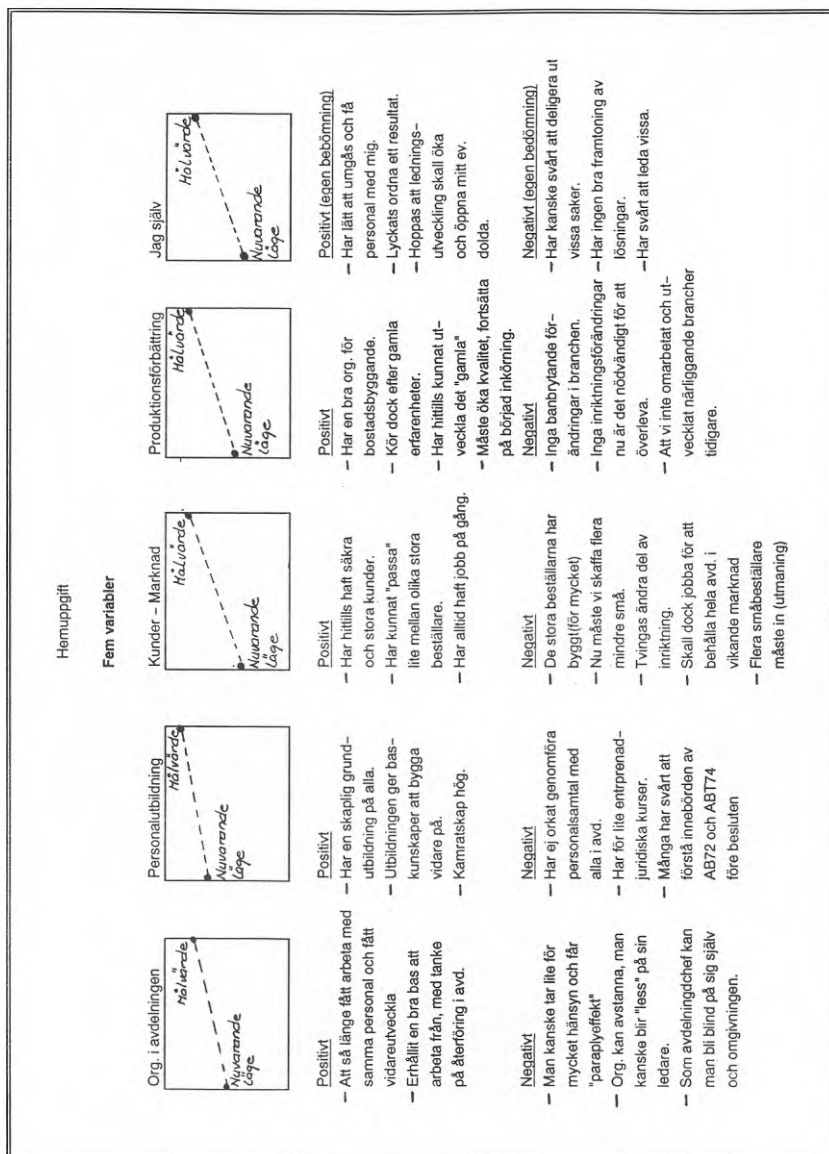
Figur 50. Exempel på fem variabler med mätvärden

Ett annat sätt att beskriva variablerna på visas i figur 51. Här har man använt den analysmodell som programmet byggs upp kring. Den här deltagaren som är VD, har valt en arbetsmetod där han får sina medarbetare engagerade för att nå önskade måtvärden.

	SAK	KLIMAT	STYRNING	RESURS	
OMVÄRLD	Lägeroms hastighet (centrallager + råvaror+emballager) 1/1 -91 1/1 -92 6,6 88r 7,2 88r	Produktivitet Färr liter/tim 1/1 -91 1/1 -92 132,8 1/t 145 1/t (0,58/4 89-90) (+9%)	Tapet Bygg 7:an antal rullar 1991 (progn) 1992 mål 75.000st 250.000st	Sjukfrånvaro 1991 (1/1) 1992 mål 3,1%* 3,1%	Produktutveckling 1991 1992 Vatren Lösnings- buren medelsfri färg färg
ORGA- NISATION	1/1 1991 Råvaror 7,21 Emballage 8,56 Centralager 8,06 Butik 4,6 6,6	Databaserat MPS- system under planer- ing. Bättre lönesys- tem skall utvecklas	Totalmarknad uppskattas 4,5% rullar BPA's inköps uppskattas till >1% rullar	*) Inarbetad varannan fredag Tjänstemän 2,0% produktion 4,8% butiker 3,1% säljare 2,3%	Inneh. idag Fri från mellan Lösnings- 05-3% gly.-medel och kol och restmono- meter meter
GRUPP	Formel Inköpsvärde Standard TK Genomsnittl Lagervärde Standard TK Måtes per månad				Glykol är lösnings- medel, visserligen livsmedelsgodkänd men binder restmono- meter som kan irri- tera slemhinnan.
INDIVID	Inköpschef Administrativ chef	Fabrikschef	Marknadschef Bygg 7:an in 92 kr ut 30 kr men strategiskt BPA- samarbete, Allmän- nyttan, etc.	Personalchef	Laboratoriechef Färglab.chef

Figur 51. Fem variabler presenterade med hjälp av analysmodellen för företagsutveckling

Ett tredje sätt att beskriva mätvärden åskådliggörs i figur 52. Förutom uppskattning av nuläge och önskat läge redovisas också både positiva och negativa faktorer som påverkar resultatet.



Figur 52. Exempel på variabler med mätvärden

De flesta deltagarna väljer att beskriva variabler med egna ord. Där så är möjligt kvantifieras även resultatet, se figur 53. Oftast uttrycks dock bedömningen mera kvalitativt.

FEM VERIABLER 1991 - 1992	
1. I dag har vi inga kontakter eller arbeten med NCC. Målsättning: Minst en entreprenad åt NCC.	
2. Inom distrikt Stockholm har vi veckovis kalkylträffar. Deltagandet är ca 60%. Målsättning: Att öka till 100%.	
3. I dag (månad 06) ligger TB 3:s nivå på - Målsättning: TB 3 på 0-resultat.	
4. I dag sker allt inköpsarbete enligt gamla beprövade inköpsmetoder typ telefon eller telefax. Målsättning: Att komma igång med inköp direkt via datanätet till grossist.	
5. I dag har jag följande arbetsuppgifter; DC, FC samt arbetschef. Målsättning: Att endast ha kvar DC samt FC arbets- uppgifterna.	

Figur 53. Exempel på fem variabler och dess kvalitativa mätvärden

5.4.2 Val av mätobjekt

Vid en analys av samtliga omgångar finner vi att de områden, som deltagarna satsat på för att effektivisera sin verksamhet, finns i analysmodellens alla fokus (se figur 9, sid 24). En mer detaljerad analys har gjorts av variablerna från omgång IV. Till skillnad från analysmodellen är variablerna indelade i mjuka respektive hårda. Med mjuka variabler menas de som direkt berör de anställda och med hårda menas sådana som har direkt med produktionen att göra.

I sammanställningarna nedan är variablerna uppdelade affärsområdesvis. De tre affärsområdena är BPA Bygg, BPA Installation och BPA Måleri. Om deltagarna har uppgett likadana variabler har frekvensen markerats inom parantes.

BYGG (8 personer)				
VARIABLER	OMVÄRLD	ORGANISATION	GRUPP	INDIVID
HÅRDA	Marknadsföring (2) Skapa nya kunder och nya marknader (2)	Genomföra kvalitetsarbete i organisationen Öka lönsamheten (4) Införskaffa datahjälpmedel Förbättra tidhållningen Riva murarna/-revirtänkandet Förbered organisationen på en vikande marknad Skapa bättre ekonomiska uppföljningssystem Öka produktiviteten	Sälja en avdelning Använda checklista vid byggstart	
MJUKA		Få ordning på utbildningsverksamheten Bygga en gemensam matsal Utöka och effektivisera beställarkontaktnätet	Entusiasmera medarbetarna Skapa bättre sammanträdesrutiner (2) Hålla arbetsledarträffar Ge information till medarbetare Mer interninformation	Bli lugnare i min yrkesroll Bli mer ledare och mindre chef Införa planeringssamtal Utbilda personal i data Satsa på personalutbildning

Figur 54. Exempel på variabler från deltagaromgång IV i affärsområde Bygg

INSTALLATION (8 personer)				
VARIABLER	OMVÄRLD	ORGANISATION	GRUPP	INDIVID
HÅRDA	Importverksamhet	Göra gemensamma		Beräkna vinst per anställd
	Få en entreprenör på NCC	inköp		
	Träffa nya kunder	Märkesbyten		
	Satsa på marknadsaktiviteter	Skapa bättre inköpsrutiner (2)		
	Kundorientering	Hålla fler kalkylträffar		
		Göra inköp via datorer		
		Förbättra TG 3		
		Satsa på teknisk utveckling		
		Öka lönsamheten		
		Förbättra de administrativa rutinerna		
		Strukturera verksamheten		
		Minska avdelningens omkostnader		
MJUKA		Arbeta efter Linking-pin	Hålla arbetsledarmöten	Införa PUsamtal
		Förbättra informationen (2)	Göra fler arbetsplatsbesök	Planera chefsarbetet bättre
		Inventera utbildningsbehovet		
		Reducera antalet kollektivanställda		
		Beräkna omsättningen per kollektivanställd		
		Minska sjukfrånvaron		

Figur 55. Exempel på variabler från deltagaromgång IV i affärsområde Installation

MÅLERI	(5 personer)			
VARIABLER	OMVÄRLD	ORGANISATION	GRUPP	INDIVID
HÅRDA	Arbeta med marknadsföring (3)	Skapa fungerande resultatenheter Förbättra resultatet (2) Öka fakturerat resultat Öka kalkylresultat Minska maskinella kostnader Göra ekonomiska analyser Minska på spill och svinn Öka lönsamheten		
MJUKA		Träffas oftare över företags/avdelningsgränserna Minska frånvaron Minska sjukfrånvaron Informera personalen oftare Genomgå en förnyelseprocess	Erfarenhetsutbildning mellan kalkylatorer Planera likartade rutiner för administrativ personal Utbildning för unga målare	Belöningsystem vid god prestation Höja den egna motivationen

Figur 56. Exempel på variabler från deltagaromgång IV i affärsområde Måleri

5.4.3 Analys av programmets resultat

Ett av de viktigaste momenten under programmens uppföljningsdagar (se programstrukturen, figur 3, sid 15) är deltagarnas analys och presentation av programmets effekter för dem själva och den enhet/verksamhet de ansvarar för. Denna redovisning görs i flera steg. Som förberedelse skickar programledningen ut en utvärderingsblankett till deltagarna, se bilaga 16. Under uppföljningsdagarna träffar VD:arna från respektive bolag de medarbetare som deltar i programmet för att i grupp analysera effekterna av detta. Varje VD gör en utförlig sammanställning av deltagarnas resultat i enlighet med de fem variablerna. Man dokumenterar konkreta exempel på åtgärder. Vidare gör alla en bedömning av den ekonomiska nyttan ofta uttryckt i kronor. Varje deltagare gör också en total bedömning av programmets effekt där 5 utgör högsta värde.

Figur 57 visar ett exempel på hur man som deltagare vid uppföljningstillfället kan presentera resultatet av sitt arbete. Den här deltagaren arbetar i stabsfunktion och redovisar fyra delmål. Även exempel på vidtagna åtgärder samt den ekonomiska nyttan av programmet presenteras.

1	2	3	4	Exempel på vidtagna åtgärder	Ekonomiska nyttan av programmet	Totala effekterna av programmet
Indirekta kostnader: max 18,5% av oms. exkl. skatt.; 20, 1% inkl.	Kapitalfrigörelse: minskning av varulager	Likviditet: - snabbare fakturering - hårdare kreditbevakn.	Samordning: Ökat samarbete inom BPA. Installation	Gemensamt data-system inom installation.	Programmet har fungerat som ett målinstrument och ett stöd under programtiden.	Stora organisations- och förändringar under tiden programmet pågått har gjort att man kunnat kombinera teori och praktik. Mycket ingående studie av egna enheten jämfört med övriga inom koncernen. Ökad tvärsynthet.
1992 19,9 1993 17,6	MÅL (11,0 -91) 8,0 -92 5,5 -93	MÅL Räntan för -93 5,0	MÅL. Gemensamt ekonomisystem	Hårdare bevakn. på materialinköp till varulager.		
21,9 (19,6) -91	1992 9,0 1993 5,5	1992 3,1 1993 4,8		Snabbare fakturering genom hårdare uppföljning i obj. reskontr.		
(%)	(Mkr)	(Mkr)	klart -93	Struktureringsåtgärder gjorda under hösten -93 och klara.		

Figur 57. Redovisning av fyra delmål

I följande figurer har vi sammanställt redovisningar VD:arna, efter genomgång med sina anställda, har presenterat vid uppföljningsdagarna. Respektive affärsområde presenterar sin verksamhet för sig. De tre affärsområdena är BPA Bygg, BPA Installation med bolagen El, VVS och Vent & Plåt samt BPA Måleri. Anledningen till att kolumnen som redovisar den ekonomiska nyttan med programmet är tom i omgång I-IV beror på att den sortens inventering inte gjordes tillräckligt konkret i de första omgångarna.

BYGG			
OMGÅNG/ VERKSAMHET	EXEMPEL PÅ VIDTAGNA ÅTGÄRDER	EKONOMISK NYTTA AV PROGRAMMET	TOTAL EFFEKT MEDELVÄRDE
OMG I	Behålla personal Skapa deltagande och engagemang Göra fler antal kunder nöjda Utbilda medarbetare Starta friskvårdsprogram Fullfölja kvalitetsäkring Mer personalinformation Införa PU-samtal Etablering på fler orter		4
OMG II	Högre lönsamhet Införa PU-samtal Personalutveckling Skaffa nya kunder Bättre kontakt med medarbetare Vända personalens inställning till omorganisationen till det positiva Hålla fler informationsmöten Ny affärsidé Delegera mera		3,68
OMG III	Bli mer lyhörd för min omgivning Beskriva mål bättre Minska fel och brister vid samtliga besiktningar Börja med PU-samtal Långsiktigare planering Förbättra dialog med kollektivet Öka omsättningen Bli bättre chef och delegera mer		4

Figur 58. Exempel på variabler från deltagare i affärsområde Bygg

OMGÅNG/ VERKSAMHET	EXEMPEL PÅ VIDTAGNA ÅTGÄRDER	EKONOMISK NYTTA AV PROGRAMMET	TOTAL EFFEKT MEDELVÄRDE
OMG IV	Öka lönsamheten Öka marknadsföringsinsatserna Förnygra "innepersonalen" Riva murarna mellan avdelningarna Effektivare mötesteknik Information till underställd personal Höja produktiviteten samt förbättra miljön Bättre uppföljningssystem angående ekonomi på arbetsplatserna	> Kostnaden (4) 140 000:- Väsentligt (2)	3,83
OMG V	PC-träff, information, delegering Begränsning av egen investeringsvolym Avveckling av personal Introduktion och marknadsföring avseende inköpsavtal Minska korttidsfrånvaron	790 000:- 0,2 - 1,0 M SEK	3,85
OMG VI	Marknadsaktiviteter Bättre prisbild Går igenom kalkyler före och efter genomfört arbete Checklista för kundbearbetning Har satt press på utbildnings- och dataansvarig	1 300 000:- 5 000 000:- 400 000:- 500 000:-	3,57
OMG VII	Ge fler attraktiva anbud Planera bättre före byggstart Öka kostnadsmedvetenheten Sätt tydliga mål i relation till budget för respektive projekt Utöka samarbetet med övriga BPA-bolag.	200 000:- Har fått insikt om vilken typ av person jag är. Har blivit inspirerad av andra i gruppen.	4

Figur 58, fortsättning

OMGÅNG/ VERKSAMHET	EXEMPEL PÅ VIDTAGNA ÅTGÄRDER	EKONOMISK NYTTA AV PROGRAMMET	TOTAL EFFEKT MEDELVÄRDE
OMG III	Hålla effektivare möten Effektivare stabsarbete genom riktlinjer Bättre faktureringsrutiner Förbättra kundrelationerna Öka marknadsandelarna Klargöra ansvarsområden		4,33
OMG IV	Minska spill och svinn Gjort ekonomiska analyser Kalkylsamarbete Försökt få resultatenheten att fungera bättre	Har höjt kompetensen och kvaliteten ca 200 000:- Positivt men svårbe- dömt	4
OMG V	Engagera anställda Analysera ÅR-lägen Omfördelning av resurser Administrativa förändringar Utveckla medarbetarna	Stor 600 000:- 5 000 000:- 600 000:-	3,66
OMG VI	Minska arbetskadorna Behålla marknadsandelar Minska antalet felrättningar Utveckla personalen Minska antalet kundförluster		3,8
OMG VII	Minska korttidsfrånvaron Öka inköpen från HP Sänk de indirekta kostnaderna Att höja effektiviteten och an- vända mätal Förbättra lagermaterialhante- ringen Hitta nya sätt att marknadsföra tjänster Minska antalet kreditfakturer Införa ett introduktionspro- gram för samtliga Genomföra en kompetensin- ventering av samtliga Fastställa ansvar/befogenheter hos all personal	1 400 000:- 560 000:- 320 000:- 300 000:-	4,8

Figur 60, fortsättning

Dessa sammanfattningar över deltagarnas resultat har vid samtliga uppföljningstillfällen redovisats för koncernchefen. Han har då med deltagarna diskuterat resultaten och de förändringar som drivs igenom inom de olika enheterna. Deltagarna har visat mycket konkret vad man har åstadkommit, hur målinriktat man har arbetat, samt hur presentationsmaterialet för resultatuppföljningen tagits fram tillsammans med affärsområdescheferna.

De flesta deltagarna tyckte det var svårt att uppge den ekonomiska nyttan med programmet. Därför är det några som har svarat med ord istället. Görs en snabb överslagsräkning kan det konstateras att av de deltagare som har presenterat en ekonomiskt nytta av programmet uppgår det sammanlagda värdet till ca 24 miljoner kronor. Som sagts tidigare är inte den ekonomiska nyttan inom omgång I till III medräknad här.

Inför varje uppföljningstillfälle får deltagarna dessutom i uppgift att presentera en handlingsplan över hur de har gått till väga för att nå de uppsatta målvärdena. I bilaga 17 ges två exempel på handlingsplaner.

Det är vanligt att deltagarna använder sig av stordia vid effektutvärderingarna av HLU. I bilaga 18 ges två exempel.

I figurerna 61 och 62 ges exempel på tydliga redovisningar. Båda är gjorda av deltagare från den senaste programomgången, VII. En av deltagarna har valt att använda den av programledningen förtryckta blanketten för att redovisa variablerna, se figur 61. Av den framgår även de åtgärder som vidtagits för att uppnå de uppsatta målen samt den bedömda totala ekonomiska nyttan och den totala effekten av programmet.

VARIABLE	1	2	3	4	5	Exempel på vidtagna åtgärder	Ekonomiska nyttan av programmet	Totala effekten av programmet
Beskriv variabler med ord	FÖRBÄTTRA BU/OMB-PROCESSEN	FÖRBÄTTRA "REDSKAPET" DRIFTREDOV	STRUKT. PAPPERS-FLÖDET	FÖRBÄTTRA INFO/DIALOG	FÖRBÄTTRA FAKTURERING/KUNDBEVAKN	Genomfört utb./info för AC/PL/ADM att "läsa" rapporter "Skräddarsydd" /regelb rapportering/uppföljn	Att vi inser vikten att få alla med sig -positiv energi - och köra med öppna kort. Vi ska förstå att ta vara på visio-ner, att vissa är mer förändr.;benägna än andra och inse att processer startar när vi arbetar med förändringar. Om vi hela tiden tänker på att alltid ha människor med som bryr sig, är engåg, och motiverade och känner feed-back så har vi lönsamhet! (kompetens-kvalitet-lägre kostnader etc)	Ökade kunskaper, mer insyn,insikt för att lättare "nä ut" till medarbetare Större förståelse och ödmjukhet Pga stora adm.orga-nisatoriska förändringar har programmet gjort att jag är mer vaken och medveten om olika förändrings-benägenhet hos olika människor, förstår processer och till-gropar bättre. Teori och praktik har gått "hand i hand". Bättre rustad inför förändringsarbete
Uppge mät-värden för 1993 resp 1994	3-6	2-6	—	—	6-8	Snabbare fakt genom bättre hjälpmedel och bättre bevakn Snabbare inkasso Koncerngemensamt ek.syst./rapp. datakomm, kreditgrupp, kundbevakn Bolagsgemensamma adm.rutiner/handbok		

Figur 61. En tydlig redovisning av variabler från omgång VII.

I den andra redovisningen, figur 62 har deltagaren valt en egen metod för att informera om sina variabelresultat. Man får snabbt en klar bild av de områden som skall förbättras. Vidare framgår här tydligt att det går att använda sig av mätvärden även när det gäller rena ledarskapsfrågor.

5 VARIABLER ATT ÅTGÄRDA I VÅR ORGANISATION

VARIABEL	NUVÄRDE	ÖNSKAT VÄRDE	VÄRDE 30/4-94
LÅG SJUKFRÅNVARO	2,95%	< 3%	1,79%
INFÖRANDE AV INTRODUKTIONS- PROGRAM FÖR SAMTLIGA	0	1	1
KOMPETENSINVENTERING, ALL PERSONAL	0	1	1
FASTSTÄLLANDE AV ANSVAR/ BEFOGENHETER, ALL PERSONAL	0	1	1
NYTT RESULTATLÖNESYSTEM FÖR BUTIKSPERSONAL	0	1	1

Figur 62. En redovisning av variabler med utsatta måtvärden

Arbetet med variablerna och redovisningarna av dessa varierar mycket mellan deltagarna. Vanligt är att de deltagare som har arbetat flitigt med variablerna under programmets gång även gör en bra redovisning. Vi har tidigare visat flera tydliga presentationer med tillhörande informativa overheadbilder. I flera fall har deltagarna även skrivit långa PM om arbetet med variablerna, dessa redovisas dock inte i denna rapport.

I varje omgång är det deltagare som hakar upp sig på själva redovisningsmomentet. De förklarar att de har svårt att mäta sina variabler. Detta hänger tyvärr oftast ihop med att dessa deltagare inte har arbetat tillräckligt med att förbättra sina variabler. Om det har skett en förbättring eller om målet är nått går det oftast att mäta förändringen och redovisa den på något sätt. De som inte har nått sina uppsatta mål presenterar oftast sina resultat på ett oengagerat sätt. Det bör här tilläggas att deltagarna under programmets gång har möjlighet att ändra sina variabler om förutsättningarna för variablerna förändrats kraftigt eller om man själv fått förändrade uppgifter.

5.5 Sammanfattning av kapitel 5

För att hela tiden anpassa sig till marknadens föränderliga krav omformas deltagarnas hemuppgifter från omgång till omgång. Av enkäten framgår att 59 av 96 respondenter anser att hemuppgifterna direkt bidragit till bestående förändringar. Vidare anser 65 av 98 att en Stor del eller en Mycket stor del av hemuppgifterna även har stimulerat dem i deras förändringsarbete.

Utifrån de exempel på hemuppgifter som bidragit till bestående förändringar kan konstateras att alla block har bidragit på olika sätt till organisationens förändringsarbete. Av enkätsvaren framgår även att deltagarna hela tiden arbetat med att förbättra sig inom de områden som har diskuterats under programmet. Förändringar har skett inom ett mycket brett område.

Det finns faktorer som stödjer respektive hindrar deltagarna i deras förändringsarbete. Exempel på stödjande faktorer är själva HLU-programmet samt att man har fått gensvar för sina idéer och metoder från företagsledning och medarbetare. Vidare har lågkonjunkturen tvingat fram ökad fantasi, kreativitet, och skaparanda. Kursdeltagarna har även upplevt hinder i sitt förändringsarbete, men det är relativt få exempel som ges. Det har visat sig svårt för en del chefer att på ett naturligt sätt knyta samman de förändringsarbeten som redan pågår med de förslag till förändringar som initierats genom HLU.

Vid HLU-programmets start får deltagarna till uppgift att tänka igenom fem områden som kräver förändring eller förbättring för att lönsamheten ska öka. Dessa formuleras i fem variabler. Varje variabel ska ha ett aktuellt mätvärde och ett önskat målvärde. Deltagarnas sätt att redovisa detta på varierar mycket och många kreativa metoder har presenterats. Områdena berör såväl mjuka som hårda variabler.

Många deltagare anser att det är svårt att sätta mätvärden på sina variabler. Det gör att det är svårt att beskriva den ekonomiska nyttan av programmet. Därför har flera angett den ekonomiska nyttan med ord. Om en snabb överslagsräkning görs indikeras att den sammanlagda nyttan av programmet uppgår till 24 miljoner kronor, omgång I till III är inte medräknade.

Deltagarnas engagemang och arbete med variablerna varierar mycket. Vanligt är att de som har engagerat sig för att nå målvärdet för sina variabler även kan presentera mätbara värden vid redovisningen. Vissa deltagare har även skrivit långa PM om arbetet med uppföljningen av variablerna.

Utöver insatserna med hemarbetet har två stora projekt genomförts i BPA. Dessa är Produktivetsmaterialiet och Resultatförbättringsarbetet. Båda "kampanjerna" har vuxit fram inom ramen för HLU under grupparbeten och som hemuppgifter. Produktivetsmaterialiet består av fem häften som behandlar produktivetsfrågor

utifrån aspekten omvärld/marknad, produktivitet/mått, inköp, kostnader/kapital och arbetskraft. Syftet med materialet var att det skulle fungera som ett hjälpmedel i det dagliga ledningsarbetet och därmed höja motivationen och kunskaperna för arbetet med produktivetsfrågor.

Med hjälp av Resultatförbättringsarbetet skulle BPA klara den allt hårdnande konkurrensen och dämpa kostnadsutvecklingen genom ett effektivare produktionsförlopp. Konkret var tanken att alla anställda inom BPA skulle åstadkomma resultatförbättringar genom att bearbeta marknaden offensivt, engagera alla anställda, ta till vara alla idéer och förslag, stimulera till ett kostnadsmedvetande samt ta till vara lärtillfällen i det dagliga arbetet.

5.6 Feedback på rapportutkast

En sista fas i arbetet med utvärderingen har varit att erhålla synpunkter på hela rapporten. Vi valde att skicka den till ca 15 personer. Dessa representerar såväl näringslivet som universitetsvärlden. Med avsikt skickades rapporten på remissrundan innan diskussionsdelen, del III, var helt avslutad. Samtidigt som rapporten gick på remiss skickades den till alla deltagare i omgång VII, eftersom de på en uppföljningsträff i maj 1994 skulle diskutera utvärderingar.

Efter en snabb redovisning av rapporten fick deltagarna sätta sig i grupper och diskutera innehållet och upplägget. Följande frågor skulle diskuteras.

- * Allmänna synpunkter
- * Reflektion över resultatet av utredningen
- * Dina personliga tankar om resultatet
- * Vad kan Du erfarenhetsmässigt föreslå för förbättringar inför nya ledningsutvecklingsprogram

Under punkten allmänna synpunkter förklarade gruppen (10 personer) att de tyckte att rapporten var omfattande och välstrukturerad.

Vidare menade de att avsnittet där rena exempel ges från inlärningsstöden kap 3.1 är för positivt. Det är förstås önskvärt att från vår sida spegla den bredd i uppfattningar som finns hos deltagarna. Därför gjordes en kontroll så att inte de mest positiva citaten var representerade. Endast några citat tillkom eftersom de övriga var i paritet med inlärningsstöden.

Citaten under de två första rubrikerna - Detta har jag lärt mig och -Detta behöver jag lära mig med av, är sällan negativa. Däremot finns det negativa citat under rubriken - Ur inläringssynpunkt har jag följande synpunkter. Som sagts tidigare valdes här ett positivt och ett negativt citat i den utsträckning där sådana förekom.

En anledning till att det är få negativa citat i inlärningsstöden kan som nämnts tidigare vara att de deltagare som är negativt inställda inte lämnar in inlärningsstöden. Det har varit ett visst bortfall. En annan orsak kan vara att frågorna i inlärningsstöden ej lockar till att skriva negativt. Frågor som - Anser Du att detta moment kan förbättras? I sådana fall hur? eller Sakna du något i detta block? I sådana fall vad?, skulle möjligen ge mer negativa resultat.

Från de externa remisspersonerna har ett antal värdefulla kommentarer kommit oss till del. Dessa har vi försökt tillvarata i samband med slutrevideringen av rapporten.

DEL III SLUTSATSER

I den tredje delen diskuterar vi utvärderingens resultat och reflekterar också över hur vunna erfarenheter kan komma framtida utvecklingsprogram till godo.

6. DISKUSSION

Utvärderingar kan ha många olika syften och uppläggningar. Intresset kan dels fokuseras på utbildningens resultat mätt t ex genom enkäter besvarade av deltagarna när utbildningen slutförts. Denna typ av utvärdering är ofta formativ. Dels kan intresset riktas mot den effekt som utbildningen har fått för deltagarnas dagliga arbetsuppgifter. Detta kan mätas genom ekonomiska produktions- eller attitydinriktade variabler. Utvärderingen har i dessa fall ofta en summativ ansats.

Formativ utvärdering är en utvärderingsform som äger rum under själva undervisningsprocessen. Den tar sikte på att kartlägga hur undervisning, kursplanering och läromedel verkar i förhållande till de mål utbildningen bygger på. Med hjälp av formativ utvärdering kan utbildningen revideras och förbättras så att den enskilde deltagarens utbyte av undervisningen ökar.

Summativ utvärderingsform däremot äger rum efter det att undervisningen är genomförd och tar sikte på att värdera den enskilde deltagarens prestationer i relation till uppsatta mål eller i relation till de andra deltagarnas prestationer.

För utvärderingen av HLU har båda dessa ansatser tillämpats. Den empiri som utvärderingen bygger på har samlats in vid olika tidpunkter från HLU:s planeringsfas i maj 1989 till avslutningen av omgång VII i maj 1994.

Mycket av det empiriska materialet har kontinuerligt använts i dialoger med olika intressenter för HLU. Det har t ex behövts tydliga underlag vid diskussioner om HLU:s syfte och uppläggning inom koncernledningen. Dessutom har resultaten från deltagarnas enkäter sammanställts och diskuterats både i ledningen för HLU-programmet och med dess medverkande. Även deltagarna har kunnat jämföra sina egna uppfattningar med övriga deltagares.

Sammantaget har det successivt insamlade materialet varit en stabil grund för att diskutera HLU:s förtjänster och svagheter. Inte minst värdefullt har det empiriska materialet varit när anställda inom koncernen, som inte själva deltagit i programmet, framfört sina inställningar till programmets omfattning, inriktning och koncernnytta. Negativa "krafter" har inte sällan argumenterat med mycket liten eller synnerligen selektiv empiri som grund.

Ett så genomgripande program byggt på en klart uttalad ledningsfilosofi behandlar alltid frågor som utmanar traditionella metoder för produktion, resultatmätning, ledarskap och företagsledning i stort. Den uttalade ledningsfilosofin för BPA-koncernen var vid programstarten följande:

Det är angeläget att enskilda medarbetare

- känner delaktighet i och samhörighet med företagets mål och verksamhet
- känner samvaro och gemenskap i arbetslaget samt upplever en bra arbetsmiljö i övrigt
- får belöningar för de insatser de bidrar med. Dessa kan vara av såväl ekonomisk som psykologisk art.
- ges möjlighet att ta eget ansvar och få möjligheter att följa upp utförda prestationer mot klara mål.

Ledningsarbete kännetecknas av

- målstyrning
- resultatuppföljning
- kontinuerlig uppmärksamhet på utvecklings- och förändringsbehov
- tillämpning av förändringsmetoder som bygger på öppenhet, delaktighet och långsiktighet
- betoning av att lära av utfört arbete avseende resultat, arbetsmetodik och ledningsform
- intern och extern information i dialogform.

Som stöd för ledningsarbete skall finnas

- en decentraliserad ledningsform som understryker linjefestens ansvar för tillvaratagande och utveckling av befintliga resurser
- en organisation som bygger på så få nivåer som möjligt med direkt sammanlänkning mellan front, bolag- och koncernledning genom "linking pin", dvs chefen länkar samman två arbetslag på organisatorisk nivå
- individuella utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare minst en gång per år.

Ledningspolicyn kan omsättas i dagligt ledningsarbete genom att

- en bred dialog förs kring hur det dagliga ledningsarbetet fungerar i förhållande till den uttalade policyn
- öppet redovisa uppfattningar om vad som hindrar respektive underlättar bra arbetsprestationer
- enskilda chefers och medarbetares uppfattningar om t ex mål, arbetsuppgifter, resultat, ledningsformer samt förändringsbehov och förändringsmetoder respekteras
- chefen ägnar stor uppmärksamhet åt arbetslivsfrågor, skapar en bra anda i arbetslaget och stimulerar medarbetare till ansvarstagande och personlig utveckling.

I detta sammanhang kan också nämnas några av de påfrestningar ett utvecklingsprogram kan möta som är så långsiktigt och för verksamheten så djupgående som HLU. Sedan programstarten har BPA letts av fyra olika koncernchefer och ledningsgrupper. Dessa har helt naturligt bedömt HLU utifrån olika konjunktur- och marknadsmässiga förhållanden. Under de första åren var koncernen mycket expansiv, för att efter en kort stabiliseringsfas komma in i en kraftig nedskärningsperiod. Antalet anställda minskade radikalt, omsättningen sjönk och det blev påtagliga svårigheter att med många kortsiktiga åtgärder också hantera de mer långsiktiga frågorna ur t ex investeringssynpunkt. HLU-programmet hade aldrig kunnat slutföras förutan det externa stöd som gavs bl a från Arbetslivsfonden.

Även de resurser som Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF), Byggnadsforskningsrådet (BFR), bidragit med till utvärderingen av hela programmet, har haft en mycket stor inverkan på både beslutsamheten att fullfölja programmet och på möjligheten att kunna genomföra den omfattande utvärdering som redovisas i denna rapport.

Syftet med utvärderingen av HLU formades i sex delfrågor, se avsnitt 2.1. I detta kapitel diskuterar vi nu kortfattat de svar på frågorna som utvärderingen lett fram till.

6.1 Sammanställa och analysera befintligt utvärderingsmaterial

Med befintligt utvärderingsmaterial menas de dokument och erfarenheter som tillhör grupp A i figur 10 på sid 26, d v s undervisnings- och analysmaterial som används i undervisningen samt den blockvisa utvärderingen genom s k inlärningsstöd.

Det befintliga utvärderingsmaterialet har i huvudsak haft ett formativt syfte. Genom att detta utvärderingsmaterial med regelbundenhet har diskuterats mellan programledningen, koncernledningens affärsområdeschefer och bolagschefer har programmets innehåll och prioriteringar successivt omprövats. Även verksamheten inom affärsområdena och därtill hörande företag har fått nytta av de diskussioner, redovisningar av grupparbeten och verksamhetsanalyser som gjorts av deltagarna. Företagsledningen har fått en kontinuerlig bild av de frågor som deltagarna i HLU-programmet bedömt viktiga både för respektive enhet/företag och koncernen som helhet.

De blockvisa utvärderingarna har analyserats med hjälp av modellen för utveckling av företag, se figur 9 på sid 24. Man kan tydligt se att tyngdpunkten ligger på *organisationsnivå* där moment som strategi- och målformulering, organisationskultur, organisatoriska och administrativa principer, ekonomisk och finansiell analys behandlas. Dessutom fokuseras *omvärldsfrågor* som handlar om marknad, kunder, konkurrenter och internationalisering samt *grupprelationer och klimat på arbetsplatsen*, som innehåller moment om attityder och värderingar. En del av det befintliga materialet har också varit inriktat på deltagarnas

ledarskap, se avsnitt 3.5 på sid 48. Även här har företagsledning och programledning analyserat likheter och skillnader i bl a utvecklingsinriktning mellan de olika deltagarna. Enskilda deltagare har också använt det egna personliga feedbackmaterialet som underlag vid diskussioner med sina närmaste chefer bl a vid personalutvecklingssamtal.

Efter att ha sammanställt och analyserat befintligt utvärderingsmaterial kan vi konstatera att programstrukturen har följts i stort. Innehållet har dock inte varit detsamma från omgång till omgång. Att detaljerna kan variera i de olika omgångarna beror på flera faktorer bl a deltagarnas engagemang och intresse för de olika undervisningsmomenten, företagsledningars prioriteringar och växlande omvärldskrav på koncernen.

För den slutliga utvärderingen av HLU-programmet har det befintliga utvärderingsmaterialet självklart haft stor betydelse. Vi fann dock att det krävdes kompletterande dataundersökningar för att få svar på utvärderingens olika frågeställningar. Konsekvensen blev att ytterligare material om HLU samlades in genom en större enkätundersökning.

6.2 Utreda inställningen till HLU bland deltagarna och bland övriga intressenter.

I detta avsnitt sammanfattas resultaten kring frågan:

- Vilken inställning har deltagare och övriga intressenter till HLU?

Inställningen till programmet har vi kartlagt genom ett antal utvärderingsmetoder såsom enkätundersökning, telefonintervjuer, seminarium med branschföreträdare inlärningsstöd. Av enkätundersökningen framgår att 95 % av de tillfrågade samt cheferna värdesätter Mycket högt eller Högt att BPA har genomfört ett utvecklingsprogram, se figur 47, sid 60. Vidare kan man i figur 36, sid 54 se att 90 % av de svarande anser att nyttan med HLU vid analys av enheten och de åtgärder som bör vidtagas är Stor eller Mycket stor. Dessutom markerade 85 % i figur 34, sid 53, att de har Nyttan av HLU i kontakten med medarbetarna. Däremot anser 45 % av de tillfrågade cheferna att man har Ringa nytta av HLU för hela koncernens lönsamhet, se figur 38, sid 55. Det beror antagligen på BPAs kraftiga bolagisering och att man har haft svårt att göra den ekonomiska bedömningen för koncernen som helhet. Det är lättare att relatera kunskaperna till sin egen avgränsade enhet. En vanligt förekommande uppfattning är att programmet har stärkt kommunikationen och samarbetet mellan enheterna från olika BPA-bolag. Detta har bidragit till förbättrade affärsrelationer, vilket har gett ökad koncernnytta.

Bland vissa chefer, som ej kommit i direkt kontakt med HLU finns en uppfattning om att utvecklingsprogrammet inte haft någon inverkan på deltagarna. För att få ytterligare klarhet i detta gjordes en telefonundersökning. Resultatet åskådliggörs i figur 49, sid 61. Av den framgår att chefer som har gått HLU har utvecklats mer i sin roll och uppgift under det gångna året än övriga chefer.

Vid ett möte i februari 1993 på Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond fördes, med olika branschföreträdare, en principiell diskussion kring den ekonomiska nyttan av träningsprogram som HLU. Redan vid denna första redovisning av HLU:s uppläggning och resultat fanns en samstämmig uppfattning om att programmet är av god ekonomisk nytta. Någon menade att den ekonomiska vinningen är stor bara genom att chefer från olika delar av en koncern får träffas, diskutera aktuella frågor och utbyta erfarenheter. En annan menade att träningsprogrammet påbörjar en process som skapar en ökad medvetenhet hos deltagarna. De blir varse sina starka och svaga sidor och utvecklar därigenom sitt ledarskap. Blir chefen starkare och tryggare i sitt ledarskap resulterar detta snart i sin tur i bra arbetsklimat och effektiva medarbetare, vilket också bidrar till ekonomisk vinning. Någon jämförde kostnaderna för ett maskinstillestånd på en arbetsplats med kostnaderna för ett chefsutvecklingsprogram och fann att de senare är ringa men mycket betydelsefulla för företagsutvecklingen.

Svagheten i utvärderingen av inställningen till HLU hos olika intressenter är att de deltagare som inte uppskattat delar av eller hela HLU-programmet kan ha avstått från att föra fram dessa åsikter. Det finns t ex ett 20 %-igt bortfall på inlämnandet av inlärningsstöd. Med all säkerhet finns i detta bortfall personer som av olika anledning avstår från att föra fram sina åsikter kanske med tanke på att dessa sammanställs, dock anonymt och diskuteras vid nästkommande programomgångar. Någon i gruppen måste ju ha framfört åsikterna, vilket kan upplevas besvärande. Generellt kan sägas att deltagaromgångarna har haft en mycket dominerande positiv inställning som kan ha försvårat framförandet av negativ kritik. I omgång I fanns dock en större spridning i uppfattningar bland deltagarna bl a beroende på att flera upplevde sin deltagarroll mer som "inspektör" av programmets innehåll och uppläggning, än som deltagare med primärmålet att både utveckla sig själv och programmet. Till omgång II fanns också en viss överföring från omgång I av negativa uppfattningar om externa personers rätta metodiska uppläggning och innehåll. Många var i dessa omgångar tveksamma till eget aktivt arbete för inläring. Både grupparbete och diskussioner kring deltagarnas material från den egna enheten/bolaget ogillades. Man efterlyste istället traditionella kunskapsförmedlande föreläsningar och ville hålla en tydlig gräns till vad man skulle ta upp om den egna enhetens situation.

Ytterligare en svaghet i utvärderingen är att merparten av det empiriska materialet har haft en formativ ansats. Såväl programledning som deltagare har styrt uppmärksamheten mot vad som har varit intressant, lärorikt, utmanade och användbart i den egna verksamheten, allt i syfte att ge dessa positiva inslag bibehållet eller utökat utrymme vid kommande block eller framtida programomgång.

Det bör också påpekas att registreringen av inställningen hos intressenter, som inte deltagit i HLU, kan vara osystematiskt genomförd. Orsaken till detta är dels begränsade resurser, dels utvärderingsmetodiska svårigheter. För externa intressenter i BPAs verksamhet kan det vara svårt att bedöma vad som har orsakat förändringen och tydligt relatera den till HLU-programmet och inte till andra upplevda utvecklingsfaktorer.

Inställningen hos programdeltagarna såväl som övriga anställda i koncernen har förstås stor betydelse för hur framgångsrikt ett utvecklingsprogram blir. Betydelsefullt härvidlag är naturligtvis den information som ges om programmet. I avsikt att presentera HLU har information i personaltidningar och chefsinformation bl a vid chefsseminarium förekommit rikligt. Också en tryckt broschyr om programmet har tagits fram, se bilaga 1. Även vid externa seminarier, där koncernen som helhet presenterats, har HLU fått ett betydande utrymme.

Ett dilemma vid den här typen av informationsspridning är dock att den främst behövs i inledningen av ledningsprogrammet, när det finns som mest att informera om. Det är i denna fas som programmet är mycket sårbart, framförallt genom konservativa chefers agerande. Programmet kan av dessa upplevas som ett hot och bidra till diskussion om ledningssätt och arbetsmetoder som man inte känner sig varken intresserad av eller mogen att tillämpa.

Inledningsvis saknas konkreta exempel och otvetydliga bevis för nyttan med HLU-programmen, vilket gör dem mycket sårbara. Informationsspridning när HLU väl etablerats kan å andra sidan upplevas överflödigt trots att det då finns ett bättre underlag än i början. Speciellt svårt är det att nå ut med information om ett så omfattande program till chefer som är misstänksamma mot större kampanjer och kraftsamlingar i form av utvecklingsprojekt. Dessa chefer kräver resultat av projekten innan de ens kommit till stånd.

6.3 Sammanställa och utvärdera hemuppgifternas innehåll, omfattning och resultat.

I detta avsnitt sammanfattar vi de svar som utvärderingen ger på följande frågor:

- Vilken typ av hemuppgifter har deltagarna arbetat med?
- Hur har hemuppgifterna genomförts?
- Vilka förändringar har hemuppgifterna/HLU lett till?

Under en treårsperiod har påtagliga förändringar skett i hemuppgifternas inriktning och omfattning, även om grundstrukturen för träningsprogrammet varit densamma. Ingen hemuppgift är sig lik från gång till gång, vilket framgår av kapitel 5 där innehållet i hemuppgifterna presenteras. När det gäller typer av uppgifter som deltagarna har arbetat med omfattar dessa samtliga 16 fokus i

modellen för företagsanalys, se figur 9, sid 24. Många uppgifter har varit inriktade mot marknaden. Det har gällt att öka marknaden bearbetning och att nå nya kundgrupper. Insatser har gjorts för att öka den interna effektiviteten, alltifrån administrativa till produktionsinriktade åtgärder. Många hemuppgifter har även gällt personal- och klimatfrågor såsom minskad sjukfrånvaro, säkrare och bättre arbetsmiljö, bättre information och kommunikation på byggarbetsplatsen, bl a genom gemensam matsal mellan byggnadsarbetare och arbetsledare.

Frågorna kring hemuppgifterna är bland de viktigaste för hela utvärderingen. Genom att deltagarna kan stimuleras och framförallt motiveras till att prioritera hemarbetet blir HLU det tränings- och utvecklingsprogram som det syftar till att vara. Misslyckas detta blir HLU lätt en traditionell chefsutbildning som bygger på ensidig av lärare strukturerad kunskapsförmedling. Grupparbetena sträcker sig då enbart till diskussioner runt lärarens framförda erfarenheter.

Underlaget för att besvara frågor hur hemuppgifterna genomförts är huvudsakligen hämtat från deltagarnas redovisningar under programblocken. Generellt kan sägas att den entusiasm med vilken deltagarna presenterat sina hemarbeten för övriga deltagare har varit påfallande. Oftast har det varit ett stegvist ökat intresse från block till block. Alla deltagare har dock inte omedelbart upplevt betydelsen av hemarbetet. Resultaten har därför oftast blivit bättre i de senare blocken när man stimulerats av varandras redovisade åtgärder, misslyckanden och framgångar.

Ytterligare uppmärksamhet på redovisningar av hemarbeten, verksamhetsanalyser och förslag till fortsatta åtgärder för att effektivisera byggprocessen borde dock getts i de första programomgångarna. Som tidigare nämnts saknas i dessa omgångar en påtaglig vilja att utveckla, förnya, effektivisera och ytterst öka lönsamheten i verksamheten. Denna självgod inställning bland många deltagare, ofta de högsta cheferna, minskade successivt i omgång III t o m VII. Orsakerna till detta är säkert flera. Programmets syfte, metod och uppbackning från koncernledningen ökade. Den kraftiga konjunkturnedgången med krav på kostnadsminskning tilltog. En samhällsdebatt startade om entreprenadföretagens lönsamhet, långsiktiga strategiska inriktning och omfattning. Exempel på frågor som förekom i debatten var:

- Hur stor kan och bör byggverksamheten vara i Sverige under 90-talet?
- Vilka områden inom byggsektorn bör prioriteras när marknaden för industri- och bostadsbyggande avtog så snabbt och kraftigt?
- Kan anläggningssidan fånga upp och professionellt utnyttja byggsidans resurser?

Vårt empiriska material är alltför ojämnt för att ge svar på frågan om vilka förändringar som skett i verksamheten. Oftast har vi fått utgå från de redovisningar och det arbetsmaterial som deltagarna presenterat vid följande block och framförallt vid de slutliga uppföljningsdagarna. Vår bedömning är att många olika typer av förändringar genomförts inom deltagarnas enheter.

Samtidigt visar det sig att många deltagare har haft mycket svårt att knyta programmets olika moment till utvecklingsområdena inom den egna enheten.

I figur 45 och 46, sid 59 visas betydelsen av hemuppgifterna. Att 63 av 98 menar att hemuppgifterna stimulerat dem till Mycket stor del eller till Stor del i deras förändringsarbete och att 59 av 96 hävdade att någon av hemuppgifterna bidragit till en bestående förändring tyder på verklighetsanpassade uppgifter.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att en knäckfråga för HLU-effekter i den dagliga verksamheten är hemarbetets inriktning och knytning till programmets undervisningsmoment samt hur stort utrymme som getts för redovisningar. I följande avsnitt vidareutvecklas frågan om vilka åtgärder som vidtagits inom deltagarnas enheter som en följd av HLU-programmet.

6.4 Kartlägga de åtgärder som vidtagits inom verksamheten relaterade till utvecklingsprogrammet.

Enligt utvärderingens empiri har HLU också bidragit till koncerngemensamma åtgärder. Produktivitetsmaterialet är en av de koncerngemensamma åtgärder som vidtagits inom ramen för HLU. Det utformades av deltagarna i deltagaromgång III och IV, se vidare avsnitt 5.2, sid 68. Materialet har sedan dess fungerat som stöd i BPAs gemensamma arbete med att höja produktiviteten. Av enkäten framgår att ca 50 % har använt produktivitetsmaterialet. Två tredjedelar av användarna menade att resultatet av materialet varit Stort. Medvetenhet om vikten av att arbeta med produktivetsfrågor har ökat tydligt.

En annan koncerngemensam åtgärd, som utarbetades av omgång VI och VII, är RFB som står för ResultatFörBättring. Även detta projekt växte fram i diskussioner och genom verksamhetsanalyser under HLU-programmet. Produktivets- och Resultatförbättringsprojekten utformades i nära samarbete med koncernstab Information och enskilda resurspersoner inom koncernens olika bolag. Genomgående för dessa två koncerngemensamma projekt är att innehåll och struktur vuxit fram i en diskussion mellan HLU-deltagarna. Syftet har varit att skapa ett arbetsmaterial som ger stöd och inspiration till chefer och medarbetare i koncernens olika bolag som underlättar för dem att utarbeta konkreta handlingsplaner inom enheter och arbetslag som kan leda till en effektivare och lönsammare verksamhet.

De flesta åtgärder som träningsprogrammet bidragit till har skett i deltagarnas vardagliga verksamhet. Exempel på sådana åtgärder som genomförs gäller förändrat ledningssätt, administrativa rutiner och marknadskontakter. Man redovisar också större professionalism i arbetet med målformulering för enhetens verksamhet och resultatuppföljning. Det finns också exempel på åtgärder som vidtagits på bolagen. Det kan gälla att man utnyttjar resurspersoner i HLU-

programmet som föreläsare vid företagen eller vid enhetsvisa seminarier eller att man tar beslut i enhetsledning om att systematiskt pröva de modeller och arbetsmetoder som man behandlat i HLU-utbildningen.

Som redovisas i avsnitt 5.4, sid 71, har vi försökt mäta effekten av HLU-programmet på olika sätt. Den ekonomiska nyttan av HLU-programmet går naturligtvis aldrig att säkert och entydligt mäta. De bedömningar som gjorts vid uppföljningsdagarna rör åtgärder som vidtagits och som lett till kostnadsbesparingar i de fyra senaste omgångarna med 24 miljoner kronor. Kostnaderna för dessa omgångar har bedömts till ca 10 miljoner, vilket kan betraktas som god utväxling. Se vidare avsnitt 5.4.3, sid 78.

En faktor som alltså bidrar till den ekonomiska nyttan med HLU är deltagarnas alltmer utvecklade förmåga att under programmets gång arbeta med mätbara resultatvariabler inom sin enhet. Enbart genom att utforma sådana variabler och arbeta med dem under ett och ett halvt år gör deltagarna uppmärksamma på att mäta förändringar och följa resultaten av dem. Listan på ekonomiska besparingsåtgärder som har vidtagits i anslutning till BPAs Högre Ledningsutveckling kan göras väldigt lång.

6.5 Utvärdera stödjande och hindrande faktorer vid förändring/utveckling i deltagarnas verksamhet/enhet/arbetslag.

I detta avsnitt koncentreras diskussionen till:

- Vad har stöttat eller hindrat deltagarna att genomföra hemuppgifter och förändringsarbete inom enheten?

Resultatet av enkäten visar att träningsprogrammet har bidragit till att öka deltagarnas säkerhet i sin chefsroll vilket underlättat genomförandet av förändringar. Dessutom menar många att ledningsgruppen och övriga medarbetare gett behörigt stöd. Detta kan ses som uttryck för att HLU bidragit till att skapa ett förändringsinriktat arbetsklimat.

Vad som har hindrat deltagarna i deras förändringsarbete anses ofta vara tidsbrist, en allmän misstro till förändringar samt kraftiga personalneddragningar. Enskilda deltagare menar att hemuppgiften inte har direkt med enhetens förändringar att göra. Andra förklarar att enheten fungerat bra och att man inte vill ändra ett vinnande lag.

Vid en mer ingående analys framkommer att det största hindret för att förbättra verksamheten ofta är incitament för utveckling. En enhets lönsamhet avgörs av många faktorer och somliga anser inte förbättringar i själva produktionsprocessen vara motiverande att göra. De menar att upphandlingsförfarande, låneregler, jämn sysselsättning av produktionsresurser betyder väl så mycket som ett idogt arbete med produktivitetshöjande åtgärder. Detta framgår tydligast på arbetsplatser där

mycket liten uppmärksamhet har getts frågan om vad som ska mätas och följas upp i produktionsprocessen samt hur erfarenheter från en produktionsplats systematiskt kan tillvaratas inför kommande byggobjekt.

Ytterst är det en fråga för företagsledningen om hur tydligt utvecklingsmålen sätts och vilka metoder som initieras för att konsekvent mäta utfall av vidtagna åtgärder. Genom metoder som bidrar till tydliga underlag för uppföljning och analys av verksamheten kan en långsiktigt erfarenhetsbaserad utvecklingsprocess påbörjas.

En stödjande faktor för utveckling/förändring är en medveten lärprocess. I den mån en sådan process kommer till stånd och vidmakthålls beror på rådande ledningsfilosofi och ledningsstil. Eftersom kraftiga ingrepp i BPAs koncernledning förekommit under de senaste fem åren har olika ledningsfilosofier och ledningsstilar lanserats. Detta förhållande bidrar till svårigheter för både chefer och medarbetare att arbeta långsiktigt, tryggt och utvecklande.

6.6 Undersöka i vilken utsträckning programstrukturen bidrar till ett företagsledningsmässigt arbetssätt

HLU-programmet är uppbyggt efter två kompletterande modeller. Den första presenteras i figur 2, sid 13. Modellen visar de sju steg som programdeltagarna ska följa. Denna arbetsmodell kan också bli ett stöd i det dagliga förändringsarbetet. Principen i modellen är att kontinuerligt avläsa företags/ enhets/ avdelningens ÅR-läge (1). Registrera de starka och svaga sidor som just gör sig gällande. Diskutera fram ett önskat läge för att kunna förbättra områden med påtagliga svagheter. Tydliggöra BÖR-läget (2) genom visioner och mål. För att nå dessa krävs åtgärder som formas i handlingsplaner (3). Vid genomförandet av dessa åtgärder gäller att tillvarata och vidareutveckla alla resurser, inte minst måste den mänskliga kapacitet och den dynamik som finns i gruppen uppmärksammas och systematiskt utvecklas. Individ- och grupprocessen (4) har en avgörande betydelse för en framgångsrik företagsledning. Ett viktigt inslag i all ledning alltifrån arbetsledning till företagsledning, gäller systematisk omvärldsbevakning. Det gäller att snabbt fånga upp viktiga företeelser för verksamhetens planering och genomförande. Drivkraften måste vara att växa som individ, ledare och företag (5).

En andra modell med stort inflytande i HLU-programmet är analysmodellen för företagsutveckling, figur 9, sid 24. Denna modell syftar till att skapa både bredd och djup i programmet. Modellens 16 fokus kan vara praktiska hjälpmedel vid både långsiktig och kortsiktig analys av verksamhetens utveckling. Dessa två modeller får symbolisera huvudsyftet med HLU, att stimulera till företagsledningsmässigt tänkande. Denna ambition är avsevärt högre än att tillhandahålla checklistor och patentlösningar.

Undersökningens empiri visar att ett strategiskt arbetssätt anammats av deltagarna. Åtgärdsförslagen som diskuteras i hemuppgifterna blir under programmet gång mer långsiktiga, välgenomtänkta och har ofta en god teoretisk förankring. De teorier som ligger till grund för handlingsplanerna är såväl humanistiskt, ekonomiskt som tekniskt baserade.

Deltagarna uttrycker effekten av HLU-programmet på olika sätt: "Jag har lärt mig tänka efter före". "Det som har varit så självklart och riktigt förr ser jag nu ger många negativa effekter som jag tidigare inte noterat." "Jag måste föra en intensivare dialog med mina medarbetare så att de förstår vad vi håller på med både i ett bredare och ett långsiktigare perspektiv." "Det är svårt att få både ledningen och andra medarbetare och hela företaget att växa om jag inte själv har egen växtkraft". Om jag ska lyckas i mitt förändringsarbete måste jag först klargöra för mig själv och medarbetarna hur den faktiska situationen verkligen är inom enheten. Varje BÖR-läge måste föregås av ett omsorgsfullt kartlagt ÅR-läge. Det räcker inte att fråga på en övergripande nivå. Jag måste ha hela det verkliga förloppet kartlagt". Det sista citatet fortsätter med att ge ett konkret exempel på att det inte räcker med att fråga generellt om hur planeringen på ett bygge fungerar. Man säger - Om vi vill förändra produktionsplaneringen på avdelningen måste vi starta med att noggrant kartlägga vilka planer som finns, hur dessa görs, vem som gör dem, vem som deltar i planeringsarbetet, när det görs och vilka hjälpmedel man använder.

Från Trygghetsrådet var ett krav att programmet skulle leda till att deltagarna fick ett stärkt företagsledningsmässigt arbetssätt. När medel beviljades för programmet genomförande skulle detta indirekt stödja deltagare som förlorade sin anställning p g a kraftiga nedskärningar i koncernens verksamhet.

Vi kan konstatera att deltagarna genom bl a informationsbroschyren om HLU, bilaga 1 och diplomtet, bilaga 2, har fått stöd som meriterar för framtida chefsuppgifter.

7. INFÖR FRAMTIDA UTVECKLINGSINSATSER

Chefsutbildningar eller mer omfattande program för ledningsutveckling kan ha många olika syften och ambitionsnivåer. Som en konsekvens härav blir också arbetsmetoder och innehåll varierande. I Strategisk dialog 2 diskuteras strategier för utbildning av chefer och medarbetare (se sid 128-137). Ett kännetecken för ledningsutveckling är att (1) företagets verksamhet (2) chefernas kompetens och (3) individ- och grupprocesser fokuseras. HLU-programmet har eftersträvat denna tredimensionella uppbyggnad. Erfarenheterna som vunnits under det femåriga utvecklingsprogrammet visar att vi inte till fullo lyckats integrera dessa tre dimensioner. Nedan sammanfattas dock några viktiga erfarenheter från varje dimension.

7.1 Verksamhetsanknytning

I HLU har en ambition varit att i största utsträckning ha deltagarnas dagliga verksamhet som del av undervisningen och som träningsmaterial vid grupparbetena. Det har visat sig vara ett framgångsrikt angreppssätt för deltagare som är öppna för att utveckla verksamheten och sig själva som chefer. Men för deltagare som föredrar mer tillrättalagt och på förhand genomarbetat undervisningsmaterial har detta angreppssätt gett sämre resultat. Dessa deltagare ser det som föreläsarens sak att komma med snyggt förproducerat arbetsmaterial som deltagarna kan studera och reagera på. Det merarbete som sökandet av material från egna enheten innebär upplevs inte tidseffektivt.

Här har gällt att välja mellan två olika pedagogiska modeller. Den modell som innebär att deltagarna får använda mycket energi att tränga in i sin egen enhet och verksamhet är resurskrävande. Samtidigt får man härigenom mycket av det tillämpningsarbete som undervisningens olika moment behöver. Lärarna blir både handledare och "bollplank" för handlingsplaner och konkreta åtgärder som ska prövas av deltagarna på arbetsplatsen eller i kontakten med kunder och leverantörer.

Den modell som innebär att deltagarna behandlar traditionellt undervisningsmaterial eller i vissa program traditionella förproducerade fallstudier, ger deltagarna rika möjligheter till utveckling av personlig kompetens med analysförmåga i fokus. Det moment som innebär överföring från undervisningssituationen, tränas dock föga. Ett av det svåraste momenten vid ledningsutveckling är just att träna deltagarna till en "objektiv analys" och beskrivning av den egna hemmasituationen. Skälen till detta kan vara många. Tveksamhet och rädsla att offentligt diskutera hur man egentligen har det hemma både med verksamhetens lönsamhet, medarbetarnas prestationer och det egna ledarskapet kan vara ett skäl. Det kan också vara oförmåga att förenkla en komplex verklighet så att enskilda delar eller frågeområden kan diskuteras, analyseras och förbättras genom nya kreativa lösningar.

7.2 Chefernas kunskaper och färdigheter

HLU-programmet har inslag av direkt kunskaps- och färdighetshöjande moment. Ett sådant är ekonomisk analys och redovisning. Detta moment genomförs utifrån resonemang om resultat och balansräkningar på bolags- och koncernnivå. Arbetsmaterial är bl a koncernens årsbokslut. Andra exempel avser makroekonomiska och marknadsmässiga frågor, såväl som produktionstekniska moment. Dessa moment har en mer traditionell undervisningsform även om hela momentet har en ambition att vunna erfarenheter ska tillämpas i den hemmasituation deltagarna har. Genom att deltagarna har möjlighet att genomföra hemuppgifter i undervisningen eftersträvas en bättre tillämpning. Det visar sig dock svårt att "fullt ut" omsätta de nyvunna kunskaperna och färdigheterna. Ett försök att stödja tillämpningen gjordes i senare omgångar med hjälp av arbetshäften som kunde användas hemma. Som exempel på arbetshäften kan nämnas de om Produktivitets- och Resultatförbättring (se avsnitt 5.2 och 5.3). Erfarenheten är alltså att mycket stora insatser måste göras för att den nyvunna kunskap som deltagarna fått ska bli praktiskt tillämpad.

7.3 Individ- och grupprocesser

De avsnitt i HLU som behandlar individ- och grupprocesser är i huvudsakligen koncentrerade till fjärde blocket. Motivet till detta är att de tre första blocken ska ge tillfälle för deltagarna att bygga upp en gemensam syn på förändringsmetoder och utarbeta ett konkret förändringsprogram för sin enhet/ verksamhet. Först när man kommit igång med åtgärder brukar vissa hinder för att genomföra dessa dyka upp. Man blir medveten om förändringsmotstånd och betydelsen av stöd från både omvärld, företagsledning och enskilda medarbetare för att åtgärderna ska bli framgångsrika. Enskilda individers attityder och klimat i arbetslag är områden som betyder mycket vid utveckling av företag. Erfarenheter från dessa undervisningsmoment är många. Först och främst bör nämnas att de flesta deltagarna i HLU-programmen är ovana att diskutera och öppet behandla känslor och attitydfrågor. Många deltagare drar sig inledningsvis för att aktivt delta i dessa moment. Successivt öppnar sig dock deltagarna för att mot slutet av momentet ha lämnat rädsla och försiktighet bakom sig och delta med liv och lust i de olika träningspassen. Ofta slutar både individ- och gruppmomentet med orden: "Detta behöver vi lära oss mer av."

En viktig aspekt beträffande dessa undervisningsmoment, framförallt på gruppavsnittet, är att deltagarna ges frihet att välja form för medverkan. Eftersom programmet är en del av deltagarnas arbete måste respekt visas för dem som inte vill eller "kan" delta i dessa moment. Generellt kan sägas att individ- och gruppavsnitten leder till ökad medvetenhet om kommunikationsprocesser. Behovet att som chef vara lyhörd för informationsgivning, feedbackprocesser och dialoger kring såväl långsiktiga som kortsiktiga frågor framkommer tydligt hos deltagarna. Vi kan också konstatera att denna typ av träning tar tid och behöver en viss regelbundenhet och repetition.

7.4 Generella erfarenheter

Program för utveckling av chefer inom ett bolag eller koncern är en mycket angelägen fråga. Företagsledningen har ett absolut ansvar för att verksamheten drivs av kompetenta personer. Genom ett systematiskt internt träningsprogram kan många olika mål nås t ex:

- kompetenshöjning för chefer
- underlag för internrekrytering
- dialog mellan olika enheter inom en koncern
- genomgripande analyser av enheternas ÄR- och BÖR-läge
- underlag och impulser för kontinuerlig verksamhetsutveckling

Många av dessa mål har nåtts genom HLU-programmets tredimensionella uppbyggnad. En förutsättning för att detta ska ske är ett totalt stöd och engagemang från koncern- och bolagsledning. Det måste stå klart för var och en i den högsta ledningen att ett ledarskapsutvecklingsprogram inte är detsamma som att skicka sina medarbetare på kurs. Det gäller att man som chef förväntar sig att deltagarna i programmet ska utveckla sin enhet. En sådan utvecklingsprocess kräver de högre chefernas stöd, uppföljning och krav. Programmet för ledningsutveckling kan bli en motor som driver på hela koncernens utveckling. De resurser som måste sättas av visar sig också ge en bra "utväxling". Målet för HLU var att varje satsad krona skulle ge en tiofaldig tillväxt. Av de ekonomiska sammanställningar som gjorts av respektive bolags-VD, under uppföljningsdagarna i omgång IV till VII, har det framgått att vi inte nådde ända fram. En trefaldig utdelning har indikerats. Genom att satsa på chefers och medarbetares utveckling i förening med tydliga krav på verksamhetens förbättring är investeringar i ledningsutveckling en säker satsning.

7.5 Tankar inför framtida ledningsutveckling

Koncerner och enskilda företag möter allt hårdare omvärldskrav både från kunder och konkurrenter. Samtidigt som det ställs krav på företagets anställda ställer anställda i sin tur krav på företaget. Såväl enskilda chefer som yrkesarbetare upplever inte de "traditionella yrkeskunskaperna" som tillräckliga. Som chef är det nödvändigt men inte tillräckligt att vara insatt i produktionsfrågor. Dessa kunskaper måste kompletteras med insikter om marknaden, samspelet mellan olika funktioner i företaget, ekonomiska kort- och långsiktiga realiteter. Inte minst krävs en välutvecklad kompetens om individers och grupperns sätt att fungera. Det gäller att fånga upp och vidareutveckla samtliga resurser man ansvarar för.

På samma sätt är det för yrkesarbetaren, t ex en målare, nödvändigt men inte tillräckligt att besitta produktionstekniska färdigheter. Målaren måste också kunna möta kunden och övriga medarbetare på ett bra sätt. Bra kundkontakter kan bidra till nya uppdrag. Dessutom kan en god kunskap om ekonomiska förhållanden ge

ett stöd för ökad produktivitet inom hela arbetslaget/avdelningen. Det är även känt att en bra kommunikation med övriga yrkesarbetare gynnar hela verksamhetens effektivitet och lönsamhet.

Både chefer och yrkesarbetare ställs som sagts inför kravet att vidareutvecklas. Det gäller att utföra flera och mer komplexa arbetsuppgifter. För att framgångsrikt klara sin personliga kompetensutveckling behövs stöd av olika slag. Många utvecklingsaktiviteter bör, för att ge så stor effekt som möjligt, knyta samman uppgifter hos chefer och yrkesarbetare. Detta kräver nära integrering mellan chefsträning och kompetensutveckling för yrkesarbetare. Den ledningsfilosofi som man valt att arbeta efter måste därför genomsyra hela företaget.

Den högsta ledningen måste fullt ut acceptera och stå bakom utvecklingsprogram för såväl chefer som yrkesarbetare. Programmen behöver tid för att formas och integreras i verksamheten. All utveckling skapar spänning mellan det befintliga (ÄR-läget) och det önskade (BÖR-läget). Olika koncerner, företag och organisationer har olika förmåga att snabbt möta nya förutsättningar. Träningsprogram i öppna, lärande företagskulturer kan komma att bli kraftfulla stöd i verksamhetsutvecklingen. I försvarsinriktade och "rädda" kulturer kan programmen tvärt om bidra till förlamande spänningar mellan både individer och grupper. Företagsledningarna som är medvetna om dessa fenomen kan starta och konsekvent backa upp genomförandet av utvecklingsprogram. På ett konstruktivt sätt kan detta lösa upp det motstånd som finns till förändring och utveckling inom organisationen.

Ytterligare stöd för utvecklingsprogrammen kan vara att både försöksverksamhet och avgränsade utvecklingsprojekt drivs inom programmets ram som t ex sker inom Skanska ABs 3T och ABBs T50. Det kan t ex gälla åtgärder för att förändra administrativa system, föra in ökad dataanvändning och att utvärdera verksamheten. Andra områden som kan knytas till gemensamma utvecklingsområden för chefer och yrkesarbetare kan vara marknadsmässiga, produktionstekniska och organisatoriska förändringar.

En av de viktigaste erfarenheterna som vunnits från HLU-programmet är betydelsen av utvärderingar. Det gäller både för HLU-programmet och för övriga förändringsaktiviteter. Att i samband med planering av förändringsaktiviteter också besluta om att avsätta resurser för formativ utvärdering är synnerligen angeläget. Systematiskt insamlade underlag är nödvändiga för analys och genomförande av dessa utvecklingsprogram. Ett utvecklingsprogram i en konservativ och omogen förändringskultur är alltför lätt att skjuta i sank, om inte uttömmande utvärderingar om programmets dynamik görs.

Program för ledningsutveckling kan bli en gemensam utvecklingsarena för chefer och yrkesarbetare. En förutsättning är att vissa delar i programmet genomförs separat för varje grupp medan andra delar kräver samarbete mellan chefer och yrkesarbetare. Detta främst för att få utvecklingsfrågorna belysta, analyserade och genomförda med största möjliga effekt.

Gemensamt program krävs också för att ge genomslag av tankar, idéer och åtgärder i arbetslagen. Här har enhetschefen det absoluta ansvaret för att fånga upp vad som har behandlats i utvecklingsprogrammet och ställa krav på att deltagarna prövar och förändrar sitt arbete.

Det visar sig vara mycket lätt att glömma vunna erfarenheter från genomförda utvecklingsinsatser, om idéer och arbetsmetoder som förts fram inte underhålls och förstärks. Större utvecklingsprogram måste alltså genomföras med regelbundenhet. Programledningen måste hela tiden följa med i företagets utveckling och vara direkt knuten till företagsledningen.

Det är lätt att i okunnighet omedvetet sabotera tidigare genomförda utvecklingsinsatser istället för att bygga vidare på dem. Det gäller därför att definiera vad som gjorts i tidigare program och förstärka vad som kan byggas vidare på. Detta skapar kontinuitet och förhindrar destruktiv förvirring inom företaget och hos de anställda.

Startsträckan är också lång för utvecklingsprogram. Det behövs således stafettlopp där "goda pinnar" förs framåt av vältränade löpare. Man bygger vidare på erfarenheter för att nå målet - ett framgångsrikt företag.

Kompetens går inte att köpa på burk som målarfärg för att byta utseende på en fasad eller för att måla över en anfränt yta. Företagsutveckling går inte heller att nå genom att tillhandahålla "utvecklingspiller" i form av kortkurser med checklistor och tro att dessa snabbt ska verka på en enskild individ, grupp eller ett helt företag. En gemensam förändringsprocess måste skapas och vårdas. All utveckling i företag stimuleras av nyfikna öppna och försöksinriktade individer. Dessa finns ofta i lärande kulturer.

REFERENSER

- Affärsvärlden, (1989): Den osynliga balansräkningen, Stockholm: Affärsvärlden Förlag AB och Arbetsgruppen Konrad
- Arkitekturmuseets årsbok, (1993): Lära om hus, Stockholm.
- Asplund, E., Danielson, E., (1991): Räta ut byggsvingen, Stockholm: SBUF, Byggförlaget.
- Bennis, W., (1993): On Becoming a Leader, Canada: C & C Associates, Wilmington, MA
- Borgbrant, J., Lugnegård, M., (1994): Effekter av produktivtetsarbete - En fallstudie, Rapport 33: 1994, BFR
- Borgbrant, J., (1994): Lärande som framgångsfaktor, Ur antologin, Från nyproduktion till fastighetsföretagande, Stockholm: Byggforskningsrådet.
- Borgbrant, J. (1987): Strategisk Dialog Stockholm: Natur och Kultur
- Borgbrant, J. (1990): Strategisk Dialog 2. Stockholm: Natur och Kultur.
- Bråkenhielm, m fl., (1989): Etikens pris, Stockholm: Verbum Förlag AB
- Byggentreprenörerna m fl., (1994): En gränslös byggmarknad, Stockholm: Förlags AB Industrilitteratur
- Cortada, J., W., (1993): TQM for Sales and Marketing Management, USA: R.R. Donnelley & Sons Company.
- Drewer S., m fl., (1991): Business growth training in construction, Bristol Polytechnic.
- Fernström, G., (1991): Byggbranschen på nittioalet - kris eller tillväxt? Stockholm, Byggförlaget.
- Fernström, G., (1992): Byggbranschen på nittioalet - förnyelse och samverkan, Stockholm: Byggförlaget.
- Handal, G., mfl. Utprövning, utvärdering och revidering, Malmö: Hermods
- Hultman, J., Sobel, L., (1994):, Mentorn - en praktisk vägledning, Helsingborg: LTs förlag.
- Ingblad, S-E., (1992): Externredovisningen i lagen, Uppsala: Ord och Form AB.

- Jarnbring, J., (1994): Byggarbetsplatsens materialflödeskostnader - En studie av struktur, storlek och påverkansmöjligheter, Lund: Institutionen för teknisk logistik, Lunds Tekniska Högskola.
- Jerkedal, Å., (1986): Relationsträning i svenskt arbetsliv, Studentlitteratur.
- Johansson, S-E., (1983). Företagets lönsamhet, finansiering och tillväxt, Lund: Studentlitteratur.
- Johnstone, K., (1990): Improvisation och teater, Jönköping: entré/Riksteatern.
- Heland m fl., (1989): Den lärande människan, Svenska Arbetsgivareföreningens förlag.
- Holme, I., M., Solvang, B., K., (1991): Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder, Lund: Studentlitteratur.
- Koskinen, L., (1988): Livets mening i Sverige, Stockholm: Verbum Förlag AB.
- Koskinen, L., (1993): Vad är rätt? Handbok i etik, Stockholm: Prisma
- Lugnegård, M., (1991): Stöd och hinder i chefers kompetensutvecklingsarbete. En kartläggning vid entreprenadföretaget BPA. Stockholms Universitet, BPA AB
- Lundahl, U., Skärvad, P-H. (1982): Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer. Lund: Studentlitteratur.
- Maccoby, M., (1991): Sweden at the edge, USA: University of Pennsylvania press.
- Maccoby, M., (1988): Why work Leading the new generation, USA: Simon & Schuster Inc.
- Melles, B., Wamelink, J., W., F., (1993): Production control in construction, Netherlands: Delft University Press.
- Molander, B., (1992): Vetenskapsfilosofi, Falun: Bokförlaget Thales.
- Ohlon, R., (1986): Gamla mått och nya, Stockholm: AB Svensk Byggtjänst.
- Repstad, P., (1993): Närhet och Distans, Lund: Studentlitteratur.
- Råsled, B., (1990): Upphandling av byggnader och anläggningar, Stockholm: Byggförlaget.
- Smith, Dag, (1992): Resultat, balans och likviditet, Lund, Studentlitteratur:

SOU 1991:82, Drivkrafter för produktivitet och välbefinnande, Stockholm, Allmänna Förlaget.

Starrin m fl. (1991): Från upptäckt till presentation, Lund: Studentlitteratur.
Stiwne, D., Ledarskap och makt, Psykologtidningen 11/83.

Svensk Byggtjänst, (1988): Svenskt Bygge, Stockholm: AB Svensk Byggtjänst

Szecsödy, I., (1970): Auktoritet och ledarskap, Intryck från en konferens med övning i grupparbetet. Socialmedicinsk Tidskrift, 47 (1), 32-40.

Thomasson, J., m fl. (1991): Den nya affärsredovisningen, Malmö: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

Thurén, T., (1993): Vetenskapsteori för nybörjare, Stockholm: Runa Förlag

Wiedersheim-Paul, F., Eriksson L. T. (1991): Att utreda, forska och rapportera. Liber ekonomi.

Wirdenius, H., (1991): Ledning mot förnyelse, Stockholm: Byggeforskningsrådet

INTERN LITTERATUR:

Borgbrant, J., Lugnegård, M., (1991): Ett verktyg för BPA:s kompetensutveckling 1991 och 1992, Stockholm, BPA AB

Borgbrant, J., Lugnegård, M., (1992): En chefsutvärdering på BPA, Stockholm, BPA AB

BPA-kontakt nr 2 - mars 1993

BPA-kontakt nr 6 - september 1993

BPA-kontakt nr 7 - november 1993

BPA:s Årsredovisning 1990

BPA:s Årsredovisning 1991

BPA:s Årsredovisning 1992

BPA:s Årsredovisning 1993

BPA:s Kvartalsrapport 1994

BILAGA 1.

SAMMANFATTNING AV PROGRAMMETS MÅL OCH INNEHÅLL



BPA's Högre Ledningsutveckling

BPA:s HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING

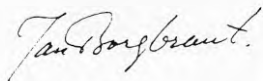
Alla företag kommer under 90-talet att möta allt större utmaningar. Företagen inom byggbranschen möter bl a internationell konkurrens, konjunkturedgång, minskad svensk byggmarknad, investeringsbehov i teknik för att klara arbetsmiljökrav, kunders ökade medvetenhet om kostnader och kvalitet samt leverans- och driftsäkerhet. Tillgängliga personella, tekniska och ekonomiska resurser måste fullt ut tas tillvara.

Arbetsgivarna har ett stort ansvar för att utveckla chefer och medarbetare så att de tillsammans kan möta allt hårdare och förändrade krav i företagets omvärld. Vi vet att personalens engagemang, motivation och noggrannhet är direkt relaterade till ledningsprocessen inom företaget.

Det är ett arbetsgivaransvar att utbilda chefer för att bli ännu bättre i sitt ledningsarbete. Chefer måste ha adekvata kunskaper, färdigheter och inte minst värderingar som framgångsrikt möter dagens och morgondagens utmaningar.

BPA:s Högre Ledningsutveckling är en del i koncernens långsiktiga strategi för ökad styrka. Syftet med programmet är att både verksamheten och ledningsarbetet ska stärkas. Cheferna går inte på kurs, utan deltar i ett program för att utveckla sig själva, medarbetarna, ledningssättet, verksamheten och ytterst stärka företagets lönsamhet.

I denna folder sammanfattas bl a programmets mål, struktur, innehåll och metodik.



Jan Borgbrant
Programansvarig

MÅLGRUPP

BPA:s Högre Ledningsutveckling vänder sig till chefer inom BPA-koncernen. Den primära målgruppen är koncernens 400 högsta befattningshavare. Ledningsutvecklingen genomförs i sju programblock. Varje omgång har 25 deltagare och pågår under ett år. För att få en bred bas för inläring representerar deltagarna olika bolag och olika befattningar, alltifrån verkställande direktörer till avdelningschefer.

MÅL

Målet med Högre Ledningsutvecklingen är att långsiktigt stärka BPA:s lönsamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete i koncernen. Detta görs genom att

- vidareutveckla en helhetssyn och en gemensam begreppsapparat för företaget och omvärlden
- fördjupa insikten om det egna ledningssättets betydelse för framgångsrik företagsledning
- träna färdigheter som underlättar målstyrning och resultatuppföljning inom bolag, enheter och arbetslag
- bidra med insikter om strategier för förändringar och inspirera till vidareutveckling av såväl företag som individer
- öka förståelsen för varandras roller både inom och mellan enheterna/arbetsgrupperna på olika organisatoriska nivåer
- identifiera och tillvarata externa och interna intressenters bidrag som "motorer" i BPA:s utveckling, t ex personalorganisationer, funktionsansvariga, branschfolk, politiker, forskare och konsulter
- vitalisera det affärsmässiga nätverket inom BPA-koncernen.

METOD

Ledningsprogrammet bygger på

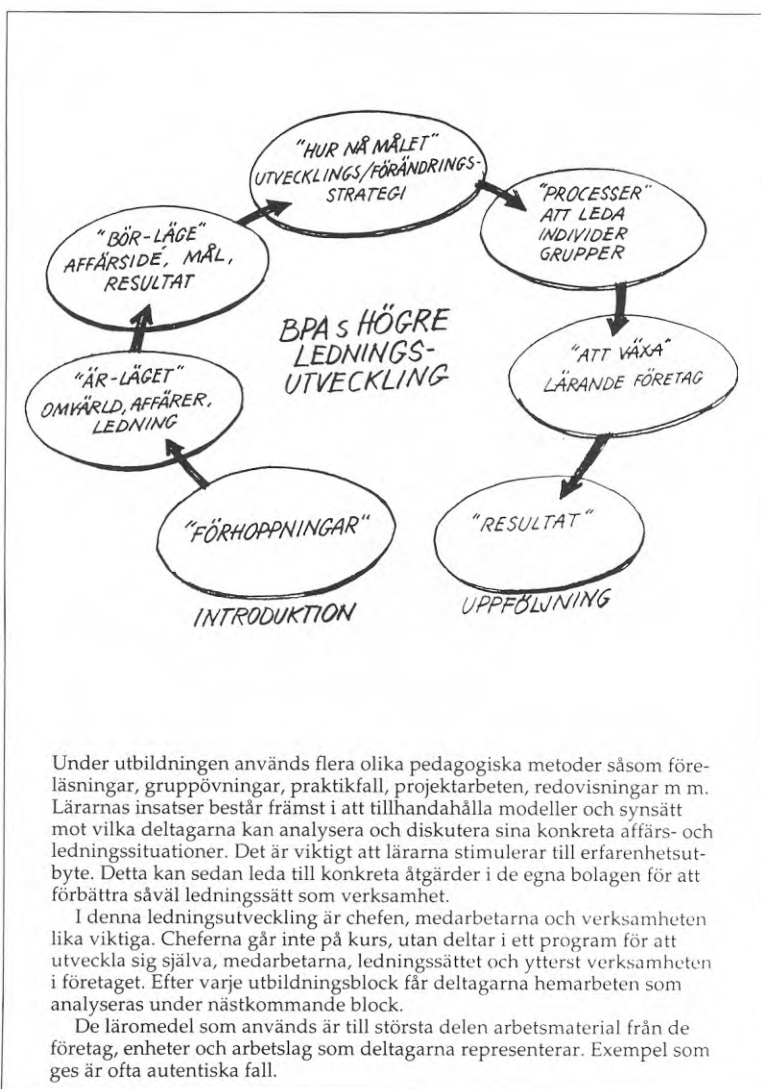
- aktivt engagemang från deltagarna
- erfarenhetsutbyte mellan chefer och mellan chefer och kvalificerade lärare
- tillämpningsövningar direkt kopplade till förändringsarbeten inom egna bolaget/enheten

OMFATTNING, UPPLÄGGNING, PEDAGOGIK

Utbildningen omfattar ca 30 dagar på internat och består av sju programblock. Introduktionen genomförs under en dag och benämns "FÖRHOPPNINGAR". Därefter är programmet uppdelat i fem block om vardera fyra/fem dagar spridda över ett år. Innehållet i blocken följer stegen i ett systematiskt förändringsarbete:

- "ÄR-LÄGET" - beskriva den situation som företaget/enheten befinner sig i just nu
- "BÖR-LÄGET" - tydliggöra vilka kort- och långsiktiga mål som eftersträvas
- "HUR NÅ MÅLEN" - belysa strategiska och praktiska aspekter på förändringar
- "INDIVID- OCH GRUPPPROCESSER" - analysera stödjande och hindrande krafter för utveckling av individer, grupper och företag
- "ATT VÄXA" - fördjupa insikterna i funktionsområden som bidrar till företagets och enheternas utveckling

Ett halvt år efter blocket "ATT VÄXA" genomförs en uppföljning, "RESULTAT".



INNEHÅLL

“FÖRHOPNINGAR”

Avsikten med introduktionen är att deltagarna ska träffas och kort presentera sig själva, vilka bolag de representerar och sina arbetsuppgifter. Därefter beskrivs hela programmets struktur, metodik och innehåll. Viktigt med introduktionen är att deltagarna får diskutera sina förväntningar på utbildningen och tänka igenom vilka konkreta effekter de vill uppnå genom programmet. Vidare beslutas om hemarbete för nästa kurstillfälle.

“ÄR-LÄGET”

Syftet med det första programblocket är att ge en bred referensram för att studera företaget och dess omvärld. BPAs situation analyseras och målen och strategierna för de närmaste åren diskuteras.

En analysmodell presenteras för hur man kan beskriva ett företag och dess omvärld. Flera tillfällen ges till diskussion om ekonomiska omvärldsfaktorer, marknadssituationen, den tekniska utvecklingen och förändringar på arbetsmarknaden.

Bolagens/enheternas affärsidé, strategier, mål, ekonomisk styrning, personalhantering och företagsledningens ansvar i dessa frågor diskuteras. Vidare behandlas ackquisition och genomförande av uppdrag samt effektivisering av entreprenadverksamhetens produktionsprocess. Produktivetsfrågor ägnas stor uppmärksamhet.

Under det första blocket ägnas tid åt ekonomifrågor; ekonomisk analys och styrning, resultat- och balansräkningar, ekonomiska nyckeltal, analys av årsbokslut etc.

På makroplanet belyses landets ekonomiska läge. Regeringens politik avseende byggverksamhet och utvecklingsambitioner diskuteras.

En modell introduceras för analys av det egna ledningsarbetet.

Mycken tid anslås för hemarbete inför nästa block. Beslut fattas om innehåll och uppläggning av hemarbetsuppgiften.

“BÖR-LÄGET”

Blocket börjar med att deltagarna redovisar sina hemarbeten – en “ÄR”-lägesbeskrivning av egna bolaget/enheten. Med dessa redogörelser som grund diskuteras företagets och enheternas förändringsbehov. På så sätt flyttas fokus från “ÄR-läget” till “BÖR-läget”. Genom olika praktikfall belyses områden som bör uppmärksammas vid målformuleringen. Deltagarna får i grupp forma tydliga mål för sina enheter och verksamheter. Motivations- och effektivitetsfrågor behandlas.

En fördjupning görs kring företagskulturen. Viktiga begrepp och modeller ges för analys och beskrivning av kulturen i ett företag.

Vidare ges deltagarna information om hur målstyrt arbete kan fungera inom andra branscher, t ex data, försäkring, verkstad och skog.

Visioner och idéer om byggande presenteras, sett bl a med en arkitekts ögon.

Personlig kommunikation är väsentlig för att kunna nå uppsatta mål. I grupp diskuteras hur visioner och mål ska uttryckas så att de kan kommuniceras i företaget. Informationspolitiken inom koncernen presenteras.

Syftet med hemarbetsuppgiften är att stimulera till att pröva, vidareutveckla och reflektera över målfrågor.

"HUR NÅ MÅLEN"

Även detta programblock börjar med en redovisning av hemarbetsuppgiften. Syftet är att analysera de "BÖR-lägen" som formats inom respektive deltagares bolag/enhet samt hur detta har gjorts.

Därefter fördjupas insikterna om tre grundläggande synsätt vid förändring och utveckling; Expertstrategi, representativ strategi och linjedialogstrategi.

Att använda konsulter som stöd vid förändringsarbete aktualiseras. En analys av två konsulters grundläggande synsätt och metodik för förändringar genomförs.

Strategiska faktorer för utvecklingen av en koncern och ett företag analyseras.

Informationsteknologi som tillväxtfaktor på marknaden, i branschen och framförallt i BPA behandlas. Ekonomiska nyckeltal som hjälpmedel i förändrings- och utvecklingsarbetet belyses.

"PROCESSER"

Hemarbetsuppgiften till detta block syftar till att ge exempel på förändringar inom deltagarnas enheter samt analysera tillämpad förändringsstrategi.

Hela blocket handlar om mänskliga processer, vad som sker inom individen och vad som motiverar oss att arbeta. Frågor studeras om utveckling och ansvarstagande, dels för personen ensam, dels i grupp. Tydlighet i personlig kommunikation analyseras. Träning ges för bra beteenden i svåra ledarskapssituationer bl a varsel, uppsägning, personliga utvecklingssamtal, rehabilitering, alkoholmissbruk etc. En stor del av tiden ägnas åt hur vi fungerar i olika gruppsammansättningar. Mot slutet av veckan delas deltagare med likartade arbetsförhållanden in i mindre grupper. De uppmanas att stanna upp, reflektera över och diskutera sina erfarenheter, men även att smälta intrycken av veckans program. Syftet är att belysa ett antal faktorer som har betydelse för att nå väl fungerande arbetsgrupper inom det egna bolaget/enheten.

Detta block är uppbyggt kring en metodik som kräver stort engagemang, experimentlust och förmåga att reflektera över hur gruppen fungerar här och nu. Hela blocket syftar till att ge deltagarna en djupare insikt om sig själva och det egna ledarskapet.

Kommunikation och talträning avslutar blocket.

"ATT VÄXA"

I detta block analyseras hemarbetsuppgifter som fokuserar på förändringsarbeten inom bolagen och enheterna. Stor uppmärksamhet ges åt krafter som underlättar eller hindrar förändringar. De begrepp och analysmetoder som har tillämpats i föregående block utgör bas vid analysen.

Vidare behandlas ett antal strategiska områden för företagets tillväxt. Exempelvis uppmärksammas chefens roll för individernas och företagets utveckling.

Mediers roll analyseras genom att etablerade journalister ger sina synpunkter på näringslivsbevakning. Därefter följer ett avsnitt med praktiska intervjuövningar som videobandas. Uppspelning och analys följer samt diskussion om medias arbetsvillkor och betydelse. Syftet är att träna "personlig tillväxt" i kontakterna med massmedia.

Vidare diskuteras tillväxt genom strategiska förändringar i branscher. Erfarenheter och framtida strategier delges.

En inblick ges i hur den svenska och den europeiska marknaden förväntas se ut under 90-talet. Internationalisering som tillväxtkraft aktualiseras.

Arbetsmiljön för den enskilda individen inom svensk entreprenadverksamhet tas upp under mottot "Miljö för tillväxt". Kvalitets- och produktivitetsaspekters betydelse i byggbranschen betonas.

Personalorganisationernas syn på förändring och utveckling under 90-talet uppmärksammas – Fackliga tillväxtstrategier.

I blocket ges stort utrymme åt marknadsfrågor. De lokala och regionala byggmarknaderna analyseras och stärkt marknadsorientering inom bolagen/enheterna aktualiseras.

"ANALYS AV EFFEKTER"

En uppföljning av ledningsutvecklingen anordnas ett halvt år efter det sjätte programblocket. Vid detta tillfälle redovisar deltagarna den nytta som de har haft av utbildningen och effekterna av programmet inom respektive bolag/enhet analyseras. Medverkande är representanter från koncern- och bolagsledning.

MEDVERKANDE

Jan Borgbrant	Utvecklingsdirektör BPA AB 1 o m juni 1993 Professor Lunds Tekniska Högskola	Bitten Jonsson Ruddell	Platschef Provita Hälsogruppen
Björn Ahlberg	Docent, VD Bygghälsans Forskningsstiftelse	Lennart Koskinen	Teol dr, Direktör Kyrkans Arbetslivsinstitut
Bo Ahrenfelt	Dr S:t Sigfrids Sjukhus	Jonas Lantz	BPA Bygg AB
Ninni Aldergren	Konsult Inter-Look AB	Björn Lennegren	Koncernchef BPA AB 1 o m aug 1993
Barbro Alm	KP	Paula Liukkonen	Ek dr Stockholms Universitet
Lennart Almström	Regionchef BPA Bygg AB, Region Nord	Gad Lövsstrand	Ombudsman Svenska Byggnadsarbetare- förbundet Galaxen
Lars Bern	Styrelseordförande Det Naturliga Steget Miljöinstitut AB	Ulf Marklund	VD BPA VVS AB
Siv Boalt Boëthius	Docent, Direktör Ericastiftelsen	Bengt-Ove Moberg	Kanslichef SACO
Rune Brandinger	Koncernchef Södra Skogsägarna	Lennart Molin	Ombudsman SALF
Peter Brøberg	Professor, Arkitekt, VD Landskronagruppen AB	P.G. Nilsson	VD BPA Fastigheter AB
Gert Delvert	VD BPA EI AB	Tönu Nilsson	Konsult Askus AB
Roland Duberg	Fil dr, VD Reserach Development International	Lasse Norberg	Direktör Perlan Personcentrum AB
Sven Edlund	VD Galaxen	Leif Nordström	VD BPA Måleri AB
Hasse Eriksson	Ombudsman SIF	Gunnar Olson	Regionchef BPA EI AB, Region Södra
Bo Eggebratt	Hälsogruppen Provita	Hans Persson	VD PEAB Entreprenad AB
Klas Eklund	Direktör Posten	David Philipsson	Konsult David Philipsson AB
Leif Eriksson	Civilekonom, utbildningskonsult Leif Eriksson Ekonomi AB	Jan Erik Rehndahl	Fil dr, VD ABB Management Consultants AB
Mats Fagerström	Konsult Speech Dynamics AB	Mats Siggelin	Direktör Byggtreprenörerna
Thomas Falk	VD SISU Svenska Institutet för Systemutveckling Professor Chalmers Tekniska Högskola	Bengt-Göran Silverflod	Personalchef HP Färg-Kemi
Gösta Fernström	Direktör Fernia Consulting AB	Jan Sjölin	Civilekonom IFL
Lars Gustafsson	Psykolog Valens Konsulter	Ulf Stolpe	Byggnadsdirektör Byggnadsstyrelsen
Mats Hallgren	Journalist EC-expert	Bertil Strutz	Företagskonsult B Strutz Konsult AB
Bjarne Holmqvist	Koncernchef BPA 1 o m feb 1993	Mona Svanström	Logoped VOX-Logopedgruppen AB
Jöran Hultman	Direktör Svenska Nestlé	Jan Söderberg	Professor Lunds Tekniska Högskola
Lars Ivarson	Regionchef Bygg Väst PEAB Entreprenad Väst AB	Leif Söderström	Konsult Askus AB
Stefan Jern	Fil lic, chefspsykolog	Lena Tolander	Länskrönadirektör Kronofogdemyndigheten
Tore Johansen	Direktör BPA Entreprenör A/S	Christel Widén	Logoped Vox-Logopedgruppen AB
Richard Johansson	Byggnadsdirektör Byggnadsstyrelsen	Rolf Åkerlind	VD BPA AB
		Morgan Östenson	Koncernchef Westwood AB

DELTAGARE

Omgång I

Arne Almqvist BPA Glas, Linköping
 Bengt Andersson BPA El, Stockholm
 Rune Beijer BPA Bygg, Karlskrona
 Håkan Bengtsson BPA Smide, Örebro
 Gunnar Bylander BPA Bygg, Solna
 Leon Carlsson BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Stellan Fehrström BPA Bygg, Solna
 Anders Glans BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Egon Granath BPA Bygg, Sundsvall
 Ove Granberg BPA Bygg, Västerås
 Tor Gunnarsson BPA VVS, Göteborg
 Rune Johansson BPA Bygg, Örebro
 Rainer Linnala BPA Måleri & Golv, Solna
 Bertil Lundgren BPA Bygg, Halmstad
 Thomas Markström BPA Måleri & Golv, Luleå
 Roland Mossberg BPA VVS, Örebro
 Bengt Möller BPA AB, Stockholm
 Lars Olsson BPA Terrex, Lerum
 Christer Ossling BPA Fastigheter, Stockholm
 Nils Persson BPA Bygg, Lidköping
 Sten Peterson BPA Bygg, Göteborg
 Anders Sandberg BPA Måleri & Golv, Skellefteå
 Katarina Sundberg BPA VVS, Stockholm
 Bengt Ward BPA Måleri & Golv, Stockholm

Omgång II

Per Andersson BPA Måleri & Golv, Solna
 Kjell Berglund BPA AB, Stockholm
 Bengt Dahl BPA VVS, Göteborg
 Göran de Don BPA Terrex, Bollebygd
 Bengt Ericsson BPA Bygg, Växjö
 Hans Fahström BPA Bygg, Linköping
 Kjell Granberg BPA El, Stockholm
 Kjell Håkansson BPA Bygg, Malmö
 Bo Harle BPA Terrex, Gråbo
 Karl-Johan Jansson BPA Bygg, Skellefteå
 Ulf Marklund BPA El, Umeå
 Birgitta Moberger BPA Glas, Linköping
 Hans-Olof Möller BPA Bygg, Solna
 Arne Olsson BPA Bygg, Uddevalla
 Lars-Olof Olsson BPA Vent & Plåt, Stockholm
 Jan Åke Sandin BPA Måleri & Golv, Bromma
 Peter Schedvin BPA VVS, Västerås
 Orjan Stenström BPA Bygg, Sundsvall
 Dan Svedberg BPA Bygg, Gävle
 Svanle Söderlund BPA Bygg, Falun
 Lennart Tingelholm BPA Bygg, Göteborg
 Lennart Wahlgren BPA Vent & Plåt, Örebro
 Kaj Wandeby BPA Måleri & Golv, Göteborg
 Lars-Göran Ytterberg BPA Bygg, Solna

Omgång III

Björn Andersson BPA Bygg, Södertälje
 Olle Andersson BPA VVS, Linköping
 Olla Bergqvist BPA Måleri & Golv, Sundsvall
 Claes Brauer BPA Bygg, Göteborg
 Roger Claesson BPA VVS, Jönköping
 John Gustavsson BPA Bygg, Solna
 Gunilla Halvdansson BPA AB, Stockholm
 Gösta Holmberg BPA Bygg, Jönköping
 Berndt Jansson BPA El, Jönköping
 Jan-Ingmar Johansson BPA Terrex, Lerum
 Lennart Jansson BPA Bygg, Östersund

Pauli Matikka BPA Bygg, Örebro
 Gunnar Olsson BPA El, Västra Fralunda
 Jan Ohlsson BPA Bygg, Örebro
 Per-Olof Pettersson BPA Bygg, Västerås
 Gunnar Rönnebeck BPA El, Luleå
 Robert Samuelsson BPA Bygg, Solna
 Halvor Stormoen Fagbygg, Oslo
 Ulf Sultan BPA El, Örebro
 Leif Söderlund BPA VVS, Uppsala
 Göran Waldell BPA Måleri & Golv, Stockholm
 Roland Victorsson BPA El, Karlskrona
 Mats Widing BPA Måleri & Golv, Gävle
 Karl-Erik Worreby BPA Måleri & Golv, Örebro
 Göran Åsberg BPA El, Umeå

Omgång IV

Matts Aurusell BPA VVS, Stockholm
 Bo Bengtsson BPA Bygg, Uppsala
 Stig Eriksson BPA Bygg, Märsta
 Hans Fagerström BPA Bygg, Kalmar
 Lars Falklind HP Färg & Kemi, Bollebygd
 Olle Göransson BPA Bygg, Sundsvall
 Ulf Hansson BPA El, Malmö
 Carl-Ivan Ivarsson BPA Bygg, Norrköping
 Tore Johansen BPA Entreprenör A/S
 Björn Johansson BPA Måleri & Golv, Haninge
 Bert-Ove Karlsson BPA Vent & Plåt, Umeå
 Mats Kumlin BPA Vent & Plåt, Örebro
 Anders Liljegren BPA Glas, Älvsjö
 Allan Nilsson BPA Bygg, Visby
 Hans Norlin BPA Vent & Plåt, Västerås
 Kenneth Pettersson BPA VVS, Malmö
 Ove Pettersson BPA Måleri & Golv, Gävle
 Jan Rosén BPA Måleri & Golv, Malmö
 Peter Sandberg BPA Bygg, Luleå
 Bengt Sellén BPA El, Södertälje
 Anders Sundh BPA Bygg, Örebro
 Håkan Sundling BPA VVS, Stockholm
 Tomas Vidmark BPA Bygg, Skellefteå

Omgång V

Lennart Almström BPA Bygg, Sundsvall
 Håkan Andersson BPA VVS, Norrköping
 Ulf Bergström BPA Vent & Plåt, Umeå
 Sture Bucht BPA Bygg, Luleå
 Ola Carlsten BPA Bygg, Örebro
 Björn Forsberg BPA Bygg, Solna
 Bengt Eriksson BPA Bygg, Solna
 Rolf Eriksson BPA El, Östby
 Lars-Erik Granström BPA Måleri & Golv, Umeå
 Helene Greve BPA AB, Stockholm
 Kaj Gulin BPA Bygg, Sundsvall
 Arne Jansson BPA Måleri & Golv, Västerås
 Sören Jansson BPA Bygg, Uppsala
 Lennart Johansson BPA Bygg, Trällhättan
 Odd Lannegren BPA Bygg, Stockholm
 Leif Lantz HP Färg & Kemi, Bollebygd
 Berth Nilsson BPA Måleri & Golv, Kalmar
 Leif Persson BPA Bygg, Nyköping
 Göran Pettersson GP-El, Laxå
 Rolf Smedberg BPA Bygg, Norrköping
 Bo Wallenberg BPA VVS, Lund
 Tommy Westin BPA El, Sundsvall
 Lennart Wigren BPA Bygg, Solna

Omgång VI

Lennart Anderén	BPA Bygg, Uppsala
Franz Birkel	BPA Bygg, Östersund
Carl-olof Borgudd	BPA Måleri & Golv, Solna
Dan Burman	BPA Måleri & Golv, Skellefteå
Reidar Cadarsund	BPA Bygg, Göteborg
Lennart Daun	BPA VVS, Göteborg
Ove Hedberg	BPA Måleri & Golv, Uppsala
Jonas Håkansson	BPA Bygg, Stockholm
Mats-Göran Johansson	BPA Bygg, Nyköping
Jan Lindqvist	BPA El, Nyköping
Björn Ljung	BPA El, Norrköping
Peter Lönn	BPA El, Västra Frölunda
Hans Mattisson	BPA Måleri & Golv, Sölvesborg
Keneth Melin	BPA VVS, Norrköping
Lennart Nilsson	Båstad Plåt, Angelholm
Åke Nordbäck	BPA Bygg, Solna
Glenn Nordström	BPA Måleri & Golv, Kalmar
Bertil Persson	BPA Bygg, Karlstad
Lars-Olof Rydberg	Tidermans Uthyrning, Gävle
Håkan Strid	BPA Bygg, Harnösand
Christer Swanbom	BPA Bygg, Västerås
Björn Svensson	BPA Glas, Nyköping
Bo Torstensson	BPA Bygg, Örebro
Kjell Wallin	BPA El, Uddevalla
Thorbjörn Wahlgren	BPA Bygg, Sundsvall

Omgång VII

Conny Andersson	BPA VVS, Växjö
Krister Andersson	BPA El, Borås
Vivianne Edvigsson	BPA El, Umeå
Gunnar Eliasson	BPA Bygg, Strömsund
Kent Fernqvist	BPA Bygg, Södertälje
Håkan Fransson	BPA Måleri & Golv, Kalmar
Olle Granström	BPA El, Umeå
Lars Holmqvist	BPA Bygg, Göteborg
Malle Jacobsson	BPA Måleri & Golv, Växjö
Karl-Axel Johansson	BPA VVS, Skövde
Mats Johansson	BPA El, Linköping
Göran R. Karlsson	Båstad Plåt, Malmö
Hans Ljungkvist	BPA Vent & Plåt, Norrköping
Roger Lundgren	BPA Bygg, Luleå
Tommy Martinsson	BPA Måleri & Golv, Linköping
Bengt-Göran Silverflod	HP Färg & Kemi, Bollebygd
Thomas Sjölin	BPA El, Växjö
Ove Svensson	BPA Bygg, Göteborg
Sven-Eric Wretling	BPA Vent & Plåt, Köping

BPA-KONCERNENS LEDNINGSPOLICY

Det är angeläget att enskilda medarbetare

- känner delaktighet i och samhörighet med företagets mål och verksamhet
- känner samvaro och gemenskap i arbetslaget samt upplever en bra arbetsmiljö i övrigt
- får belöningar för de insatser de bidrar med. Dessa kan vara av såväl ekonomisk som psykologisk art
- ges möjlighet att ta eget ansvar och få möjligheter att följa upp utförda prestationer mot klara mål.

Ledningsarbete kännetecknas av

- målstyrning
- resultatuppföljning
- kontinuerlig uppmärksamhet på utvecklings- och förändringsbehov
- tillämpning av förändringsmetoder som bygger på öppenhet, delaktighet och långsiktighet
- betoning av att lära av utfört arbete avseende resultat, arbetsmetodik och ledningsform
- intern och extern information i dialogform.

Som stöd för ledningsarbetet skall finnas

- en decentraliserad ledningsform som understryker linjefestens ansvar för tillvaratagande och utveckling av befintliga resurser
- en organisationsform som bygger på så få nivåer som möjligt med direkt sammanlänkning mellan front, bolag- och koncernledning genom "linking pin", dvs chefen länkar samman två arbetslag på två organisatoriska nivåer
- regelbundet återkommande arbetslags- och ledningsgruppsmöten beroende på organisatorisk nivå
- personliga utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare minst en gång per år.

Ledningspolicyn kan omsättas i dagligt ledningsarbete genom att

- en bred dialog förs kring hur det dagliga ledningsarbetet fungerar i förhållande till den uttalade policyn
- öppet redovisa uppfattningar om vad som hindrar respektive underlättar bra arbetsprestationer
- enskilda chefers och medarbetares uppfattningar respekteras om t ex mål, arbetsuppgifter, resultat, ledningsformer samt förändringsbehov och förändringsmetoder
- chefen ägnar stor uppmärksamhet åt arbetslivsfrågor, skapar en bra anda i arbetslaget och stimulerar medarbetare till ansvarstagande och personlig utveckling.

BILAGA 2.

DIPLOM FRÅN HLU

DIPLOM

för deltagande i
BPAs HÖGRE LEDNINGSUTVECKLING
till

Stockholm den _____

KONCERNCHEF

CHEF LEDNINGS- OCH PERSONALUTVECKLING

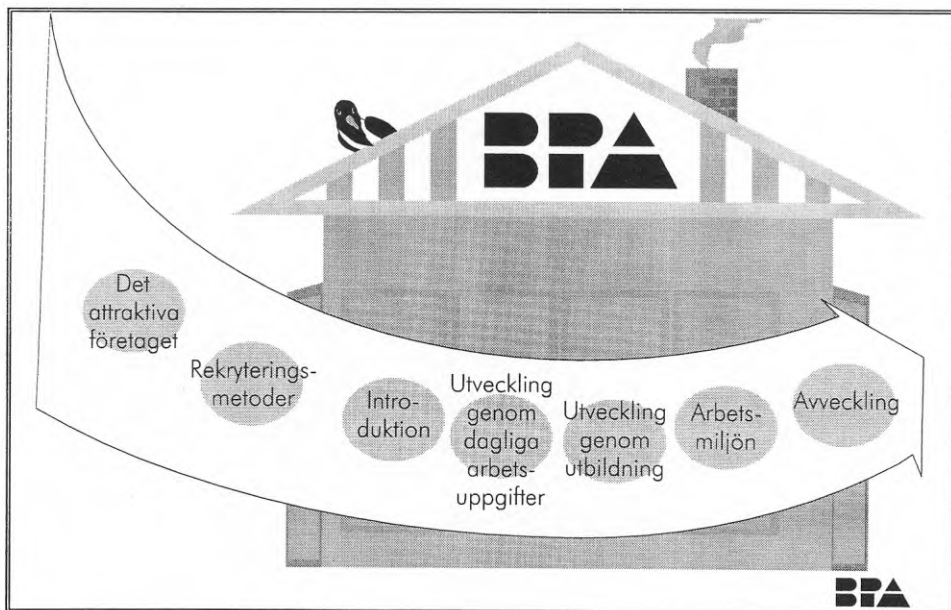
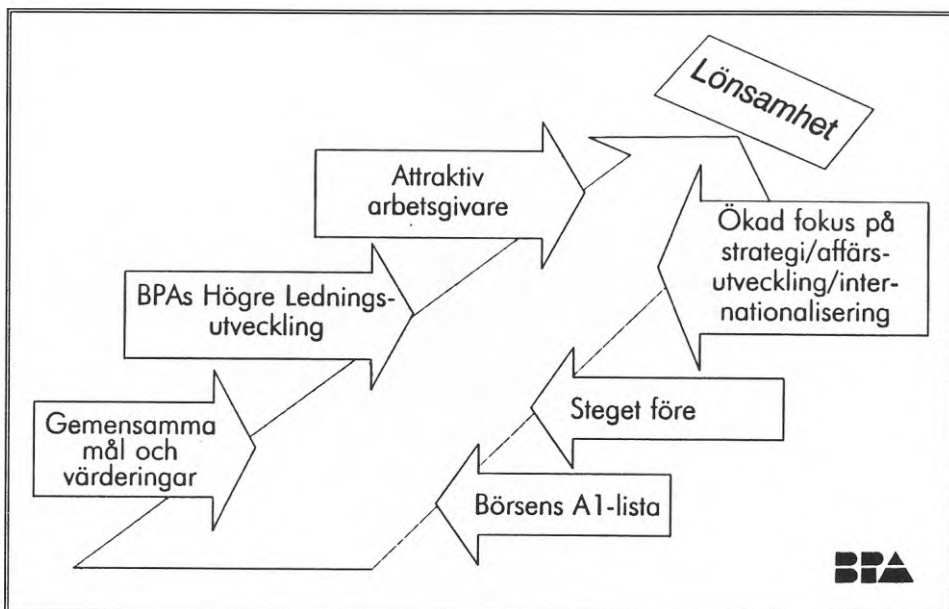
BPAs Högre Ledningsutveckling vänder sig till chefer inom BPA-koncernen. Den primära målgruppen är koncernens 400 högsta befattningshavare. Ledningsutvecklingen genomförs i sju pro-

gramblock. Varje kursomgång har ca 25 deltagare och pågår ett år. Målet är att långsiktigt stärka BPAs lönsamhet genom att utveckla ett ännu effektivare ledningsarbete i koncernen.



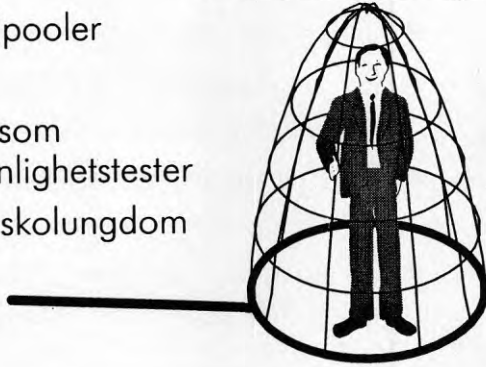
BILAGA 3.

STEGEN I DEN ANSTÄLLDES ARBETSPERIOD



Rekryteringsmetoder

- Annonsering
- Samhällskontakter/
skolinfo m.m.
- Interna personalpooler
- Head Hunters
- Urvalskonsulter som
använder personlighetstester
- Praktiktjänst för skolungdom
- Referenser
- Personliga kontakter
- Farfarsprincipen
- Provanställning



BPA

Introduktion

- Introduktionsdagar
- Introduktionstjänstgöring, t ex
besök på arbetsplatser under
någon veckas tid
- Information om bl a lednings-
och personalpolitik
- Faddersystem
- Introduktionsuppföljning inom
6 månader



BPA

Utvecklas i de dagliga arbetsuppgifterna

- Personliga utvecklingssamtal
- Job rotation
- En organisation som kräver och stimulerar
- Fånga upp misstag för att ge lärtillfällen
- Avsluta varje sammankomst med "detta har vi lärt oss"



Utveckling genom utbildning

- Marknadsföring
- Datakurser
- Byggstyrning I-II
- Entreprenadjuridik I-III
- Inköpsjuridik
- Kvalitetsstyrning
- Ruter Dam
- Arbetsledning
- Högre Ledningsutveckling

Låt stå!





Arbetsmiljön

- Information
- Kontroll
- Ökade kunskaper
- Investering i teknik
- Ny arbetsorganisation
- Tydlig ledningspolicy



Avveckling

- Önskan att lämna sin anställning
- Pensionsålder
- Delpension
- Dålig personkemi
- Bristande utvecklingsmöjligheter





BPA:s HÖGRE LEDNINGsutveckling
INLÄRNINGSSTÖD

OMGÅNG V, BLOCK 2, 16 - 19 MARS 1992
KRÄGGA HERRGÅRD, BÅLSTA



Måndag 16 mars

ÄRLJÄGET
Hemarbetsuppgiften redovisas

Detta har jag lärt mig:

GO
JB

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningspunkt har jag följande synpunkter:

BÖRJÄGET
Allt forma marknadsstrategier

Detta har jag lärt mig:

JS

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningspunkt har jag följande synpunkter:

Inlämnas till Jan Borgerbrant torsdag em

Namn:



Ett företags ekonomiska omvärld
 Dagens ekonomiska situation och produktivetsfrågor
 Detta har jag lärt mig:

KE

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningsynpunkt har jag följande synpunkter:

Tisdag 17 mars

Visioner och idéer om byggande

Detta har jag lärt mig:

PB

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningsynpunkt har jag följande synpunkter:



"Målfrågor"

Allt forma och tydliggöra mål

Detta har jag lärt mig:

JB

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningsynpunkt har jag följande synpunkter:

Allt leda genom mål

Detta har jag lärt mig:

BB

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlärningsynpunkt har jag följande synpunkter:



Onsdag 18 mars

Företagskulturen

Detta har jag lärt mig:

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlämningssynpunkt har jag följande synpunkter:

BS



Informationspolitiken i praktiken

Detta har jag lärt mig:

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlämningssynpunkt har jag följande synpunkter:

BM

Torsdag 19 mars

Mitt ledarskap - Analys av ÄR-läget - Att forma ett BÖR-läge
(individuell rådgivning)

Detta har jag lärt mig:

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlämningssynpunkt har jag följande synpunkter:

BFA och framtiden

Detta har jag lärt mig:

Detta behöver jag lära mig mer om:

Ur inlämningssynpunkt har jag följande synpunkter:

BH



Sammanfattning av blocket

Detta har jag lärt mig:

JB

Block 2 BÖR-LÄGET

Gör en helhetsbedömning av blocket

Sätt ett x som markerar vad Block 2 har gett för Ditt företag/enhet

Mycket lite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Enormt mycket
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Ur inläringssynpunkt har jag följande synpunkter:

Markera med ett x vad Block 2 gett Dig personligen som ledare

Mycket lite	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Enormt mycket
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

Helhetsintrycket av dagarna.
Uttryck med ett par ord:

BILAGA 5.

ENKÄT

ENKÄT OM BPA:s HÖGRE LEDNINGsutveckling och produktivitet 4. Vilken omgång gick Du i BPA:s Högre Ledningsutveckling?

DEL I

BPA:s HÖGRE LEDNINGsutveckling

1. Inom vilket bolag i BPA arbetar Du?
 1. Omgång I
 2. Omgång II
 3. Omgång III
 4. Omgång IV
 5. Omgång V

2. Vilken befattning har Du?
 1. Arbetschef
 2. Avdelningschef/Filialchef
 3. Distriktschef
 4. Regionchef
 5. Stab
 6. VD

3. Hur gammal är Du?
 1. 29 år och yngre
 2. 30 - 39 år
 3. 40 - 49 år
 4. 50 - 59 år
 5. 60 och äldre

5. Vilken nytta anser Du att Du har haft av BPA:s Högre Ledningsutveckling?
 - a. När Du ska analysera Din enhet och de åtgärder Du bör vidta.
 1. Mycket stor nytta
 2. Stor nytta
 3. Ringa nytta
 4. Ingen nytta alls

 - b. I kontakten med Dina medarbetare.
 1. Mycket stor nytta
 2. Stor nytta
 3. Ringa nytta
 4. Ingen nytta alls

c. I den direkta ledningen av den dagliga verksamheten.

- 1. Mycket stor nytta
- 2. Stor nytta
- 3. Ringa nytta
- 4. Ingen nytta alls

d. För att nå företagets/bolagets mål.

- 1. Mycket stor nytta
- 2. Stor nytta
- 3. Ringa nytta
- 4. Ingen nytta alls

e. För hela koncernens lönsamhet.

- 1. Mycket stor nytta
- 2. Stor nytta
- 3. Ringa nytta
- 4. Ingen nytta alls

6. Hur har Du förbättrat Din yrkesutövning inom följande områden, efter att ha gått BPAs Högre Ledningsutveckling?

Markera med en siffra från 1 till 5. (1=lite, 5=mycket)

- 1. Koncernkunskap
- 2. Marknadsbearbetning
- 3. Affärsuppgörelser
- 4. Massmediakontakter
- 5. Kultur och motivationsfrågor
- 6. Arbetsmiljö och skyddsfrågor
- 7. Ekonomianalys
- 8. Målformulering (kvalitativa och kvantitativa mål)
- 9. Förändringsstrategi och genomförande
- 10. Organisations- och administrationsfrågor
- 11. Personalfrågor
- 12. Kommunikations- och presentationsteknik
- 13. Annat område

7. a. Vilket moment uppskattade Du mest i träningsprogrammet?
Rangordna från 1 - 6. (1 = mest, 6 = minst)
1. Block 1 ("ÄR-LÄGET")
 2. Block 2 ("BOR-LÄGET")
 3. Block 3 ("HUR NÅ MÅLEN")
 4. Block 4 ("PROCESSER")
 5. Block 5 ("ATT VÄXA")
 6. Uppföljningen
- b. Förklara varför Du uppskattade just det momentet som Du gav högst rang.
Ge gärna exempel.
8. Till hur stor del har hemarbetsuppgifterna stimulerat Dig i Ditt förändringsarbete?
1. Mycket stor
 2. Stor
 3. Ringa
 4. Ingen alls
9. a. Finns det någon hemarbetsuppgift som har bidragit till en bestående förändring inom Din enhet?
1. JA Gå vidare till fråga b, osv.
 2. NEJ Gå vidare till fråga e.
- b. Vilken/Vilka är hemarbetsuppgiften/hemarbetsuppgifterna?
- c. Beskriv förändringen/förändringarna.
- d. Vad har stöttat Dig i att genomföra dessa förändringar i Din enhet?
- e. Vad har hindrat Dig i att genomföra förändringar i Din enhet?

10. Hur bedömer Du värdet av att BPA har genomfört ett så omfattande träningsprogram som Högre Ledningsutveckling?

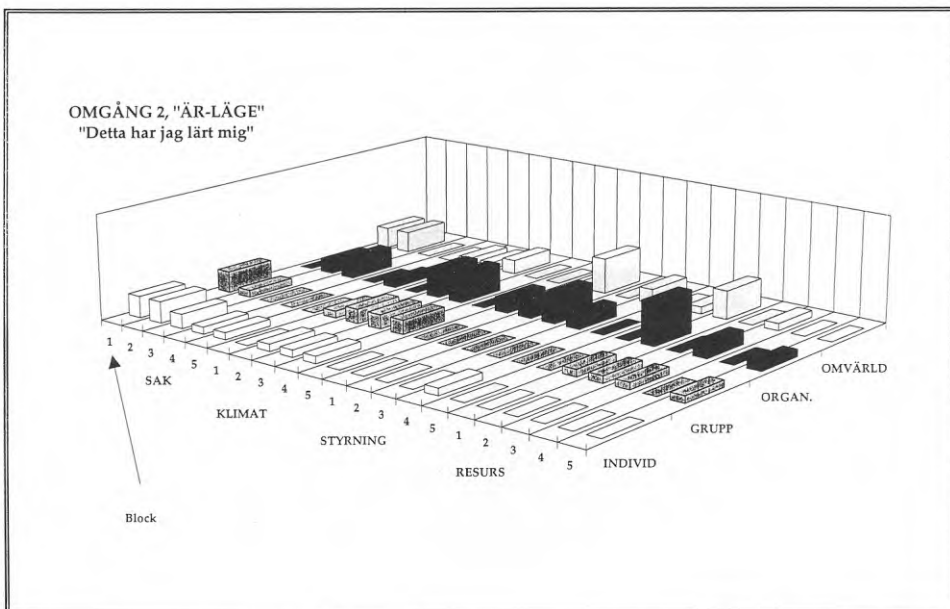
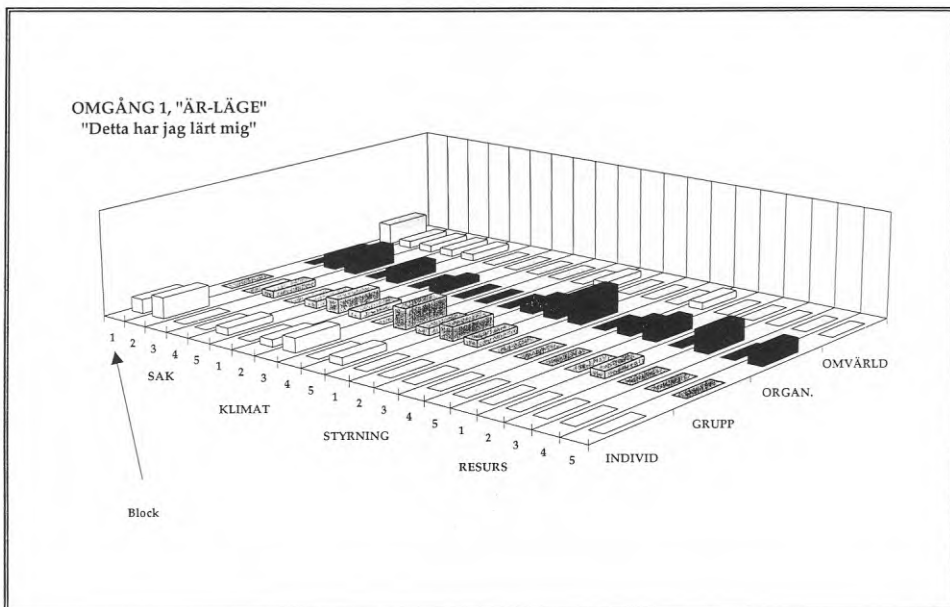
1. Mycket högt
2. Högt
3. Ringa
4. Inget alls

11. Hur stor glädje har Du haft av BPAs Högre Ledningsutveckling privat?

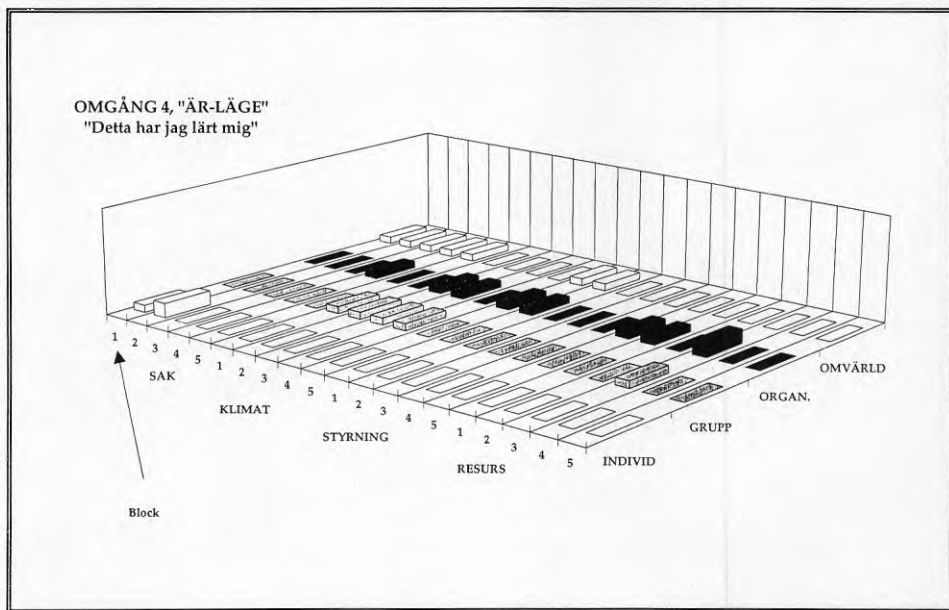
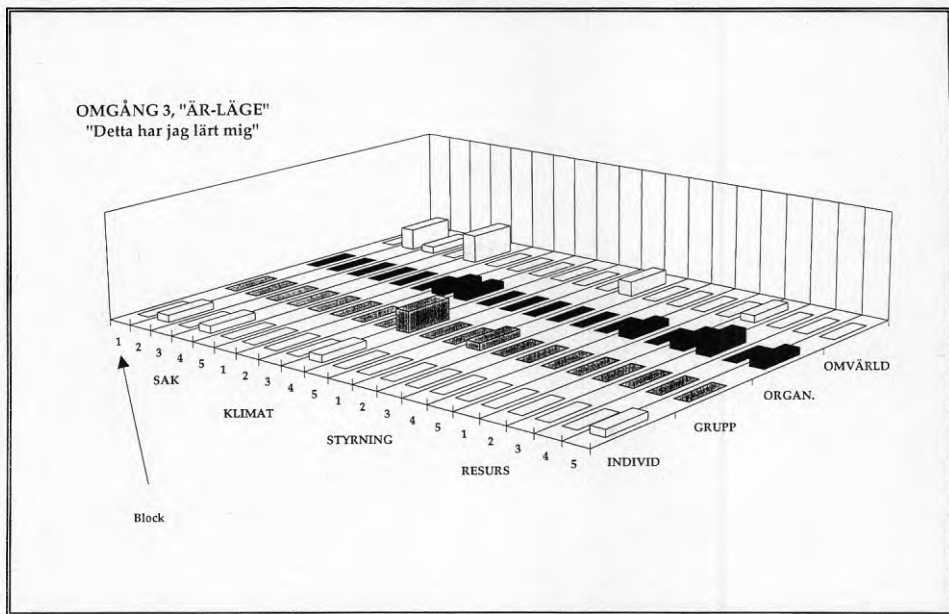
1. Mycket stor glädje
2. Stor glädje
3. Ringa glädje
4. Ingen glädje alls

BILAGA 6 - 13.

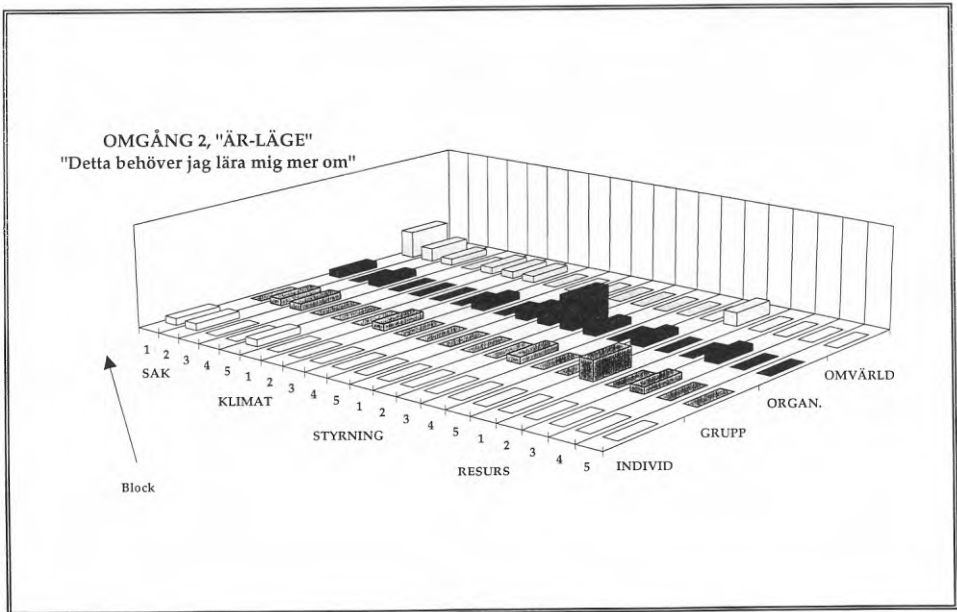
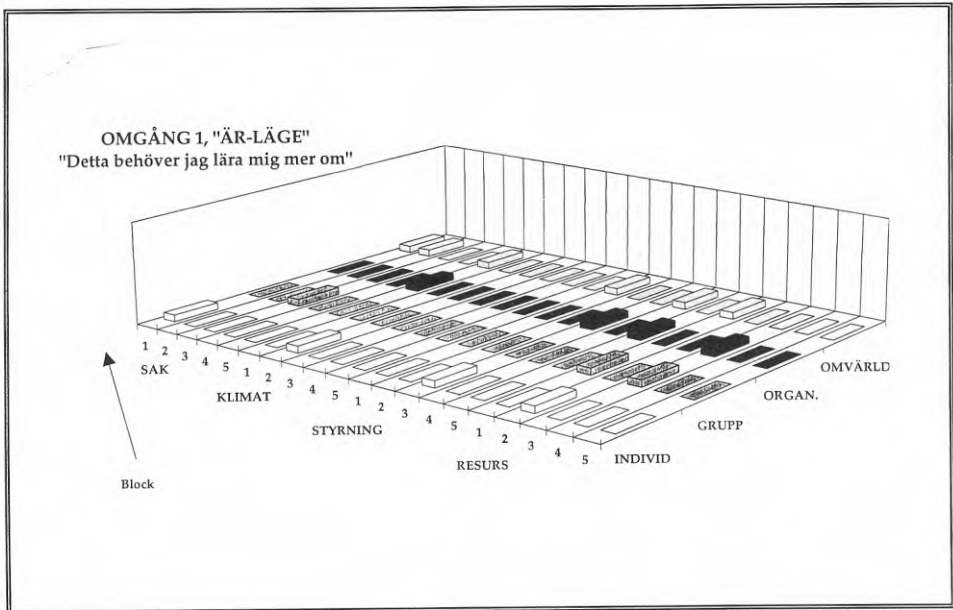
ANALYS AV INLÄRNINGSSTÖDEN PER OMGÅNG



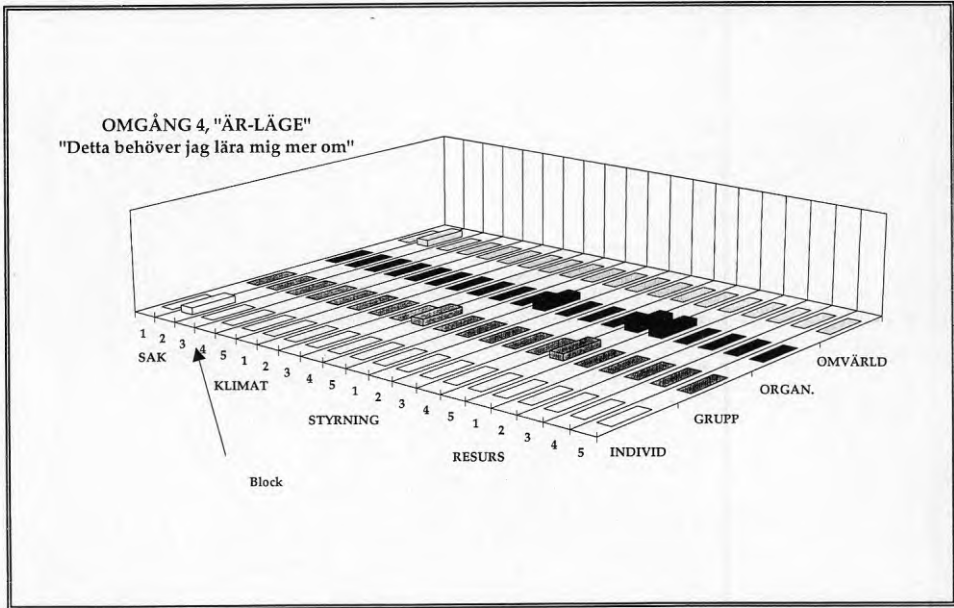
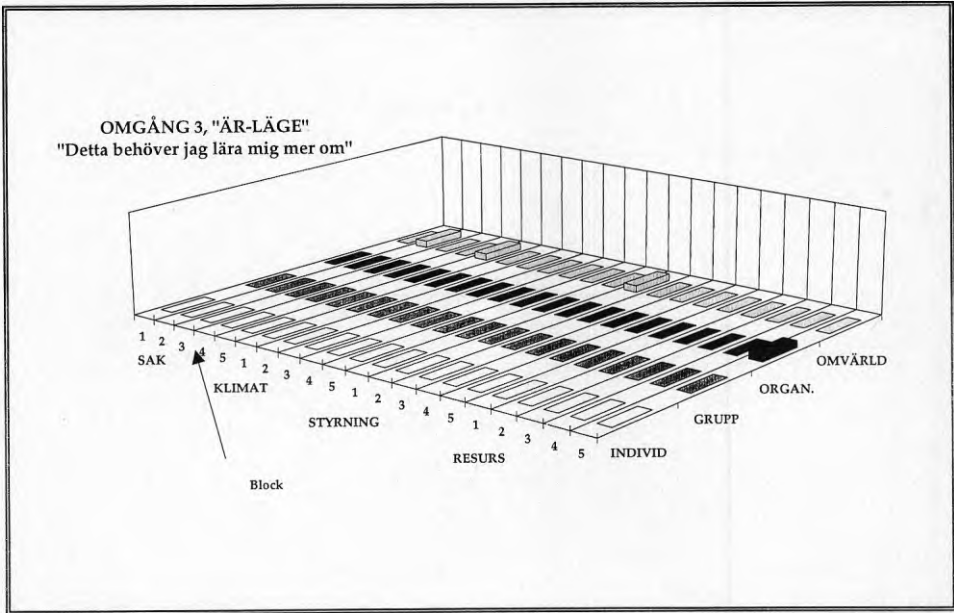
BILAGA 7.



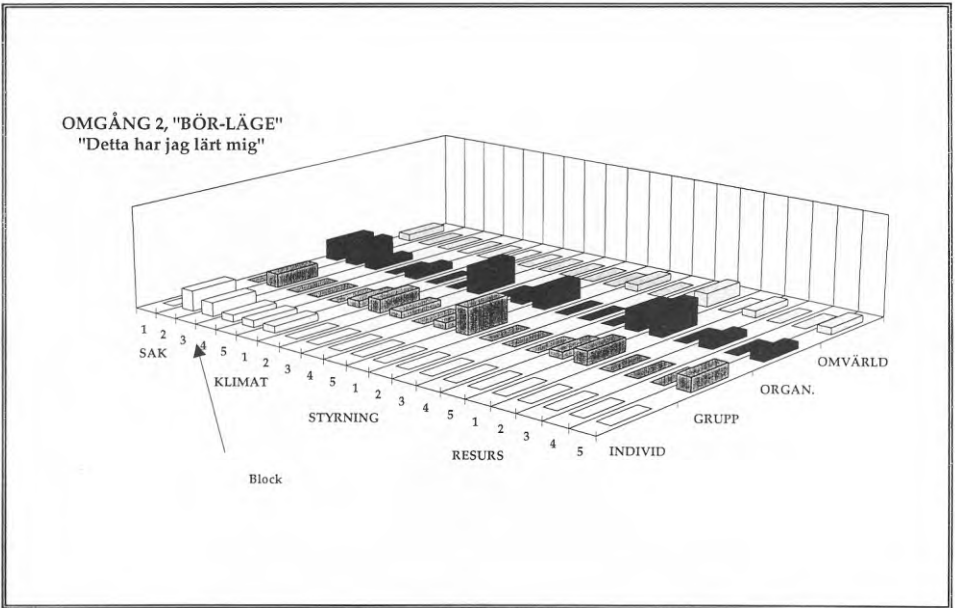
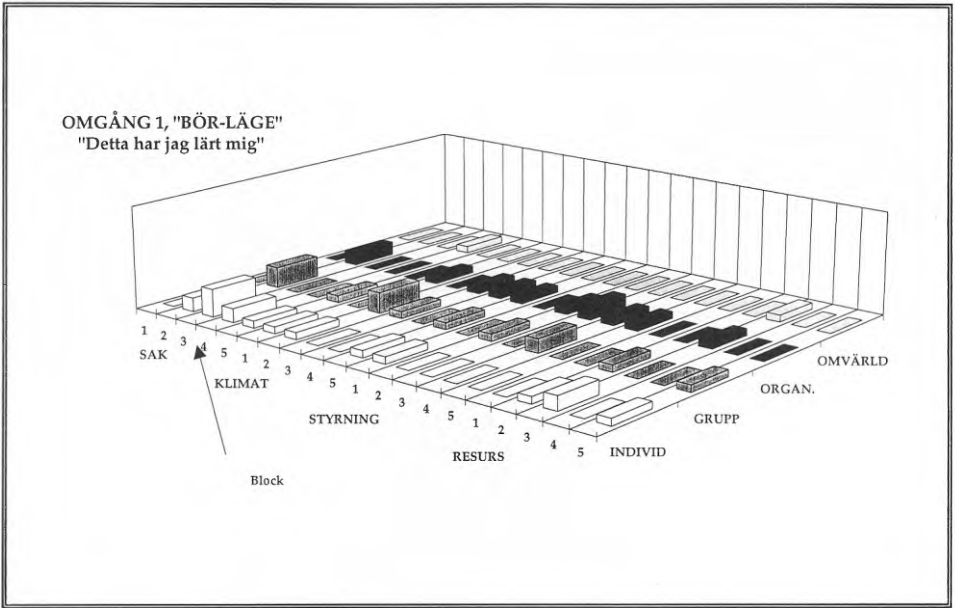
BILAGA 8.



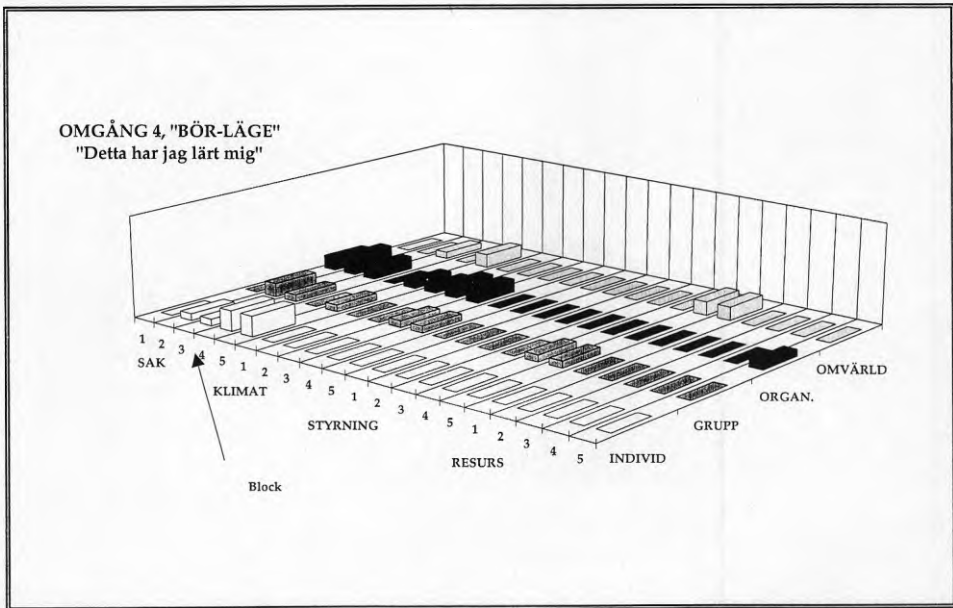
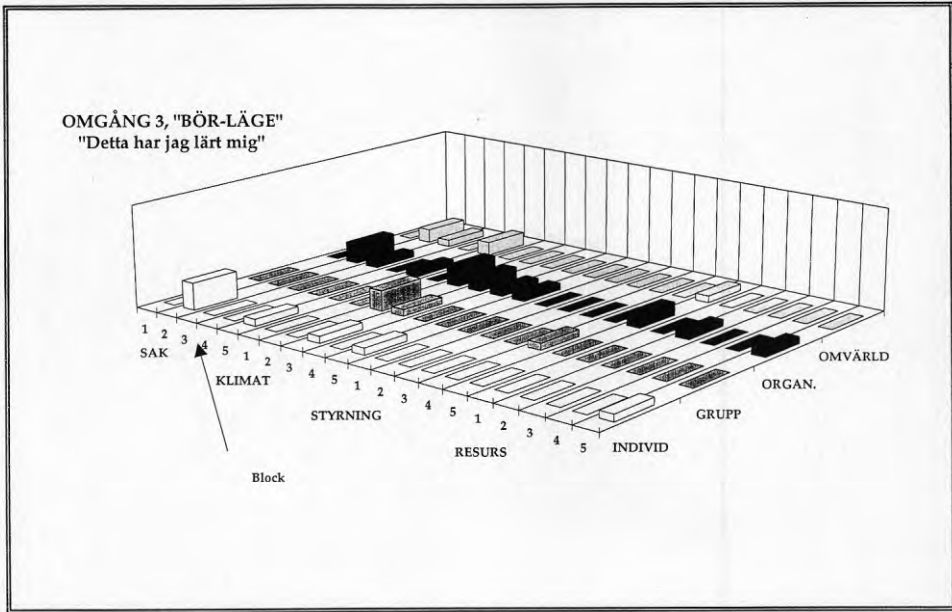
BILAGA 9.



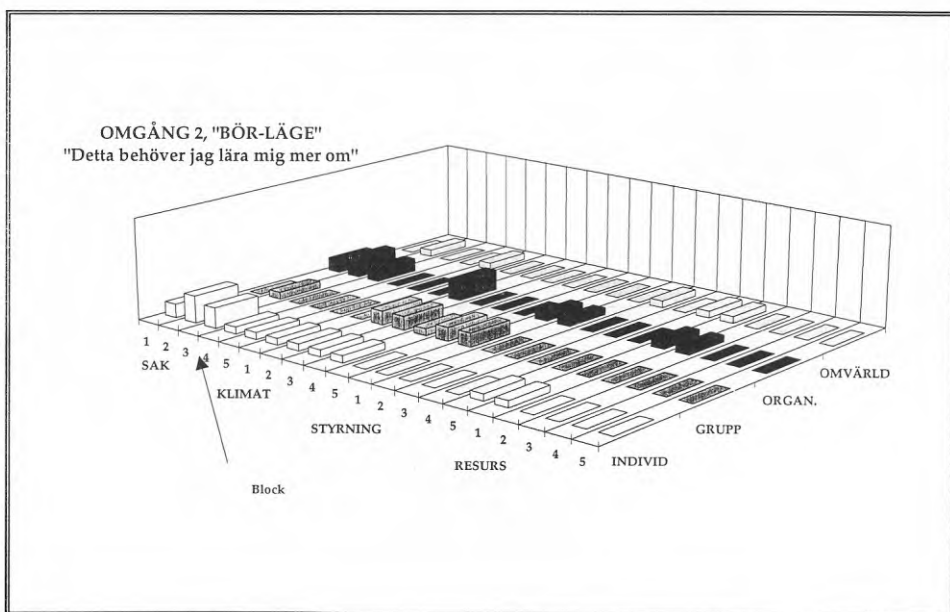
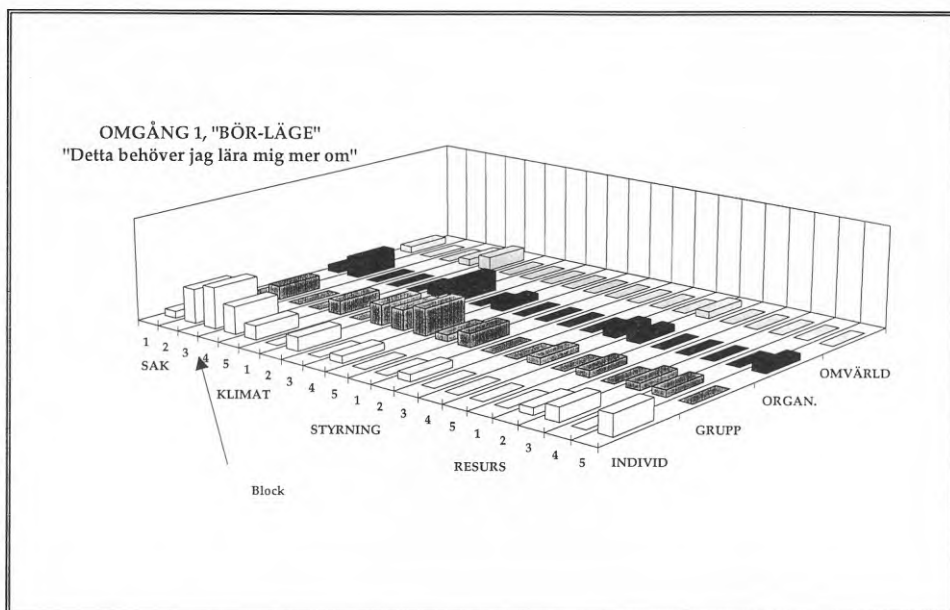
BILAGA 10.



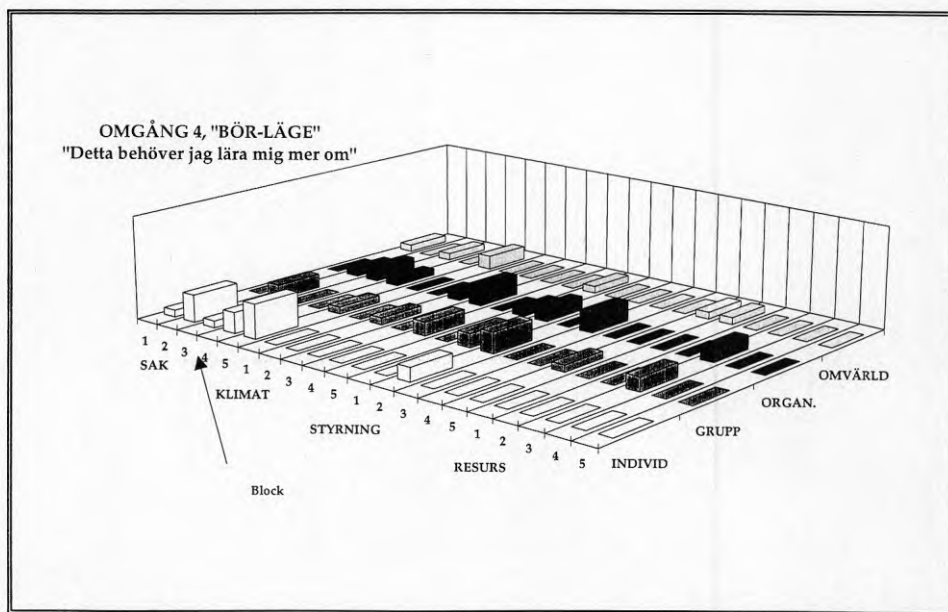
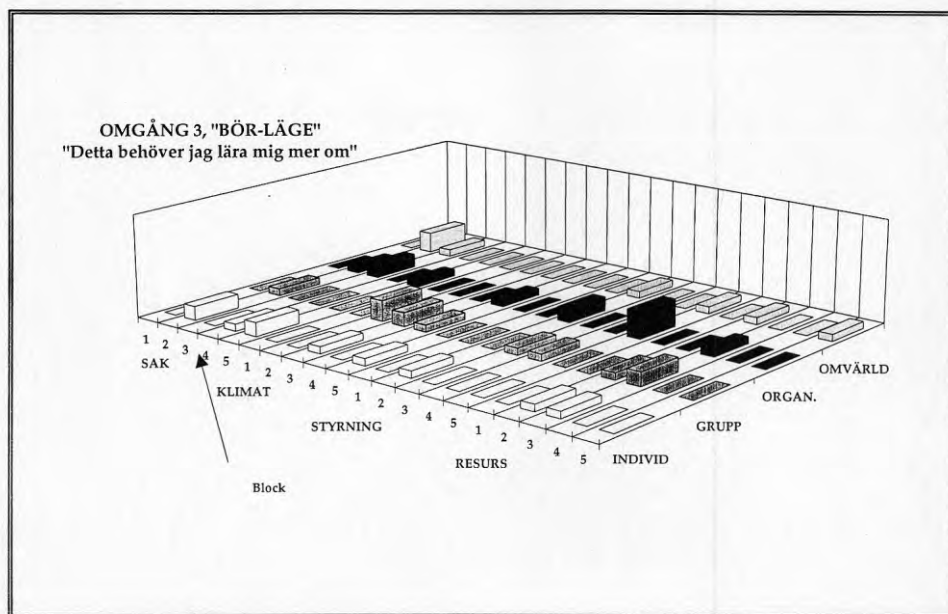
BILAGA 11.



BILAGA 12.



BILAGA 13.



BILAGA 14.

EXEMPEL PÅ SCHEMA



BIFAs HÖGRE LEDNINGsutveckling

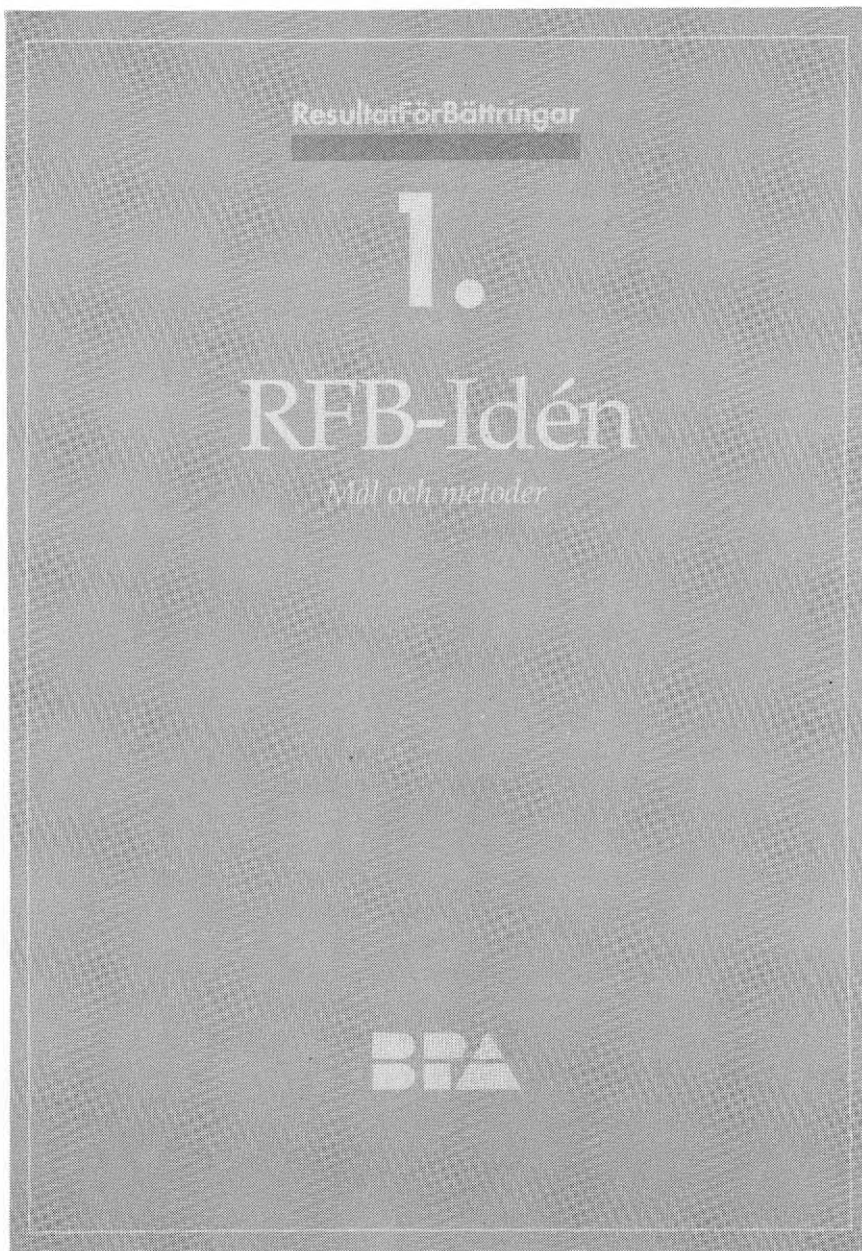
Omgång V, Block 5, "Att växa", Thoresta Herrgård, Bro, 1992

Time	Activity	Facilitator	Notes
16:30	Att öka handlingskraften/produktiviteten i ena enheten - struktur för ett handlingsprogram	Jan Bergbrant Grupparbete	
18:00	M I D D A G		
19:00 ca 22	Att vara stark i en tuff marknadssituation Erfarenheter och framtida strategi Diskussion	Leif Nordström	
Onsdag 25 november			
07:45	F R U K O S T		
08:30	Detta lärde vi oss igår!		
09:00	Medias arbetsvillkor och betydelse - Varför är media viktiga för oss?	Tonu Nilsson Leif Söderström Bengt Möller	
12:00	L U N C H		
13:00	Telefontid		
13:30	forts. Media - Praktiska övningar, uppspejningar och diskussion		
18:30	Grupparbete för att förbereda hemarbetsuppgiften inför uppföljningen i maj 1993.	Jan Bergbrant Grupparbete	
20:00	M I D D A G		
Torsdag 26 november			
07:00	Kroppens fysiska hälsa - En genomkörare		
07:45	F R U K O S T		
08:30	Detta lärde vi oss igår		
09:00	Redovisning av hemarbetsuppgiften Analys och konsekvenser för kommande hemarbetsperiod.	Jan Bergbrant	
11:30	L U N C H		
13:00	Strategi och konsekvenser för koncernen vid omställning från överflöd till resursknapphet.	Björn Lennegren	
14:30	En presentation av Galaxen och Nova G. Anpassningsverksamhet - rehabilitering	Sven Edlund Gad Lövstrand	

09.00	Internationalsisering Svensk och europeisk marknad under 90-talet	Mats Hallgren	Programansvarig Jan Borgbrant	Personaldirektör BPA AB
11.30	1. U N C II			
12.30	Telefontid			
13.00	Individens arbetsmiljö inom svensk entreprenadverksamhet	Björn Ahlberg	Programsekreterare Matilda Lagnegård	BPA AB
15.30	Sammanfattning och analys av block 5 samt information om utvärdering av HLUs effekt.	Jan Borgbrant	Övriga medverkande Björn Ahlberg	VD, docent Bygghälsans Forskningsstiftelse
18.00	Avslutning		Sven Edlund	VD, Galaxen
18.30	Bill avgår till Åslanda		Mats Hallgren	Journalist EG-expert
			Joran Hultman	Direktör Svenska Nestlé
			Biten Jonsson Ruddell	Hälsgruppen Provia
			Bengt Möller	Informationsdirektör BPA AB
			Björn Lennegren	Finansdirektör BPA AB
			Gad Lövsstrand	Ombudsman, Byggnadsarbetareförbundet Galaxen
			Tonu Nilsson	Konsult Askus AB
			Leif Nordström	Chief, Affärsområde Måleri & Golv BPA
			Leif Söderström	Konsult Askus AB

BILAGA 15.

MATERIAL TILL BPAs RESULTATFÖRBÄTTRINGSARBETE, RFB



BAKGRUND

Under 1980-talet och början av 90-talet har stora förändringar skett i svenskt näringsliv. Förutsättningarna för flera branscher har radikalt ändrats. Banker, försäkringsbolag och fastighetsföretag har ställts inför nya och svårhanterade omvärldskrav.

Alltifrån producerande verkstadsindustri till serviceinriktad handelsverksamhet har mött konjunkturnedgång och lönsamhetsproblem.

Sammanlagt har dessa förändringar påverkat anställda både i den privata och i den offentliga sektorn. Personalreduktion i företag och organisationer har skapat en öppen arbetslöshet på för Sverige unikt hög nivå. Inom företagen sätts olika former av åtgärdsprogram in för att komma till rätta med produktivitet, effektivitet och lönsamhet.

Från fackligt håll t ex Svenska Byggnadsarbetareförbundet har hävdats att inflytande, medbestämmande, förändrad arbetsorganisation, lagarbete osv är medel för att bättre ta till vara de anställdas kunskaper och möjliggöra utveckling i arbetet. Tack vare att de anställda får rikare arbetsinnehåll och bättre möjligheter att samarbeta erhålls större arbetstillfredsställelse samt högre produktivitet.

Byggbranschen som helhet står inför en förnyelseprocess. För att klara konkurrensen och dämpa kostnadsutvecklingen gäller det att göra hela produktionsförloppet effektivare. Detta kan ske genom ökad och breddad kompetens hos arbetskraften och effektivare tekniskt stöd. Chefernas sätt att leda blir avgörande för hur förändringarna lyckas.

Vi i BPA satsar på

- Utvecklings- och försöksverksamhet för att successivt införa ny organisation och teknik samt öka och bredda kompetensen hos samtliga medarbetare.
- Översyn av arbetsledar- och planeringsfunktionerna med speciell uppmärksamhet på behovet av ADB-stöd i planerings-, genomförande- och uppföljningsarbetet. Uppföljningen avser såväl kvalitet, kostnad som produktionsmetoder.
- Utvecklingsarbete avseende administrativa styr- och uppföljningssystem som möjliggör ökad grad av "självstyrning" inom produktionsarbetslagen.
- Utbildning som underlättar införande av en effektivare organisation och ledning av byggarbetsplatsen.

Mål för RFB

Koncernen skall nå 200 Mkr i resultatförbättring genom ökat personligt engagemang, ansvar och kompetens samt tekniskt stöd.

För detta krävs

- att marknaden bearbetas offensivt
- att alla engageras med resultatförbättringen
- att alla idéer och förslag till resultatförbättringar tas till vara
- stimulans till ett kostnadsmedvetande i allt som görs
- att lärtillfällen tas tillvara i det dagliga arbetet

Målet med utvecklingsprojekten vid centrumorter och i projektorganisationer kan vara uttryckt i marknadsmål, produktionsmål, kompetensmål, samverkans- och kommunikationsmål. Effekten av förbättringsåtgärderna skall mätas i kronor.



Utgångspunkter för framgångsrika åtgärder

KUNDEN ÄR DRIVKRAFTEN!

- En nöjd kund är en förutsättning för vår framtid.
- Genom utveckling får vi nya jobb och företaget blir lönsamt.
- Gemensamt gör vi resultatförbättringar – det finns inte vi och dom.
- Alla skall bidra till förbättringar.
- Konkurrenterna arbetar intensivt med produktivitetsförbättringar. Vi måste skärpa oss för att inte komma på efterkälken.

Metoder för RFB

Konkret gäller det att åstadkomma resultatförbättringar inom alla enheter, att finna metoder och ledningsformer som stimulerar till att ta tillvara kunskap och att nyttja idéer från genomförda utvecklingsprojekt.

Det gäller att

- finna eldsjälar (projektledare) som vill och kan förbättra produktionen genom att starta och leda avgränsade åtgärder inom enheten
- sätta mål/prognos för resultatförbättringen för varje större åtgärd
- kontinuerligt mäta resultatförbättringen
- informera om varje centrumorts och projektorganisations prognos och resultat i BPA-Kontakt
- löpande sprida erfarenheter om effektiva arbetsmetoder och arbetsuppgifter för att undvika att uppfinna hjulet på nytt

RFB-arbetet engagerar alla

- Lokala projektledare och samtliga medarbetare.
- Avdelnings- och filialchefer samt chefer vid centrumorter och projektorganisationer och regionbolagsledningar.
- Fackliga representanter.
- Koncernledningen.

Vi måste alla hjälpas åt!

RAPPORT FRÅN STARTMÖTEN VID REGIONBOLAGEN

Nedan finns en kortfattad presentation av vad som beslutades vid de startmöten på regionbolagen som genomfördes under vecka 19 och 20.

Redovisning från grupparbete om resultatförbättring

BPA VÄST AB

Fråga 1: Hur hittar vi eldsjälarna/projektledarna?

- Vi vet redan vilka som är driftiga. Framför allt skall vi genom delaktighet och engagemang se till att hitta eldsjälarna bland kollektivpersonalen.
- Flera av eldsjälarna fanns på startmötet. De fackliga representanterna måste föra ut detta budskap på klubbmöten. Chefer måste fungera som någon form av coach och se till att det tas emot positivt. Försöka få fram någon eldsjäl inom varje centrumort och inom respektive bransch. Gärna ha en arbetsplats där arbetena går över branscherna, så att man tillsammans kan driva fram ett resultat.
- Börja söka "nerifrån" i de producerande grupperna.
- Aktivera och engagera genom information i små grupper. Lägg ej för stor börda på enskilda personer. Någon form av morot behövs. Viktigt att jobba på bred front. Eldsjälarna hittas framför allt i produktionen.
- Samarbete mellan aktörerna på arbetsplatserna. Att starta och styra bygget rätt. Riktiga arbetsbeskrivningar och introduktioner. Få mer ekonomisk information på arbetsplatserna.
- Gäller att engagera hela organisationen. Platschefer och lagbasar är nyckelfigurer. Det är också viktigt att engagera underentreprenörerna i den här frågan.

Fråga 2: Vilka områden i vårt dagliga arbete är lämpliga att börja med för att nå resultatförbättringar?

- Satsa på produktionen. Där skall vi hämta pengarna. Snabba arbeten. Planering. Kunskaper inom ekonomi är en brist hos merparten.

- Satsa på kvalitetstänkande. Minska spillet. Tänka arbetsmiljömässigt, utnyttja miljön på rätt sätt och tjäna pengar på det.
Se till att man vid slutfört arbete lämnar arbetsplatsen i sådant skick att den arbetsgrupp som kommer efter kan sätta igång med sin del av arbetet direkt.
- Det är viktigt att förslagen är sådana att vi kan tjäna pengar på dem. Inga flummerier.
Både ackordsarbetaren och företaget måste få tjäna pengar.
Teamkänsla – jobba över branschgränserna.
- Två tunga bitar att börja med – ekonomin och produktionen.
Börja med att förklara och informera så att alla blir entusiastiska och motiverade.
Få alla att inse hur viktigt det är med ekonomi, förfakturer, uppföljning av kundfakturor, rätt betalningsdag av leverantörsfakturor o s v.
Beträffande produktionen är det frapperande hur dåliga vi är på materialhantering – 80-talets stora gissel som vi nu måste ta tag i. Vidare har planeringen blivit mycket sämre. Det måste vi ändra på. Kvalitetsbegreppet måste lyftas fram. Rätt kvalitet sänker kostnaderna.
- Vi skall söka nå en mycket stark samverkan mellan yrkesgrupperna. Lita på varandra så att man kan fördela arbetsuppgifterna mellan branscherna. Vi måste få folket med oss. Kanske bör vi titta på ackord. Informera om ekonomirutiner. Öka medvetenheten, få alla att känna ansvar.
- Ge alla på arbetsplatserna ekonomisk information om förutsättningarna och sedan uppföljning av resultatutvecklingen.
- Höja kompetensen när det gäller planering och resultatuppföljning. De är eftersatta områden. Oerhört viktigt är att ha ett bra kvalitetssystem. Beställarna är kritiska mot oss idag. Detta måste prioriteras oerhört högt.
Vidare skall man ge personalen på arbetsplatserna information om vad som händer på bolaget totalt. Skaffa ännu bättre relationer genom fler sociala engagemang vid sidan om det ordinarie arbetet.

Fråga 3: Hur går vi vidare lokalt för att få igång resultatförbättringsarbetet?

- Snabbt föra ut budskapet och starta upp. Informera på arbetsplatser och när det gäller installationsföretagen samla folket i lunchrum eller samlas på något kontor.
- Gå ut med en generell information i små grupper till lagbasarna på arbetsplatserna och när det gäller serviceverksamheten via möten i lunchrum o dyl.
Den som är utsedd att informera måste vara entusiastisk.
- Aktivera chefer som tror på det de gör. Starta och mäta på ett eller annat sätt. Fördela arbetsuppgifterna.
- Kvalitet, ordning och reda. Rätt från början. Tidpunkten för krafttag är rätt nu efter omorganisationen.
Chefen för centrumorten och projektchefen måste själva vara motiverade. Dra fram pilotprojekt. Lägga upp enskilda tidplaner. Informera personalen, förankra vid träffar.
- Gå vidare genom att stimulera och engagera. Viktigt att ha regelbundna träffar under platschefens ledning. Alla skall veta vad som är målet – lönsam slutprodukt. Jobbet skall ge stimulans. Viktigt för oss på Anläggning är att få profilera våra produkter. Vi måste få möjlighet att i BPA-familjen få visa vår särart.

BPA SYD AB

Allmänna beslut

Projektförslag tas fram före 24/5 och lämnas till chefen för centrumorten och projektchefen.

Cheferna informerar om RFB-arbetet vid MB-möten inom respektive enhet.

Inga stora möten krävs. Decentraliserad, informell information eftersträvas som ger ringar på vattnet.

Akut- och likviditetsprojekten startas omgående. Koncernstab Utveckling tar fram arbetsmaterial.

Prioritera några projekt.

Inga projekt utom RFB-Likviden startar innan prioritering har skett.

RFB-områden

- Förbättrade informationsmetoder kan vara ett projekt i sig
- Fastighetsförvaltning
- Kvalitetssäkring
- Information och motivation
- Skapa förutsättning för att förbättra i den dagliga verksamheten (inga stora möten – inte Steget Före-projektet en gång till)
- Stärkt samverkan mellan avdelningarna
- Ekonomi, finansiering, likviditetshöjande åtgärder, lönsamhet (göra bra affärer)
- Hur behålla kompetensen vid omorganisationen
- Marknad, analys, marknadsföring
- Utbildning över gränser t ex byggstyrning
- Materialadministration, inköp, materialflöde, avrop, leverans
- Faktureringsrutiner
- Produktionsmetoder, arbetslag, kontinuitet
- Projektstyrning och planering, erfarenhetsåterföring
- Tidplaner
- Rolförändring (arbetsledare/lagbas, ledande montör, ansvarsmontör etc.)

Eldsjälar

- Eldsjälar måste hittas i alla led och på olika nivåer
- Eldsjälarna måste motivera och ge stöd
- Eldsjälar måste ha samråd med arbetscheferna
- 80/20 prioritera
- Projekttiden måste anges
- Projekt både på kort och lång sikt bör startas

Så här går vi vidare

- Information och motivation är viktigt för att projekten skall kunna genomföras
- Vi måste skapa rätta förutsättningar
- Vi måste vara kostnadsmedvetna
- Vi måste definiera och prioritera
- Vi måste hitta nya informella informationsvägar och utbyta erfarenheter

BPA MELLERSTA AB

Lokalt engagemang för att nå resultatförbättring.

Förslag till områden

- Bilda en grupp som tittar på vad som kan rationaliseras inom det administrativa området
- Samarbeta mellan branscherna
- Jobba med att dra ned allt spill med 50 % (Spill 50)
- Vårda verktyg/produkter
- Inköp: rätt tid, rätt plats, rätt pris
- Renhållning, sopsortering
- Tidhållning, halvera, mätmetoder
- Minska väntetid på maskiner
- Materiallagring och transporter
- Samordna RFB-projekt så att vettiga rutiner kan bildas inom alla enheter
- Tryck ned ansvaret till människorna närmare produktionen
- Alla förslag som kommer in skall beaktas och redovisas
- Noll i besiktninganmärkningar
- Kvalitetssäkring

Eldsjälar

- Mest motiverade personalen – Ge ansvar
- Ge möjligheter – Se positivt på detta
- Metodik för att få med folk som vill ta ansvar
- Lagbasrollen
- Stormöten med information till anställda
- Respons från yngre

BPA ÖST AB

Mål

- Öka lönsamheten och likviditeten
- Erfarenhetsutbyte mellan bolagen
- Undvika att alla uppfinner hjulet på nytt
- Startmöten vid centrumorterna Stockholm, Södertälje och

Uppsala samt Projekt Bygg och Projekt Anläggning under vecka 22-23. Vid dessa möten skall vi finna eldsjälarna som vill och kan driva RFB-arbetet.

Hur vi skall mäta resultatförbättringen utreder ekonomi-
chefen och en representant för centrumorterna till den 2/6.

BPA NORD AB

Bakgrund och mål

Information om att vi går mot ännu tuffare tider, med fortsatt minskande marknad. Detta innebär att vi måste arbeta hårt för att minska kostnaderna. Ett led i detta är den omorganisation vi är mitt i samt BPAs resultatförbättringsprojekt (RFB).

Målet med RFB är att vi skall spara pengar och bli mer kundorienterade. Alla medarbetare i BPA skall engageras i projektet, som skall drivas lokalt och med koncerngemensamt stöd för information och erfarenhetsspridning.

Hur går vi vidare? Förslag till projekt:

- Större ansvar läggs på samtliga medarbetare.
- Göra rätt från början. Kvalitetssäkringsmodell. Går bra att mäta via besiktninganmärkningarna.
- Överlappning mellan branscher. Småsaker skall kunna utföras av den som är på plats.
- Fakturering av servicejobb måste prioriteras.
- Arbetsplatsplanering, vi blir mer och mer arbetskraftsintensiva.
- Arbetstider skall ses över (Hålla arbetstiderna)
- Ställ krav på varandra och ge ansvar.
- Samordning av transporter. I Umeå har man samordnat transporter på så sätt att en gratis turbil går till både bygge och leverantör.
- Utrustningslista på förbrukningsartiklar till varje anställd
- Inköp- och materialadministration. (Rätt mängd och i rätt tid).

Tidplan

Chefen vid respektive centrumort skall omgående kalla lokala organisationen och lokala MB-representanter till startmöte.

RESULTATFÖRBÄTTRINGARNA REDOVISAS I BPA-KONTAKT

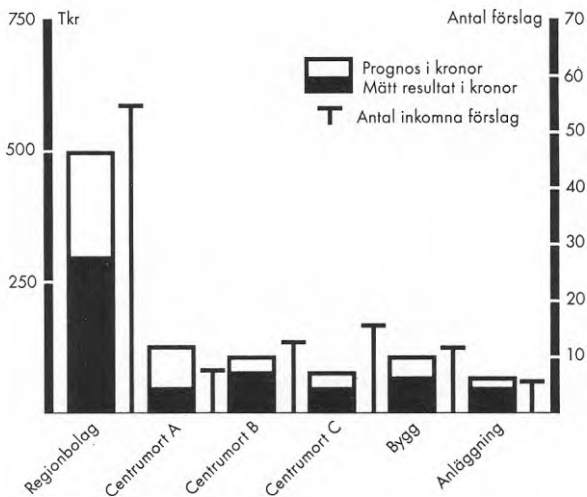
För att få en helhetsbild över resultatförbättringarna kommer dessa att publiceras i BPA-Kontakt.

Regionbolagsvis kommer prognoser för varje centrumort, bygg- och anläggningsverksamhet att presenteras i diagramform. Vartefter förbättringsarbetet ger mätbara resultat i kronor kommer detta att publiceras löpande, d v s prognosdiagrammen fylls i med redovisat resultat.

Utöver själva resultatmätningen kommer även antalet inkomna projekt- och förbättringsförslag att redovisas. Detta sker också i form av ett diagram.

Så här kan prognosen, resultatmätningen och antalet förbättringsförslag komma att se ut för ett regionbolag.

RESULTATFÖRBÄTTRING



KONCERNGEMENSAMMA PROJEKT

RFB-arbetet berör hela koncernen och får en gemensam profil genom bl a presentationsmaterial i enkla häften. Exempel på dessa är:

- RFB-Idén
- RFB-Starten
- RFB-Akuten
- RFB-Likviden
- RFB-Förslaget

Lokala projekt

(Här kommer RFB-projekten att redovisas för respektive regionbolag.)

- BPA Nord AB
- BPA Öst AB
- BPA Mellersta AB
- BPA Väst AB
- BPA Syd AB



ResultatFörBättringar

2.

RFB-Starten

Projektledarens hjälprede



I ett förändringsarbete finns inget rätt eller fel. Allt som leder till kostnadsbesparingar välkomnas och bör prövas. Med hjälp av detta häfte hoppas vi att Du snabbt skall komma igång med förändringsarbetet på Din arbetsplats som ett RFB-projekt.

När Du startar ett projekt skall Du fylla i bifogade projektbeskrivning. På motstående sida finner Du några förklaringar till den.

Projektbeskrivning med förslag till prognos för den resultatförbättring Du räknar med att nå genom projektet samt hur förbättringen skall mätas skall sändas till regionbolagschefen för godkännande och underskrift.

Prognoser och uppnådda resultat kommer efter hand att redovisas i BPA-Kontakt i diagramform. I diagrammen skall man kunna avläsa prognoser och uppnådda resultat för såväl regionbolag som för enskilda centrumorter/projektorganisationer.

Av diagrammet kommer även antalet projektförslag/förbättringsförslag från varje regionbolag, centrumort och projektorganisation att framgå.

LYCKA TILL I DITT
RESULTATFÖRBÄTTRINGSARBETE!

Om Du undrar över något är Du välkommen att höra av Dig till Koncernstab Utveckling, tel 08-787 20 11.

MÅL:	Vad Du vill förbättra. Välj och beskriv område.
UPPLÄGGNING:	Beskriv vilka metoder som är lämpliga för att uppnå resultatförbättringar för Ditt valda område.
TIDPLAN:	Gör upp en realistisk tidplan som är avstämbbar under projektets gång.
PROJEKTLEDARE:	Den som är huvudansvarig för projektets genomförande är projektledare.
BERÖRDA ENHETER:	Skriv ner vilka medarbetare/yrkeskategorier, avdelningar/enheter som berörs under projektets gång.
SPECIALISTKOMPETENS:	Skriv ner vilket stöd som kan komma att behövas under projektets genomförande. Kontakt kan förmedlas via Koncernstab Utveckling.
PROGNOS:	Det är viktigt att resultatförbättringen går att mäta i kronor. Gör en prognos över förväntad resultatförbättring. Skicka denna till Din bolagsledning för godkännande.
RESULTATMÄTNING:	Du måste diskutera med Din chef och ekonomichefen hur resultatet av Ditt åtgärdsarbete skall mätas. När Ni är överens om detta, skall Du mäta resultatet efterhand och redovisa till Din regionbolagsledning.

KONCERNGEMENSAMMA PROJEKT

RFB-arbetet berör hela koncernen och får en gemensam profil genom bl a presentationsmaterial i enkla häften. Exempel på dessa är:

- RFB-Idén
- RFB-Starten
- RFB-Akuten
- RFB-Likviden
- RFB-Förslaget

Lokala projekt

(Här kommer RFB-projekten att redovisas för respektive regionbolag.)

- BPA Nord AB
- BPA Öst AB
- BPA Mellersta AB
- BPA Väst AB
- BPA Syd AB



BPA AB, Box 7835, 103 98 Stockholm
Tel: 08-787 20 00, Fax: 08-20 09 43

ResultatFörBättringar

3.

RFB-Akuten

Snabbt åtgärder för goda resultat



AKUTLISTORNA

Detta häfte är avsett för arbetsledare och övriga chefer. Det innehåller ett antal frågor som kan leda till konkreta förbättringsåtgärder i Din verksamhet. Nu gäller det att snabbt komma igång med konkreta åtgärder.

Listorna behandlar områdena marknad, ekonomi och produktion.

När Du har läst igenom listorna ser Du att många av frågorna är välkända för Dig. De har säkert redan diskuterats på Din arbetsplats. Vissa frågor har Du och Dina medarbetare löst. Nu är det rätt tid försöka göra ytterligare förbättringar.

Frågorna uppmanar alla i arbetslaget att känna ett personligt ansvar för att resultatförbättringar skall komma till stånd.

Frågorna kan också inspirera Dig och Dina medarbetare till att komma på fler åtgärder som snabbt kan genomföras för att nå resultatförbättringar. Som Du ser har vi lämnat ett antal rader tomma. Där är tänkt att Ni i Er grupp skall skriva ner frågor som Ni upplever "akuta" att komma till rätta med. Ni bör naturligtvis också finna lösningar för att nå konkreta resultatförbättringar.

Vissa av de åtgärder Du beslutar att genomföra kan bli RFB-projekt. Utse då en projektledare som tar ansvar för att arbetet drivs vidare.

Marknadsfrågor	Genom att	Genomfört den
Hur kan marknadsföring av både produkter och tjänster göras bättre?		
Hur kan vi förbättra kontakten med kunderna?		
Hur når vi "nya" kunder?		
Hur marknadsför vi BPAs möjligheter till helhetslösningar på både stora och små uppdrag?		
Hur utvecklar vi samarbetet mellan avdelningarna på centrurmörter?		
Hur kan vi utnyttja yrkesarbetarna i "försäljarrollen"?		
Hur utnyttjar vi konkurrensfördelen att ha all kunskap under ett tak?		

E K O N O M I

Ekonomifrågor	Genom att	Genomfört den
Vad kan vi göra för att få en snabbare fakturering?		
Vad kan vi göra för att få fakturorna korrekta och kompletta?		
Hur kan samarbetet mellan administration och produktion förbättras?		
Hur kan vi förbättra inköpsrutinerna?		
Vad kan vi göra för att förebygga att en kund inte betalar?		
Hur kan ekonomifrågorna påverka byggarbetsplatsens styrning?		
Hur informerar vi om ekonomifrågornas betydelse i arbetslaget?		
Hur ökar vi kostnadsmedvetenheten?		

PRODUKTION

Produktionsfrågor	Genom att	Genomfört den
Vad kan vi göra för att öka engagemanget och samhörigheten inom avdelningen / arbetsplatsen?		
Hur stärker vi ansvarskänslan för arbete inom avdelningen?		
Vad kan vi göra för att få ett snabbare färdigställande och därmed en tidigare fakturering av utfört arbete?		
Hur får vi ett effektivare utnyttjande av maskiner och verktyg?		
Hur undviker vi skador på och "svinn" av byggmaterial på arbetsplatsen?		
Hur utvecklar vi våra arbetsmetoder för att nå bättre resultat?		
Hur utnyttjar vi arbetstiden för att uppnå största effektivitet?		
Hur kan vi öka engagemanget för att finna produktivitetshöjande åtgärder?		

Frågor	Genom att	Genomfört den

Frågor	Genom att	Genomfört den

KONCERNGEMENSAMMA PROJEKT

RFB-arbetet berör hela koncernen och får en gemensam profil genom bl a presentationsmaterial i enkla häften. Exempel på dessa är:

- RFB-Idén
- RFB-Starten
- RFB-Akuten
- RFB-Likviden
- RFB-Förslaget

Lokala projekt

(Här kommer RFB-projekten att redovisas för respektive regionbolag.)

- BPA Nord AB
- BPA Öst AB
- BPA Mellersta AB
- BPA Väst AB
- BPA Syd AB



BPA AB, Box 7835, 103 98 Stockholm
Tel: 08-787 20 00, Fax: 08-20 09 43

Resultatförbättringar

4.

RFB-Likviden

*Åtgärder – stora och små
för ökad likviditet*



KAPITALHANTERING I FÖRETAGET

När vi nu har genomfört en omorganisation är det extra viktigt att se över olika rutiner i koncernen. Målet är att vårt företag blir mer effektivt och slagkraftigt på marknaden. För att kunna nå målet är det till "syvende och sidst" vårt eget engagemang, vår samarbetsförmåga och kompetens som avgör om organisationsförändringen lyckas och dess mål uppnås.

För att ett företag skall ha ett existensberättigande och överleva krävs helt naturligt att

- det finns en marknad
- vi är med på den marknaden och gör affärer

För detta krävs bl a

- att vi tar rätt kreditbeslut
- snabb fakturering
- betalning i tid för utfört arbete
- att inbetalningar är större än utbetalningar

I detta arbetsmaterial kommer vi att aktualisera frågor och ge idéer kring kapitalhanteringen i företaget.

Använd gärna detta material för att diskutera ekonomihandling i Din verksamhet. Säkert kommer Du på fler åtgärder, som kan vidtagas, för att stärka företagets ekonomi.

RÄTT KREDITBESLUT

Ett kreditbeslut skall vara att skydda företaget mot kundförluster och försämrat resultat, men samtidigt ett stöd för att sälja. Därför är det mycket betydelsefullt att kreditmedvetenheten hålls hög. De största kundförlusterna inträffar ofta vid någon form av slentrian.

Bra kreditgivning är de krediter som företaget måste ge så att bästa möjliga avkastning framförhandlas.

Hjälpmiddel som kan användas för att ta kreditbeslut:

- *Vi själva!* Det gäller våra egna kunskaper och information om kunden, vårt kontaktnät, kontakter med kollegor vid andra företag, direktkontakt med kunden.
- Kundreskontran samt egen statistik.
- Upplysningar som kan köpas och analyseras för att se trender.
- Bevakningsuppgifter för kontinuerlig kontroll/bevakning av specifika kunder.

Det är Du som är specialist på Din egen kundkrets

Tänk på att officiell statistik ofta är "gammal".

Det viktigaste är att Du har sådan kontakt med Din kundkrets att Du får personliga signaler innan problem uppkommer hos en kund. Då blir vi "specialister" på vår egen kundkrets. Med goda kundkontakter kan vi få senast tillgängligt ekonomiskt material t ex del- och helårsrapporter som kan ge följande fördelar:

- Vi ökar våra chanser till säkrare beslut.
- Kundens respekt för oss ökar, vilket ger större benägenhet att betala oss först.
- Kunden vet att vi kan agera snabbare än någon annan med t ex stoppat arbete eller leverans, inkasso o dyl.

En aktiv kreditpolitik kan vara ett konkurrensmedel. Vad är det som t ex säger att alla våra kunder skall ha samma betalningsvillkor? Det kan vara lönsamt att erbjuda kunden rabatter i utbyte mot snabbare betalning.

Vi vill förbättra vår lönsamhet och få in pengar så snabbt som möjligt.

De företag som kan hushålla har god ekonomi. De som gör affärer med god hushållning klarar sig bra. Företag med god ekonomi har god och lönsam kapitalhantering, vilket betyder att de har god styrning och kontroll på flödet av pengar och på intäkter och kostnader.

En förutsättning för att kunna ha god kontroll är att ha välfungerande rutiner. Nyckelord är bra val av datateknik, men framför allt är det vi – människorna i företagen – som är den viktigaste länken i kedjan. Det hänger på oss själva om vi skall bli bättre.

Fortsättningsvis kommer vi att behandla aktiv kreditgivning och aktiv kundbevakning som leder till förbättrad likviditet och lönsamhet.

SNABB FAKTURERING

Fakturera rätt från början!

Vid en överenskommelse med en kund bör allt regleras så noggrant som möjligt för att undvika kreditfakturor.

Tänk på:

- Att fakturan skall innehålla alla uppgifter på vad som har levererats.
- Vilka betalningsvillkor som gäller.
- Var man har levererat varan/tjänsten.
- Vem som är mottagare.

Om det uppstår tvist mellan Dig och kunden:

- Kräv alltid betalning för den del Ni är överens om så att en diskussion/utredning endast berör ett mindre belopp.
- Se till att snabbt klara ut reklamationer.

Fakturera idag det du tänkt fakturera i morgon!

50 Mkr/dag skulle vi öka vår likviditet med om vi avslutade och fakturerade en dag tidigare.

BETALNING I TID FÖR UTFÖRT ARBETE



KUNDFORDRINGAR

Kapitalrationalisering i kundfordringar är att minska kreditdagar, vilket förbättrar likviditeten, ger direkta räntevinster och därmed också en förbättrad lönsamhet.

Men hur minskar man kreditdagar?

Genom:

- Att göra rätt från början.
- Att fakturera omgående.
- Konsekvens vid betalningsvillkor.
- Effektiva krav- och inkassorutiner.

KRAV OCH BETALNINGSPÅMINNELSER

En effektiv kravverksamhet är ett medel för förbättrad likviditet och förbättrad lönsamhet.


INKASSO

Förr betraktades inkasso ofta som sista utväg. Dvs när man hade skickat krav, ringt, fått löften men ingen betalning erhållits, då var det dags för inkasso.

Idag blir det mer och mer viktigt att – för att få en snabbare betalning – kräva endast en gång och därefter lämna fordran till inkasso.

Inkassoärenden bör drivas av en speciell avdelning och ibland med extern hjälp.

**DEN SOM HAR GJORT AFFÄREN ÄR ANSVARIG
TILLS BETALNING HAR ERHÅLLITS.**





VI MÅSTE FÅ IN MER PENGAR ÄN VI BETALAR UT – HÖJA LIKVIDITETEN

INBETALNINGAR

För att få in pengar måste vi:

- Kontrollera om blivande kund är kreditvärdig och bedöma riskerna. Kräv bankgaranti, förskottsbetalning, framtunga betalningsplaner.

"Ingen spaning – ingen aning"

- Fakturera *omgående* (inga dolda krediter) rätt kund med rätt belopp och med fullständig dokumentation.
- Vid kreditering – snabbt ut med reklamation och kräv ostridigt belopp.
- Samarbete mellan administrationen/produktionen etc.
- Se möjligheterna med differentierade betalningsvillkor t ex 10 dagar, i utbyte mot kassarabatt.
- Extraarbeten, index och PM bör faktureras så fort som möjligt. Se till att extraarbeten blir löpande attesterade.
- Ta inte upp extraarbeten på slutfaktura. De bör separat faktureras.
- Debitera moms på lyft- och à-contofakturerings.
- Var aktiv vid kundbevakning. Vid utebliven betalning, ett krav, snabb personlig kontakt och därefter inkasso.
- Informera om att anstånd kostar pengar, dvs betalar inte kunden i tid eller vill göra delbetalningar så räntedebiterar vi. Detta skall framgå av avtalsvillkoren.

UTBETALNINGAR

Alla utbetalningar är knutna till viss tidpunkt. Utbetalningens storlek kan vi påverka men tidpunkten är det svårare att göra något åt.

Exempel på icke påverkbara utbetalningstidpunkter:

- Löneutbetalningar.
- RSV (sociala avgifter, preliminära skatter och övriga skatter).
- Moms.

Det vi bäst kan göra när det gäller tidpunkt för utbetalning till våra leverantörer är att förhandla om betalningsvillkor redan när affären görs upp.

Beträffande utbetalningarnas storlek kan vi själva påverka dem genom att:

- Vara kostnadsmedveten.
- Förhandla fram bra inköpsavtal.
- Planera och samordna inköp.
- Vid felaktiga leverantörsfakturor – spärra för utbetalning.
- Omgående kräva återbetalning om felaktig faktura har betalats.
- Kräva återbetalning för kreditnotor som inte kan utnyttjas.
- Minska svinnet.
- Innehålla moms vid "faktiskt bedömda kundförluster" (I stället för att invänta konkursbeslut och därefter få tillbaka inbetalda momspengar).
- Minska lager.

En "affär" är ingen affär förrän sista kronan flutit in!

KONCERNGEMENSAMMA PROJEKT

RFB-arbetet berör hela koncernen och får en gemensam profil genom bl a presentationsmaterial i enkla häften. Exempel på dessa är:

- RFB-Idén
- RFB-Starten
- RFB-Akuten
- RFB-Likviden
- RFB-Förslaget

Lokala projekt

(Här kommer RFB-projekten att redovisas för respektive regionbolag.)

- BPA Nord AB
- BPA Öst AB
- BPA Mellersta AB
- BPA Väst AB
- BPA Syd AB



BPA AB, Box 7835, 103 98 Stockholm
Tel: 08-787 20 00, Fax: 08-20 09 43



BLANKETT FÖR RFB-ARBETE

MÅL:

UPPLÄGGNING:

TIDPLAN:

PROJEKTLEDARE:

BERÖRDA ENHETER:

SPECIALISTKOMPETENS:

PROGNOS:

RESULTATMÄTNING:

Godkänd av ekonomi/bolagschef:

NAMN

KOPIA SKICKAS TILL
BPA AB, KONCERNSTAB UTVECKLING, BOX 7835, 103 98 STOCKHOLM

BILAGA 16

UTVÄRDERINGSBLANKETT

VARIABEL	1	2	3	4	5	Exempel på vidtagna åtgärder	Ekonomiska nyttan av programmet	Totala effekten av programmet
Beskriv variablerna med ord								
Uppge mätvärdena för 1993 resp 1994	1993 1994	1993 1994	1993 1994	1993 1994	1993 1994			

Förklaring:

- I de övre rutorna beskriver du varje variabel
- I de nedre rutorna uppger du mätvärdena för varje variabel. Under 1993 skriver du vilket värde den hade då du började Block 1 och under 1994 skriver du vilket värde den har nu.
- För att svara på frågorna i de tre kolumnerna längst till höger kan du använda variablerna som stöd.

BILAGA 17.

EXEMPEL PÅ HANDLINGSPROGRAM

1993-02-17

1(6)

Jan Borgbrant

Ursäkta dröjsmålet beträffande uppföljningen av mina variabler och effekten som HLU har haft i min verksamhet. Eftersom jag i siffror kunde avläsa effekten av "programmets" påverkan i samband med 1992 års bokslut avvaktade jag tills nu. Det kan ju tyckas trist att ha nyckeltal som målstyrning men för att överleva måste vi veta var vi står, vart vi är på väg, och hur vi når målet.

Variablerna har löpande under programmets gång förändrats men grundstommen är densamma och bygger på lönsamhet, likviditet, kostnadsbesparing och flexibelt tänkande både som individ och i grupp. Etappmålet för avstämning har varit bokslut 92. Det är dock viktigt att man ej ser detta som slutmål utan att processen fortsätter och att vi förändrar vissa handlingsplaner, tankar och mål så att vi anpassar oss till förväntad framtid.

Uppnått Etappmål 92-12-31

Variabel

Att uppnå ett driftsresultat à 3% i TG för regionen 1992.

Mätvärde

Regionen uppnådde ej förväntat driftsresultat. Resultatet blev 2% i TG III. Konjunkturedgången blev mycket kraftigare i relation till vår handlingsberedskap vilket fick till följd att vi inte åtgärdade tillräckligt snabbt. För många hade aldrig lågkonjunkturen existerat under dess tid som ledare vilket innebar att man aldrig hade prövat sin förmåga till förändringsbenägenhet "jobben hade flytit in och därmed resultatet. Varför skulle man då ändra på sig".

Handlingsplaner

Införande av 3 månadsvis löpande handlingsplaner som ersätter tidigare års hyllvärmare (ett års planer). Månatlig uppföljning av orderingång och bemannings-situation.

Ökad satsning på service, pilotprojekt Uppsala, Linköping, Karlstad, Norrköping, Örebro. Varje enhet särredovisas från entreprenadverksamheten med särskild resultatansvarig. Med rätt resultatansvarig finns det potential till utökad serviceverksamhet. Servicen har tidigare ansetts som ett B-lag och arbetsledaren som ordermottagare. Det finns även en stor potential till, kostnadseffektivitet ex. servicebilar och dylikt som man bör kunna uppnå vid eget resultat-ansvar. Man bör även beröra likviditetens möjligheten som kan förbättras genom att styra med hjälp av räntor. Jag kommer förmodligen inte att kunna mäta effekten av utökad serviceansvar redan i Maj men framåt hösten bör man kunna utläsa effekten av utökat ansvar och avgränsning av serviceavd.

Variabel

Åtgärda olönsamma enheter. Hur mycket har vi råd att åtgärda, var är det optimala läget.

Handlingsplaner för i dagsläget olönsamma enheter samt för kommande förväntade olönsamma enheter. Här har vi en av programmets hörnstenar som påverkat mig samt organisation i övrigt, att tänka i år och bör läge. Tidigare reagerade vi alltid "fem minuter för sent" dvs vi fastnade alltid i år läget och diskuterade vad vi borde ha gjort ej vad vi bör göra. Det nya tankesättet innebär en bättre planering, beredning samt agerande. Vi har mycket bättre framförhållning. Det är lätt att vara efterklok.

Mätvärde

Mellersta Regionen har en strukturell åtgärds-kostnad å 26Mkr för 1992 varav 9Mkr balanseras till 1993. Åtgärds-kostnaden utgörs till c:a 60% av dotterbolagsnedläggning. Resterande utgörs av fastställda handlingsplaner gällande nedläggning, tjänstemannareducering, uppsägn av kollektiv. Totalt har personalstyrkan sjunkit med 25% under 1992. Under året har även en enhet försålts. Strukturåtgärderna kommer att kunna mätas i form av lägre ind.kostnader 1993, i relation till 1992.

Variabel

Kostnadsbesparing "strypa" lådtidskurvans progressiva utveckling.

Mätvärde

För 1992 uppnåddes en kostnad för icke debiterbar tid (uppsagda + permitterade) på c:a 13Mkr. Här fanns det en hög potential till att kunna bryta trenden ordet är planering. För årets 6 första månader ökade "lådtiden" lavinartat för att sedan avta och i stort sett upphöra. Den dagliga focuseringen samt månatliga uppföljningen av "lådtid" innebar ett bättre medvetande till att börja åtgärda.

Handlingsplaner

Man måste se verkligheten rent visuellt många gånger och inte enbart ha den i bakhuvudet. En enkel bemanningsplan (se bif bil) som visar sysselsättningsläget 6 mån framöver har skapats. Bemanningsplanen är inlagd i resp avdelningschefs PC och uppdateras löpande. Bemanningsplanen är till mycket belåtenhet för användarna, och ger ett bra underlag till år och börläge. Det som delvis fanns i bakhuvudet kommer utprintat framför ögonen vilket ger en starkare signal till åtgärd. Överraskningsmomentet och därmed kostsamma akutsituationer bör man kunna undvika. Bemanningsplanerna med dess uppföljning och åtgärder startades vid årsskiftet men man kan redan nu se effekter av snabbare beslut och åtgärder. Mätning kan man givetvis göra i form av lägre ej deb.tid.

Variabel

Att sänka verktygskostnaderna 1992 i jämförelse med 1991. Variabeln tycks inte så märklig vad beträffar möjligheten till kostnadsbesparing. Eftersom antalet montörer sjunker löpande borde det finnas ett stort överskott på verktyg som rationellt skulle kunna nyttjas inom regionen. Vad som motsätter ovannämnda är att de flesta montörerna som slutar ej har några verktyg av högre klass. Det är nästan mer berättigande att ställa frågan hur ska vi förhindra stölderna. Vi har dock sänkt verktygskostnaderna 1992 i relation till året före.

Mätvärde

Verktygskostnaderna för 1991 var 2.018' och för 1992 1.091' vilket innebär en halvering av verktygskostnaderna.

Handlingsplan

Det är svårt att styra detta eftersom det påverkas av både externa stölder och bokföringsteknik. Många ideer har varit uppe till diskussion.

Variabel

Kundkredit, att kundförlusterna för 1992 ej skulle överstiga 0,25% av årsvolymen för 1992.

Mätvärde

Årets driftsvolym 532Mkr \times 0,25% = 1,3Mkr.
Regionens kundförlust för 1992 = 1,3Mkr dvs exakt 0,25%. Till detta ska man dock tillägga att vi drivit in 1,4Mkr i tidigare förväntade kundförluster vilket innebär att vi får en positiv kostnad för 1992.

Handlingsplan

Vi har tagit till oss Bjarnes uttalande om att ersätta morgontidningen med listan fakturor förfallna till betalning. Genom ökad focusering agerar vi tidigare. Rent praktiskt har vi förkortat tiden i vår beslutsprocess med c:a 10 dgr, dels genom att följa ett på förhand uppgjort schema, dels genom att minska antalet kravbrev etc. "Smolk i bägaren" är dock svårigheten till att få garantier utställda vilket i sin tur leder till ökad kundförlustrisk genom att kunden innehåller betalningar tills garantin är utställd/utbytt.

Variabel

Kundkredit, kredittid < 40 dgr.

Mätvärde

Kredittiden mäts månatligen genom kundfordr relation till fakt.volym och har för vår region hållit ett snitt på \leq 40 dgr trots stora problem med bankgarantier vilket inneburit innehållna betalningar som givetvis påverkat kredittiden.

Handlingsplan

Se handlingsplan kundkredit.

Variabel

Likviditet, att regionens utgående likviditet ska överstiga 50Mkr.

Mätvärde

Daglig, samt veckovis uppföljning och prognostisering. Den likviditet som vi haft under 1992 är rekord för vår region. Per 921231 var likviditeten 80Mkr dvs + 60% mot lägsta förväntat mål. Likviditetsutvecklingen har också varit stark januari månad ut och ökat med ytterligare 20% till 90Mkr. Mycket välbehövligt för februari och mars månads tunga utbetalningar. Likviditeten 1992 har givetvis också speglat räntorna (9,7Mkr) vilka har ökat med 25% (c:a 2,0Mkr) mellan år 91 och 92.

Handlingsplan

Serviceenheten är vår svagaste faktureringslänk. I samband med särskilt resultatansvar (se tidigare notering) och därmed egen räntepåverkan kan faktureringsstatus öka på serviceenheten. En enkel men värdefull förändring är texten som vi förändrat på fakturorna. Att betala senast har förändrats till likvid oss tillhanda. Vi "tjänar" två kreditdagar på detta. I övrigt är detta integrerat med handlingsplanen för kundkrediter. Verksamheten i Filipstad var inrymd i en egen ägd fastighet. Årsskiftet 92/93 har vi lagt ner verksamheten och måste försälja fastigheten. Intressenter finns och vårt mål är att fastigheten ska vara såld före juni månads utgång.

Variabel

Att sänka regionens ingående varulager på 13,2Mkr med 25%.

Mätvärde

Det är enkelt att mäta ovannämnda variabel. Vid årets inventering uppnåddes ett utg.balans värde å 7,2Mkr vilket nästan är en halvering av det ingående varulagret. Följdefekten av detta har givit ett positivt räntenetto.

Handlingsplan

Enhetligt beslut fattades 1992 om ändrat förfarings-sätt när det gäller returlager. Överblivet material ska återsäljas till grossist istället för att hemköras till lagret. Lagret ska i stort sett vara ett servicelager om man har grossist på orten. Just in time leveranser. Förbättrad planering och beredning hos arbetsledare, inköpare, kalkylator och avdelningschef (genom bl.a. arbetsledarutbildningen) ger förbättrad logistik. Rätt vara på rätt plats i rätt tid.

Variabel

PU samtal

Mätvärde

Genom löpande redan åtgärdade och kommande rationaliseringar på kontoret har vissa planerade PU samtal inställts. I dagsläget avvaktar jag till våren 93 då organisationen har stabiliserat sig. Konjunkturläget och oron på marknaden har dock givit vid handen, att ej förplanerade samtal har ökat. Genom dessa samtal har vi uppnått en ökad förståelse för dagsläget samt ett förstärkt agerande. Det är av stor vikt att känslan och agerandet i ett stort företag som BPA är detsamma som i ett eget ägt företag.

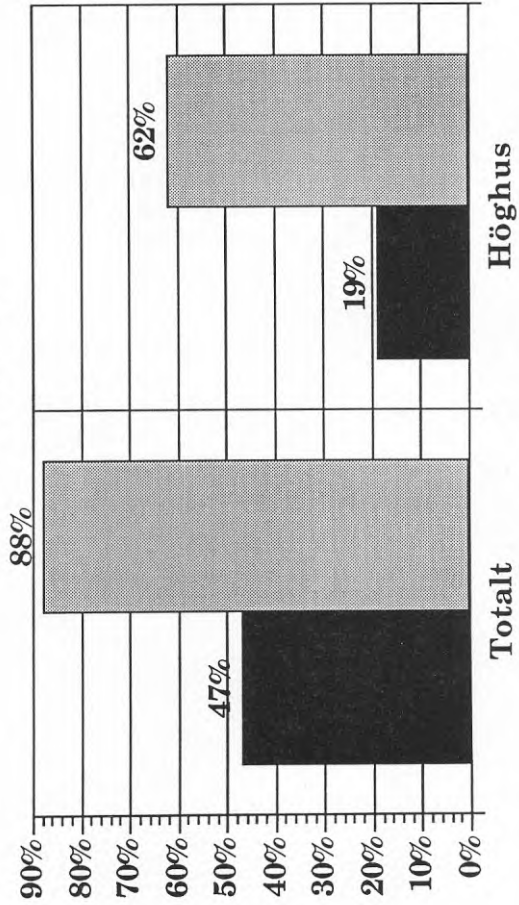
Jag avslutar med orden behandla plånboken i vårt företag på samma sätt som Du skulle ha gjort i Ditt eget.

Hör gärna av Dig med synpunkter.

bilaga:1

UTHYRNINGSGRAD höst/92 – höst/93

- höst/92
- höst/93



TILLVÄGÅNGSSÄTT

- Mål (maximalt uthyrt)
- Omvärldsanalys (konkurrenter)
- Marknadsanalys (pot. kunder/hyresgäster)
- Strategi/marknadsplan
 - Marknadsaktiviteter/målgrupper
 - Profilering/Image (externt/media)
 - Kundvård (internt/hyresgäster)
- Utvärdering/uppföljning

Utvärderingen är samfinansierad av
Lunds Tekniska Högskola,
Byggforskningsrådet, Svenska
Byggbranschens Utvecklingsfond och
Arbetslivsfonden.

R32:1994

ISBN 91-540-5672-1

Byggforskningsrådet, Stockholm

Art.nr: 6814032

Abonnemangsgrupp:

R. Byggandets ekon. och org.

S. Byggplatsens verksamhet

Distribution:

Svensk Byggtjänst

171 88 Solna