

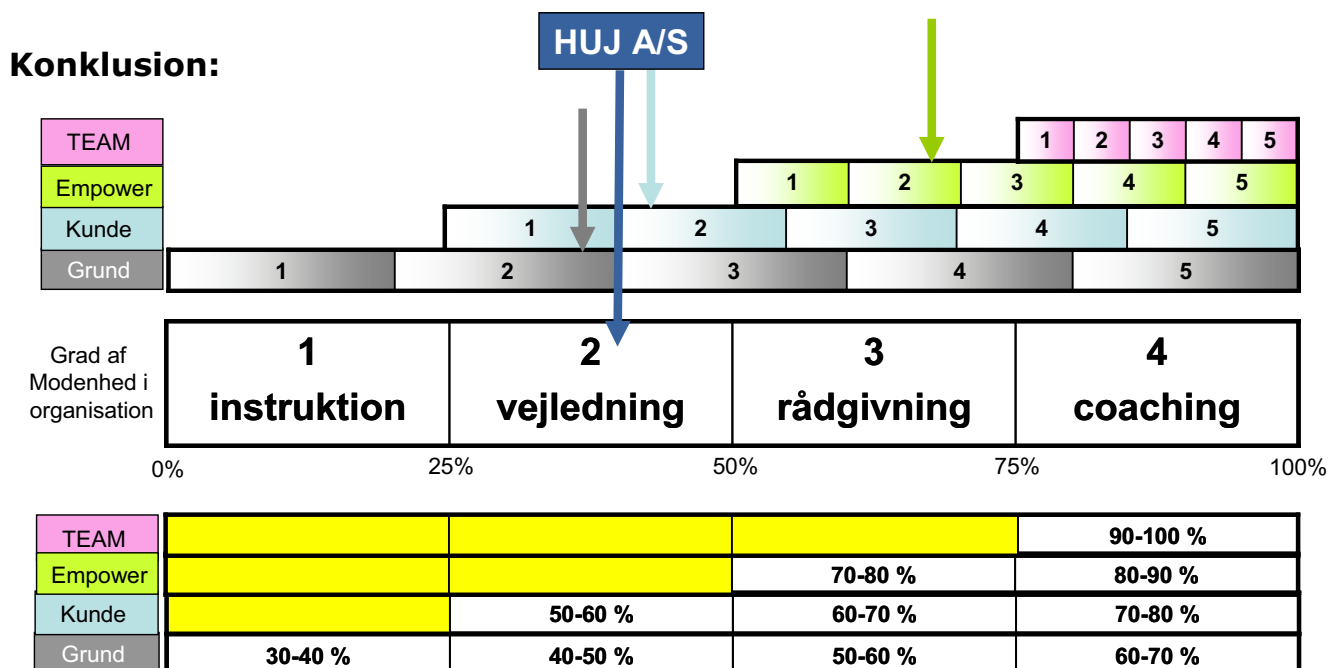
# Empowerment i HUI A/S

## Måling og analyse

Udarbejdet af Bülow Management a/s  
 I samarbejde med 3F, Århus afd.

- I hvilken grad anvender vi i HUI A/S vore medarbejders fulde kompetence og potentiale?
- Hvilke muligheder giver denne måling HUI A/S

Måling og analyse gennemført februar-maj 2009



Figur 1: Konklusion HUI's placering på kompetencetrappen

## Rapportens indhold

	Side
<b>1. Analysens konklusion</b>	3
1.1. Generelt om konklusionen	
1.2. De 3 fokusområder	
1.3. HUI's samlede udnyttelse af de ansattes fulde potentiale	
1.4. HUI's særlige styrke	
1.5. Forslag til forbedring	
<b>2. Analysens teoretiske grundlag</b>	6
<b>3. Analysens metode</b>	9
<b>4. Spørgeskemaundersøgelse</b>	9
4.1. Skala for vurdering af kompetenceniveau	
4.2. Forretningsfokus	
4.2.1. De 8 forudsætninger for at kunne yde en god arbejdsindsats	
4.2.2. De 8 grundlæggende lederopgaver	
4.2.3. Konklusion: Forretningsfokus	
4.3. Kundefokus	
4.3.1. Konklusion: Kundefokus	
4.4. Medarbejderfokus	
4.4.1. Konklusion: Medarbejderfokus	
4.5. Konklusion på spørgeskemaundersøgelse	
<b>5. Interviewundersøgelse</b>	16
5.1. Forretningsfokus	
5.1.1. De 8 forudsætninger for at kunne yde en god arbejdsindsats	
5.1.2. De 8 grundlæggende lederopgaver	
5.2. Kundefokus	
5.2.1. Konklusion: Kundefokus	
5.3. Medarbejderfokus	
5.3.1. Konklusion: Medarbejderfokus	
5.4. Konklusion på interviewundersøgelse	
<b>6. Analyse af gennemførte projekter</b>	21
6.1. Projektgennemgang:	
6.1.1. Projekt 1: Sommerhus renovering; PL Jens Nyborg Sørensen	
6.1.2. Projekt 2: Lejligheder i Rønne; PL Peter Bach	
6.1.3. Projekt 3: Lejligheder i Ebeltøft; PL Erik Banner og Lars Knudsen	
6.2. Konklusion: Projektgennemgang	
6.3. Forbedringsforslag ud fra projektgennemgang	
<b>7. Den fortsatte proces (3F-projektet)</b>	24
Fase 1: analysefasen.	
Afsluttes nu med præsentation af resultatet og valg af de områder, hvor hver virksomhed mener, netop de kan blive bedre; opnå bedre brug af hver enkelt	
Fase 2: udviklingsfasen.	
Her udvikles, i et samarbejde mellem pilotvirksomhederne og konsulentfirma, de værktøjer og de metoder, der skal få holdningerne til at blomstre.	
Juli-august 2009	
Fase 3: implementering	
Her samarbejder pilotvirksomheder og konsulentfirma om at skabe de for de 3 pilotvirksomheder vigtigste resultater, så alle i branchen kan opleve, at det er det rigtige der her igangsættes. Implementeringen løber typisk over 1½ år	

# 1. Analysens konklusion

## 1.1. Generelt om konklusionen

- Forretningsfokus Grundlæggende ledelse; Målstyring; MBO Niveau 1,8
- Kundefokus Kvalitetsledelse; TQM; Business Excellence Niveau 1.2
- Medarbejderfokus Empowermentledelse; Human Ressource mgmt Niveau 1,8
- Totalt: niveau 2.0
- HUI udnytter i dag sine medarbejderes fulde potentiale 45-55 %
- HUI kan med en systematisk udvikling af sine ansatte opnå en forbedring på 20-25%

Eks.: Hvis HUI i dag med 100 mand årligt omsætter for 100 mio dkr vil HUI, når de foreslåede forbedringer er gennemført med samme antal ansatte kunne omsætte for 120-125 mio dkr: -

- Hvor den enkelte ansatte ikke arbejder mere eller hårdere, men mere kompetent.
- Hvor kunderne bliver målbart mere tilfredse og loyalt anbefaler HUI
- Hvor ca 50% af den årligt øgede omsætning går direkte på bundlinjen, og betyder
  - øget mulighed for at konsolidere virksomheden og ejernes tillid
  - øget mulighed for at fastholde og udvikle kompetente ansatte
  - øget mulighed for at tiltrække nye og fastholde gamle kunder
  - øget mulighed for at udvikle nye produkter og sikre fremtid

### Hvad denne undersøgelse er – og hvad den ikke er.

Det er vigtigt at understrege, at denne undersøgelse ikke er en måling af, hvor tilfredse HUI's medarbejdere er, men alene en måling af, i hvilken grad HUI, som virksomhed er i stand til at få udnyttet sine ansattes fulde potentiale.

Som ansat vil man altid forsøge at gøre det så godt, som de betingelser man har, giver lov til. Det vi i denne undersøgelse måler er, om HUI, som virksomhed, har stillet de muligheder til rådighed for sine medarbejdere, som man, igennem årelange målinger ved virker: skaber øget værdi pr times indsats – hvor værdien både måles i omsætning, overskud, konkurrencekraft, kunde- og medarbejdertilfredshed.

Her har vi i analysen primært lænet os op ad management teorierne beskrevet i afsnit 1: Analysens teoretiske grundlag.

## 1.2. De 3 fokusområder

### 1.2.1. Forretningsfokus; grundlæggende ledelse:

Ingen fejl til næste led	0	1	2	3	4	5
Klar ansættelsesaftale, stillingsbeskrivelse og opgavefordeling				X		
Klare mål (ved, hvad jeg skal lave; mængde, art, modtager, tid)				X		
Får rette mulighed for at udføre jobbet (træning, værktøj, tid, frihed)					X	
Får løbende at vide, hvordan jeg klarer mig (konstruktiv feedback)			X			
Får løbende relevant hjælp, når jeg behøver det (erfaring, holdning)					X	
Føler, at indsats og adfærd bliver bedømt og belønnet retfærdigt			X			
Klar oplevelse af, at egen indsats skaber vigtig værdi for firmaet			X			
Opsamling og systematisk reduktion af fejl i dagligt arbejde			X			
Måling og løbende forbedring af produktivitet og effektivitet	X					
Måling og løbende forbedring af flow og gennemløbstid	X					

- HUI kan få mere ud af sine medarbejderes indsats, hvis lederne kan, vil og må bruge de mange værktøjer især omkring produktivitet, effektivitet, flow og gennemløbstid.
- Den enkelte udtrykker en klar modenhed. Organisationen kan med relativt enkle værktøjer få sine ansatte til at være endnu mere forretningsorienterede.
- Der arbejdes helt i det tempo den enkelte har lyst til og begreber som effektivitet og produktivitet er bestemt ikke en del af den daglige ledelsestale.

### 1.2.2. Kundefokus; kvalitetsfokuseret ledelse

Gør det rigtigt – første gang	0	1	2	3	4	5
Kundeorienteret holdning til kvalitet; det "nye syn"			X			
Klare mål for og måling af arbejdet og samarbejdet; KPI'er		X				
Klar viden om, hvad værste fejl i arbejdet er; prioriteret reduceret			X			
Klar liste over forbedringsområder; prioriteret reduceret		X				
Alle løbende involveret i forbedringsprojekter; 4-fase-metoden		X				
Alle løbende involveret i kvalitetsstyring og miljøforbedring				X		
Systematisk måling og forbedring af kundetilfredshed					X	
Forbedret produktivitet ud fra både forretnings- og kundefokus	X					
Forbedret effektivitet ud fra både forretnings- og kundefokus	X					
Forbedret gennemløbstid ud fra både forretnings- og kundefokus	X					

- HUI kan få mere ud af sine medarbejders daglige indsats ved at indføre en række af de mere grundlæggende kvalitetsfokuserede ledelsesværktøjer; måling og systematisk forbedring af kvalitet; styring af unødvendige kvalitetsomkostninger.
- Den enkelte har en idé om, hvem kunden er og hvad kunden forventer. Kundetilfredshed måles, men der er ingen systematisk opsamling af fejl og forbedringer sker ikke systematisk. Der er ingen målinger på kvaliteten af den enkeltes arbejde.
- HUI kan få mere ud af sine ansattes indsats ved at indføre en klarere struktur ved systematisk opsamling af den læring de ansatte dagligt gør.

### 1.2.3. Medarbejderfokus; empowermentfokuseret ledelse

Gør det rigtige rigtigt – første gang	0	1	2	3	4	5
Kender, forstår og efterlever egen rolle i virksomhedens Mission					X	
Kender, forstår og efterlever egen rolle i virksomhedens Vision			X			
Kender, forstår og efterlever egen rolle i at nå strategiske mål & -plan			X			
Kender, forstår og efterlever krav til adfærd i virksomhedens værdier				X		
Kompetenceudvikles relevant og rettidigt i Vision og strat.mål				X		
Føler du motiveres og engageres på den for dig rette måde				X		
Føler arbejdet indeholder svært opnåelige – motiverende – mål		X				
Du påtager dig gerne mere kompetent ansvar end du bliver bedt om			X			
Oplever din leder inspirerer dig til at tænke på nye samarbejdsmetoder			X			
Kender og forstår den firmamæssige helhed arbejdet indgår i (katedral)				X		

- HUI kan få mere ud af sine medarbejderes indsats ved at arbejde mere klart med den enkeltes mål og lyst til at tage ansvar for helheden.
- En enkelte vil gerne involveres endnu mere. Det store arbejde HUI har gjort omkring Mission, Vision, værdier og "De 7 gode vaner" synes at have givet afsmittende effekt på de ansattes lyst til at optræde empowered.
- Den enkelte kan stadig blive bedre til at tage ansvar. Der er stadig for mange situationer, hvor den enkelte lader fejl og forkerte beslutninger gå forbi.

### **1.3. HUI's samlede udnyttelse af de ansattes fulde potentiale**

HUI A/S kan altså få meget mere ud af sine løn- og omkostningskroner samt sine indsatser i relation til kunder og marked, ved i højere grad at anvende værktøjerne i de i denne rapport beskrevne forskellige ledelsesværktøjer.

Ledere og medarbejdere i firmaet HUI A/S arbejder hårdt og med høj grad af samvittighed. Set ud fra de for branchen normale kendetegn er HUI A/S en god og dygtig virksomhed.

Som situationen er primo marts 2009 udnyttet virksomheden sine medarbejders fulde – værdiskabende – potentiale omkring 45-55 %. Det er meget få virksomheder, der kommer over 80% - og vi kender ikke nogen i entreprenørbranchen, der er over 60%.

Ved at indføre kvalitetsfokuseret ledelse – og samtidigt skærpe sig i de nu manglende områder af grundlæggende ledelse kan HUI A/S relativt let øge værdiskabelsen pr ansat med 20-25%, hvilket svarer til, at 80 ansatte kan skabe samme værdi af indsats, som nu 100 ansatte gør – hvilket igen vil betyde, at HUI, som virksomhed, kan få frigivet 8-12 mio som ekstra overskud.

### **1.4. HUI's særlige styrker:**

HUI har et stærkt og velfungerende ledelsesgrundlag og arbejder systematisk med analyser indenfor dette. Kompetenceplaner og samarbejdsstyring i forbindelse med attraktivitetspyramiden er også områder, hvor andre i branchen kan lære noget.

### **1.5. Forslag til bedre anvendelse af medarbejdernes fulde potentiale:**

#### **1.5.1. Generelle branchebaserede forslag til forbedring:**

- Projektledelse og risikostyring; undgå overraskelserne og skab overblik for alle parter
- Situationsbestemt ledelse – uhomogene organisationer kræver specielt sit.best. ledelse.
- TQM-kultur – fokus på kvalitet, kundeværdi, fejl og forbedringer, ledelse og involvering (empowerment).
- Målstyring for medarbejderne – empowerment og TQM kræver gennemtænkte og fælles mål og fokus på fakta.
- Effektiv Kommunikation – hvordan bliver man hørt og forstået.
- Vidensdeling og erfaringsudveksling i og imellem virksomhederne!

#### **1.5.2. HUI-baserede forslag til forbedring**

Største effekt kommer ved målbart, systematisk og motiverende, at arbejde med forbedringer indenfor effektivitet, produktivitet og gennemløbstider, samt ved, at lederne bliver endnu bedre til at arbejde med at motivere og engagere den enkelte ansatte på en empowered måde.

- Drop akkorden og opbyg en anden incitamentstruktur
- Giv både ris og ros til løbende forbedringer af indsatsen
- Forbedringskultur – skabe en kultur med fokus på løbende forbedringer
- Kvalitetsstyring – også inden projektet starter
- Kvalitet; finde en fælles forståelse for, hvad god kvalitet fra HUI er.
- Målstyring; bruge værktøjerne i målstyring i løbet af projektet
- Økonomistyring; ansatte skal lære, hvad der driver omkostningerne og hvad konsekvenserne er for økonomien
- Bedre indsigt i og brug af planlægning og risikostyring
- Bedre brug af værktøjerne i situationsbestemt ledelse
- Bedre brug af værktøjerne til konfliktstyring; til håndtering af konflikter på arbejdspladsen og mellem bygherre, arkitekt og ingeniør. Bedre til forhandlingsteknik.
- Bedre og klarere styr på brugen af leverandører
- Bedre til planlægning og logistik

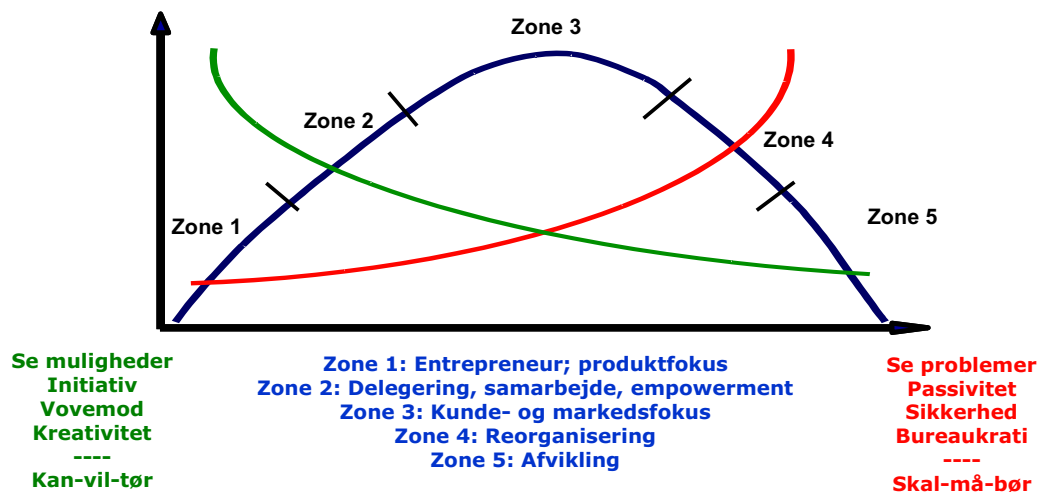
## 2. Analysens teoretiske grundlag:

Medarbejdere lader sig ansætte, udfører en række opgaver, får løn og rejser til sidst igen. En virksomhed karakteriseres gennem sine medarbejders indsats, som baseres på deres motivation og engagement.

En virksomhed eksisterer kun, så længe dens ansatte udfører de opgaver, virksomheden påtager sig og kun så længe de, der skal bruge resultatet af medarbejdernes indsats, vil betale for dette resultat.

Jo bedre virksomheden kender, forstår og dermed kan imødekomme resultatbrugernes ønsker jo bedre vil virksomheden leve og have mulighed for – og råd til – at udvikle sine ansattes kompetence.

Grundlæggende finder vi 2 typer medarbejdere:



### Vi-medarbejdere (zone 2)

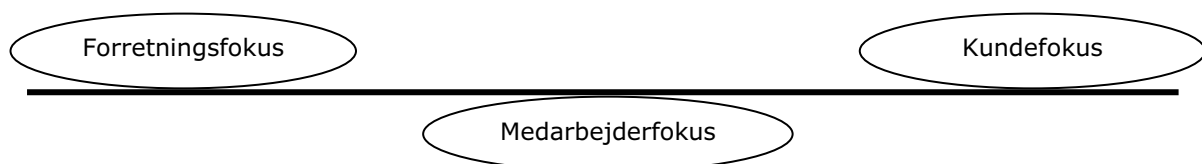
- Den offensive medarbejder; (grøn skrift og kurve)
- Medarbejdere, der grundlæggende kæmper virksomhedens kamp; for virksomhedens image og karriere. Føler, at han er til hjælp for virksomheden. Ser muligheder, tager initiativer, udviser vovemod og kreativitet – alt sammen op mod virksomhedens mission, vision, værdier og strategiske mål.
- Medarbejdere, der tænker og kommunikerer i "hvad kan jeg gøre for dig..", "hvordan kan jeg endnu bedre bidrage til, at vi når vore mål", "hvad skal jeg gøre for næste år endnu bedre at kunne bidrage til, at vi når vore vigtigste strategiske mål..."

### Jeg-medarbejdere (zone 4)

- Den defensive medarbejder; (rød skrift og kurve)
- Medarbejdere, der grundlæggende kæmper sin egen kamp; for sit eget image og sin egen karriere. Føler, at virksomheden er til for ham. Ser problemer, udøver passivitet, søger sikkerhed og optræder bureaukratisk – alt sammen op mod personligt at få en så enkel og let dagligdag som muligt; fokus er på høj løn for mindst arbejde og mest fritid.
- Medarbejdere, der tænker og kommunikerer i "hvad kan du gøre for mig", "hvordan kan du gennem din indsats bidrage til, at jeg får mindre ansvar og færre opgaver".

Jo mere virksomheden besidder en offensiv kultur (vi-medarbejdere), jo bedre klarer den sig

### Den vigtige balance for langsigtet succes:



Empowerment handler om, at udvikle ansatte, der motiveret og engageret, gennem kompetent indsats baseret på eget ansvar og beslutning, magter at skabe langsigtet værdi ved at kunne balancere mellem forretnings- og kundefokus

### **Forretningsfokus:**

For at en virksomhed kan eksistere er den nødt til at opnå en indtægt, der kan dække de omkostninger, der er forbundet med at opnå den pågældende indtægt. Indtægten kommer fra salg af resultatet af de indsatser medarbejderne udfører.

#### Forudsætning:

Ledelsen skal konstant træffe beslutninger, der øger omsætning og afsætning, skaber godt markedsimage og styrker virksomhedens konkurrenceevne, og som samtidigt reducerer omkostningerne, så der skabes et overskud til brug for afkast og investering i kompetence- og produktudvikling

#### Faldgrube:

At ledelsen bliver så grådig omkring afkast, at den nødvendige investering i kompetence- og produktudvikling misligholdes og virksomheden dermed mister konkurrencekraft.

### **Kundefokus:**

Jo mere resultatet af medarbejdernes indsatser dækker kundernes (de, der efterspørger resultatet af medarbejdernes indsats) behov, jo større efterspørgsel – og dermed salg. Større salg kommer altså af at kende, forstå og leve op til kundens krav og forventninger.

#### Forudsætning:

Ledelsen skal konstant træffe beslutninger, der sikrer øget kundetilfredshed; det handler om MAKT + F (rette mængde, art, kunde og tid + fejlfrit). Jo mere man som virksomhed målbart kan leve op til det, jo mere tilfredse kunder – og derfor skal ledelsen konstant sikre, at virksomheden målbart forbedrer sin evne til at skabe kundetilfredshed

#### Faldgrube:

At ledelsen tror den ved, hvad kunderne har behov for og er tilfredse med. Alt for mange virksomheder har knækket nakken på sig selv, ved ikke at være i takt med sine kunder.

### **Medarbejderfokus:**

Jo mere virksomheden kan motivere og engagere sine ansatte for at udøve en indsats, der skaber højeste grad af kundetilfredshed med resultatet af deres indsats, jo bedre salg.

Jo mere ansatte er motiverede og engagerede for deres arbejde, jo længere bliver de, jo bedre image giver de omkring virksomheden og dens ydelser til både kunder og marked.

#### Forudsætning:

Ledelsen skal konstant sikre, at ansatte kender, forstår, accepterer og aktivt er motiverede for at bidrage til at opnå Vision og strategiske mål, samtidigt med at man overholder aftalte værdier. At den enkelte forstår sin rolle og opgave, på vejen mod vision og strategiske mål.

#### Faldgrube:

At ledelsen ikke aktivt understøtter og motiverer vi-kulturen, men ved manglende feedback konstruktiv kritik og konkret opfølgning lader jeg-kulturen udvikle sig til destruktiv adfærd.

## **Effekten af at bruge værktøjerne i disse ledelsesformer**

#### Offensiv virkning:

- En stigende grad af effektivitet, flow og produktivitet, reduceret gennemløbstid, kundetilfredshed, konkurrencekraft, markedssandel, omsætning og overskud

#### Defensiv virkning:

- En systematisk reduktion af fejl, spildtid, forkert udførte opgaver, dårligt eller manglende samarbejde, kassationer, gøre arbejdet om (omarbejde), gøre arbejdet bedre (opgradering af allerede udført indsats), manglende eller forkert ledelse, dekorter, rabatter, bøder pga fejlbehæftet eller forkert leverance.

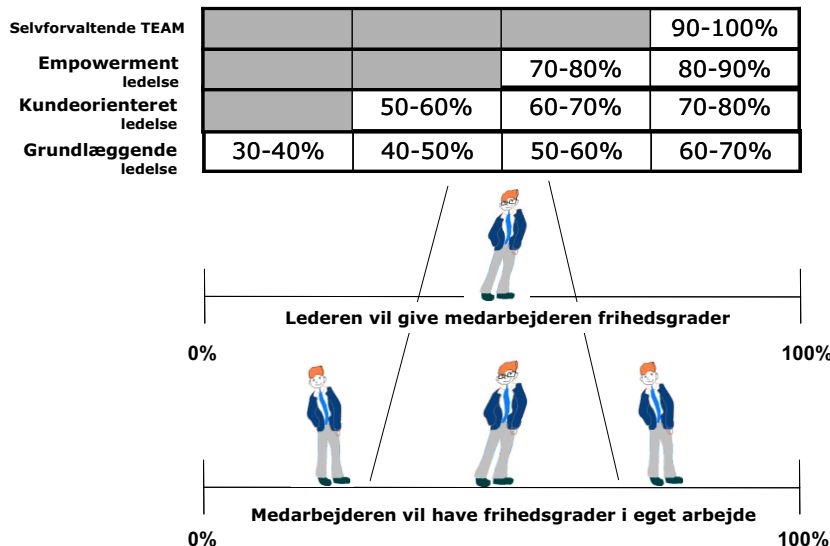
#### Yderligere virkning:

- Lavere personaleomsætning, mindre sygdom, færre konflikter, hurtigere relevante beslutninger, hurtigere og mere relevant udvikling af produkter og markedssandele samt bedre brug af den enkelte og helhedens kompetente indflydelse.

## Kompetencetrappen:

I vurderingen af "virksomhedens grad af anvendelse af medarbejderens fulde potentiale" benytter vi nedenstående model, hentet fra professor R. Likert (USA) "Profile of Organizational Characteristics", som er baseret på over 500 undersøgelser, der spænder over et bredt udvalg af finansielle virksomheder og produktionsvirksomheder.

Diagnose: I hvilken grad anvender vi medarbejderens fulde potentiale



- Jo flere frihedsgrader (beslutninger, ansvar) medarbejder får – og vil have – jo mere anvender vi medarbejderens fulde potentiale; vandret udvikling fra venstre mod højre.
- Ved at bevæge sig fra venstre mod højre øges graden af friheder medarbejderen får og ved at gå op ad tages en række vigtige værktøjer i brug.
- Grå felter betyder, at den pågældende ledelsesteori ikke kan anvendes i dette område.
- Uanset om medarbejderen befinder sig til venstre eller højre i figuren, får han den samme løn, men er altså i bedste tilfælde 3 gange så værdiskabende – for samme løn.
- Uanset hvor på linien (vandret) medarbejderen befinder sig arbejder han lige meget, men han får, har og udøver, for hvert trin til højre og op, mere kompetent indflydelse.

### Praktisk anvendelse af "kompetencetrappen":

Hver af de vurderede ledelsesteorier inddeles i 6 niveauer, hvor niveau 0 bruges, hvor intet af ledelsesteoriens værktøjer er taget i anvendelse i den daglige ledelse, og niveau 5 bruges, hvor alle ledelsesteoriens værktøjer er taget maksimalt værdiskabende i anvendelse.

Med udgangspunkt i de erfaringer, der samlet er præsenteret i figur 1, er disse niveauer så forskudt i forhold til de krav, der i ledelsesteorien er til antallet af frihedsgrader.

Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Intet indført	1-20% indført	21-40% indført	41-60% indført	61-80% indført	81-100% indf.
Styrer tilfældigt på indsatser og opnår tilfældige uplanlagte resultater	Styrer på enkelte vigtige indsatser og opnår enkelte planlagte og nogle uplanlagte resultater	Styrer på nogle vigtige indsatser og opnår flere vigtige planlagte resultater.	Styrer på mange vigtige indsatser og opnår mange vigtige planlagte og en del uplanlagte gode resultater	Effektiv styring på de vigtigste indsatser. Opnår gode resultater på alle vigtige områder og har Benchmarking på de vigtigste resultater	Effektiv styring på alle vigtige indsatsområder. Opnår gode resultater på alle vigtige områder og er Best in Class på de vigtigste resultater

### 3. Analysens metode

Data er indsamlet over 3 forskellige former

1. Spørgeskemaundersøgelse; i alt 30 spørgsmål

79 skemaer er sendt ud  
 66 besvarede skemaer er kommet retur; svarprocent 83,5 %

7 ledere har svaret  
 50 timelønnede har svaret  
 9 supportansatte har svaret

2. Interview; 16 stk a ca 1½ tm

8 ledere har deltaget  
 8 timelønnede har deltaget

3. Projektgennemgang; 3 projekter er gennemgået

Hvert projekt er blevet gennemgået fra 2 vinkler:

- projektleder og anden involveret leder har præsenteret projektet for 2 konsulenter fra Bülow Management, som så har spurgt ind til relevante forhold
- 2 timelønnede har gennemgået deres oplevelse af projektet for 2 konsulenter fra Bülow Management; som så har spurgt uddybende ind til relevante forhold

### 4. Spørgeskemaundersøgelse

#### 4.1. Skala for vurdering af kompetenceniveau

Trin	Måling	Beskrivelse af kompetenceniveau
5	5.0-4.9	Excellence, Best in Class, Bruges som benchmark
4	4.8-4.5	Enkelte muligheder for mere relevant værdi af indsats (2-5%)
3	4.4-4.0	Nogle muligheder for mere relevant værdi af indsats (5-10%)
2	3.9-3.5	Gode muligheder for mere relevant værdi af indsats (10-20%)
1	3.4-2.5	Store muligheder for mere relevant værdi af indsats (20-30%)
0	2.4-1.0	Meget store muligheder for mere relevant værdi af indsats (30+%)

Vi har i spørgeskemaundersøgelsen spurgt deltagerne på 2 dimensioner: status og ønske.

Score: det vi faktisk oplever er gældende i dag

Score på over 4.5 viser, at den grundlæggende ledelse har et værdiskabende niveau.

Score på under 4.0 viser, at virksomheden kan få langt mere ud af sine medarbejderes indsats

Ønske: som vi gerne vil have situationen er

Ønske over 4.5 viser, at organisationen mener temaet er vigtigt for værdiskabende arbejde

Ønske over 4.5 viser, at organisationen er moden til ansvar på et værdiskabende niveau.

Hvis der er over +0.3 point mellem score og ønske er det udtryk for, at der indenfor dette tema kan opnås øget værdi af den indsats der i dag gøres.

## 4.2. Forretningsfokus

### 4.2.1. De 8 forudsætninger for at kunne yde en god indsats

spørgsmål	score	ønske
Kender du din leders krav og forventninger til dit arbejde	4,3	4,4
Får du rette muligheder for at udføre dit arbejde	4,3	4,6
Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde	3,6	4,2
Får du løbende relevant hjælp, når du behøver det	4,1	4,4
Bliver din indsats bedømt – og belønnet – retfærdigt	3,8	4,5
Får du rette betingelser for at fungere godt i samarbejde	4,2	4,5
Har du fået den rette træning og uddannelse i forhold til dit job	4,0	4,6
Lever du op til de krav, der er til dit arbejde og din adfærd	4,3	4,5
	<b>4,1</b>	<b>4,5</b>

#### Score:

Score ligger i snit på 4.1 og alle svar i intervallet 3.6-4.3.

Lavest ligger "løbende feedback" og "retfærdig bedømt og belønnet"

Score under 4.0 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

#### Ønske:

Ønsker ligger i snit på 4.5, og alle tal i intervallet 4.2-4.6.

Tallene viser, at der er stor modenhed omkring at sikre, at de grundlæggende forudsætninger for at kunne yde et godt og forretningsmæssigt værdiskabende arbejdet klart er til stede.

HUI opdelt på medarbejdergrupper:

spørgsmål	lederne		timelønnede		administrative	
	score	ønske	score	ønske	score	ønske
Kender du din leders krav og forventninger til dit arbejde	4,4	4,9	4,2	4,2	4,7	4,8
Får du de rette muligheder for at udføre dit arbejde	4,9	5,0	4,2	4,5	4,6	4,9
Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde	3,7	4,7	3,5	4,1	4,0	4,0
Får du løbende relevant hjælp når du behøver det	4,1	4,7	4,1	4,3	4,2	4,7
Bliver din indsats bedømt – og belønnet – retfærdigt	3,9	5,0	3,8	4,4	4,1	4,6
Får du de rette betingelser for at fungere godt i samarbejde	4,4	5,0	4,1	4,5	4,1	4,7
Har du fået den rette træning og uddannelse i forhold til dit job	4,1	4,6	4,0	4,5	4,2	4,7
Lever du op til de krav, der er til dit arbejde og din adfærd	4,7	4,3	4,2	4,4	4,4	4,9
	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>	<b>4,3</b>	<b>4,7</b>

#### Lederne:

- Samlet score på 4.3 med de enkelte tal i intervallet 3.7-4.9.
- Samlet ønske på 4.8 med de enkelte tal i intervallet 4.3-5.0
- Stor tilfredshed med at få de rette muligheder for at udføre sit arbejde, og stort behov
- Scoren: HUI kan blive bedre, hvis man får disse forhold lidt bedre på plads.
  - Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde (3.7/4.7)
  - Bliver din indsats bedømt – og belønnet – retfærdigt (3.9/5.0)
- Ønsker: Man er i meget høj grad moden og klar til at få bedre muligheder.

#### Timelønnede:

- Samlet score på 4.0 med de enkelte tal i intervallet 3.5-4.2
- Samlet ønske på 4.3 med de enkelte tal i intervallet 4.1-4.5

- Den løbende feedback (3.5) er ikke god, men ønsket (4.1) antyder, at man er i tvivl om værdien af denne feedback. Dette skal (kan) ses i sammenhæng med den lave oplevelse (3.8) af, at blive bedømt retfærdigt, hvilket i øvrigt er et stort ønske (4.4)
- Scoren: HUI kan blive bedre, hvis man får disse forhold bedre på plads.
- Ønsker: Man er i nogen grad er moden og klar til at få bedre muligheder.

#### Administrative:

- Samlet score på 4.3, med de enkelte tal i intervallet 4.0-4.7.
- Samlet ønske på 4.7, med de enkelte tal i intervallet 4.0-4.9.
- Løbende feedback (4.0/4.0) er den eneste, der falder udenfor det generelle billede.
- Score: HUI kan blive bedre, hvis man får disse forhold lidt bedre på plads.
- Ønsker: Man er moden og klar til at få bedre muligheder.

#### Konklusion:

- En samlet score på 4.1 betyder, at grundlæggende forudsætninger for at udføre et godt arbejde i nogen grad er på plads. Et ønske på 4.5 i gennemsnit betyder, at der er god modenhed for at få mere ud af de grundlæggende forudsætninger.
- Alene ved at skrue på disse enkle grundlæggende forudsætninger for at kunne levere et godt og forretningsbaseret værdiskabende arbejde vil give HUI øget effektivitet, flow og produktivitet – med bedre bundlinje til følge.
- Umiddelbar forbedring kan opnås ved at lederne arbejder med at give konstruktiv feedback herunder forbedrer evnen til at bedømme – og belønne – retfærdigt.

#### **4.2.2. De 8 grundlæggende lederopgaver**

<b>Spørgsmål</b>	<b>score</b>	<b>ønske</b>
Sker planlægning af din dagligdag på en motiverende måde	3,8	4,4
Er din leder tilgængelig når du har brug for hjælp	4,1	4,4
Svarer din leder klart på de spørgsmål du stiller	4,0	4,5
Følger din leder op på de aftaler I indgår	4,1	4,5
Følger din leder op på dine spørgsmål	4,1	4,5
Interesserer din leder sig for dig i forhold til dit arbejde	4,0	4,4
Er din leder på forkant med dine problemer	3,5	4,2
Får du relevant udbytte af din deltagelse i medarbejdersamtaler	3,6	4,4
	<b>3,9</b>	<b>4,4</b>

#### Score:

HUIs score ligger i snit på 3.9, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.5-4.1.

HUI kunne få mere ud af sine medarbejders indsats ved, at lederne justerer lidt omkring disse lederopgaver:

- er din leder på forkant med dine problemer
- får du relevant udbytte af din deltagelse i medarbejdersamtaler
- sker planlægning af din dagligdag på en motiverende måde.

#### Ønske:

HUIs ønske ligger i snit på 4.4, og de enkelte spørgsmål i intervallet 4.2-4.5.

HUIs medarbejdere viser en modenhed til at kunne få mere ud af deres arbejdsindsats, hvis lederne justerede på deres 8 grundlæggende lederopgaver.

Måling opdelt på medarbejdergrupper	lederne		timelønnede		administrative	
	score	ønske	score	ønske	score	ønske
Spørgsmål						
Sker planlægningen af din dagligdag på en motiverende måde	3,7	4,6	3,8	4,4	4,0	4,4
Er din leder tilgængelig når du har brug for hjælp	4,1	4,9	4,0	4,4	4,2	4,4
Svarer din leder klart på de spørgsmål du stiller	3,1	4,9	4,0	4,4	4,3	4,8
Følger din leder op på de aftaler I indgår	4,3	5,0	4,1	4,4	4,4	4,8
Følger din leder op på dine spørgsmål	4,4	4,9	4,0	4,4	4,3	4,8
Interesserer din leder sig for dig i forhold til dit arbejde	4,1	4,9	4,0	4,3	4,3	4,4
Er din leder på forkant med dine problemer	3,0	4,7	3,6	4,1	3,7	4,1
Får du relevant udbytte af din deltagelse i medarbejdersamtaler	4,0	4,6	3,4	4,2	4,3	4,8
	3,8	4,8	3,9	4,3	4,2	4,6

#### Ledere: (2)

- Samlet score er i snit på 3,8, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3,0-4,1
- Samlet ønske er i snit på 4,8, og de enkelte spørgsmål i intervallet 4,6-5,0

HUI kan få mere ud af deres ledere ved at deres leder hæver indsatsen i alle 8 temaer. Ønsket viser, at lederne er modne og kan klare denne justering.

I "score" er der 2 meget opmærksomhedskrævende forhold

- lederne føler generelt ikke, at deres leder er på forkant med deres problemer
- lederne føler generelt ikke, at deres leder svarer klart på deres spørgsmål
- i begge tilfælde er ønsket om en anden adfærd meget stærkt. 3,0 og 3,1 er meget lavt.

#### Timelønnede: (2-3)

- Samlet score er i snit på 3,9, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3,4-4,1
- Samlet ønske er i snit på 4,3, og de enkelte spørgsmål i intervallet 4,1-4,4

HUI kan, på et forretningsmæssigt plan få mere ud af deres timelønnedes indsats, hvis deres ledere justerer på de 8 grundlæggende lederopgaver, så de passer mere til deres ansatte.

#### Administrative: (3)

- Samlet score er i snit på 4,2, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3,7-4,4
- Samlet ønske er i snit på 4,6, og de enkelte spørgsmål i intervallet 4,1-4,8

HUI kan få mere ud af de administrative ansattes indsats, og de er meget klar til en justering.

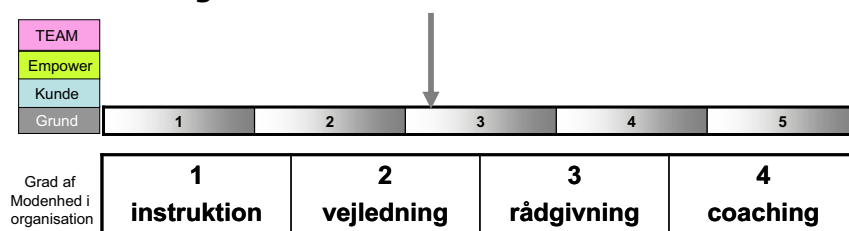
#### Konklusion

Scoren viser, at HUI mht effektivitet og produktivitet samlet set kan få mere ud af sine medarbejders indsats alene ved at justere de her nævnte 8 lederopgaver, så de mere passer til deres medarbejdere OG ønske viser, at medarbejderne har en modenhed, hvor de vil kunne få relevant udbytte af en sådan justering.

Særlig effekt vil ledelsens egen justering overfor lederne være indenfor følgende 3 temaer:

- en mere motiverende måde at planlægge lederens dagligdag på
- mere relevant udbytte af lederens deltagelse i udviklingssamtalen
- lederens oplevelse af, at hans leder er mere på forkant med hans problemer.

#### 4.2.3. Konklusion: forretningsfokus



### 4.3 Kundefokus; kvalitetsfokuseret ledelse

spørgsmål	score	ønske
Inspirerer din leder dig til at tænke på nye metoder i arbejdet	3,8	4,1
Har du klar viden om, hvem dine vigtigste kunder er	3,9	4,1
Har du klar viden om, hvad dine kunder forventer af dit arbejde	4,0	4,4
Har du klar viden om, hvad "værste fejl" i dit arbejde er	3,7	4,3
Kender du dine 2-3 vigtigste målepunkter for "godt arbejde"	3,9	4,3
Er du aktiv i gennemførelse af målbare forbedringsprojekter	4,1	4,1
	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>

#### Score:

- Samlet "score" er på 3.9, med de enkelte spørgsmål i intervallet 3,7-4.1 (meget tæt)

Ud fra scoren kan tolkes, at firmaet HUI i sin ledelse ikke er så langt fremme omkring værdiskabelse gennem kvalitetsledelse. Man har hverken viden om, hvem der er kunder, hvad de forventer, hvad værste fejl er eller måler på, om det går godt. Og man tænker slet ikke på nye metoder eller er involveret i at gennemføre forbedringsprojekter.

#### Ønske:

- Samlede ønske er på 4.2, med de enkelte spørgsmål i intervallet 4.1-4.4 (meget tæt)

Ud fra ønsket kan tolkes, at medarbejderne i firmaet HUI ikke har de store ønsker til at ændre nuværende grad af kvalitetsledelse.

#### HUI opdelt på medarbejdergrupper:

spørgsmål	lederne		timelønnede		administrative	
	score	ønske	score	ønske	score	ønske
Inspirerer din leder dig til at tænke på nye metoder i arbejdet	3,9	4,7	3,7	4,1	4,0	4,1
Har du klar viden om, hvem dine vigtigste kunder er	4,0	4,9	3,8	3,9	4,4	4,6
Har du klar viden om, hvad dine kunder forventer af dit arbejde	4,0	4,7	4,0	4,3	4,1	4,7
Har du klar viden om, hvad "værste fejl" i dit arbejde er	3,7	4,4	3,6	4,3	4,1	4,6
Kender du dine 2-3 vigtigste målepunkter for "godt arbejde"	4,0	4,9	3,9	4,2	4,1	4,7
Er du aktiv i gennemførelse af målbare forbedringsprojekter	4,6	4,9	3,9	4,0	4,4	4,4
	<b>4,0</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>

#### Lederne:

- Samlet score er på 4.0, med de enkelte spørgsmål i intervallet 3,7-4.6 (spredt)
  - Samlet ønske er på 4.7, med de enkelte spørgsmål i intervallet 4.4-4.9 (meget tæt)
- Lederne mangler viden om, hvad værste fejl i arbejdet er. I de øvrige spørgsmål er man ret afventende. Lederne udtrykker, at de er aktive i gennemførelse af målbare forbedringsprojekter, men i interviews kan man ikke komme i tanke om konkrete projekter.

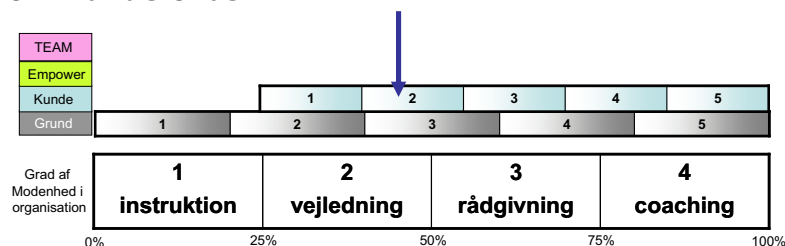
#### Timelønnede:

- Samlet score er på 3.8, med de enkelte spørgsmål i intervallet 3,6-4,0 (tæt)
  - Samlet ønske er på 4,1, med de enkelte spørgsmål i intervallet 3,9-4,3 (tæt)
- De timelønnede udtrykker en afventende holdning til indholdet i kvalitetsledelse og udviser ikke nogen særlig grad af modenhed overfor den manglende kvalitetsindsats.

#### Administrative:

- Samlet score er på 4,2, med de enkelte spørgsmål i intervallet 4,0-4,4 (tæt)
  - Samlet ønske er på 4,5, med de enkelte spørgsmål i intervallet 4,1-4,7 (tæt)
- Denne gruppe udtrykker den højeste grad af parathed overfor at bruge de værktøjer, der findes i kvalitetsledelse

#### 4.3.1. Konklusion: Kundefokus



#### 4.4. Medarbejderfokus; Empowerment ledelse

Spørgsmål	score	ønske
Kender du den helhed dit arbejde indgår i og bidrager til	4,2	4,5
Bliver du motiveret på den for dig rette måde	4,0	4,5
Indeholder dit arbejde svært opnåelige mål	3,1	3,6
Påtager du dig mere arbejde end du bliver bedt om	3,7	3,8
Bruges dine kompetencer (viden, færdighed, erfaring) og evner rigtigt	4,2	4,6
Passer dine kvalifikationer til det arbejde, du har om 1 år	4,2	4,4
Efterlever din leder vore (firmaets) værdier	4,2	4,5
Arbejder din leder relevant på at opfylde virksomhedens strategi	4,4	4,3
	<b>4,0</b>	<b>4,3</b>

##### Score:

- Samlet score er på 4,0, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.1-4.4 (meget spredt)

Arbejdet indeholder bestemt ikke "svært opnåelige mål". Snarere tværtimod. Man påtager sig ikke mere arbejde end man bliver bedt om.

##### Ønske:

- Samlet ønske er i snit på 4,3, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.6-4.6 (spredt!)

Generelt en god modenhed omkring brugen af værktøjerne i empowermentledelse

Det er egentligt behageligt, at arbejdet ikke indeholder svært opnåelige mål  
Det er også behageligt, at man ikke skal påtage sig mere arbejde end man bliver bedt om

HUI opdelt på medarbejdergrupperne:

spørgsmål	lederne		timelønnede		administrative	
	score	Ønske	score	Ønske	score	Ønske
Kender du den helhed dit arbejde indgår i og bidrager til	4,9	4,9	4,0	4,3	4,8	4,9
Bliver du motiveret på den for dig rette måde	4,7	5,0	3,9	4,4	4,2	4,7
Indeholder dit arbejde svært opnåelige mål	3,7	4,1	3,1	3,5	2,9	3,8
Påtager du dig mere arbejde end du bliver bedt om	4,0	4,4	3,7	3,7	3,6	4,0
Bruges dine kompetencer (viden, færdighed, erfaring) og evner rigtigt	4,9	4,9	4,1	4,5	4,0	4,4
Passer dine kvalifikationer til det arbejde, du har om 1 år	4,4	4,9	4,1	4,3	4,3	4,8
Efterlever din leder vore (firmaets) værdier	4,7	5,0	4,1	4,3	4,8	4,8
Arbejder din leder relevant på at opfylde virksomhedens strategi	4,8	4,4	4,3	4,2	4,7	4,9
	<b>4,5</b>	<b>4,7</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,5</b>

##### Lederne:

- Samlet score er på 4,5, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.7-4.9
- Samlet ønske er på 4,7, og de enkelte spørgsmål i intervallet 4.1-5.0

Bortset fra "svært opnåelige mål" og "påtage sig mere arbejde end bedt om" viser tallene, at der hos lederne er en høj grad af empowerment både i oplevelse og ønske. Generelt er lederne empowered på et samlet niveau svarende til trin 3

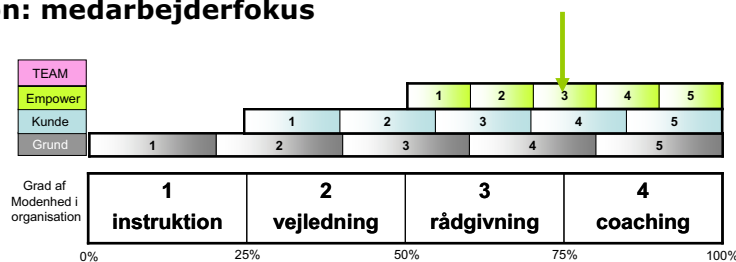
#### Timelønnede

- Samlet score er i snit på 3.9, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.1-4.3
  - Samlet ønske er i snit på 4.2, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.5-4.5
- Det samlede niveau er klart lavere end for lederne. Men tendensen er den samme. Arbejdet indeholder bestemt ikke svært opnåelige mål, og det er man tilfredse med. Man kan som timelønnet godt påtage sig mere ansvar, men det er ikke et ønske. Man motiveres ikke på rette måde, og det er et klart ønske at få forbedret. Generelt er timelønnede empowered på et niveau svarende til trin 2.

#### Administrative:

- Samlet score er på 4.2, og de enkelte spørgsmål i intervallet 2.9-4.8
  - Samlet ønske er på 4.5, og de enkelte spørgsmål i intervallet 3.8-4.9
- Her er niveauet en blanding mellem lederne og timelønnede. Arbejdet indeholder bestemt ikke svært opnåelige mål (handlingskrævende) men man er egentligt godt tilfreds med det nuværende niveau. Man påtager sig ikke mere ansvar, end man bliver bedt om, og det er man tilfreds med. Generelt er administrative empowered på et samlet niveau svarende til trin 2

#### 4.4.1. Konklusion: medarbejderfokus



#### 4.5. Konklusion på spørgeskemaundersøgelse

##### Forretningsfokus

Generelt ligger HUI på overgangen mellem niveau 2 og 3. og med en høj grad af modenhed til at kunne tage imod værktøjer, der relativt let vil kunne skabe yderligere resultater. Kan man få begreber som effektivitet, produktivitet og gennemløbstid (flow) ind i det daglige arbejde?

##### Kundefokus

Det er indenfor kundefokus – værktøjerne i kvalitetsledelse – at HUI kan få meget mere værdiskabende resultater ud af de ansattes indsats ved i langt højere grad end det i dag er tilfældet. Indføre en del af de mest generelle værktøjer og etablere en kvalitetsholdning og -adfærd. Fastlægge mål, gennemføre løbende måling – på afdelingsniveau, men klart op mod helhedsbilledet. Værktøjerne i Business Excellence vil give et stort løft. Niveau 1-2

##### Medarbejderfokus:

Der er gode muligheder for at få mere ud af alle ansatte, hvis man gør noget ved "svært opnåelige mål" og "påtage sig mere ansvar, end man bliver bedt om". Her er nuværende niveau lavt, men ønsket om at ændre tingenes tilstand er ikke til stede. Det går godt nok. Her er der en god mulighed for både at få mere ud af den enkeltes værdiskabende indsats og den enkeltes glæde og stolthed ved jobbet, firmaet og resultaterne. Niveau 2-3

##### Helhedsbilledet:

Ud fra spørgeskemaet kan konkluderes, at HUI kan få øget værdi og resultat af sine ansattes indsats, hvis man i højere grad i sit daglige arbejde kunne bruge de holdninger og værktøjer, der findes i de 3 ledelsesmodeller.

HUI er i dag meget langt i sin resultatskabende lederadfærd. HUI måler og udvikler løbende og systematisk på kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, ledelseskvalitet, effektivitet og miljø.

Ud fra disse målinger gennemføres løbende forbedringer. Hvis man også ville indføre sådanne målinger og løbende forbedringer i og omkring det daglige arbejde og samarbejde Samtidigt ville medarbejderne blive langt mere motiverede og deres kompetence ville bruges bedre til både gavn for kunderne, medarbejderen og HUU.

Ledere og medarbejdere i HUU er i dag godt tilfredse med måden dagligdagen forløber på. Det er overgangen fra virksomhedsfokus til afdelingsfokus – men op mod virksomhedsfokus – der skal arbejdes en med før en eventuel gevinst i form af øget værdi og resultat af indsatsen kan realiseres. Samlet: niveau 2-3 (2.4 på en skala 0-5)

## 5. Interviewundersøgelse

### 5.1. Forretningsfokus

#### 5.1.1. De 8 forudsætninger for at kunne yde en god arbejdsindsats

Spørgsmål	Svar	Tolkning
Kender du din leders krav og forventninger til dit arbejde (nævn nogle)	Ja; overholde tidsfrister og nå alle mål. Jæeee; budget, tid og kvalitet! Ja; nå aftalte opgaver til tiden. Ja; jeg skal arbejde med deres holdninger.	Dette er noget man taler om, men det kan godt gøres mere specifikt for opgave og person. Den enkelte har en god fornemmelse af, hvad leder kræver og forventer... (3-4)
Får du rette muligheder for at udføre dit arbejde (eksempler)	Ja; næsten for meget. Ja. Der er ikke noget at sætte fingeren på. Ja; vi kan mangle IT-støtte, miljøhjælp. Vi kan blive bedre til at håndtere svære ledelsesmæssige situationer. Ja; stor opbakning ovenfra	Da der ikke rigtigt er svære mål er der ikke noget, der forhindrer. Hjælpen kommer ved behov – defensivt. Det synes dog, at der kan være behov for hjælp indenfor brugen af IT (3-4)
Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde (eksempler)	Ja; han roser meget, men melder sig ud når det klemmer til. Der sker ikke en systematisk projektevaluering. Af og til ros, men ikke systematisk og ikke andet end bare ros (noget brugbart) Ros ja; ris næhh. Vi mangler konstruktiv kritik; vores effektivitet er lav.	Stor tilfredshed med at blive rost, men ris og konstruktiv kritik mangler. (?) Man er selv opmærksom på, at effektiviteten er lav (branche?) Motiverende tilbagemelding er menneskets drivkraft = mulighed (3-4)
Får du løbende relevant hjælp når du behøver det (eksempler)	Ja; det synes jeg. Ja; det er bare at spørge. Johh. Ja, når det gælder nu-og-her situationer men ikke når det gælder de mere langsigtede (kompetence, brugen af IT)	Man kan få den hjælp, man har brug for. Det er oftest en selv, der skal bede om hjælpen, men leder kommer omkring, og så kan man jo spørge. Man er ikke så presset, at man reelt behøver hjælp (3-4)
Bliver din indsats bedømt og belønnet retfærdigt (eksempler)	Meget svært ved at svare. Virker i tvivl. Ja; jeg får det jeg vil have (belønning) – konstruktiv kritik mangler. Ja; når det går opad, men når det går nedad...	Der er ingen systematisk måde at rose-rise-belønne for særligt gode eller ekstra indsats. Når man taler belønning taler man typisk om at få penge eller goder. Det er for snævert. (2)

#### Konklusion: interview

De 8 grundlæggende forudsætninger for at kunne udføre et godt og motiveret arbejde er hos HUU i et tydeligt anvendt ledelsesværktøj. Det ser ud til, at lederne kunne blive bedre til at give konstruktiv kritik – og ris i det hele taget. "Vi ved da godt, at vi ikke er så effektive, men der er ingen, der tager fat på det emne".

### 5.1.2. De 8 grundlæggende lederopgaver

Spørgsmål	Svar	Tolkning
I hvilken grad giver du som leder dine håndværkere ansvar. Hvordan og hvor meget	Giver ansvar til de fleste. Følger op på de svage. Skal nok være mere reaktiv i min ledelse. De får en opgave, og så forventer jeg, de løser den.	Stor tillid fra leder til medarbejder, men også erfaring om, at nogle ikke bare kan få ansvar. Hverken ved ansættelse eller via målrettet udvikling af lyst til ansvar har HUI bragt sig i en bevidst position (2-3)
I hvilken grad må du som leder kontrollere dine håndværkere. Hvorfor, hvor og hvordan	Alle vil gerne have ansvar. Nogle styrer selv alt. Nogle skal styres stærkere end andre Jeg kunne bruge tiden bedre til kontrol og relationer.	Der sker ikke en systematisk kontrol hverken i form af mål- eller budgetopnåelse. Leder kontrollerer (følger med i) arbejdet. Det er i vid udstrækning op til den enkelte at udføre sit arbejde godt nok. En tillids sag, som kan afspejles i kundeklager og/eller opgaver, hvor vi skal rette op (2-3)
Hvordan får du som leder alle til at arbejde sammen	Vi holder nogle møder (torsdagsmøder) Hvor vi diskuterer muligheder. Jeg bruger 60% af min tid til at være ude i felten	I den udstrækning, der i en opgave skal arbejdes sammen, sker dette, primært indenfor fag. Det er ikke en opgave lederne direkte bruger særlig energi på, men heller ikke noget problem (2-3)
I hvilken grad får du ansvar i dit arbejde. Hvordan og hvorfor	Det vi aftaler, der er det jeg gør. Der er ingen skriftlige aftaler. Ikke tilbud, opgaver, omsætning – bare KØR	Der er ingen direkte plan for systematisk at udvikle personens lyst, vilje og evne til at tage ansvar, hverken for opgaver, økonomi eller forbedringer i indsats. (2)
I hvilken grad vil du have ansvar i dit arbejde. Hvor og hvordan	Jeg kan sagtens tage ansvaret for min egen indsats, og det gør jeg dagligt.	Den enkelte føler ansvar for at gøre sit arbejde godt, men overlader bedømmelsen til andre. Skal arbejdet gøres om er det fordi leder – eller anden kompetent person – siger det. (2)
I hvilken grad kontrollerer din leder dig. Hvorfor, hvor og hvordan?	Ved at se på sagen. Det gør han måske. Der følges ikke op på andet end daglig drift. Jeg ved ikke rigtigt. Jeg skal overholde deadlines. Tillid.	Der er ikke den store oplevelse af, at leder kontrollerer. Det daglige arbejde bliver fulgt ligesom deadlines skal overholdes. Spild, kassation, dårligt eller forkert samarbejde følges ikke op. (2)

#### Konklusion: forretningsfokus

Jo mere man som medarbejder kan og vil påtage sig ansvar, primært for egne opgaver, jo mindre omarbejde, færre fejl, mindre spildtid, bedre samarbejde, bedre kvalitet, etc.

Hos HUI er der ikke et bevidst arbejde med at øge den enkeltes lyst, evne og vilje til ansvar. Når et arbejde er gennemført er det op til andre, at vurdere (gøre indsigelse) kvaliteten. Skal det gøres om sker det efter krav fra andre og det spiller vi lidt på. (2-3)

#### Mere specifikt:

1. Lederne stiller sig generelt for lidt konstruktivt og ansvarligt overfor virksomhedens drift og udvikling. Ikke sådan, at de er ligeglade, men man følger frem for at lede.
2. Akkorden er basis for medarbejdernes planlægning. Mange er ikke interesserede i mere info end akkorden, mens nogle ser positivt på at der efterhånden er mere overordnet projektfinformation tilgængelig i skurvognen (pris, DG, detailkalkulation mm).
3. Akkorden forhandles og den godkendes ofte af fagforeningen
4. Der tales meget om sikkerhed og APV, og det tages alvorligt.
5. Der er et godt samarbejde mellem faggrupperne på pladsen. HUI er efter medarbejders mening rigtigt gode til at samarbejde – også med andre underentreprenører.
6. Generelt stor faglig stolthed, men der tales om "nogle af de andre, der kun gør det nødvendige".
7. I spjæld er PL ikke særligt synlige, men det er også nogle meget erfarne og kvalitetsbevidste medarbejdere, der kommer på de opgaver, virker det til. De savner lidt positiv feedback
8. Efterlyser mere stabilitet i bemanningen på projekterne – hyppige udskiftninger og korte tilknytninger giver ansvarløshed.

## 5.2. Kundefokus

Spørgsmål	Svar	Tolkning
Hvilke krav og forventninger har kunden til samarbejde med HUI	Det ved jeg ikke rigtigt? En høj grad af gætteri – fornuftige tanker. Det må være, at .. tænkepause (oftest) Noget med at overholde kvaliteten, blive færdig til tiden og overholde love og regler.	Dette er ikke noget leder og medarbejdere bruger ret meget tid på at diskutere. På den anden side er man godt klar over, at "vi leverer det kunden har bestilt, i rette kvalitet og til rette tid" men kvalitet er altså ikke noget man samlet diskuterer. Det er op til den enkelte at beslutte (1-2)
Hvad er værste fejl du kan lave i dit arbejde (hvem definerer det)	At jeg ikke lever op til mine egne forventninger At jeg ikke laver det ordentligt Det er min egen fornemmelse At vi ikke lever op til den aftalte tidsplan At kunden ikke får det kunden forventer At vi ikke overholder kundens forventninger til budget og plan	Dette er ikke noget leder og medarbejder bruger ret meget tid på at diskutere. Det er helt op til den enkeltes egen faglighed at vide, hvad alvorlige fejl er.. (1-2)
Hvordan måler du kvaliteten af dit arbejde	Det kan man se, når det er færdigt At kunden udtrykker tilfredshed; husejer. Det er rigtigt godt. Selvfølgelig kan det blive bedre. Det kan alting.. Hvis jeg selv er tilfreds så ok Vi har ingen systematiske målinger Kun få klager pr år. Hvis der er fejl, så retter vi hurtigt.	Der er i HUI tilsyneladende ikke fastlagt konkrete kvalitetskrav. Den enkelte kan have egne tanker og holdninger. Det står i forhold til antallet af fejl der skal rettes. Hos den enkelte er der noget faglig stolthed at leve op til men ikke noget firmamæssigt KPI'er findes ikke. (1)
Hvilke forbedringsprojekter står øverst på jeres forbedringskatalog	Vi har ikke et egentligt forbedringskatalog for vores afdeling. Vi har en række målinger, hvor vi alle efterfølgende får nogle områder, vi skal forbedre. Vi har ikke en egentlig metode til brug ved forbedring. Vi finder nogle områder, og så går vi i gang.	Der er forbedringskataloger på HUI-plan, men ikke på afdelings-, gruppe- eller individuelt plan. Lederne er, ud fra KTU-, MT- og LT-målinger involveret i forbedringer på afdelingsplan, men ikke alle tager det lige alvorligt og ikke alle involveres. Hvis der skal foretages forbedringer er det op til den enkelte – og den viden, der kommer ud af dette opsamles ikke. Der er på individuelle områder forslag til forbedringer, men ikke noget der samles op og kritisk beregnes og prioriteres. Der er ingen ledere, der systematisk opsamlar forbedringsemner, (1-2)
Hvilke forbedringsprojekter er I i gang med, og hvordan går det	Projekter, der kommer ud af vore firmamålinger – ikke ellers. Næste måling vil vise, om det er blevet bedre.	Man er involveret i forbedringsprojekter, men bruger slet ikke 4-fase metoden. Udvikling styres ikke gennem måling, som er fremadrettet men gennem måling, som er bagudrettet. Eventuelle forbedringer opgøres ikke og erfaringer opsamles ikke. (1-2)
Inspirerer din leder dig til at tænke på nye metoder (eksempler)	Tjaae... måske. Alle forslag er velkommen. Jo, det er noget vi jævnligt diskuterer og der er aldrig nogen, der har forhindret os i at indføre forbedringer.	Verden kræver fornyelser. Nye metoder. Innovation. Her har HUI en ekstra mulighed. Den enkelte må gerne forbedre, men ledelsen gør ikke noget for at udbrede det til fælles viden og adfærd. Man blander sig ikke rigtigt i den enkeltes måde at udføre opgaverne på – og så er der jo ikke mål eller måling vedr. forbedringer! (1-2)

### Konklusion: brugen af kvalitetsledelse (1-2)

- Firmaet HUI kunne få meget mere ud af sine medarbejdere, hvis de indførte et mere systematisk arbejde med tankerne i kvalitetsledelse.

Mere specifikt:

1. Generel enighed om at værste fejl er dem der kræver omgøring – DYRT. Man retter sine egne fejl → det er med til at ændre kulturen til mere kvalitetsbevidsthed.
2. Der nævnes flere gange "at der er nogle som er ret ligeglade, og som ikke går op i kvaliteten", men det er blevet bedre.
3. Usystematisk læring og forbedring
  - a. Udsagn: "...man kan kun lære på én måde". "...akkorden gør automatisk at man gør tingene smartest". "... man hører jo lidt rundt omkring om hvordan de andre gør det."
  - b. Procesændringer sker primært som reaktion på lovgivning om arbejdsmiljø
  - c. Projektlederen inspirerer primært til forbedring gennem introduktion til nye materialer.
4. Forskel på større projekter og spjæld:
  - a. Projekter: Akkorden er målet, suppleret med selvjustits for hvad god kvalitet er – "det ved man bare"
  - b. Spjæld: Timeløn suppleret med akkorder. Kvalitet måles generelt med selvjustits og fornemmelse for kundens tilfredshed. Der laves nogle gange mini-tilfredshedsmåling efter endt projekt.
5. Kunden er bygherren – supportfunktionerne nævner virksomheden og projekterne som kunde

### 5.3. Medarbejderfokus

Spørgsmål	Svar	Tolkning
Hvad er HUIs mission	HUI har en klart beskrevet mission, som findes overalt. Det er imidlertid meget forskelligt, hvordan den enkelte forholder sig til denne mission.	De interviewede oplever de har en mission, men har ikke en ide om, hvad den skal bruges til. De har ikke diskuteret, hvordan de enkelte bidrager til denne mission.(1-2)
Hvad er HUIs Vision	DK' bedste i 2010; planen følges Kender; har påvirket mig meget. På vej. Ja; Danmarks bedste. Vi kan gøre mere. DKs bedste. Går godt, fordi lederne er med	De interviewede oplever de har en Vision, og at den virker fremmede for den samlede indsats. Den er ikke brudt ned pr afdeling eller person, og den påvirker ikke den enkelte i sit daglige arbejde (2-3)
Hvad er HUIs vigtigste værdier	Kender. Bruges i dagligdagen. Det kan måske knibe lidt med åbenhed. Kender ikke. Det er noget vi bruger overfor de rådgivende og kunder... Kender, men vi bruger dem ikke helt i dagligdagen. De betyder noget for os	De interviewede oplever at der er værdier, at de skal efterleves og at det bliver de. Der er kritiske tanker fremme om, hvorvidt vi efterlever dem godt nok, og det er i sig selv et stærkt tegn på værdien. (3-4)
Hvad er HUIs overordnede mål: 1. forretningen 2. projekter 3. løn 4. ?	Her nævnes både økonomiske mål og mål for kompetence og projektstyring. Målene er de for Hui generelle. Der er ikke mål for den enkelte afdeling eller person og de ved ikke, hvordan det løbende går.	Der er mål at arbejde efter, men det er overordnede mål, der gælder for HUI. Målene er ikke brudt ned på afdelinger eller grupper. Fra skemamålingen ved vi, at man ikke oplever målene som svært opnåelige. (2)
Hvad er de vigtigste mål i et projekt: 1. Projektet 2. økonomi 3. tid 4. ?	At overholde deadlines og opnå tilfredse kunder. At behandle kunderne godt. At bygherren får præcis det, han har bestilt - overholde budget og tid - overholde arbejdsmiljø Der er ikke noget om samarbejde eller image men det ligger under	De interviewede oplever at tid og konkrete aftaler skal overholdes. Der er ingen der taler om økonomi eller effektivitet eller samarbejde eller produktivitet. Timelønnede kender ikke til projektets økonomi. Det hele handler om at gøre arbejdet så godt som muligt – tilfredse kunder

	overfladen.	(1-2)
Kender du den helhed dit arbejde indgår i (hvilken)	Vores opgaver er de vigtigste. I små projekter kender man hele opgaven fra start til slut. I store opgaver kender man sin egen del. I store opgaver kommer man ind efterhånden som planen løber.	Generelt kender man godt den sammenhæng ens egne opgaver indgår i helheden, men man vurderer arbejdet totalt ud fra egen indsats. (2)
Bliver du motiveret på den rette måde (eksempler)	Kan godt lide at have med mennesker at gøre. Bare det, at have et job, er godt. Kunne godt tænke sig mere målrettet motivering for en opgave.	Man motiveres for opgaven, kvaliteten og overhold af tid og kundetilfredshed, men ikke for øget effektivitet, produktivitet og hurtigere sluttid. (1-2)
Indeholder dit arbejde svært opnåelige mål (hvilke)	At holde omsætningen... men jeg får bare opgaverne ud. Målene er ikke spredt ud på grupper eller personer. Min rolle er ikke defineret mere end til at løse mine opgaver bedst muligt. Nej, jeg gør det, jeg sættes til. Branchen er sløv. Nogle siger JA, men det er fordi de har opgaver, de ikke har kvalifikationer til – salg eller læse lovstof (miljø)	Mennesket udfordres af svært opnåelige mål og passiveres af let opnåelige mål.  Her har HUI en stor mulighed for at få meget mere værdi for sine lønkroner. (0-1)
Påtager du dig mere ansvar end du bliver bedt om (eksempler)	Næh. Jeg skal levere det jeg bliver bedt om. Ja. Jeg tager opgaver ind, jeg ikke har ansvar for. (fx hjemmesiden)	Mennesker, der påtager sig mere ansvar end de bliver bedt om, har en større ansvarsfølelse end mennesker, der ikke gør Her påtager man sig ikke mere ansvar end man bliver bedt om. Andre skal afgøre mængden. (1)

### Konklusion

Resultatet af de spørgsmål vi har stillet i forbindelse med de gennemførte interviews viser, at organisationen i dag ikke benytter de muligheder, der ligger i brugen af empowerment. Man kender Mission, vision og værdier, men mere som ord end som grundlag for handling. Der er stor forskel på ledere og timelønnede, hvor timelønnede ikke udtrykker samme grad af empowerment som ledere. (1-2).

Mere specifikt:

1. De medarbejdere, der er involveret i en form for udvalg, mentoring el.lign. kender og taler om mission, vision og værdier, mens "alm. medarbejdere" primært kender visionen "Danmarks bedste arbejdsplads 2010"
  - a. Meget få ved dog hvad det rent faktisk indebærer at være Danmarks bedste arbejdsplads og hvad det betyder og kræver af den enkelte.
  - b. Meget få ved, hvordan vi vinder; hvad der skal til..
  - c. Flere nævner åbenhed som værdi, og som noget der er fokus på.
2. Der er en tendens til at medarbejderne taler om virksomheden og lederne i 3. person – eks. "...DE efterlever værdien åbenhed meget fint"
3. Stor grad af ansvar for at ringe til rådgivere, løse problemer og sørge for at andre underentreprenører er klar på rette tid.
  - a. Men hellere ringe en gang for meget til projektleder, end en gang for lidt.
  - b. Man er primært ansvarlig indenfor den forhandlede akkord – ellers koster det...

### 5.4. Konklusion: Interviewanalysen

Indenfor forretningsfokus og kundefokus følger svarene indenfor interviews ret godt til det, der er svaret under spørgeskemaanalysen. En række forhold bliver uddybet: løbende forbedringer og forbedringsprojekter er mere overordnede opgaver, mens det bliver tydeligt, at der for den enkelte afdeling ikke findes klare egne mål eller store muligheder for at motiveres af at skulle levere konkrete mere strategiske indsatser for at nå HUI's overordnede mål.

Indenfor medarbejderfokus bliver det meget klart, at begreber som mission og vision kun er noget man kender af bogstaver, men ikke noget man ved, hvad betyder for egen indsats.

## **6. Analyse af gennemførte projekter:**

I forlængelse af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og de 16 interviews har vi bedt om at få en gennemgang af 3 konkret gennemførte projekter. Her har vi delt analyseholdet op i 2 grupper. Den ene gruppe har talt med projektets leder og en overordnet leder og den anden gruppe har tale med 2 af projektets menige medarbejdere. På den måde har vi fået en dybere gennemgang af det allerede gennemførte projekt.

### **6.1. Projektgennemgang**

Tegn på aktiv anvendelse af empowerment vil i konkrete projekter vise sig i form af følgende indsatser:

- den enkelte reagerer og griber ind, hvis han oplever uhensigtsmæssigheder; forhold, der vil kunne være i uoverensstemmelse med opnåelse af Vision og strategiske mål og forhold, der ikke overholder gældende værdier.
- den enkelte reagerer og træffer for helheden vigtige beslutninger, hvis han oplever:
  - fejl, spildtid, manglende samarbejde, forkerte eller manglende beslutninger
  - dårlig kvalitet, kassation eller indsatser, der på et senere tidspunkt vil kunne give problemer i form af klager, omarbejde, bod, dekort, imageskade, etc.

Der er i de 3 gennemgåede projekter ingen tegn på aktiv anvendelse af empowerment. Trods rigtigt mange muligheder for at gribe ind har rigtigt mange "ladet stå til" på områder, som alle var i utakt med Vision, strategiske mål og som gav unødige omkostninger, spildtid og dårligt ry

#### **6.1.1. Projekt 1 – Sommerhus renovering – Stor spjældopgave Projektleder Jens Nyborg Sørensen**

##### **Problemer ift. empowerment og kvalitetsledelse**

1. Manglende fokus på fejl og forbedring
  - a. Afviste klager registreres ikke
  - b. Den mangel-seddel der afleveres til kunden ved aflevering, giver ikke mulighed for at komme med konstruktiv kritik eller generel tilfredshed.
  - c. Der følges ikke op på materialer af dårlig kvalitet og reklamationen til BYGMA – Martin får det ikke at vide, selvom han er ansvarlig for samarbejdsaftalen med BYGMA.
  - d. Der evalueres ikke på den enkelte sag med folkene. Fejl kommunikeres ikke ud til andre end de involverede, da "det vil blive brugt imod dem af kollegaerne". Der evalueres samlet på økonomien i alle sagerne inkl. 700, 800 og 900-konti hver 3. måned.
  - e. Manglende standardisering af alle typer opgaver; tilbud, planlægning, aftaler med leverandører, brugen af eget lager, etc.
2. Ingen proces-tænkning. Ledelsen ser ikke nogen fordel i at blive hurtigere færdig med projektet end det der er aftalt med kunden. Faktisk gennemløbstid ifølge Jens er 10 uger – det kunne have været 5 uger, hvis det havde været planlagt perfekt, ifølge dir.
3. Der evalueres ikke på tabte tilbud
  - a. Jens bruger meget tid på at give tilbud. <50% af de afgivne tilbud vindes → bliver ofte "misbrugt" af bygherre som kontrolprisivner.
4. Tilbuddet laves med udgangspunkt i priskuranter og erfaringer ~ ingen garanti for hold i virkeligheden
  - a. Der foretages ikke systematisk risikovurdering
  - b. Tilbuddet er faktisk ret misvisende, da de kan gøre det 65.000 billigere end beregnet og opnå større DG-%.
5. Der er ingen løbende, systematiske målepunkter for projektfremskridt, økonomi, fejl og ressourceforbrug. Specielt medarbejderne svæver i uvidenhed.
6. Ingen mål- og risikostyring

- a. tid, økonomi, spild
  - b. effektivitet, flow, produktivitet
  - c. optimering af samarbejde
  - d. overhold af arbejds- og miljølove
7. Ingen projektevaluering med deraf følgende systematiske læring
    - a. Planlagt og reelt projektførløb
    - b. Samarbejde med leverandører, arkitekter og ingeniører
    - c. Samarbejde med interne personer og grupper
    - d. Forbrug af materialer og teknologi
    - e. Budgetteret og realiseret omkostning
  8. Ingen målbare systematiske løbende forbedringer

### 6.1.2. Projekt 2 – Lejligheder i Rønde

Projektleder Peter Bach

#### Problemer ift. empowerment og kvalitetsledelse

1. Manglende mål- og risikostyring
2. Der er ikke en kultur omkring møder og forhandling, som skaber resultater
3. Manglende projektevaluering
  - a. Der evalueres ikke på en systematisk måde
  - b. Der læres ikke systematisk af allerede begåede fejl
  - c. Der er ved projektets afslutning hos de involverede medarbejdere viden om, at projektet indeholder fejl, der på et senere tidspunkt vil komme frem og som på et senere tidspunkt kan komme til at koste mange penge, tid og image. Dette bruges ikke og opsamles ikke
4. Der sættes ikke konkrete mål for medarbejderne før projektstart.
5. Manglende systematisk "kickoff". Opstartsinformation er ustruktureret og gives til et tilfældigt udpluk af de involverede medarbejdere.
6. Manglende kvalitetsstyring
  - a. Systematisering af processer
  - b. Forebyggelse af fejl
  - c. Målbart overhold af interne standarder
7. Manglende forbedringskultur
8. Akkordtænkning fører til suboptimering og sjusk.
9. Manglende lagerstyring.
10. Manglende involvering ift. logistikplan
11. Manglende opfølgning på og konsekvens af mangelliste/fejl ved aflevering
12. Problemerne gælder ikke kun internt i virksomheden, men bestemt også i sammenspillet med underentreprenører og andre involverede.

Peter er en ambitiøs projektleder, der har mange gode ideer. Han efterspørger i høj grad værktøjer til at styre møder og forhandle værdifuldt med de involverede parter. Målstyring og projektopfølgingsmetoder. Det er interessant at bemærke hvordan det tilsyneladende glider rigtigt godt med samarbejdet mellem faggrupperne, da der er pres på for at nå en deadline → fælles pres og fælles mål giver samarbejde

### 6.1.3. Projekt 3 – Lejligheder i Ebeltoft

Projektleder Erik Banner og Lars Knudsen

#### Problemer ift. empowerment og kvalitetsledelse

1. Manglende mål- og risikostyring af projektet
2. Manglende ledelse
3. Ansvarsfordelingen var ikke-eksisterende bl.a. på grund af organisationsstrukturen
4. Laize-fair holdning på alle virksomhedens niveauer i projekteringsfasen fører til total mangel på indflydelse, styring og kontrol i relation til rådgivere og bygherre
5. Manglende konflikthåndtering
  - a. Konfliktskyhed forsinker handling
6. Ingen kvalitetskultur
  - a. forebygge fejl

- b. løbende måling af planlagt udvikling
- c. opsamling og afvikling af fejl
- 7. Ingen evaluering af opgaven på pladsen
- 8. Kick-off mødet er en fiasko

Der bedrives ingen ledelse på et projekt til 46 mio kr... tankevækkende.

## 6.2. Konklusion: Projektgennemgang

Generelt synes lederstilen i HUU ikke at skabe det store grundlag for empowerment. Den enkelte kender begreberne, men de har ingen indflydelse op egen adfærd. Ledelsen giver for lidt kompetent handlefrihed – men medarbejderne efterspørger heller ikke de nødvendige rammer for denne handlefrihed. Medarbejderne vil gerne handlefrihed – men uden at påtage sig det ansvar eller efterspørge de forudsætninger (kompetent indsigt i HUU's Vision, værdier og strategiske mål), dette medfører.

Samlet:

- Forretningsfokus: niveau 2
- Kundefokus: niveau 1
- Medarbejderfokus: niveau 1

## 6.3. Forbedringsforslag effektiviseringsmæssigt:

### Grundlæggende ledelse:

1. Samarbejde  
Tænkningen er:  
"Hvis jeg laver noget lort, så går det ud over den næste håndværker",  
"Vi samarbejder godt med underentreprenører; men det er ikke lederen, der opfordrer til samarbejde generelt. Det styrer medarbejderen selv
2. Akkordtænkning  
Når betonfolkene kommer skal alle flytte sig, og så arbejder de derudaf. Man skal ikke lægge nogen eller noget i vejen for dem, da de udelukkende arbejder for akkorden. Der eksisterer ingen grundlæggende ledelse – akkorden kommer i vejen for det.
3. Ingen opfølgning  
Vi får ingen ros eller positiv feedback for godt arbejde. Hvis vi ikke hører noget, så er det godt nok.
4. Sikkerhed  
"Vi undrer os over, at andre ikke går så meget op i sikkerhed og sundhed. Sådan ville vi aldrig gøre i HUU". Udtalelsen viser lysten til at efterleve sikkerhedsreglerne.
5. Samarbejde  
Man kan ikke få alle parter til at spille sammen. Der mangler et kick-off møde, hvor man samler alle fra start.
6. TEAM-adfærd  
Folk arbejder for deres faggruppe
7. Instruktion  
Ansvarsskift, fx på projektet i Ebeltoft, hvor "ingen tog ansvar eller bedrev ledelse"

### Kundeorienteret ledelse

8. Forbedringskultur  
Man samler ikke fejl til forbedringer. Sker en fejl retter man den. "Man hører jo lidt omkring, hvordan andre gør" – sådan sker forbedringer til næste projekt. Ingen fast procedure til opsamling af fejl og forbedringer.
9. Fejl  
"Hvis man har lavet en fejl, retter man den selv"

10. Samlet kvalitetsforståelse  
"Der er nogle, der er ret ligeglade, og som ikke går op i kvaliteten"
11. Aflevering af projektet  
Dårligt standardpapir til aflevering. Nogle gange bare et blankt stykke papir
12. Målstyring  
Ingen målstyring omkring omkring tid, spild, økonomi, etc undervejs i projektet
13. Evaluering  
Samlet opfølgning hver 3.je måned. 700-800-900 konti. Men ikke på den enkelte sag, da kollegerne ellers kan holde det op imod én.  
Man evaluerer ikke på tabte tilbud. Tilbudsgiver i spjældafgiver rigtigt mange tilbud, men får under 50% ind (gætter han på). Her er der manglende effekt af læring (manglende læring). Var der typiske tilbud man ikke skulle tage fat på? Kunne nogle tilbud være kommet, ved en drejning af tilbuddet? Giver vi tilbud på noget, vi dybest set ikke vil have?
14. Effektivitet og økonomistyring  
Vi behøver ikke være færdige før påske – så det bliver vi ikke. Tænker ikke på, at man kunne spare penge ved at være hurtigere færdig, eller overraske kunden positivt.
15. Involvering  
"Vi bliver ikke involveret i logistikplanen på pladsen. Tit kunne det gøres bedre"

## Empowerment

16. Vision, værdier, etc.  
Alle ansatte ved, hvad Visionen er, men kender ikke, hvad den betyder for dem og deres arbejde. "Ledelsen har gang i en masse". "de" og "vi" – holdning. Stor forskel på, hvor stor fokus der er på værdier, afhængig af position i virksomheden.
17. Ansvar  
"Ringer hellere én gang for meget end én gang for lidt til projektleder eller formand". Søger ikke selv at finde løsningen først.  
Medarbejderne vil gerne tage ansvar: "Vi aftaler bare med underentreprenøren; vi ringer også nogle gange selv efter materialer"

## 7. Den fortsatte proces (3F projektet)

Fase 1: Analyse og præsentation i de 3 pilotvirksomheder

- Pilotvirksomhederne udvælger de temaer, der kan gøre den enkelte bedre
- Projektgruppen udvælger en række temaer, der kan gøre branchen bedre
- Fase 1 slutter ultimo juni 2009

Det er meget vigtigt, at alle virksomhedens ledere, som afslutning på præsentation af rapporten og dens konklusioner slutter af med at arbejde med at finde frem til de indsatser, der med størst effekt vil gavne netop deres virksomhed. Dette vil naturligvis på nogle områder være fælles for de 3 pilotvirksomheder, og på nogle områder være meget forskelligt

Fase 2: Udvikling af værktøjer og procesforløb

- Udvikling af holdninger og værktøjer, der vil gøre pilotvirksomhederne bedre
- Udvikling af holdninger og værktøjer, der vil gøre branchen bedre
- Fase 2 slutter ultimo august 2009

Det er vigtigt at udviklingen af holdninger og værktøjer sker med den højeste grad af involvering af pilotvirksomhedernes ansatte.

Fase 3: Træning og uddannelse i de 3 pilotvirksomheder, skal skabe ønskede resultater  
Fase 3 starter september 2009; første bølge slutter medio december 2009.

Det er vigtigt fra starten at erkende, at dette ikke er en proces baseret på lederuddannelse. Det handler om den samlede kultur og team-følelse, hvor alle i virksomheden skal opleve, at netop den enkelte er vigtig for helhedens succes.