



Empowerment i entreprenørvirksomheder

Måling og analyse

Pilotprojekt gennemført i samarbejde med entreprenørvirksomhederne Davidsen Partnere A/S, Hans Ulrik Jensen A/S og VAM A/S – (DHV)

Udarbejdet af Bülow Management A/S i samarbejde med BABEL, Bygge og Anlægs Branchens Evaluering og Læringscenter Region Midtjylland



Måling og analyse gennemført februar-maj 2009

Indholdsfortegnelse

1. Analysens konklusion	1
1.1 Hvad denne undersøgelse er – og hvad den ikke er	1
1.2. Analysens samlede konklusion	1
1.3. De 3 fokusområder	3
1.4. Pilotvirksomhedernes særlige styrker	6
1.5. Forslag til bedre anvendelse af medarbejdernes fulde potentiale	6
2. Undersøgelse og analyse	8
2.1. Generelt om analysen	8
2.2. Analysens teoretiske grundlag	8
2.3. Den vigtige balance for langsigtet succes	10
2.4. Effekten af at bruge værktøjerne i disse ledelsesformer	11
2.5. Kompetencetrappen	12
3. Analysens metode	13
3.1. Data indsamlet	13
3.2. Skala for vurdering af kompetenceniveau	13
3.3. Skala for evaluering af kompetenceudnyttelse	15
4. Undersøgelse og analyse	17
4.1. Forretningsfokus I	17
4.2. Forretningsfokus II	22
4.3. Kundefokus	27
4.4. Medarbejderfokus	31
5. Analyse og gennemførte projekter	36
5. Særlige problemstillinger	40
7. Forbedringsforslag opsamlet under processen	43
8. Den fortsatte proces (BABEL projektet)	45

1. Analysens konklusion

1.1 Hvad denne undersøgelse er – og hvad den ikke er

Det er vigtigt at understrege, at denne undersøgelse ikke er en måling af, hvor tilfredse medarbejderne er, men alene en måling af, i hvilken grad DHV (V1-V2-V3), som virksomhed er i stand til at anvende og udnytte sine ansattes fulde potentiale (viden, færdigheder, erfaringer, holdninger, kultur).

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 DHV, som virksomhed, har stillet de muligheder til rådighed for sine medarbejdere, som man (igennem årelange målinger) ved virker: skabe øget værdi pr times indsats – hvor værdien både måles i omsætning, overskud, konkurrencekraft, kunde-, medarbejder- og samfundstilfredshed. (Business Excellence)

Her har vi i analysen primært lænet os op ad management teorierne beskrevet i afsnit 2.2: Analysens teoretiske grundlag.

1.2. Analysens samlede konklusion

	V1	V2	V3	DHV
Forretningsfokus I; Grundlæggende forudsætninger	2,2	2,9	2,2	2,3
Forretningsfokus II; Grundlæggende lederadfærd	2,1	2,7	1,9	2,1
Kundefokus; kvalitetsledelse; Business Excellence	1,8	2,3	1,9	2,0
Medarbejderfokus; empowerment; Human Ressource	2,0	2,6	2,0	2,1
Total (vægtet ift kvalitetstrappen ©)	2,0	2,5	2,0	2,1

Totalt billede:

- V1 udnytter i dag sine medarbejders fulde potentiale 2.0; svarende til 45-55 %
- V2 udnytter i dag sine medarbejders fulde potentiale 2.5; svarende til 50-60 %
- V3 udnytter i dag sine medarbejders fulde potentiale 2.0; svarende til 45-55 %
- Totalt (vægtet): niveau 2.1 svarende til 45-55 %

1.3. De 3 fokusområder

1.3.1. 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					

- DHV kan få mere ud af sine medarbejders indsats, hvis lederne kan, vil og må bruge de mange værktøjer især omkring produktivitet, effektivitet, flow og gennemløbstid.
- Den enkelte udtrykker en modenhed, der gør, at organisationen med indførelsen af relativt enkle ledelsesværktøjer kan få sine ansatte til at være endnu mere forretningsorienterede.
- Der arbejdes helt i det tempo den enkelte har lyst til

Forretningsfokus:

Grad af mål-middel-orientering.

Hvor fokus på effektivitet, produktivitet, flow og gennemløbstid klart ville presse, tvinge og hjælpe en entreprenørvirksomhed op i et helt andet drive og grad af værdiskabelse og konkurrencekraft pr løntime, så bruger de ledelser vi har talt med en meget stor energi på, at forklare, hvorfor netop dette ikke kan lade sig gøre i netop deres form for virksomhed. Uden den meget snævre fagopdragne øjne er dette bestemt ikke rigtigt, men kan lade sig gøre fordi alle konkurrenter taler samme sprog og kunderne oftest er opdragne i samme argumentation.

1.3.2. 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 måling af arbejde og samarbejdet; KPI'er			X			
Klar viden om, hvad værste fejl i arbejde er; prioriteret reduceret			X			
Klar liste over forbedringsområde; 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					

- Man kan få mere ud af sine medarbejders daglige indsats ved at indføre ledelsværktøjer, som måling og systematisk forbedring af kvalitet; styring af unødvendige kvalitetsomkostninger.
- Kundetilfredshed måles/måles ikke, men der er ingen systematisk forbedring baseret på måling.
- Opsamling af fejl og forbedringer sker ikke systematisk.
- Der er ingen mål for eller målinger af kvaliteten af den enkeltes arbejde.
- Forbedret effektivitet, produktivitet, flow og gennemløbstid baseret på både forretnings- og kundefokus indgår på ingen måde i den daglige ledelsestale.

Kundefokus:

Grad af kvalitetsorientering.

TQM må som ledelsesmetode og fremragende konkurrenceværktøj på en eller anden måde være gået forbi entreprenørbranchen (byggebranchen). At være fokuseret på at tilgodese kundens krav og forventninger sker kun i de tilfælde, hvor disse matcher med virksomhedens egne tanker og ideer. Løbende systematisk opsamling af fejl og forbedringsmuligheder sker ikke og et så enkelt og særdeles effektivt værktøj som "systematiske forbedringer" kendes ikke.

1.3.3. Medarbejderfokus; empowerment ledelse

Gør det <i>rigtige</i> 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 irt. Virksomhedens værdier		X				
Kompetenceudvikles relevant og rettidigt ift. Vision og strategiske 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, at din leder inspirerer dig til at tænke på nye metoder		X				
Kender og forstår den firmamæssige helhed arbejdet indgår i (katedral)		X				

- DHV kan få mere ud af sine medarbejderes indsats ved at arbejde mere klart med den enkeltes forståelse for egen rolle og opgave vedrørende Mission, Vision, strategiske mål og lyst til at tage kompetent ansvar for helheden.
- Den enkelte vil gerne involveres endnu mere.
- På trods af, at verden er fokuseret på innovation er dette bestemt ikke en praktisk del af det daglige ledelsessprog.
- Der er på ingen måde en systematisk opsamling af fejl og uhensigtsmæssigheder og ingen systematisk læring af samme. Læring er tilfældig og helt overladt til den enkelte.
- Den enkelte kan stadigt blive bedre til at tage ansvar. Der er stadigt for mange situationer, hvor den enkelte lader fejl og forkerte beslutninger gå forbi.

Medarbejderfokus:

Grad af empowerment.

Den enkelte, synes han/hun i høj grad er empowered og har al den frihed man kan tænke sig. Men den store frihed handler ikke om empowerment, men om manglende indsigt i og viden om egen rolle i Mission, Vision, strategiske mål, forhold til værdier etc. Denne mangel på viden og indsigt (i noget, der ikke er klart formuleret, men op til den enkelte at tolke sig frem til) giver manglende mulighed for at træffe de for firmaet rigtige beslutninger og klart, bevidst og målbart, at bidrage til at virksomheden når sin vision og sine strategiske mål (som ikke kendes) og samtidigt lever op til sine værdier.

Generelt synes lederstilen ikke at skabe det store grundlag for empowerment. Den enkelte kender begreberne, men de har ingen indflydelse på egen adfærd. Ledelsen giver for lidt kompetent handlefrihed – men medarbejderne efterspørger heller ikke de nødvendige rammer for denne handlefrihed.

Medarbejderne vil gerne have handlefrihed – men uden at påtage sig det ansvar eller efterspørge de forudsætninger (kompetent indsigt i DHVs Vision, værdier og strategiske mål), dette medfører.

1.4. Pilotvirksomhedernes særlige styrker

Hvad vil hver af virksomhederne kunne lære de andre i en empowerment-videndelingsgruppe?

V1:

Har en **incitamentsstruktur**, som påskønner helhedstænkning og samarbejde, nemlig overskudsdeling både på projekter og for virksomheden generelt.

V2:

Har et **ledelsesgrundlag**, og arbejder meget systematisk med **analyser** i den henseende. **Kompetenceplaner og samarbejdsstyring** i forbindelse med attraktivitetspyramiden er også et emne, som de andre kunne lære noget af.

V3:

Har overordnet set en god intern kommunikation i form af ugebrev og intranet, men de ansatte oplever sig bestemt ikke informeret. Tilsyneladende har nogle projektledere nogle gode styringsredskaber til de større projekter, som giver et godt økonomisk projektoversblik – men udbredelsen er ukendt. Ingen tvivl om at V3 kunne have meget gavn af at lave intern videndeling, for der ligger mange guldgruber i organisationen – de gør det bare ikke nu.

1.5. Forslag til bedre anvendelse af medarbejdernes fulde potentiale

1.5.1. Generelle branchebaserede 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.

- Projektledelse og risikostyring; undgå overraskelserne og skab overblik for alle parter
- Situationsbestemt ledelse – uhomogene organisationer kræver specielt situationsbestemt ledelse.
- TQM-kultur – fokus på kvalitet, kundeværdi, mål og måling, serviceadfærd, fejl og forbedringer.
- Lederne skal generelt lære meget mere om ledelse af mennesker; ledelse og involvering (empowerment).
- Målstyring for medarbejderne – empowerment og TQM kræver gennemtænkte, fælles mål med fokus på fakta.
- Effektiv Kommunikation – hvordan bliver man hørt og forstået; afvikling af møder.
- Videndeling og erfaringsudveksling i og imellem virksomhederne!

Der er generelt ikke nogen af de tiltag som virksomhederne anbefales individuelt, som vil være direkte skadelige for de andre virksomheder. Dog er flere af emnerne meget ømtålelige og dybe! Eks. Løn, ledelsesgrundlag og samarbejde på tværs af afdelinger.

En stor gevinst vil opnås ved intern og ekstern vidensdeling og erfaringsudveksling i og imellem virksomhederne!

1.5.2. V1-baserede forslag til forbedring

- Udarbejde Ledelsesgrundlag og sæt fokus på grundlæggende ledelse; især personorienteret lederadfærd
- Udvikle adfærdsforståelse hos lederne, herunder fokus på Team-adfærd
- Læring om MBTI
- Uddannelse i Projektledelse (Risikostyring)
- Udvikle holdning til og brug af Målstyring
- Læring om og brug af værktøjerne i Situationsbestemt Ledelse
- **TQM, kvalitets- og forbedringskultur**
- Behov for at udbrede hele tænkningen omkring TQM og det at arbejde med en kvalitets- og forbedringskultur.
- Fokus på kommunikation
- Indførelse af systematisk kompetenceidentifikation, -evaluering og -udvikling

1.5.3. V2-baserede forslag til forbedring

- 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 DHV 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

1.5.4. V3-baserede forslag til forbedring

- Etabler et **fælles ledelsesgrundlag** for alle niveauer og afdelinger i V3. Lederne mangler grundlæggende viden om ledelse og resultatskabende lederadfærd.
- Skab en mere **hensigtsmæssig incitamentsstruktur** for ledere og medarbejderne. Noget, der motiverer til helhedstænkning, forbedringer og samarbejde.
- Lederne har brug for at vide noget om **situationsbestemt ledelse** – nu ledes alle lige ringe!
- Alle har brug for at lære noget om **effektiv kommunikation** – bl.a. at give ris og ros samt at foretage MUS.
- Formændene har behov for mere viden om **projektledelse, projektplanlægning og risikostyring**.
- Lederne har behov for at lære noget om **konsekvensledelse** – at skære igennem, at være sin rolle bekendt og at håndtere konflikter.
- Alle har brug for at lære noget om, hvad **kvalitet og kvalitetsledelse** er, for derigennem at skabe en forbedringskultur og kundekultur.
- Ledere og specielt formænd har behov for øget viden om **mål og målstyring** for medarbejderne.
- Lederne har brug for viden om **kompetencestyring** – hvordan identificerer og udvikler jeg kompetencer hos mine medarbejdere.
- Medarbejderne har individuelt brug for at blive opkvalificeret generelt. En **bredere faglig ballast** giver helhedsforståelse og selvværd.

2. Undersøgelse og analyse

2.1. Generelt om analysen

December 2008 etablerede BABEL et pilotprojekt bestående af entreprenør-virksomhederne

Formålet var, at gennemføre en undersøgelse og analyse over hovedspørgsmålene:

- **I hvilken grad anvender vi i danske entreprenørvirksomheder vore medarbejderes fulde kompetence og potentiale?**
- **Hvilke muligheder giver denne måling danske entreprenørvirksomheder?**

Som praktisk gennemfører af denne undersøgelse og analyse valgtes Bülow Management A/S.

Der er først gennemført undersøgelser i hver af de 3 deltagende virksomheder. Resultatet af undersøgelse og analyse er derefter forelagt ledelsen i hver af de 3 virksomheder. Herefter er de 3 undersøgelser og analyser samlet i denne rapport.

Undersøgelse og analyse er gennemført i april-maj 2009. Det er klart, at en undersøgelse i 3 meget forskellige virksomheder kun meget svært kan generaliseres til at omhandle alle danske entreprenørvirksomheder. På den anden side er der ikke noget, der viser, at hovedresultaterne ikke er generelle. Læs rapporten og giv meget gerne din tilbagemelding til Bülow Management A/S.

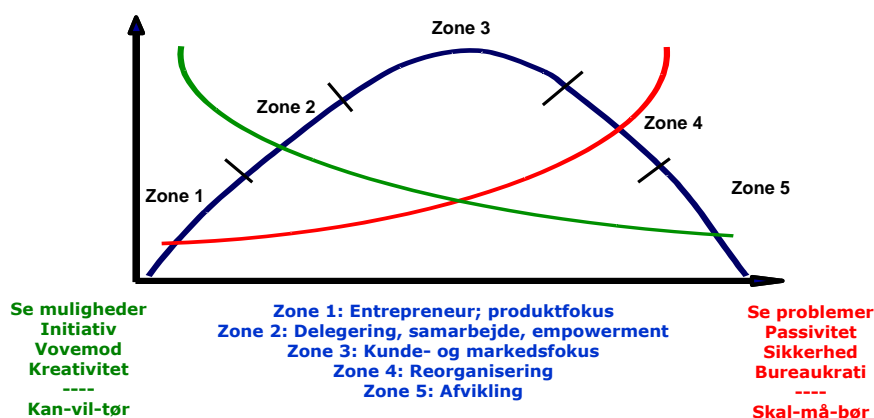
2.2. Analysens teoretiske grundlag

Medarbejdere lader sig ansætte, udfører en række opgaver, får løn og rejser til sidst igen. En virksomhed karakteriseres gennem sine medarbejderes 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)

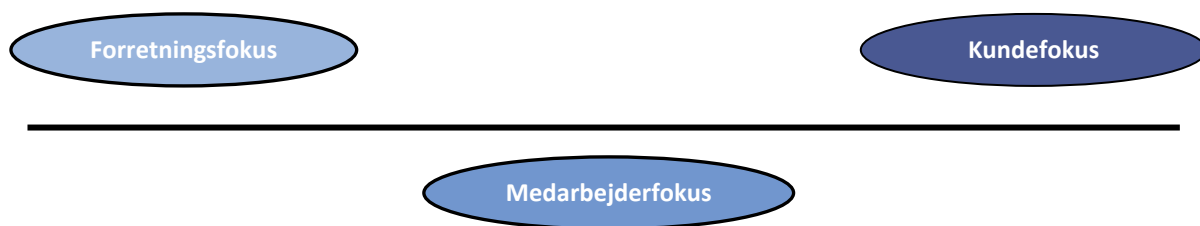
- Den offensive medarbejder; (grøn skrift og kurve)
- Medarbejdere, der grundlæggende kæmper virksomhedens kamp; for virksomhedens image og karriere. Føler, at han/hun er til hjælp for virksomheden. Ser muligheder, tager initiativer, udviser vovemod og kreativitet – alt sammen op mod virksomhedens mission, 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

2.3. 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 indsætter 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 bedre resultatet af medarbejdernes indsætter 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 – 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.

2.4. Effekten af at bruge værktøjerne i disse ledelsesformer

Offensiv virkning:

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

Defensiv virkning:

- En systematisk reducere 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.

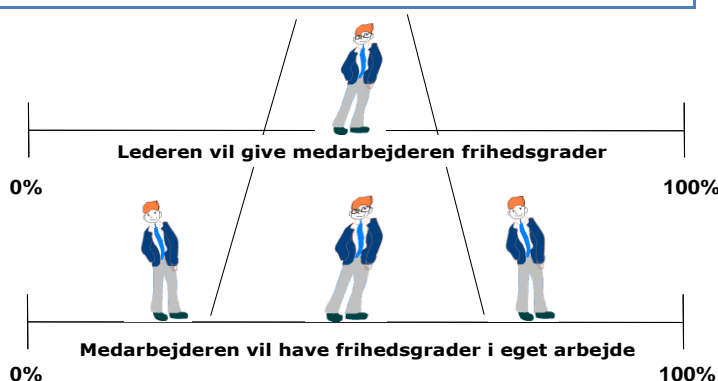
Yderligere virkning:

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

2.5. 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 medarbejdernes fulde potentiale				
Selvforvaltende TEAM				90-100 %
Empowerment ledelse			70-80 %	80-90 %
Kundeorienteret ledelse		50-60 %	60-70 %	70-80 %
Grundlæggende ledelse	30-40 %	40-50 %	50-60 %	60-70 %



- 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 opad tages en række vigtige værktøjer i brug.
- Lyseblå feltet 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, som i værste fald.
- 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 side 2, er disse niveauer så forskudt i forhold til de krav, der i ledelsesteorien er til antallet af frihedsgrader.

3. Analysens metode

3.1. Data indsamlet

Firma	Spørgeskema						Interviews			
	Ud	ind	%	led	tim	sup	FKT	TL	I alt	Proj
X	70	53	76 %	13	35	7	11	8	21	2
X	414	185	45 %	60	100	25	16	12	28	3
X	79	66	84 %	7	50	9	8	8	16	3
I alt	563	304	54 %	80	185	41	35	28	65	8

Data er indsamlet over 3 forskellige former

1. Spørgeskemaundersøgelse; 304 personer har svaret på i alt 30 spørgsmål
2. Interview; 65 stk a ca 1½ tm
3. Projektgennemgang; 8 konkret gennemførte projekter er gennemgået. Hvert projekt er blevet gennemgået fra 2 vinkler:
 - Projektleder og anden involveret leder har præsenteret og gennemgået projektet med økonomiske og planlægningsmæssige forhold 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

3.2. Skala for vurdering af kompetenceniveau

I de 30 spørgsmål har respondenter haft mulighed for, både indenfor "fakta" og "ønske", at svare på en skala fra 1 (mindst) til 5 (bedst). I selve analysen er disse svar så omformet til 6 niveauer, hvor niveau 0 er det laveste og niveau 5 er det højeste.

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

De 6 niveauer er indplaceret på en skala, som tager udgangspunkt i Lickerts (USA) 500 undersøgelser gennemført for produktions-, handels og offentlige virksomheder.

Trin	Måling	Beskrivelse af kompetenceniveau	
5	4,8 - 5,0	Excellence, Best in Class, Bruges som Benchmark	0 - 5 %
4	4,4 - 4,7	Enkelte muligheder for mere relevant værdi af indsats	5 - 10 %
3	3,9 - 4,3	Nogle muligheder for mere relevant værdi af indsats	10 - 20 %
2	3,3 - 3,8	Gode muligheder for mere relevant værdi af indsats	20 - 30 %
1	2,6 - 3,2	Store muligheder for mere relevant værdi af indsats	30 - 50 %
0	1,0 - 2,5	Meget store muligheder for mere relevant værdi af indsats	50+ %

Ud fra ovenstående tabel omregnes scoren i de enkelte spørgsmål til trin på kompetencetrappen.

Eksempel:

Hvis der opnås en score på et spørgsmål på fx 3,8 vil dette svare til trin 2,8 på kompetencetrappen. Vi befinder os på trin 2 idet 3,8 ligger i intervallet 3,3 til 3,8 med begge tal inkluderet. Placeringen præcis på trin 2,8 kan aflæses herunder:

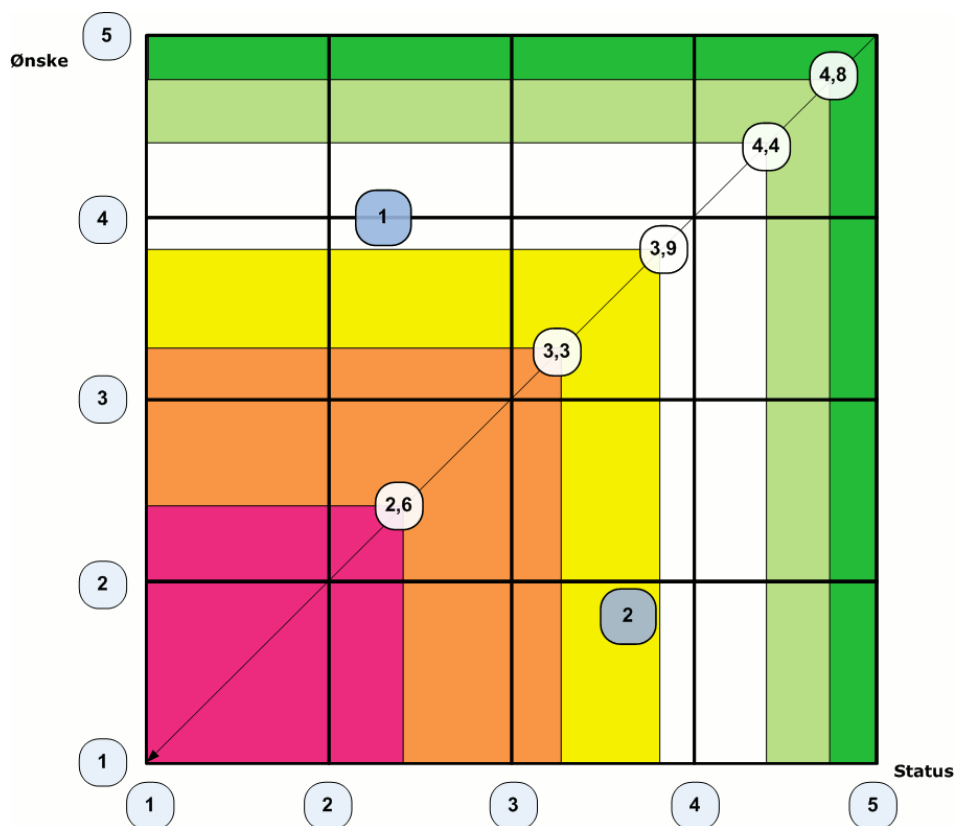
- Score: 3,3 = Trin: 2,0 som afrundet svarer til trin 2,0
- Score: 3,4 = Trin: 2,17 som afrundet svarer til trin 2,2
- Score: 3,5 = Trin: 2,33 som afrundet svarer til trin 2,3
- Score: 3,6 = Trin: 2,5 som afrundet svarer til trin 2,5
- Score: 3,7 = Trin: 2,67 som afrundet svarer til trin 2,7
- Score: 3,8 = Trin: 2,83 som afrundet svarer til trin 2,8
- Score: 3,9 = Trin: 3,0 som afrundet svarer til trin 3,0

En sådan omregning er foretaget for hvert af de 6 trin, for at omregne den opnåede score til trin på kompetencetrappen.

Hvis for eksempel virksomhed 1 opnår trin 2,8, virksomhed 2 opnår trin 2,6 og virksomhed 3 opnår trin 2,4, er det ikke ensbetydende med at fællestrinet blot bliver gennemsnittet, 2,6. De enkelte trin vægtes med virksomhedens størrelse, så hvis virksomhed 1 i dette eksempel er størst vil fællestrinet altså blive højere end 2,6.

3.3. Skala for evaluering af kompetenceudnyttelse

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



Fra ovenstående figur kan det ses at en score på...

- 2,6 svarer til trin 1 på kompetencetrappen
- 3,3 svarer til trin 2 på kompetencetrappen
- 3,9 svarer til trin 3 på kompetencetrappen
- 4,4 svarer til trin 4 på kompetencetrappen
- 4,8 svarer til trin 5 på kompetencetrappen

Status: det vi faktisk oplever er gældende i dag

- Score på over 4,4 viser, at den grundlæggende ledelse har et værdiskabende niveau.
- Score på under 3,9 viser, at virksomheden kan få langt mere ud af sine medarbejderes indsats

Ønske: som vi gerne vil have situationen er

- Ønske over 4,4 viser, at organisationen mener temaet er vigtigt for værdiskabende arbejde
- Ønske over 4,4 viser, at organisationen er moden til ansvar på et værdiskabende niveau.
- Ønske under 3,9 viser, at organisationen skal bearbejdes før den på en værdiskabende måde kan gøre brug af de værktøjer ledelsesteorien indeholder. Jo lavere ønske jo mere bearbejdning.
- Ønske under 3,9 antyder, at der er manglende modenhed omkring at introducere og anvende de ledelsesmæssige værktøjer metoden indeholder.
- Jo lavere tal for ønske jo mere modstand mod at indføre metodens værktøjer, og udtrykker, at de grundlæggende forudsætninger for at kunne yde et godt og forretningsmæssigt værdiskabende arbejdet ikke er til stede.

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.

Eksempel 1:

- Score: 2,5,
- Ønske: 4,0

- Situationen er i dag ikke så god. Det bag spørgsmålet eksisterende ledelsesværktøj er bestemt ikke i brug, men man ønsker virkeligt, at det blev ændret.
- I denne situation er medarbejderen moden til at de konkrete værktøjer bag spørgsmålet tages i brug og vil uden videre gerne deltage i implementeringen.

Eksempel 2:

- Score: 3,7
- Ønske: 1,7

- Situationen er i dag relativt OK; ikke god men afventende. Man er usikker på, om det konkrete ledelsesværktøj pt er i brug, og man ønsker virkeligt ikke, at dette ledelsesværktøj bruges.
- I denne situation er medarbejderen ikke moden til at man bare lige tager de bag spørgsmålet konkrete ledelsesværktøjer i brug. Medarbejderens holdning og kulturen i virksomheden skal først bearbejdes markant.

4. Undersøgelse og analyse

I dette afsnit præsenteres de indsamlede data, først fra skemaundersøgelsen, derefter fra de gennemførte interviews og endeligt fra de gennemførte projektnalyser. For hvert af de 4 hovedområder præsenteres en delkonklusion baseret på alle 3 analysegrundlag.

DHV er totaltal baseret på data fra alle 3 deltagende pilotvirksomheder

4.1. Forretningsfokus I

De 8 forudsætninger for at den ansatte kan yde en god indsats

Spørgsmål	Score	Ønske
Kender du din leders krav og forventninger til dit arbejde	4,0	4,0
Får du rette muligheder for at udføre dit arbejde	4,0	4,3
Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde	3,1	3,9
Får du løbende relevant hjælp, når du behøver det	3,7	4,0
Bliver din indsats bedømt - og belønnet - retfærdigt	3,4	4,1
Får du rette betingelser for at fungere godt i samarbejde	3,7	4,2
Har du den rette træning og uddannelse i forhold til dit job	3,7	4,0
Lever du op til de krav, der er til dit arbejde og adfærd	4,2	4,2
	3,7	4,1

Tabel 4.1

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

DHV's score ligger i snit på 3,7, med de enkelte svar i intervallet 3,1-4,2; spredning 1,1

- Lavest ligger "løbende feedback" og "retfærdig bedømt og belønnet"
- Højeste; at man selv synes man lever op til krav til arbejde og adfærd

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

DHV's ønske ligger i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3,9-4,3; spredning 0,4

- Samtlige svar under "ønske" viser, at organisationen er klar til at få mere ud af de værktøjer, som er indeholdt i hvert af de 8 spørgsmål.

Konklusion tabel 4.1.

Ved at få de 8 forudsætninger mere på plads man kunne få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes fulde potentiale. Den store spredning i score skyldes primært den meget lave score i "løbende feedback". Den lille spredning i ønske viser, at organisationen mht kultur og ansvarlighed er klar til at få indført de meget værdiskabende værktøjer, der ligger bag de 8 spørgsmål.

4.1.1. De 8 grundlæggende forudsætninger – data opdelt efter funktion

Spørgsmål	Leder		Timeløn		Support	
	Score	Ønske	Score	Ønske	Score	Ønske
Kender du din leders krav og forventninger til dit arbejde	3,9	4,0	3,9	3,9	4,2	4,4
Får du rette muligheder for at udføre dit arbejde	4,2	4,4	3,9	4,3	4,1	4,5
Får du løbende at vide, hvordan du klarer dig i dit arbejde	3,0	3,9	3,1	3,9	3,4	3,9
Får du løbende relevant hjælp, når du behøver det	3,8	4,0	3,6	4,0	3,9	4,2
Bliver din indsats bedømt - og belønnet - retfærdigt	3,5	4,1	3,4	4,1	3,6	4,1
Får du rette betingelser for at fungere godt i samarbejde	3,8	4,2	3,7	4,2	4,0	4,4
Har du den rette træning og uddannelse i forhold til dit job	3,7	3,9	3,7	4,0	3,7	4,1
Lever du op til de krav, der er til dit arbejde og adfærd	4,2	4,2	4,2	4,2	4,3	4,4
	3,8	4,1	3,7	4,1	3,9	4,3

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- Ledernes score i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,0-4,2; spredning 1,2
- Timelønnedes score i snit på 3,7, med de enkelte svar i intervallet 3,1-4,2; spredning 1,1
- Supports score i snit på 3,9, med de enkelte svar i intervallet 3,4-4,3; spredning 0,9

”løbende feedback” og ”retfærdig bedømt og belønnet” ligger foruroligende lavt hos ledere og timelønnede, men også lavt hos support

Alle 3 grupper synes selv de – i relativ grad – lever op til krav til deres arbejde og adfærd

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- Ledernes ønske i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3,9-4,4; spredning 0,5
- Timelønnedes ønske i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3,9-4,3; spredning 0,4
- Supports ønske i snit på 4,3, med de enkelte svar i intervallet 3,9-4,5; spredning 0,6

Konklusion 4.1.1.

Support ligger mht både status og ønsker en lille smule over ledere og timelønnede. Samlet kan branchen få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes indsats, hvis man vil indføre de værktøjer, der er bag de 8 spørgsmål, men de ansatte er mht kultur og ansvarlighed ikke så klar til at tage imod disse værktøjer. Vil man øge effekten skal man først påvirke kultur og ansvarlighed.

4.1.2. Interviewanalyse

- De 8 grundlæggende forudsætninger for at kunne yde en god arbejdsindsats bruges i bedste fald som et defensivt ledelsesværktøj. V2 er generelt et niveau over de 2 øvrige pilotvirksomheder.
- Generelt mener man, at man kender sin leders krav og forventninger til det arbejde der skal leveres, men når man spørger ind til dette er det ikke noget leder direkte har sagt – det er noget man har gættet eller noget, der er ”det normale for branchen”. Der er stor forskel på de eksempler de enkelte nævner. Man er bestemt ikke enige.
- Det er ikke hos hverken ledere eller timelønnede en oplevelse, at leder direkte giver løbende feedback. Ris måske men ikke ros. Men heller ikke ris gives på en konstruktiv måde. Klart manglende konsekvens.
- Det virker som om vi her er i en branche, der ikke forstår betydningen af begrebet kompetent motivation. Det er nok en kultur, men det kan også skyldes, at mange ledere ikke er trænet i konstruktiv kritik og derfor hellere ”bruger en rå tone”, eller ikke siger noget
- Man får hjælp, når man spørger om det. Men det er ikke altid man har lyst til at spørge – faglig stolthed. Så må man jo prøve sig frem – og det giver en del ekstra arbejde.
- Leder er bestemt ikke god til at forudse de problemer medarbejderen er på vej ind og slet ikke god til at gribe ind før – men når det er gået galt er leder klar med hjælpen. Generelt er mange godt klar over, at denne meget defensive hjælp fører til unødige fejl.
- 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. Hvis man yder en ekstra indsats og der er andre, der kommer lidt let til deres bonus, griber leder ikke ind og dette opleves som uretfærdigt.
- Når man spørger ansatte i de 3 virksomheder, om hvordan opgaverne skifter over de næste år; hvordan deres arbejdssituation vil skifte med nye krav og muligheder – så har de ingen ide om det. Det er ikke noget man overhovedet diskuterer. ”Vi løser de opgaver vi altid har løst på den måde vi altid har løst dem. Vi taler da sammen med de vi sidder i skurvognen med, så her får vi da nogle tips, men ikke noget systematisk”.
- Man kan få uddannelse, men det er ikke noget der sker planlagt over året. Kommer der en nedgangsperiode kommer man på forskellige ”pausekurser”
- Der er i ingen af virksomhederne en systematisk opsamling og læring af erfaringer; hverken de gode eller de dårligt.
- I alle 3 virksomheder og på alle niveauer oplever man i ret høj grad, at man leder op til krav til arbejde og adfærd, og at det er vigtigt. I alle 3 virksomheder er det gældende, at disse krav ikke er noget man systematisk diskuterer, leder siger sjældent sine krav – det er krav man, ud fra faglige standarder selv kender og selv lever op til. Det er slet ikke de samme krav to ens ansatte personer føler de skal leve op til. Selv om der her er stor tilfredshed, er dette tema et område, hvor branchen kan blive klart bedre. Det er ”umoderne og udfordrende krav man lever op til” men da leder ikke selv har formuleret sine egne krav går det fint.

Modenhed: klar til flere frihedsgrader

- Generelt er der en ret god modenhed for at bruge de ledelsesværktøjer, der findes bag ”8 grundlæggende forudsætninger for at kunne yde en god arbejdsindsats”, men denne modenhed er mere defensiv; vi ved, det kan blive bedre, men sådan er det og sådan har det altid været...
- Vil man have mere ud af de ansattes indsats kræver det, at lederne i langt højere grad lærer at bruge de værktøjer, der findes bag disse 8 grundlæggende forudsætninger. Her vil f.eks. brugen af ”situationsbestemt ledelse” klart være en vigtig indsats.

Konklusion: interview

De 8 grundlæggende forudsætninger for at kunne udføre et godt og motiveret arbejde er hos DHV ikke et tydeligt anvendt ledelsesværktøj. Lederne skal blive bedre til at anvende de ledelsesværktøjer, der er bag disse 8 spørgsmål – OG medarbejderne skal blive bedre til at forstå, hvorfor lederne bruger værktøjerne.

Generelt skal oplevelsen markeret igennem spørgeskemasvarene reduceres.

4.1.3. Projektanalyse

Tegn på aktiv anvendelse af ”grundlæggende forudsætninger” vil i konkrete projekter vise sig i form af følgende indsats:

- Den enkelte har overblik over hele projektet, kender egen indsatsdel, og reagerer hvis materialer og maskiner ikke er klar til tiden.
- Den enkelte reagerer hvis samarbejdet svigter, hvis der mangler feedback på indsats og fremdrift, eller hvis han ikke føler, han kan levere det arbejde, der forventes.

Der er i ingen af de 3 virksomheder en samlet projektstart. De enkelte grupper og/eller personer kommer ind efterhånden, som der er behov. De eneste forventninger, der udtrykkes er start og sluttid og at det forventes, at der ikke laves fejl – som så er den enkeltes ansvar at definere. Eneste form for feedback er, når tidsplanen svigter, men så har man ”stor fleksibilitet” idet man bare går over på et andet projekt.

4.1.4. Konklusion: De 8 grundlæggende forudsætninger for at kunne yde en god indsats

Samtlige foranstående tabeller er her omregnet til status på kompetencetrappen. For at kunne sige, at man får relevant værdi af sine ansattes fulde værdiskabende kompetence skal man gerne op omkring 4.0.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen viser tallene, at man i DHV kan få 20-35 % mere værdi ud af sine ansattes indsats – uden at det koster ekstra i form af øget løn – alene ved at justere ved brugen af de værktøjer og den lederadfærd, der findes bag disse ”8 grundlæggende forudsætninger for, at kunne yde en god indsats”.

Alle spørgeskemaets svar under ”score” bliver gennem interview og projektgennemgang ”sat lidt ned”. Der er mange ”mellemsvar” (3) i besvarelsene, der bliver til 2-taller, når man spørger ind til temaet

Ex:

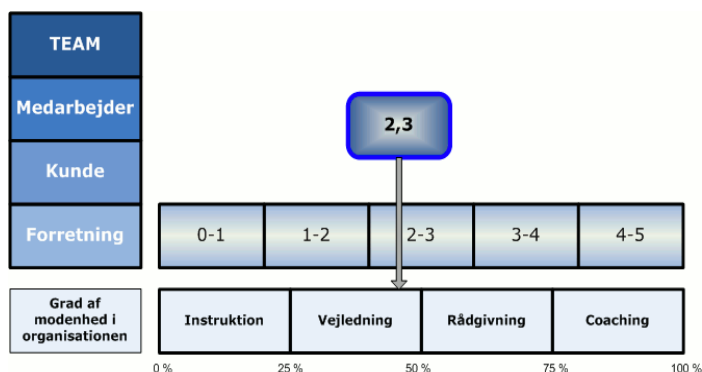
Sp: "Kender du de krav og forventninger, der til dig i dit arbejde og din adfærd?"

Sv: "Næh. Det er ikke sådan, at min formand fortæller sådanne direkte krav. Der er i branchen mange krav og dem lever jeg op til. Han siger i hvert fald ikke noget"

Sp: "Laver I så hos jer det samme på nogenlunde samme måde alle i, der har samme opgaveområde?"

Sv: "Nej da. Der er meget stor forskel både på måde og på tempo og nogle skal man ofte lave det om efter. Nogle gør tingene helt færdige andre gør det ikke"

	Led	Tim	Sup	Total	korrr	Total
V1	2,8	2,4	3,0	2,5	-0,3	2,2
V2	3,8	3,2	3,8	3,3	-0,4	2,9
V3	2,7	2,4	2,7	2,5	-0,3	2,2
DHV	2,8	2,7	3,0	2,7		2,3



Hvordan kan man vide, at man lever op til de krav, der er til ens arbejde og når man ikke kender disse?

Virksomheder i entreprenørbranchen kan, for samme lønomkostning, tilsyneladende få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes daglige arbejde, hvis man i højere grad indfører de ledelsesværktøjer, der ligger bag disse 8 spørgsmål.

Man skal være opmærksom på, at man ikke bare lige kan indføre disse ledelsesværktøjer. Der er i organisationen ikke en kultur og ansvarlighed, der umiddelbart understøtter indførelsen.

Der er stor forskel på de 3 virksomheder i pilotprojektet. V2 er generelt, både i kultur og ansvarlighed, et niveau over de 2 andre deltagende virksomheder. I V2 er de ansatte – specielt lederne – altså langt mere klar, mens man først i de 2 andre virksomheder skal arbejde med kultur og lyst til ansvarlighed, før en egentlig indførelse af værktøjerne i "grundlæggende forudsætninger" kan tages i brug.

Lavthængende frugter:

Gør noget ved lederne evne til at give løbende konstruktiv feedback og ved at finde en måde, hvor lederne kan bedømme – og belønne – de ansattes indsats retfærdige (efter de ansattes mening). Det sidste behøver bestemt ikke at have noget med penge at gøre, men handler om personlig anerkendelse.

4.2. Forretningsfokus II

De 8 grundlæggende lederopgaver

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

Tabel 4.2

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- DHV's score ligger i snit på 3,6, med de enkelte svar i intervallet 3,0-3,9; spredning 0,9
- Den generelle score (status) udtrykker en meget afventende holdning; uudnyttede ressourcer.
- Leder er bestemt ikke på forkant med "mine" problemer – men udtrykker behov for at det sker.
- Den enkelte oplever bestemt ikke, at medarbejdersamtaler giver værdi – men har behov.

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- DHV's ønske ligger i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3,9-4,3; spredning 0,4
- Samtlige svar under "ønske" viser, at organisationen er klar til at få mere ud af de værktøjer, som er indeholdt i hvert af de 8 spørgsmål. (afstand mellem score og ønske over 0.3 point)

Konklusion tabel 4.2.

Ved at få de 8 grundlæggende lederopgaver mere på plads vil man kunne få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes fulde potentiale. De ret samlede tal (3,9-4,3) for ønske viser, at organisationen mht kultur og ansvarlighed er klar til at få indført de meget værdiskabende værktøjer, der ligger bag de 8 spørgsmål, om end det ligger overraskende lavt for de 2, der scorer lavest på status.

4.2.1. De 8 grundlæggende lederopgaver – data opdelt efter funktion

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

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- Ledernes score i snit på 3,6, med de enkelte svar i intervallet 3,0-4,0; spredning 1,0
- Timelønnedes score i snit på 3,4, med de enkelte svar i intervallet 2,8-3,7; spredning 0,9
- Supports score i snit på 4,0, med de enkelte svar i intervallet 3,5-4,3; spredning 0,8

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- Ledernes ønske i snit på 4,0, med de enkelte svar i intervallet 3,5-4,2; spredning 0,7
- Timelønnedes ønske i snit på 4,0, med de enkelte svar i intervallet 3,7-4,2; spredning 0,5
- Supports ønske i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3,8-4,4; spredning 0,6

Konklusion 4.2.1.

Branchen få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes indsats, hvis man indfører de ledelseholdninger og -værktøjer, der er bag de 8 spørgsmål, men de ansatte er mht kultur og ansvarlighed ikke så klar til at tage imod disse værktøjer. Vil man øge effekten skal man først påvirke kultur og ansvarlighed.

4.2.2. De 8 grundlæggende lederopgaver - interview

- De 8 grundlæggende lederopgaver, der giver en bedre mulighed for at kunne yde et godt og motiveret arbejde er i bedste fald et defensivt ledelsesværktøj. Hvis disse temaer i langt højere grad indgik i ledernes daglige adfærd ville man få langt mere værdi af den enkeltes indsats.
- Planlægning sker, men på ingen måde er det tilstræbt at det skal være på en motiverende måde. Hvis du vil motiveres må du klare det selv. Og holdningen hos de ansatte er, at det vel er OK. "Det er jo ikke en børnehave" – altså ingen forståelse for, at motiverede personer yder langt mere end ikke motiverede, hverken hos leder eller medarbejder.
- Man må selv opsøge leder, hvis man har brug for hjælp, og holdningen i branchen er, at man generelt klarer sine problemer selv. Leder er mere en person, der sørger for, at opgaverne bliver bemandet.
- Det er ikke oplevelsen, at leder svarer klart på eventuelle spørgsmål, og der er ikke en oplevelse af, at han følger op på aftaler og spørgsmål eller for den sags skyld interesserer sig specielt for sine medarbejdere – og det er OK fordi det er en branche-ting. Sådan er det i vores branche.

Modenhed: klar til flere frihedsgrader

- Generelt er der en ret god modenhed for at bruge de ledelsesværktøjer, der findes bag "de 8 grundlæggende lederopgaver", men denne modenhed er mere defensiv end offensiv, hvilket vil sige, at leder ikke aktivt bruger disse ledelsesmuligheder.
- Vil man have mere ud af de ansattes indsats kræver det, at lederne i langt højere grad lærer at bruge de værktøjer, der findes bag disse 8 grundlæggende lederopgaver. Resultatet vil være overraskende værdiskabende – og uden den store investering.

Konklusion: interview

De 8 grundlæggende lederopgaver for at kunne udføre et godt og motiveret arbejde er hos DHV ikke et tydeligt anvendt ledelsesværktøj. Lederne skal blive bedre til at anvende de ledelsesværktøjer, der er bag disse 8 spørgsmål – OG medarbejderne skal blive bedre til at forstå, hvorfor lederne bruger værktøjerne.

Generelt skal oplevelsen markeret igennem spørgeskemasvarene reduceres.

Generelt synes lederne at være for dårlige til at bedrive konstruktiv konkret ledelse. Alt for meget er underforstået og lægges op til den enkelte. Ingen udfordrer branchenormer og der er ikke rigtigt nogen form for udvikling i samspejlet mellem leder og de forskellige fag-personer.

Jo mere vi i interview spørger ind til de enkelte spørgsmål, jo lavere bliver personens vurdering af det niveau han har svaret.

4.2.3. Projektgennemgang

Tegn på aktiv anvendelse af "grundlæggende lederadfærd" vil i konkrete projekter vise sig gennem følgende indsatser:

- Den enkelte er involveret i planlægningen af sit eget arbejde og tøver ikke med at kontakte egen leder ved tvivlsspørgsmål, og leder svarer klart, hurtigt og konsekvent på spørgsmål vedrørende opgaver, samarbejde, tegninger – og følger systematisk op på svar.
- Leder er klart på forkant med fagligt praktiske, personlige og samarbejds-mæssige problemer og den enkelte føler klart, at leder interesserer sig for ham/hende irt hans arbejde og samarbejde.

Der er i de gennemgåede projekter ikke mange tegn på, at leder arbejder meget med de psykologiske værktøjer, som grundlæggende lederopgaver indeholder. Den enkelte – holdet – får opgaven udleveret og oftest skal man så selv detailplanlægge, købe ind og tolke tegninger, og gør det ofte godt, men det giver suboptimering i projekterne. Se afsnit 5 vedrørende konkrete projekter.

4.2.4. Konklusion: De 8 grundlæggende lederopgaver; rette grundlæggende ledelse.

Samtlige foranstående tabeller er her omregnet til status på kompetencetrappen. For at kunne sige, at man får relevant værdi af sine ansattes fulde værdiskabende kompetence skal man gerne op omkring 4.0.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen viser tallene, at man i DHV kan få 20-35 % mere værdi ud af sine ansattes indsats – uden at det koster ekstra i form af øget løn – alene ved at justere ved brugen af de værktøjer og den lederadfærd, der findes bag disse "8 grundlæggende lederopgaver".

Alle spørgeskemaets svar under "score" bliver gennem interview og projektgennemgang "sat lidt ned". Der er mange "mellemsvar" (3) i besvarelsene, der bliver til 2-taller, når man spørger ind til temaet.

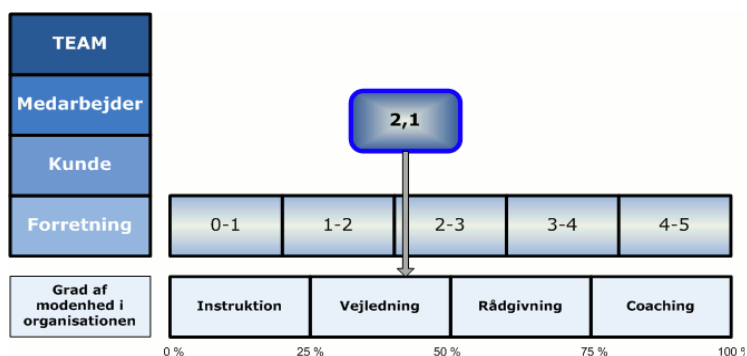
Man skal være opmærksom på, at man ikke bare lige kan indføre disse ledelsesværktøjer. Der er i organisationen ikke en kultur og ansvarlighed, der umiddelbart understøtter indførelsen.

Der er stor forskel på de 3 virksomheder i pilotprojektet. V2 er generelt, både i kultur og ansvarlighed, et niveau over de 2 andre deltagende virksomheder. Den helt store forskel findes indenfor de timelønsansatte, hvor V2 ligger et helt niveau over de to andre virksomheder.

Mht. parathed – modenhed – overfor at kunne bruge en umiddelbar indførelse af den ledelseskultur og de lederværktøjer, der findes bag disse 8 grundlæggende lederopgaver, er lederne i V2 langt mere klar end lederne i de 2 andre virksomheder og her er også de timelønne i V2 langt mere klar end de timelønnede i de to andre virksomheder.

Skemaundersøgelsens data korrigeret for erfaringer i interviews og projekter

	Led	Tim	Sup	Total	korr	Total
V1	2,8	2,0	3,6	2,4	-0,3	2,1
V2	2,8	3,0	3,6	3,0	-0,4	2,7
V3	2,4	2,0	2,8	2,2	-0,3	1,9
DHV	2,5	2,2	3,2	2,5		2,1



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. Der tales ikke meget om sikkerhed og APV, og det tages ikke helt alvorligt; dog bedre hos V2
3. Generelt stor faglig stolthed, men der tales om "nogle af de andre, der kun gør det nødvendige".
4. Efterlyser mere stabilitet i bemanningen på projekterne – hyppige udskiftninger og korte tilknytninger giver ansvarløshed.

Lavthængende frugter:

Gør noget ved lederens evne til

- At være på forkant med sine medarbejderes problemer – fagligt, samarbejde og personligt.
- At sikre, at medarbejderen får relevant udbytte af medarbejdersamtaler.
- Noget så banalt som at svare på de spørgsmål, der stilles – og følge op på spørgsmål og aftaler.
- Planlægning af de timelønnedes dagligdag kan gøres langt mere værdiskabende, og de timelønnede udtrykker stort behov for, at dette sker.

Vil man øge effekten af de ansattes værdiskabende indsats i V1 og V3 skal man først påvirke lederens ledelseskultur og lederansvarlighed; de skal gøres motiverede for at leve med og under denne ledelseskultur og disse ledelsesværktøjer. Hos V2 er de ansatte langt mere klar og motiverede.

Indførelsen af "situationsbestemt ledelse" vil i alle 3 virksomheder have meget stor effekt – hvis man altså sikrer, at de – både ledere og timelønnede – er motiverede for kultur og værktøj.

4.3 Kundefokus

6 spørgsmål om kvalitetsfokuseret ledelse

Spørgsmål	Score	Ønske
Inspirerer din leder dig at tænke på nye metoder i arbejdet	3,1	3,6
Har du klar viden om, hvem dine vigtigste kunder er	3,6	3,6
Har du klar viden om, hvad dine kunder forventer af dit arbejde	4,0	4,0
Har du klar viden om, hvad "værste fejl" i dit arbejde er	3,7	3,9
Kender du dine 2-3 vigtigste målepunkter for "godt arbejde"	3,7	3,9
Er du aktiv i gennemførelse af målbare forbedringsprojekter	3,5	3,6
	3,6	3,8

Tabel 4.3

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- DHV's score ligger i snit på 3,6, med de enkelte svar i intervallet 3,1-4,0; spredning 0,9
- Den generelle score (status) udtrykker en meget afventende holdning; uudnyttede ressourcer.
- Leder inspirerer bestemt ikke til at tænke på nye metoder i arbejdet.

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- DHV's ønske ligger i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,6-4,0
- Samtlige svar under "ønske" viser, at organisationen har en afventende holdning til begrebet kvalitet (kundetilfredshed).

Konklusion tabel 4.3.

Ved at få de 8 grundlæggende lederopgaver mere på plads vil man kunne få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes fulde potentiale. De ret samlede tal (3,9-4,3) for ønske viser, at organisationen mht kultur og ansvarlighed er klar til at få indført de meget værdiskabende værktøjer, der ligger bag de 8 spørgsmål, om end det ligger overraskende lavt for de 2, der scorer lavest på status.

4.3.1. Kundefokus – data opdelt efter funktion

Spørgsmål	Leder		Timeløn		Support	
	Score	Ønske	Score	Ønske	Score	Ønske
Inspirerer din leder dig at tænke på nye metoder i arbejdet	3,2	3,5	3,1	3,7	3,3	3,5
Har du klar viden om, hvem dine vigtigste kunder er	3,9	3,7	3,4	3,5	4,1	3,7
Har du klar viden om, hvad dine kunder forventer af dit arbejde	4,2	4,0	3,9	4,0	3,9	3,9
Har du klar viden om, hvad "værste fejl" i dit arbejde er	3,8	3,7	3,7	4,0	3,9	3,9
Kender du dine 2-3 vigtigste målepunkter for "godt arbejde"	3,8	3,9	3,7	4,0	3,6	3,9
Er du aktiv i gennemførelse af målbare forbedringsprojekter	3,7	3,6	3,5	3,6	3,7	3,8
	3,8	3,7	3,5	3,8	3,8	3,8

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- Ledernes score i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,2-4,2; spredning 1,0
- Timelønnedes score i snit på 3,5, med de enkelte svar i intervallet 3,1-3,9; spredning 0,8
- Supports score i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,3-3,9, spredning 0,6

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- Ledernes ønske i snit på 3,7, med de enkelte svar i intervallet 3,5-4,0; spredning 0,5
- Timelønnedes ønske i snit på 3,5, med de enkelte svar i intervallet 3,5-4,0; spredning 0,5
- Supports ønske i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,5-3,9; spredning 0,4

Konklusion 4.3.1.

Samlet kan branchen få 20-35 % mere værdi ud af sine ansattes indsats, hvis man vil indføre de ledelsesholdninger og -værktøjer, der er bag de 6 spørgsmål vedrørende kvalitetsledelse, men de ansatte er mht kultur og ansvarlighed ikke klar til at tage imod disse værktøjer. Vil man øge effekten skal man først påvirke kultur og ansvarlighed.

4.3.2. Kundefokus - interview

- Der er ikke forbedringskataloger, hverken på virksomheds-, afdelings- eller gruppeplan.
- Der er ingen forbedringskultur med fokus på læring. Ændringer i udførelse af arbejdsopgaver i processen sker kun på baggrund af ændringer i lovgivning. "Nu må vi kun bære så og så mange sten ad gangen".
- 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 ikke fastlagt konkrete kvalitetskrav. Den enkelte kan have egne tanker og holdninger. Det står i forhold til antallet af fejl der skal rettes. Men ingen følger op og der læres ikke (dog tilfældigt) af fejl.
- Hos den enkelte er der noget faglig stolthed at leve op til men ikke noget firmamæssigt krav. KPI'er findes ikke.
- Verden kræver fornyelser. Nye metoder. Innovation. Her er et ret uopdyrket område. Man bruger tilsyneladende ikke de ansattes tanker og ideer til at diskutere hverken nye forretningsområder eller vigtige forbedringer. Man blander sig ikke rigtigt i den enkeltes måde at udføre opgaverne på – og så er der jo ikke mål!
- Der er ingen systematisk og struktureret debat af standarder, værste fejl (eller bare fejl vi gerne vil undgå). Man opsamler ikke fejl til forbedring. Sker en fejl, retter man den. "man hører jo lidt omkring, hvordan andre gør det" – sådan sker forbedringer til næste projekt.
- Der er ingen evaluering eller opfølgning på projekterne. Nok en gennemgang, men den må ikke udstille nogen, og der sker ingen opsamling af læring.
- Der er ingen mål for medarbejderen, kun en tidsplan – som på ingen måde er baseret på en klar viden om, hvad den enkelte opgave reelt tager af tid.
- Der er ingen af de interviewede, der på noget tidspunkt nævner noget om øget effektivitet, flow og produktivitet.

- Ingen tænkning i at gøre det bedre og billigere for kunden. Medarbejderne ved kun i meget begrænset omfang om projekterne er blevet succes eller fiasko. Ingen systematisk opsamling på, hvad der er gået godt eller skidt.
- Der lyttes ikke til ansattes forbedringsforslag. Mange har rigtigt gode forslag, men orker ikke at give dem videre til formænd eller ledere.
- Der arbejdes ikke bevidst 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.

Modenhed: klar til flere frihedsgrader

- Generelt er der hverken hos ledere eller medarbejdere ret stor modenhed for at bruge de ledelsesværktøjer, der findes bag ”kundeorienteret ledelse” - kvalitetsledelse.
- Vil man have mere ud af de ansattes indsats kræver det, at lederne i langt højere grad lærer at bruge de værktøjer, der findes i kvalitetsledelse. Bare de relevante debatter vil skabe stor værdi – og uden den store investering.

Konklusion: interview

- Brugen af værktøjerne i kvalitetsledelse er stort set ikke eksisterende. Fx laver man måling af kundetilfredshed (dog ikke V3), men bruger ikke resultaterne til fx systematiske forbedringer.
- 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. – men på en eller anden måde er dette gået entreprenørbranchen forbi!!
- Pilotvirksomhederne kan få meget mere ud af sine medarbejdere, hvis de indførte et mere systematisk arbejde med tankerne i kvalitetsledelse.

4.3.3. Kundefokus: projektgennemgang

Tegn på aktiv anvendelse af værktøjerne i kundeorienteret ledelse vil i konkrete projekter vise sig i form af følgende indsats:

- Den enkelte oplever, at det er vigtigt at kende kundens krav og forventninger til det arbejde han skal levere, vide hvad værste fejl i opgaven er og løbende opsamle og lære af fejl. Søger aktivt at være med i at gennemføre forbedringsprojekter,
- Den enkelte kender de vigtigste KPI'er for hans arbejde og arbejder aktivt på at leve op til disse og udfordrer konstant mulighederne for at blive mere effektiv, produktiv og skabe flow i arbejdet og øge gennemløbstid.

Der er i ingen af de 3 virksomheder medarbejdere, der forventer kvalitetsmål, har KPI'er, diskuterer fejl og forebyggelse, eller for den sags skyld opstiller forbedringskataloger og ud fra disse gennemfører vigtige forbedringsprojekter. Flere gange kendes fejl mens man afventer, om der er nogen, der gør noget ved det. I flere af projekterne har der været alvorlige fejl og uhensigtsmæssigheder, uden at nogen af medarbejderne har grebet ind. Effektivitet, produktivitet, flow og gennemløbstid er slet ikke noget man taler om.

4.3.4. Konklusion: Kundefokus; kvalitetsorienteret ledelse

Samtlige foranstående tabeller er her omregnet til status på kompetencetrappen. For at kunne sige, at man får relevant værdi af sine ansattes fulde værdiskabende kompetence skal man gerne op omkring 4,0.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen viser tallene, at man i branchen kan få 20-35 % mere værdi ud af sine ansattes indsats – uden at det koster ekstra i form af øget løn – alene ved at justere ved brugen af de værktøjer og den lederadfærd, der findes bag disse 6 spørgsmål vedrørende ”kvalitetsorienteret ledelse”.

Forudsætningerne for at kunne opnå denne øget værdiskabelse pr indsatstime er, at de ansatte har den fornødne modenhed til at kunne acceptere brugen af disse ledelsesværktøjer. Her står branchen ikke så godt, og det betyder, at man aktivt skal påvirke organisationens kultur før man kan indføre de konkrete ledelsesværktøjer.

Der er stor forskel på de 3 virksomheder i pilotprojektet. V2 er generelt, både i kultur og ansvarlighed, et niveau over de 2 andre deltagende virksomheder.

De helt store forbedringsmuligheder findes indenfor de timelønsansatte, hvor det samlede gennemsnit ligger lavt:

- manglende inspiration til at tænke på nye metoder i arbejdet – men i nogen grad behov for det
- manglende klar viden om, hvem der er vigtigste kunder – og meget lille behov for det
- ingen klar viden om, hvad værste fejl i eget arbejde er – og meget lille behov for det
- manglende aktiv deltagelse i gennemførelsen af målbare forbedringsprojekter – og lavt behov
- manglende klar viden om, hvem vigtigste kunder er – i nogen grad behov.
- manglende klart kendskab til de 2-3 vigtigste målepunkter for godt arbejde – i nogen grad behov

Lavthængende frugter:

Gør noget ved ledernes evne til

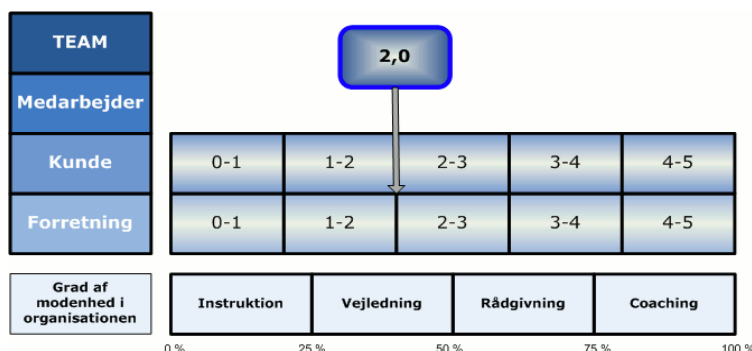
- at den enkelte ved, hvad de 2-3 vigtigste målepunkter for godt arbejde er.
- at den enkelte ved, hvad de 2-3 værste fejl i det daglige arbejde er.
- at den enkelte involveres i gennemførelsen af målbare forbedringsprojekter i egen dagligdag
- at den enkelte tænker på nye metoder i sit daglige arbejde

Vil man øge effekten af de ansattes værdiskabende indsats i V1 og V3 skal man først påvirke ledernes ledelseskultur og lederansvarlighed; de skal gøres motiverede for at leve med og under denne ledelseskultur og disse ledelsesværktøjer. Hos V2 er de ansatte langt mere klar og motiverede.

Indførelsen af ”situationsbestemt ledelse” vil i alle 3 virksomheder have meget stor effekt – hvis man altså sikrer, at de – både ledere og timelønnede – er motiverede for kultur og værktøj.

De 6 vigtigste temaer i kvalitetsorienteret ledelse korrigeret efter interview og procesgennemgang

	Led	Tim	Sup	Total	korr	Total
V1	3,2	1,9	2,2	2,2	-0,4	1,8
V2	3,2	2,7	3,6	2,8	-0,5	2,3
V3	2,7	2,4	2,5	2,5	-0,6	1,9
DHV	2,8	2,4	2,8	2,5		2,0



4.4. Medarbejderfokus

8 spørgsmål om empowerment ledelse

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

Tabel 4.4

Score: under 3,9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- DHV's score ligger i snit på 3,7, med de enkelte svar i intervallet 2,9-4,1; spredning 1,2

Ønske: under 3,9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- DHV's ønske ligger i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,2-4,2; spredning 1,0
- Det er interessant, at der i 6 ud af 8 spørgsmål er så lille – eller direkte negativ – afstand mellem score (status) og ønske. (afstand mellem score og ønske over 0,3 point = behov)

Konklusion tabel 4.4.

Ved at få de 8 lederopgaver i empowerment mere på plads vil man kunne få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes fulde potentiale. Tal for ønske viser, at organisationen mht kultur og ansvarlighed ikke er klar til at få indført de meget værdiskabende værktøjer, der ligger bag de 8 spørgsmål vedrørende medarbejderorienteret ledelse.

- Den generelle score (status) udtrykker en meget afventende holdning; uudnyttede ressourcer.
- Arbejdet indeholder bestemt ikke svært opnåelige mål – og der er ikke behov for det.
- Den enkelte motiveres ikke på den for ham/hende rette måde, men her er der stort behov.
- Den enkelte påtager sig ikke mere ansvar end han bliver bedt om – og det skal der ikke røres ved

4.4.1. Medarbejderfokus; empowerment ledelse – data opdelt efter funktion

Spørgsmål	Leder		Timeløn		Support	
	Score	Ønske	Score	Ønske	Score	Ønske
Kender du den helhed dit arbejde indgår i og bidrager til	4,2	4,1	3,9	3,9	4,4	4,2
Bliver du motiveret på den for dig rette måde	3,6	3,9	3,4	3,9	3,6	4,2
Indeholder dit arbejde svært opnåelige mål	3,2	3,2	2,8	3,1	3,6	3,6
Påtager du dig mere ansvar end du bliver bedt om	3,6	3,6	3,6	3,5	3,5	3,6
Bruges dine kompetencer (viden, færdigheder, erfaring) og evner rigtigt	4,0	4,2	3,7	4,2	3,7	4,2
Passer dine kvalifikationer til det arbejde du har om 1 år	4,0	4,1	3,9	4,0	4,0	4,1
Efterlever din leder vore (firmaets) værdier	3,9	3,9	3,7	4,0	4,3	4,2
Arbejder din leder relevant på at opfylde virksomhedens strategi	3,9	3,8	3,8	3,9	4,2	4,4
	3,8	3,9	3,6	3,8	3,9	4,1

Score: under 3.9 betyder, at situationen forhindrer et godt og værdiskabende arbejde

- Ledernes score i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,2-4,2; spredning 1,0
- Timelønnedes score i snit på 3,6, med de enkelte svar i intervallet 2,8-3,9; spredning 1,1
- Supports score i snit på 3,9, med de enkelte svar i intervallet 3,5-4,4; spredning 0,9

Ønske: under 3.9 betyder, at kulturen skal påvirkes før værktøjer værdiskabende kan indføres

- Ledernes ønske i snit på 3,9, med de enkelte svar i intervallet 3.2-4.2; spredning 1.0
- Timelønnedes ønske i snit på 3,8, med de enkelte svar i intervallet 3,1-4,2; spredning 1,1
- Supports ønske i snit på 4,1, med de enkelte svar i intervallet 3.6-4,4; spredning 0,8

Konklusion 4.4.1.

Ikke den store forskel på timelønnede og ledere.

- Både ledere og timelønnede har et arbejde, der bestemt ikke indeholder svært opnåelige mål og ingen af disse grupper markerer, at de ønsker denne situation ændret.
- I alle 3 grupper er man i tvivl om man påtager sig mere ansvar end man bliver bedt om og her er man enige om, at denne situation ikke ønskes ændret.
- Alle 3 grupper markerer, at man ikke rigtigt motiveres på den for personen rette måde og at dette forhold meget gerne må ændres.

Samlet kan branchen få 20-35 % mere kompetent værdi ud af sine ansattes indsats, hvis man vil indføre de ledelsesholdninger og -værktøjer, der er bag de 8 spørgsmål, men de ansatte er mht kultur og ansvarlighed ikke så klar til at tage imod disse værktøjer. Vil man øge effekten skal man først påvirke kultur og ansvarlighed.

4.4.2. Medarbejderfokus - interview

Stort set alle de interviewede personer oplever, at man er meget empowered. Man har stor frihed i sit arbejde. Kan selv træffe daglige og vigtige beslutninger. Og det er man meget glade for.

Når vi så spørger til Mission, Vision, strategiske mål og virksomhedens værdier blive personen lidt lang i blikket. Selv hos V2, hvor der overalt er plancher med Mission, Vision, strategiske mål og værdier er der stor forskel på, hvad den enkelte siger – når man ikke må kigge ned.

Nu handler empowerment jo ikke om at kunne huske særlige sætninger, men om at kunne træffe beslutninger ud fra meningen i disse sætninger, og det handler om, at sætningerne er omformet til "hvad skal jeg gøre for at vi kan leve op til intentionen i disse sætninger" – og den er slet ikke til stede.

- Hverken mission, vision værdier eller strategiske mål er omformet til noget den enkelte forstår og kan handle på. Ordene betyder intet for den enkelte og den form for handlefrihed man synes man har, består i, at man frit kan træffe beslutninger – men de har ikke noget særligt med hverken mission, vision at gøre og der er ingen konsekvenser ved at bryde eventuelt vedtagne værdier.
- Eksempelvis har man intern leje af materiel, hvor man gennem egen afdeling kan få det materiel man har brug for, men også skal betale den pris, der her er vedtaget. Hvis man er imod at betale fordi man kan leje billigere ude i byen, ja så lejer man ude i byen, for det gør det godt på eget projekt og det med, at den samlede økonomi lider skade, kommer ligesom ikke den enkelte ved.
- Generelt ser man hele tiden situationen ud fra egen vinding, og empowerment handler jo netop om, at se det ud fra helhedens side. Det gør man ikke og det gør ledelsen heller ikke noget ved.

Modenhed: klar til flere frihedsgrader

- Generelt er der hverken hos ledere eller medarbejdere ret stor modenhed for at bruge de ledelsesværktøjer, der findes bag "medarbejderorienteret ledelse" - empowerment.
- Vil man have mere ud af de ansattes indsats kræver det, at lederne i langt højere grad lærer at bruge de værktøjer, der findes i kvalitetsledelse. Bare de relevante debatter vil skabe stor værdi – og uden den store investering.

Konklusion: interview

- Brugen af værktøjerne i empowerment er stort set ikke eksisterende; dette gælder dog ikke V2, hvor man i nogen grad kender ordene men ikke kan omsætte dem til egen handling. Fx laver man i V2 måling af medarbejdertilfredshed, men en del af lederne oplever, at dette er spild af tid. "Lad os hellere bruge tiden på noget mere konstruktivt".
- Jo mere man som medarbejder forstår egen rolle i vision, strategiske mål og indholdet i værdier jo bedre kan man som medarbejder arbejde på at skabe en helt særlig ansvarlighed og et særligt engagement – alternativet er ligegyldighed. Og man forstår netop ikke sin egen rolle og opgave.
- Pilotvirksomhederne kan få meget mere ud af sine medarbejdere, hvis de indførte et mere systematisk arbejde med tankerne i empowermentledelse.

Der er stor forskel på ledere og timelønnede, hvor lederne i nogen grad udtrykker empowerment mens timelønnede ikke udtrykker samme grad af empowerment som ledere. Der er en tendens til at medarbejderne taler om virksomheden og lederne i 3. person – eks. ”DE efterlever ikke værdien åbenhed”

4.4.3. Empowerment: 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

4.4.4. Konklusion: Medarbejderfokus; empowerment ledelse

Samtlige foranstående tabeller vedrørende empowermenter her omregnet til status på kompetencetrappen. For at kunne sige, at man får relevant værdi af sine ansattes fulde værdiskabende kompetence skal man gerne op omkring 4.0.

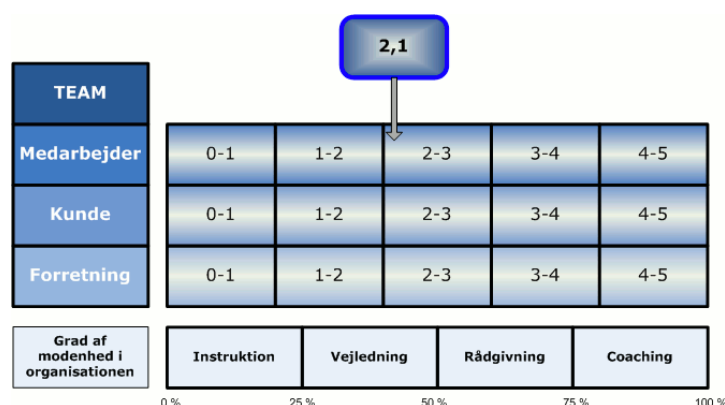
Ud fra spørgeskemaundersøgelsen viser tallene, at man i branchen kan få 20-35 % mere værdi ud af sine ansattes indsats – uden at det koster ekstra i form af øget løn – alene ved at justere ved brugen af de værktøjer og den lederadfærd, der findes bag disse 8 spørgsmål vedrørende ”medarbejderorienteret ledelse”.

Forudsætningerne for at kunne opnå denne øget værdiskabelse pr indsatstime er, at de ansatte har den fornødne modenhed til at kunne acceptere brugen af disse ledelsesværktøjer. Her står branchen ikke så godt (V2 klart bedre end de 2 øvrige), og det betyder, at man aktivt skal påvirke organisationens kultur før man kan indføre de konkrete ledelsesværktøjer.

Analysen af de gennemførte interviews og de gennemgåede konkrete projekter vil vise, om de ovenfor opstillede data og delkonklusioner skal justeres opad (det står bedre til) eller nedad (det står værre til).

De 8 vigtige temaer i medarbejderorienteret ledelse

	Led	Tim	Sup	Total	korr	Total
V1	2,8	2,4	3,0	2,5	-0,5	2,0
V2	4,2	3,0	3,6	3,2	-0,6	2,6
V3	2,7	2,4	2,5	2,5	-0,5	2,0
DHV	2,8	2,5	3,0	2,7		2,1



Lavthængende frugter:

Gør noget ved ledernes evne til

- At motivere den enkelte på den måde, som netop han skal motiveres
- At skabe et arbejde, hvor den enkelte oplever sine kompetencer udfordret – svært opnåelige mål.
- At skabe en kultur, hvor den enkelte frivilligt påtager sig mere ansvar end han bliver bedt om.

Vil man øge effekten af de ansattes værdiskabende indsats i V1 og V3 skal man først påvirke ledernes ledelseskultur og lederansvarlighed; de skal gøres motiverede for at leve med og under denne ledelseskultur og disse ledelsesværktøjer. Hos V2 er de ansatte langt mere klar og motiverede.

5. Analyse og gennemførte projekter

I forlængelse af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og de 63 interviews har vi bedt om at få en gennemgang af 3 konkrete 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 medarbejdere. På den måde har vi fået en dybere gennemgang af det allerede gennemførte projekt. I det følgende er givet en række eksempler på sådanne projektgennemgange.

5.1 Problemer ift. empowerment og kvalitetsledelse

Projekt 1:

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 leverandør – Leder får det ikke at vide, selvom han er ansvarlig for samarbejdsaftalen med leverandøren.
 - 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, 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 projektleder er 10 uger – det kunne have været 5 uger, hvis det havde været planlagt perfekt, ifølge virksomhedens direktør.
3. Der evalueres ikke på tabte tilbud
 - a. Projektleder bruger meget tid på at give tilbud. Mindre end 50% af de afgivne tilbud vindes, bl.a. fordi vi ofte bliver ”misbrugt” af bygherre som kontrolpragiver.
4. Tilbuddet laves med udgangspunkt i priskuranter og erfaringer. Det har ofte ingen garanti for hold i virkeligheden.
 - a. Der foretages ikke systematisk risikovurdering
 - b. Tilbuddet er faktisk ret misvisende, da debat af personer og samarbejde viser, at de kan gøre det 65.000 kr. 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 systematisk læring
 - a. Planlagt og reelt projektforløb
 - 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

Projekt 2:

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". Opstartsinformationen er ustruktureret og gives til et tilfældigt udpluk af de involverede medarbejdere.
 - a. Manglende kvalitetsstyring
 - b. Systematisering af processer
 - c. Forebyggelse af fejl
6. Målbart overhold af interne standarder
7. Manglende forbedringskultur
8. Manglende lagerstyring.
9. Manglende involvering ift. logistikplan
10. Manglende opfølgning på og konsekvens af mangelliste/fejl ved aflevering
11. Problemerne gælder ikke kun internt i virksomheden, men bestemt også i sammenspillet med underentreprenører og andre involverede.

Projektleder 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, hvilket betyder, at fælles pres og fælles mål giver samarbejde.

Projekt 3:

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

Projekt 4:

Identificerede temaer

- Manglende planlægning generelt
- Uspecificerede leverandøraftaler (der foreligger ikke særaftaler omkring mængderabatter)
- Manglende budgetteringsgrundlag (alt foregår på baggrund af erfaring)
- Manglende systematisk tilgang til løsning af projekter
- Manglende ressourceallokering efter behov (det man har til rådighed bruger man bare (folk eller også bestiller man bare det, man har brug for, som arbejdet skrider frem (materialer)).
- Manglende målstyring – hvor meget man skal nå hver dag er der ikke mål for (effektivitet???)
- Manglende indsigt i prisoverslag/tilbud ("det er ikke vores område"... man udfører arbejdet uden at vide hvad projektet skal gi' fra starten)
- Manglende fællesmøde med projektleder og de involverede om projektet.
- Manglende evaluering af projekter (ingen opsamling på hvordan projektet er forløbet, og hvad resultatet var).
- Manglende økonomisk indsigt (f.eks. ved leje af udstyr/vognmænd mv. bruger man de samme leverandører, også selvom de måske er dyrere end de andre).
- Bonussystem virker ikke altid efter hensigten (ikke alle er drevet af bonus). Man er ikke selv herre over om projektet giver overskud, og man ved ikke, hvornår man tildeles hvilke takster.
- Manglende standarder (f.eks. beregning af bundhøjde i forbindelse med bundopbygning).
- Manglende rekognisering af byggeplads (transport/parkering/plads/trafik/flugtveje mv.)
- Manglende kommunikation (f.eks. omkring overskudsdeling. OD-møder er kun for de "udvalgte")
- Begrænset jobrotering – det er sjældent, at man arbejder med andre end sin faste makker.

Væsentlige fejl/ventetid/spildtid/udfordringer i projektet

- Foretagelse af jordprøver tager typisk et par dage (=> ventetid, koster penge). Hvis godkendelsen finder sted (ok). Hvis ikke så skal jorden flyttes og der skal beregnes en ny pris.
- Valg af vogntype: 3 aksler (8 kubikmeter vognlæs), 4 aksler (10-11 kubikmeter vognlæs). Des større læs vognmanden kan have desto bedre, da han skal køre færre ture. Vognmanden tager en pris pr. time.
- Antal læs - det antal fyldte vognlæs vognmanden har med ind og ud spiller ind på prisen. Det er bedre at vognmanden er beskæftiget både på ind- og udrejsen til destinationen.
- Brolæggeren – vigtigt at opmålingen er i orden, når han kommer til stedet. Burde måske involveres tidligere i processen.
- Overgravede kabler, der betød, at arbejdet skulle laves om
- Glemte finesser, der betød at arbejdet skulle laves om (ekstra timer + materialer som ikke indgår i prisoverslaget)
- Materialer i overskud pga. forkert planlægning.

Projekt 5:

Identificerede temaer

- Manglende økonomisk indsigt (f.eks. ved leje af udstyr/vognmænd mv. bruger man de samme leverandører, også selvom de måske er dyrere end de andre).
- Manglende hensyntagen til arbejdsmiljø – ikke alle tænker på sikkerhed (f.eks. brug af hjelm)
- Manglende indsigt i priser /tilbud (de kender ikke noget til priser og mener de er bedre tjent uden dette kendskab)
- Manglende opfølgning på hvordan projektet gik – det er kun beregner, der ved om projektet gav overskud.
- Manglende vidensdeling (foregår kun internt i teams – ikke på tværs)
- Begrænset jobrotering – typisk arbejder man i teams og kun med sin faste makker. (de dårligere arbejder med de dårlige og de bedste arbejder med de bedste)

- Manglende kommunikation og mulighed for læring (OD-møder er kun for de udvalgte)
- Manglende effekt af incitamentstruktur (gamle kunder får ofte rabatter og de rabatter gør OD-grundlaget mindre, men det tænker de ikke over)
- Begrænset systematik i forhold til kvalitetsstyring (det er tilfældigt hvordan der måles på kvaliteten i det udførte arbejde undervejs i processen)
- Begrænsede fællesstandarder for hvordan arbejdet udføres (de deler ingen viden/metoder)

Væsentlige fejl/ventetid/spildtid/udfordringer i projektet

- Kabler graves unødigt over (ikke alle kabler er afmærket f.eks. TDC)
- Pumpestation skulle graves op og flyttes efter den allerede var gravet ned i jorden.

Projekt 6:

Identificerede temaer

- Vil gerne have mere ansvar (de laver det meste selv og ved hvad der skal laves)
- Manglende kendskab til nøgletal (de kender ikke til dækningsbidraget på projektet)
- Nye priser for hvert projekt
- Manglende standarder
- Manglende fokus på kunden (de interesserer sig ikke for det, det handler om OD)
- Mere oplysning om økonomien i projektet
- Omsætning kommer før sikkerhed
- Manglende opbakning fra ledelsen til medarbejdernes ønske om nyt udstyr til gavn for kvaliteten og effektiviteten (f.eks. IT og laserudstyr)
- Manglende IT kompetencer blandt de ansatte.
- Manglende målstyring (hvordan måles effektivitet i det daglige?)
- U hensigtsmæssig planlægning (f.eks. at tegningerne kommer for sent i forhold til medarbejdernes egen planlægning, herunder bestilling af materialer/udstyr)
- Utilstrækkelig håndtering af projektets opstartsfasen (vi ved hvad der skal laves allerede fra dag 1, men beregner giver os ikke muligheden for at tage ansvaret 100 procent selv)
- Manglende kommunikation og vidensdeling generelt
- Manglende flow i opgaver skaber incitament til at slække på effektiviteten. Hvis man er hurtig færdig med et projekt, så kan der godt gå noget tid, før leder har en ny interessant opgave til os. I disse tilfælde hænder det oftest, at vi bliver sat på at færdiggøre et af de projekter, som ikke giver overskud og dermed ingen bonus. For at sikre en højere bonus (16 kr. ekstra pr. time) kan det derfor bedre betale sig for os at forlænge tiden, vi bruger på at færdiggøre det projekt, vi ved, der giver overskud. I dette tilfælde virker bonussystemet ikke efter hensigten.
- Manglende evaluering af projektet
- Manglende registrering og oplysning om mangler (mangellister eksisterer lader ikke til at eksistere)
- Manglende frihedsgrader fra ledelsen
- Kompetenceudvikling tager ikke udgangspunkt i behov men opfattes som en personalegode

Væsentlige fejl/ventetid/spildtid/udfordringer i projektet

- Tyveri af materialer på skurpladsen

5. Særlige problemstillinger

Større branche-forudsætninger – personlige holdninger og arbejds- og samarbejdskultur – skal tages stærkt i betragtning, før de meget enkle og åbenlyse muligheder for øget værdi kan opnås.

Prisfikseringen; ubetinget laveste

Det hele handler om tilbudsrunder. Den laveste pris vinder. Kunden specificerer og en række beregner og giver tilbud. Tilbud beregnes ud fra branchens standarder og underleverandørernes villighed til at give en ekstra lav pris. Den, der kommer med det laveste tilbud får oftest opgaven.

Herefter starter en kamp om at få ekstra opgaver eller ændret i det aftalte og nu kan man måske komme til at tjene lidt. Da man ikke styrer på effektivitet, produktivitet, flow og gennemløbstid; da man ikke opstiller svært opnåelige mål og da man ikke bruger medarbejderne optimalt tjener man ikke de penge, man burde – hvilket mange entreprenørvirksomheder afspejler.

Fastlagte standarder

Fx:

En opgave indeholder, at der skal lægges 10.000 mursten. Beregneren slår op i sin "lille bog", hvor der står, at en murer kan lægge 250 sten i timen. Ergo tager det 40 timer at lægge 10.000 sten. Prisen for sådanne 40 timer er $40 \times 350,- \text{ kr} = 14.000 \text{ kr}$ – excl materialer...

Sådan har det været i mange år. Spørger man til murerens kvalifikationer erkender alle, at dette er minimum af, hvad man kan; rigtigt mange kan gøre det 15-20% hurtigere – og mange gør det også bedre, så der ikke er spildtid, kassation etc

Men en evt forskel mellem beregnet og faktisk tid indgår ikke i planerne – hvilket betyder, at når mureren er færdig "er der gået 40 timer" og først nu kan næste komme til..

Hvorfor er byggebranchen den eneste branche (? – bortset fra SAS, typograferne, sømændene...) der ikke konstant arbejder på målbart at blive bedre til begreberne effektivitet, flow og produktivitet?

Dårlige indkøbere; opdraget af leverandør (som IT)

Indkøberne er udelukkende optaget af pris. Billigste tilbud vinder. Ikke krav om kvalitet (den er nok den samme!!) eller overhold af miljø (det er leverandørens problem). Alle ved, at "prisen bliver højere og at der snydes med materialer og indsatser ..."

Ingen taler om effektivitet, flow og produktivitet

"det kan man måske i en produktionsvirksomhed, men bestemt ikke i vores branche" – men man kan regne sig frem til et tilbud!!!

Man glæde lyst til at stille konkrete krav, måle og benchmarke

Der er i branchen en voldsom berøringsangst overfor at kræve noget af den enkelte. Du må på ingen måde sammenligne personer og deres ydeevne. Alle kan det samme.

Manglende evne til menneskeindsigt i kommunikation

Lederne taler om opgaver, sammensætter hold, etc, men hverken har eller bruger viden fra adfærdsteorier. Du må selv motivere dig; du får ikke konstruktiv feedback – hverken positiv eller negativ, men ”her i virksomheden har vi en god og rå tone, og det kan alle lide – nå det kan de...”

Intern kritik ikke velkommen; for få, der påpeger klare forhold

Direkte adspurgt har alle de vi har interviewet en lang række forslag til, hvordan dagligdagen kan blive bedre, virksomheden kan tjene flere penge og lave færre omkostningskrævende fejl. En enkelt havde 1½ A4-side tæt beskrevet med forslag og begrundelser. ”Hvorfor har du ikke vist dette til din leder eller din ledelse”. ”Det har jeg også, men det gav kun vrøvl. Man må ikke komme med intern kritik og dette opleves som kritik. Så alle lader bare tingene passere”.

Typisk har vi ikke KS-materialet klar

- Frigøre bundne midler (forbedringspunkter)
- Mangler oplysninger
- Projektet skal afleveres til tiden
- Kun ved væsentlige mangler kan bygherren nægte modtagelse

Arbejdsmiljø-holdning og personlig indsats halter

Vi ved, at der er mange mangler ved virksomhedernes håndtering af arbejdsmiljø. Senest viser den af BABEL udarbejdede arbejdsmiljø-rapport, at der er en klar overdødelighed for deres medlemmer...

Og dette er bestemt ikke kun virksomhedens skyld. Det er også holdninger og adfærd hos arbejdstager – og kunde.

Effektivitet i afvikling af møder; stor forskel på processen i mødeledelse

Mange ledere er bestemt ikke gode til at gennemføre møder. Rigtigt mange møder bliver derfor spild af tid, mens der virkelig er brug for holdnings- og adfærdsdannende møder.

Lederne bruger for lidt tid på ledelse – for meget på dag driftsopgaver

- Finde muligheder på nettet, aviser, etc
- Udarbejde oplæg, tilbud,
- Styre projekter

Brugen af IT: PC-ere

- Vi skal have alle med på brugen af PC. Der er store muligheder for bedre styring, rapportering og information. 30-40 % af lederne er svage på PC-brugen

Stor forskel på projektledere

- 30 % er rigtigt gode til at motivere; 30 % er rigtigt svage
- Tænker stort set ikke i optimering, effektivitet, flow og/eller produktivitet, men primært i projektafvikling op mod budget, tidsplan og normal praksis.

Samarbejdet og samspillet med de rådgivende; især arkitekter

- Vi må ofte bede om at få lavet tegninger om, fordi de har tegnet noget, der slet ikke kan lade sig gøre
- De ringer jo alligevel til os om priser
- De er ofte alt for langt væk fra realiteter
- Arkitekter tegner alt for dyrt – alt for lidt innovativt. De arbejder ud fra ”Rockwools kataloger”. Hvor kommer innovationen fra?
- Hvem er det, som bygherren bliver sur på, hvis det går galt?
- Hvem tager teten:
 - I DK: rådgiver
 - I S: entreprenøren

- Hvem har de praktiske erfaringer? Hvem har ansvaret?
- De fordyrende løsninger – som vi så må rette op på.
- Mange eksempler på, at ting bliver bedre og billigere når vores praktiske erfaringer kommer ind, men det kræver ofte store og lange og opslidende debatter med arkitekt
 - Eks: isolation af betontag
 - Vi bruger betonen som en del af BS60 kravet og ændrer blot til "hård isolation" – og får en højere isolation til en billigere pris.

7. Forbedringsforslag opsamlet under processen

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. Ingen opfølgning

- Vi får ingen ros eller positiv feedback for godt arbejde. Hvis vi ikke hører noget, så er det godt nok.

3. Sikkerhed

- "Vi undrer os over, at andre ikke går så meget op i sikkerhed og sundhed. Sådan ville vi aldrig gøre i DHV". Udtalelsen viser lysten til at efterleve sikkerhedsreglerne.

4. Samarbejde

- Man kan ikke få alle parter til at spille sammen. Der mangler et kick-off møde, hvor man samler alle fra start.

5. TEAM-adfærd

- Folk arbejder for deres faggruppe

6. Instruktion

- Ansvarsskift, fx på projektet i Andeby, hvor "ingen tog ansvar eller bedrev ledelse"

Kundeorienteret ledelse

7. 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.

8. Fejl

- "Hvis man har lavet en fejl, retter man den selv"

9. Samlet kvalitetsforståelse

- "Der er nogle, der er ret ligeglade, og som ikke går op i kvaliteten

10. Aflevering af projektet

- Dårligt standardpapir til aflevering. Nogle gange bare et blankt stykke papir

11. Målstyring

- Ingen målstyring omkring tid, spild, økonomi, etc undervejs i projektet

12. Evaluering

- Samlet opfølgning hver 3. 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 sjældt afgiver 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?

13. 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.

14. Involvering

- "Vi bliver ikke involveret i logistikplanen på pladsen. Tit kunne det gøres bedre"

Empowerment

15. 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.

16. 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"

8. Den fortsatte proces (BABEL 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

- Rammeudvikling af holdninger og værktøjer, der vil gøre pilotvirksomhederne bedre
- Rammeudvikling 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:

- Endelig udvikling af holdninger og værktøjer, der vil gøre pilotvirksomhederne bedre
- Endelig udvikling af holdninger og værktøjer, der vil gøre branchen bedre

Træning og uddannelse i de 3 pilotvirksomheder, skal skabe ønskede resultater

Fase 3 starter september 2009; første bølge slutter medio december 2009.

---ooo0ooo---

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

Generelt har deltagerne været meget tilfredse med deres arbejde og deres virksomhed. De kan godt se de muligheder, der er i denne analyse, men der er ikke en modenhed, der gør, at de meget resultatskabende ledelsesværktøjer umiddelbart kan indføres. Det vil simpelthen skabe konflikt, hvis man gjorde det. Man skal først udvikle den enkeltes holdning og markant påvirke kulturen i branchen – både hos ledere og hos medarbejdere.