

Empowerment 2010-2011

Introduktion

Bygge- og anlægsbranchen har i mange år været kendetegnet af stigende efterspørgsel og heraf særdeles flotte omsætningstal. Ikke desto mindre har det vist sig, at rigtig mange bygge- og anlægsvirksomheder har kæmpet med at skabe indtjening på baggrund af en ellers lovende omsætning. Flere analyser peger på, at årsagen skal findes i manglende produktivitetsforbedringer, og det har desværre den konsekvens, at der ikke er overskud til medarbejderudvikling og til at tænke innovativt i forhold til processer og metoder. Sammenholdt med den stigende konkurrence fra udenlandske bygge- og entreprenørvirksomheder og ikke mindst den aktuelle finanskrisen, som har ramt bygge- og anlægsbranchen hårdt, synes det klart at det er nødvendigt med snarlige tiltag, for at forhindre at bygge- og anlægsbranchen mister terræn.

På baggrund i ovenstående betragtninger tog 3F i november 2008 initiativ til, at Bülow Management i foråret 2009 gennemførte en analyse i samarbejde med tre bygge- og anlægsvirksomheder, VAM A/S, DavidsenPartnere A/S og HUU A/S. Formålet med analysen var at undersøge i hvilket omfang de tre virksomheder stiller de rette muligheder til rådighed for deres medarbejdere, således at medarbejdernes kompetencer og potentiale bliver anvendt bedst muligt, med henblik på at skabe øget værdi per times indsats.

Analysen

Analysen blev udført i foråret 2009 og baserede sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ansatte i virksomhederne, interviews med ledere og medarbejdere og gennemgang af tre konkrete projekter i hver af virksomhederne. Analysearbejdet er sammenfattet i en rapport, som er præsenteret for medarbejderne i virksomhederne. Den meget grundige analyse, giver et rigtig godt indblik i tingenes tilstand i virksomhederne og vist, at vi på mange områder gør det rigtig godt og der er mange gode erfaringer at bygge videre på, men ikke mindst mange gode forslag til, hvordan tingene kunne gøres endnu bedre.

Empowerment 2010-2011

VAM A/S og de to andre deltagende virksomheder (DavidsenPartnere A/S og HUU A/S) har valgt at indgå i den videre Empowerment proces, idet Empowerment er en dybdegående modulbaseret forandringsproces. Processen er udviklet på baggrund af analysens resultater, og tager højde for de tre virksomheders fælles og individuelle udfordringer. Formålet med den skræddersyede proces er at skabe de bedste forudsætninger for at opnå en målbart forbedret konkurrencesituation for de deltagende virksomheder, VAM A/S, DavidsenPartnere A/S og HUU A/S og senere hele branchen. Forbedringerne skal skabes ved systematisk at forbedre virksomhedernes evne til at anvende medarbejdernes kompetencer, viden, motivation og engagement. Det skaber både øget trivsel, samarbejde og effektivitet i virksomhederne.

Projektets navn kommer af management-begrebet Empowerment, som er helt centralt for forandringsprocessen. Empowerment handler om:

- At skabe en kultur, hvor lederen vil motivere og engagere – skabe ansvar og ansvarlighed og, medarbejderen vil påtage sig ansvar og ansvarlighed.

- Empowerment kræver, at medarbejderen kender, forstår, accepterer og vil efterleve virksomhedens mission, vision, værdier og kender sin rolle i opgavens overordnede mål og resultater.

Projektet Empowerment 2010-2010 er således en forandringsproces, der stiller krav om grundlæggende kulturændringer i virksomhederne og involverer alle i den enkelte virksomhed - ledere såvel som medarbejdere på tværs af ledelsesniveauer og arbejdsområder. Det er vigtigt at fremhæve, at Empowerment ikke er et forandringsprojekt møntet på ledelse, men er baseret på alle i virksomheden inddrages og oplever at netop de er vigtige for forandringsprocessens succes. Det stiller store krav til alle medarbejdere i virksomheden, men øger samtidig effekten af processen og sandsynligheden for succes.

VAM A/S har valgt at indgå i Empowerment 2010-2011, idet den sikre at alle parter opnår en værdi ved denne proces, dvs. kunderne, vores medarbejdere og virksomheden, hvilket har været essentielt for virksomhedens deltagelse i Empowerment 2010-2011.

VAM A/S og de to andre deltagende virksomheder (DavidsenPartnere A/S og HUI A/S) påbegyndte Empowermentprocessen i februar i år og processen har fået en positiv modtagelse blandt medarbejdere såvel som ledere. Forude ligger en spændende forandringsproces, der gerne skal skabe udvikling og medvirke til at forbedre konkurrencesituationen for virksomhederne.

Det teoretiske indhold i Empowerment 2010-2011

Indhold

Empowerment centrerer sig omkring fire overordnede fokusområder, som kræver indsats for at skabe en forbedret udnyttelse af virksomhedens potentiale: processer, kultur, lederadfærd og fakta. Hvert af disse deltemaer er udbygget med tilgange og værktøjer, der skal give virksomhederne de bedst mulige forudsætninger for bedre at udnytte deres medarbejders fulde potentiale og derigennem forbedre deres konkurrencesituation.

Figur 1: Indholdet i Empowerment

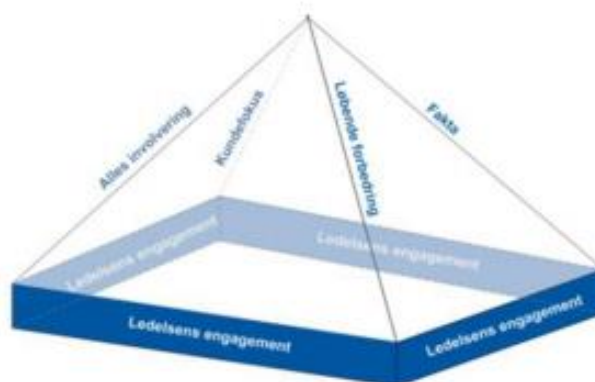


Det teoretiske indhold i Empowerment 2010-2011 tager udgangspunkt i den grundlæggende ledelsesfilosofi Total Quality Management (TQM), der indeholder værktøjer som vinderkultur og teamkultur, målstyring, proceskortlægningsmodellen LIPOK og Forbedringsprocessens 4 Faser. Disse værktøjer understøtter alle arbejdet med Empowerment.

Total Quality management i Empowerment

TQM er en virksomhedskultur, hvor alle medarbejdere er engagerede i at tilfredsstille kundens behov gennem løbende forbedringer og består af fem grundelementer: Lederskab, fokus på kunden (ekstern og intern), fokus på fakta, løbende forbedringer og alles deltagelse. TQM kan tænkes som en pyramide, hvor lederskab er fundamentet, der bærer de øvrige fire elementer. Dette er illustreret i figur 2.

Figur 2: TQM-pyramdien

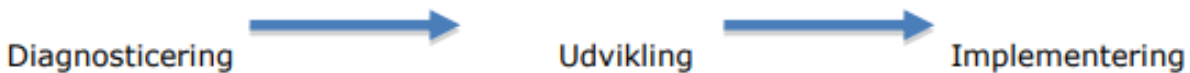


For så vidt lederskab, stiller Empowerment 2010-2011 krav til ledelsen i virksomhederne om at sikre at principperne i TQM ligger til grund for alle beslutninger, samt at opstille mål, visioner og strategier, der styrer virksomheden i retning mod en TQM-kultur. Desuden stilles der krav om at ledelsen følger op og støtter op, omkring processen.

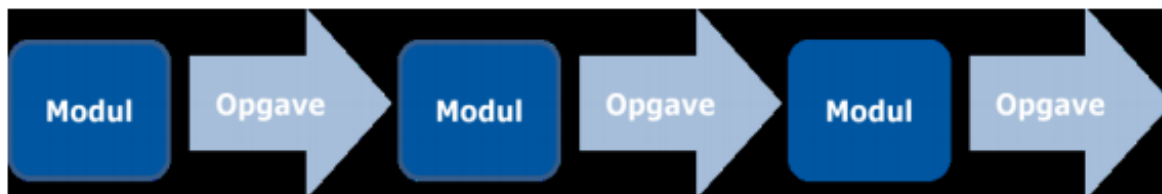
Definitionen af kunden som værende både den interne og eksterne kunde har til formål at skabe syn på kvalitet i virksomhederne, som ikke blot vedrører opfyldelse af den eksterne kundes behov og forventninger, men i lige så høj grad vedrører tilfredsstillelse af behov og forventninger hos det næste led i processen. Dette med henblik på systematisk at reducere fejl og spildtid samt skabe øget kundetilfredshed i virksomhedens samlede processer. Fokus på løbende forbedringer indgår i Empowerment 2010-2011, fordi disse er vigtige til at sikre virksomhedens fortsatte udvikling både i form af effektiviseringer og kundetilfredshed. Alles involvering i diskussionen af fejl og uheldsmæssigheder er en stærk katalysator for at skabe bæredygtige forbedringer og en helt grundlæggende forudsætning for at få succes med Empowerment.

Fokus på implementering

Foruden formålet og det teoretiske indhold, er det, der i særdeleshed adskiller Empowerment fra andre forandringsprojekter i moderne virksomheder, er det særlige fokus på implementeringen af projektet. Al erfaring viser, at der sjældent skal særligt meget til for at et forandringsprojekt kuldsejler og ofte skyldes det utilstrækkeligheder i implementeringen. Forandringsprocesser kan betragtes som bestående af tre faser: diagnosticering, udvikling og implementering, som illustreret i figur 1.

Figur 3: Projektets tre faser

Erfaringsmæssigt er det ofte udviklingsdelen, som mange virksomheder fokuserer mest på, mens de undervurderer diagnosen og implementeringsdelen. Implementering er ikke desto mindre typisk den sværeste fase og kræver en klar strategi og nogle virkningsfulde værktøjer. Det er netop med dette for øje at forløbets struktur er udarbejdet. Empowerment består af ni moduler med dertilhørende hjemmeopgaver som illustreret i figur 4.

Figur 4: Strukturen i forløbet

Hjemmeopgaverne bygger videre på indholdet i modulerne og har til formål at få deltagerne til at arbejde med de, på modulerne præsenterede værktøjer, hjemme i virksomheden.

Hjemmeopgaverne stiller krav til både medarbejdere og ledelsen om at tænke fordringerne ind i hverdagen. Uden konkret adfærd i hverdagen skabes ingen af de resultater, som er så afgørende for virksomheden.

At tilføre ny viden og inspiration, samt at stille krav til medarbejdere og ledelse er en nødvendighed, men ikke en tilstrækkelig betingelse for et forandringsprojekts succes. Løbende kommunikation om mål, formål, status mv. er ligeledes vigtige. Derfor indeholder Empowerment 2010-2011 en nøje udviklet kommunikationsplan, der løbende skal informere medarbejdere og ledelse om projektet og ikke mindst understøtte de faglige elementer i forandringsprocessen. Et centralt element i kommunikationsplanen er historien om de to møtrikker Hr. Stål og Hr. Rust, der symboliserer henholdsvis ønsket og uønsket kultur i virksomheden. Disse figurer afbildes løbende i forskellige situationer knyttet op på indholdet i de enkelte moduler og har til formål at illustrere formålet med de enkelte moduler på en letforståelig måde. Foruden disse fortællinger, der formidles i form af plakater, indeholder kommunikationsplanen desuden merchandise, bannere samt pressestrategi, der skal synliggøre forandringsprocessen løbende, således at denne forankres i de ansattes bevidsthed.

Der er desuden igangsat diverse indsatser, som understøtter ledere og medarbejdere i deres arbejde med at sikre fremdrift i processens forløb med at skabe de ønskede resultater. Det indbefatter bl.a. personlig coaching, ledermøder og workshops. Forløbet stækker sig over en to-årig periode, dels for at give virksomheden god tid til at arbejde med de givne værktøjer, dels for at sikre at forandringsprocessen forankres i virksomheden og at der dermed sker en reel udvikling i virksomheden.