

Lederens inspirationsguide

til små og mellemstore virksomheder



sundhed

trivsel

arbejdsmiljø

kompetenceudvikling

LEDERSKAB

Glostrup, d. 28.juni 2012

Lederens inspirationsguide

Projekt "Trivsel – 360 grader" er slut, og det blev en kæmpe succes.

Gennem to år har vi arbejdet intenst med at binde sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling sammen på en ny måde for at opnå synergieffekter og øge egenomsorgsevnen, ligesom vi har styrket lederskabet i virksomheden.

Vores trivselsindex har taget et positivt tigerspring, og det er lykkedes os at reducere sygefraværet med mere end 2/3, ligesom de arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er faldet med 30 %.

Dette til trods for 60 % omsætningsvækst samtidig med, at virksomhedens investering er tjent hjem allerede inden for projektperioden – og mere til. Vi er faktisk ret stolte af den kraftpræstation.

Det er ikke så mærkeligt, at der er stor interesse for projektet med alle de spøjse påfund som skurvogns-yoga, madpakke-træning, sjakrepræsentanter og lektier til lederne. Vil du se en lille 5 min. film om projektet, så klik ind på www.ceas.dk/firmaprofil/trivsel.

Med "Lederens inspirationsguide" får du den samlede historie; et konkret ledelsesværktøj, som det er mit håb, at du vil tyvstjæle fra og lade dig inspirere af.

Jeg er selv blevet så tændt af den hellige ild, at jeg exiter virksomheden pr. 31/8 og fortsætter som konsulent i f.t. ledertræning m.v., så der også er tid til at hjælpe andre på vej. Gi' mig et ring el. send en mail, hvis du gerne vil mødes til en god snak og en masse ideer, som kan blive til konkrete resultater.

God vind og god sommer !

Med venlig hilsen



Mads Cronquist
HR-udviklingschef
Christiansen & Essenbæk A/S

tlf. 2344 8765
mcr@ceas.dk
mads@cronquist.dk

Lederens inspirationsguide

Indholdsfortegnelse

Indledning

- En rejseguide
- Tak

1. Opsummering: Hard facts

- Fra faglig leder til *også* at være personaleleder
- Sundhed, Trivsel, Arbejdsmiljø og Kompetenceudvikling
- Økonomi: Ressourcer og tid investeret >< ROIC

2. Den lange rejse – at sætte kursen udover

- Udfordring: Virksomheden vokser
- Aktiviteter
- Målsætninger
- Brændpunkter, ildstorm og den kinesiske tallerkenjonglør
- HR indikatorer og cockpit
- 7 gode APVaner
- Det kooperative mærke og CSR-politik
- Trivselsundersøgelse

3. Tidslinje og Plysmågen

- Indsatsområderne i perioden august 2010 – juni 2012
- Tilblivelse af Plysmågen
- HR-strategi

4. Ledelsesværktøj og kurser

- Den fede fodboldtræner: Om at være blevet magelig
- Frygt og organisatoriske guldminer
- JTI
- 1-til-1 coachingsamtaler og øvelser
- Strategi workshop: En spæd start mod kundeorientering
- Effektivt lederskab
- Personlige udviklingsområder og hjemmeopgaver
- Funktionsbeskrivelser
- MUS-træning
- Sjakrepræsentant-kursus: høj-praktisk talentudvikling
- Pædagogisk virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer
- LeaderShop / lederprofil

5. Aktiviteter og spøjse påfund

- Fælles fitnessstræning hos fysioterapeut
- Sundhedsdag med familien
- Ergonomi on-site på byggepladserne
- Madpakketræning
- Skurvognsyoga
- IT kurser og dansk for ordblinde på arbejdspladsen – kursusrefusion.
- Konflikthåndtering vha. interaktivt forumteater
- Dynamisk kursus om natarbejde, kost, livsstil og helbred
- Projektafslutningsdag: Vi går empowerment-planken helt ud

6. Samarbejde i virksomheden

- Dinosaurere og reptilhjernen - Le Chateliers princip
- Målsætninger og arbejdet
- Personalepolitik
- Den snedige dobbeltløber: Brugerdrevet innovation
- Møde med underleverandører om arbejdsmiljø

7. Intranet og kommunikation

- Hvad betyder ordet kommunikation?
- Brugeroprettelse
- Sms gateway
- Intra-nissen og forum
- Shit cases er god kommunikation

8. Værdier i hverdagen - adfærd

- Management og lederskab: Orden og kaos
- Hvad har vi ændret i hverdagen
- Introduktion
- "Egenomsorgsevne"
- Stress og psykosocial tørudlægnings; brænd i gennem, ikke ud.
- Mødeadfærd

9. Bag om projektet

- "Trivsel – 360 grader": Sundhed, trivsel, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling
- Bevæggrunde og CSR
- Projektomtale og branding: "Betonmisser i rødvin"
- Samarbejdspartnere
- Projektledelse > < HR
- Fonde og rapportering
- Peer-to-peer udrykningshold

10. Efterskrift: Outstanding = udestående...? Samlet strategi og "mapning".

Indledning

En rejseguide

For nylig fik vores projekt "Trivsel – 360 grader" meget positiv omtale i Radioavisen. I indslaget, der blev sendt live d. 25.maj i f.m. vores projektafslutningsdag, blev én af de nyuddannede sjakrepræsentanter, Christian, interviewet. Da han skulle forklare, hvorfor han og hans kolleger over de sidste to år har været med til at forbedre arbejdsmiljøet og reducere sygefraværet med 69%, afsluttede han med sætningen: "Man glæder sig til at komme på arbejde". Så simpelt kan det siges - lige ud i æteren til hele Danmark.

Christian mødte jeg kort tid efter jeg var blevet ansat som HR-udviklingschef i marts 2011, hvor jeg havde sendt mig selv i praktik for at lære lidt om driften. Det starter altid i skurvognen, så her kiggede Christian og hans kolleger lettere mistroisk på ham slipse-drengen, der nu for syns skyld var forklædt i arbejdstøj, så jeg lignede en gul overstregningstusch. "Puha, det bliver svært det her", tænkte vi nok begge to.

I gennem de sidste 1½ års tid har Christian og hans kolleger modigt deltaget i alverdens besynderlige tiltag som eks. skurvognsyoga, ergonomi- og madpakke-træning på byggepladsen og fitness i arbejdstiden. Også lederne har fået sin sag for med personlig udvikling og hjemmeopgaver. Resultaterne taler for sig selv: Trods vores massive investering har projektet betalt sig selv hjem allerede inden for projektperioden.

Det hele er imidlertid ikke rosenrødt: Kort tid efter det fine radioindslag og de gode resultater, fik jeg en stikpille i form af bemærkningen: "Fat rats don't run". Altså i betydningen at for meget trivsel faktisk reducerer produktionseffektiviteten. Det er muligt, at det er sandt i laboratorieforsøg på rotter. Men man skal ikke forveksle trivsel med *magelighed*; sidstnævnte sløver både sind og krop, mens førstnævnte i en organisation som Christiansen & Essenbæk A/S beviseligt har givet en meget stor økonomisk gevinst.

En god sideeffekt af projektet har vist sig at komme den tilsyneladende berøringsangst for innovation og strategiarbejde blandt lederne til livs. I mange driftsorienterede virksomheder hersker den gamle nulfejls-attitude nemlig, som blokerer for eksperimenter og nytænkning. Sidstnævnte er præcis, hvad vores projekt går ud på. Resultatet af det er, at vi som medarbejdere og ledere er blevet langt mere modige og tør begive os ud på den videre rejse. For en rejse er det – og den er kun lige begyndt.

Du sidder nu med en 100 siders praktisk guide, som beskriver de sidste to år af denne rejse. Guiden er tiltænkt dig som leder eller chef i en mindre eller mellemstor virksomhed. Noget af indholdet er måske banalt, mens andet er konkret og brugbar inspiration, og du er velkommen til at bruge alt det, du kan.

Tak

Som projektleder vil jeg gerne på vegne af Christiansen & Essenbæk A/S benytte lejligheden til at takke alle de gode samarbejdspartnere, som har hjulpet os på vores rejse i projekt "Trivsel – 360 grader".

En stor tak, eller måske rettere en dyb respekt, går til alle mine kolleger i virksomheden, timelønnede og ledere, som velvilligt og nysgerrigt har stillet op til så mange spøjse påfund og aktiviteter i projektet.

Til den øverste ledelse i virksomheden, administrerende direktør Jon Buch, afdelingschef Steen Jensen og arbejdsmiljøleder Peder Pedersen, vil jeg også gerne sende en stående applaus og et honnør for at stå model til mine til tider ret skæve vinkler på tingene.

Den største tak går til Forebyggelsesfonden og Kooperationens Udviklingsfond, der til sammen har støttet os med mere end 2 mio. kr. over de to år, projektet har varet. Af hjertet tak ☺

Medforfattere på denne lederguide er to unge ildsjæle: Peter Hartelius var i HR-praktik i en måned hos mig i august 2011 og skabte rammerne til "bogen" her. Sanne Wognsen, som tog toget i fem måneder hver morgen fra Odense for at lære noget om HR på sit kandidatstudie, og som senere fik et halvt års ansættelse, har skabt prototypen til guiden her. I skyldes begge stor anerkendelse for jeres flid.

Jeg vil ønske dig god fornøjelse med læsning af "Lederens inspirationsguide". Gider du ikke læse mere end hertil, så er det da også bare helt ok. Så kan du i stedet se (og røre!) en interaktiv projektpræsentation kaldet "Plysmågen" på: <http://prezi.com/y4fcyo5dtwti/plysmage/>



Du kan også springe det over og bare nyde en lille 5 min. film på flg. link el. QR-kode til din smartphone: www.esp-consult.dk/redirect/ceas/trivsel_360_film/



Fra Forebyggelsesfonden er der også et lille interview om projektet, da vi var ca. halvvejs. Det finder du på: www.esp-consult.dk/redirect/ceas/trivsel_360_interview/

PS: Jeg håber, at du bærer over med evt. stavfejl, da jeg selv har været både forfatter, fotograf, layout'er, korrekturlæser og udgiver. Bogen er i øvrigt skrevet på tre uger samtidig med min CBA-thesis "LeaderShop: Nøglen til succesfuld strategi".

Forsidefoto: Sjakrepræsentant og beton-bissen "MUS" viser sammen med administrerende direktør Jon Buch "Kongestolen", der er projektets symbol på at binde de fire indsatsområder - sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling - sammen på en ny måde for at opnå synergieffekter, ligesom lederskabet er et afgørende element for at opnå fælles succes og gode resultater.

1. Opsummering: Hard facts

Fra faglig leder til *også* at være personaleleder

Jon Buch, administrerende direktør: *"Noget af det, som jeg har lært, det er, at vi har været og er fagligt dygtige, men vi har savnet personaleperspektivet til at være dygtige personaleledere. Det har været en stor eye-opener; det er noget, som vi virkelig skal til at arbejde meget mere målrettet med fremover."*

Sådan siger Jon på vores projektfilm, og det rammer plet. Projekt "Trivsel – 360 grader" handler ikke kun om trivsel. Det handler i lige så høj grad om lederskab. Projektet har således som et vigtigt delformål at bygge bro mellem rollen som fagleder til *også* at være personaleleder. Det er det ene ben i projektet.

Lederne i Christiansen & Essenbæk A/S har konkret lært en masse om at sætte klare mål, tilsikre handling gennem involvering og give feed back på resultater. De har prøvet at arbejde med innovation midt i driften og udfordret sig selv personligt. Vores mødeadfærd er ændret, så der nu er plads til en respektfuld dialog og nytænkning. Vi har fået sået frø til et spirende lederskab.

Sundhed, Trivsel, Arbejdsmiljø og Kompetenceudvikling

Projektets andet ben handler om at knytte fire forskellige indsatsområder sammen på en ny måde og opnå synergieffekter og højere produktionseffektivitet: Sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling – og dermed forbedre *egenomsorgsevnen*. I sidste ende har vi jo alle ansvaret for vores eget liv.

Vi har fundet og påvist en sammenhæng mellem kompetenceniveau og sygefravær, som er reduceret med 69 % i perioden 1.august 2010 til 31.marts 2012. De arbejdsmiljømæssige risikofaktorer ligeledes med 30 %. Begge dele til trods for en voldsom vækst på 60% i omsætningen fra 2010 til 2012.

Den generelle sundhedstilstand er forbedret, det generelle kompetenceniveau er løftet på flere fronter, og vores trivselsindex er på blot otte måneder steget med 6,7 procentpoint. Det gælder i særlig høj grad på de indsatsområder, som vi satte os for at forbedre; introduktion, nærmeste leder og konflikthåndtering – sidstnævnte med mere end 25%.

Vi har derfor uddannet 12 sjakrepræsentanter; betroede timelønnede beton-bisser ude i skurvognene og på byggepladserne, så vi kan fastholde de gode tiltag og resultater, der er skabt gennem projektet. De er et centralt omdrejningspunkt for virksomhedens fortsatte positive udvikling. De nye kultur-fanebærere.

Økonomi: Ressourcer og tid investeret >< ROIC.

Vi har investeret ca. 7.000 arbejdstimer i projektet i perioden august 2010 – juni 2012, hvoraf størsteparten er kompetenceudvikling. Det har i 2012 forbedret virksomhedens overskudsgrad markant; vi taler her adskillige procentpoint, hvilket ikke er småting i entreprenørbranchen.

Projektet koster mere end 5 mio. kr., hvoraf vi har fået ca. 1,5 mio. kr. fra Forebyggelsesfonden og ca. ½ mio. kr. fra Kooperationens Udviklingsfond. Allerede inden for afviklingsperioden har C&E fået sin egen investering igen – og mere til. Projekt "Trivsel – 360 grader" anses derfor for at være en meget stor succes.

Amøbeteori

Jeg har læst en masse bøger om motivationsteorier, men grundlæggende er der et vist fællestræk med verdens dumme organisme: Amøben, der jo kun har én celle. Derfor har jeg udformet min egen simple amøbeteori. Den går i alt sin enkelthed ud på, at hvis man propper en amøbe ned i en petriskål og giver den en sukkerknald, så *bevæger den sig* henimod sukkeret for at få "nam nam". Giver man den derimod en giftklat, så *svømmer den væk* fra dette "badr badr!". Det gør mennesker sjovt nok også; tricket er imidlertid at finde ud af, hvad der hos det enkelte individ får det til at sige nam-nam og ønske sig mere af det.

Nogle mennesker vil til tid og evighed sige badr! til hvad som helst og være selvudnævnte verdensmestre i synkron-rygsvømning. Andre vil nysgerrigt bevæge sig i retningen af sukkeret. Det er denne organisatoriske bevægelse, som "Lederens inspirationsguide" vil hjælpe dig til at få et indblik i.

Vi mangler fortsat en hel del kompetencer indenfor markedsledelse og kundeværdisforståelse samt et klokkeklart styringssystem helt ned på individ-lederniveau, men Rom blev jo heller ikke drukket på én dag.

For alle levende organismer; amøber, mennesker og alt der i mellem, handler det om *bevægelse*. Om at flytte sig fra et sted til et andet. Det er som at begive sig ud på et eventyr, når man finder modet til at sætte kursen udover. "At rejse er at leve" ☺

Mads Cronquist
HR-udviklingschef
Christiansen & Essenbæk A/S

tlf. 2344 8765
mcr@ceas.dk
mads@cronquist.dk



2. Den lange rejse – at sætte kursen udover

Udfordring: Virksomheden vokser

De seneste fem år har virksomheden oplevet en meget kraftig omsætningsvækst. Denne vækst har medført en række nye organisatoriske udfordringer; hierarkier med dannelse af subkulturer, stigende sygefravær som udtryk for usund livsstil, rygproblemer og konflikter på arbejdspladsen. En del af disse udfordringer skyldes lavt kompetenceniveau. Det resulterer i lavt selvværd, mobning og manglende korpsånd.

Lederskabet var heller ikke på plads. Virksomheden opererede med uklare mål, ret ineffektive processer og ringe feed back. Løsningen blev en samlet HR-strategi, som indebar en masse konkrete aktiviteter.

Aktiviteter

I 2009 gik vi i gang med forskellige tiltag som eks. rygestop, sundhedstjek, fysisk træning og almen kompetenceudvikling af de timelønnede beton-bisser. Vi ville finde ud af, om fysisk aktivitet og kompetenceløft kunne reducere konflikter og sygefravær. Det skulle senere vise sig, at vores antagelse om, at der for mange medarbejdere er en direkte kobling mellem trivsel på arbejdspladsen, usund livsstil, kompetenceniveau og lavt selvværd (og dermed performance) var helt rigtig. Konkurrencekraft på nudansk.

I 2010 søgte vi om støtte fra Forebyggelsesfonden til et projekt, der skulle rumme alt dette, og det blev døbt "Trivsel - 360 grader". Projektet rummer langt mere end blot trivsel; de "360 grader" handler om at knytte fire forskellige indsatsområder sammen på en ny måde og opnå synergieffekter: **Sundhed, Trivsel, Arbejds miljø og Kompetenceudvikling ("STAK")** – og dermed forbedre *egenomsorgsevnen*. Det er det ene ben i projektet. I løbet af kort tid fandt vi ud af, at det andet ben, som også skal være der (samtidig), er etablering af en bro mellem rollen som fagleder og rollen som *personaleleder*. Kooperationens Udviklingsfond støttede fom. primo 2011 et lederudviklingsforløb tilknyttet "Trivsel - 360 grader".

Som leder kan man nemlig bidrage væsentligt til, at medarbejdernes egenomsorgsevne forbedres. Gennem konkret kompetenceudvikling kan vi lære at træffe bedre valg for os selv, fordi vi har et mere nuanceret beslutningsgrundlag. I en vis udstrækning minder det om begrebet empowerment blandet med nogen seriøse overvejelser omkring livsstil. Begge dele handler om ikke at fratage individet ansvaret for sit eget liv, men tværtimod anviser nye handlemuligheder, så det gør tilværelsen mere interessant og berigende gennem at få udvidet sin indflydelsessfære som kaptajn på egen skude: Det er *dig*, som bestemmer. Så se at få sat kursen udover og begynd en spændende rejse. Jeg vil gerne hjælpe dig på vej.

Målsætninger

Vi satte os nogle konkrete mål med "Trivsel - 360 grader" og fremkom med nedenstående syv målsætninger, som vi gennem forskellige aktiviteter skulle opnå i løbet af de knap to år, som projektet varede. Målene blev sat i vores arbejdsmiljøudvalg:

1. Sygefraværet er efter 3 år mindre end eller lig med 2 %.
2. 80 % af alle ansatte deltager i én eller flere af projektet aktiviteter.
3. Kortlagte objektive arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er fjernet.
4. Trivselsparametre er forbedret med 50 %.
5. Yderligere 20 % ligger inden for normalområdet i BMI.
6. 50 % har forbedret regne- og læsefærdigheder og IT- kompetencer.
7. 50 % fald i antallet af oplevede konflikter.

Handlingsplanen i f.m. projektet tager afsæt i disse syv mål. En del af aktiviteterne foregår i arbejdstiden, niveauopdelt og sammen med kollegerne, da det er med til skabe tryghed samtidig med, at det er mindre tabubelagt at deltage i undervisningen. Den form for tilrettelæggelse imødegår samtidig opbygningen af et bedre fællesskab på tværs af mange subkulturer, hvor eks. anciennitet og uddannelsesniveau ikke er afgørende – men derimod en god omgangsform og en høj grad af ansvarsfølelse; "korpsånd" vil sådan en gammel brandmand som mig nok kalde det.

Udover disse hard facts målsætninger er flg. helt essentielt:

-  Det ultimative mål er at opnå varige adfærdsændringer i alle led i organisationen, så den systematiske indsats er helt naturligt integreret i dagligdagen - og dermed opnå en højere effekt og en bedre kvalitet i virksomhedens arbejde.
-  Projektet skal gennem et konkret ledelsesværktøj levere erfaringsbaseret viden om, hvilke organisatoriske kompetencer der skal til for at løfte ovenstående koordineringsopgave. Det er det værktøj, som du sidder med lige nu: Lederens inspirationsguide.

Brændpunkter, ildstorm og den kinesiske tallerkenjonglør

Ofte er især mindre og mellemstore virksomheder som vores simpelthen ikke klar til at kapere den store forkromede strategi, endsidige det at være med til at udforme den for at tage ejerskab og forstå sin egen rolle i det store puslespil. Der hersker et vist niveau af berøringsangst. Hvad gør man så, når nu alternativt blot er at flyde med strømmen og håbe på, at man ikke drukner?

Under 2.verdenskrig bombede englænderne med fly den tyske by Dresden og anvendte en særlig metode, hvor de i en cirkel ramte en række mål. Inde i midten steg varmen til vejrs og skabte på den måde en slags skorstenseffekt: Det accelerede flammerne fra alle brændpunkterne og således opstod en ildstorm.

En ubehagelig sammenligning men ikke desto mindre den tilgang, som vi har anvendt her: Vi igangsætter små brændpunkter og indkredser langsomt det, som er cirkelens centrum; den samlede organisatoriske adfærd. Alle brændpunkter må tilstedelighed vedligeholdes, ligesom en kinesisk tallerkenjonglør for ikke at brænde ud. Der skal benzin på bålet i ny og næ. Projektet er derfor reelt set en del af en samlet HR-strategi, hvor HR er omdrejningspunktet for koordineringen af mange forskellige aktiviteter, som alle trækker i en given retning; mange små brændpunkter, der til sammen skaber en ildstorm.

Jeg har tidligere uddannet mange brandmænd, og dér øver man sig 100 gange i såkaldt *tørudlægning*, da det i længden er noget dyrt at brænde en masse huse ned og bruge en masse vand. Så man øver sig igen og igen. Når en virksomhed skal forbedre sig må den også øve sig – lave *tørudlægning*. Projektet er et *projekt* – det betyder, at det er her vi øver os, afprøver og eksperimenterer. Når projektet ophører skal vi tage det bedste med os og blive ved med at gøre disse ting. Det bliver aldrig 100%, og det er heller ikke meningen.

HR indikatorer og cockpit

Du skal på ferie sydpå og er netop vej ind i flyveren, da du kaster et hurtigt blik ind i cockpittet hos kaptajnen. Til din store overraskelse kan du se, at forruden er helt sort, og at der kun sidder et bakspejl samt et enkelt måleinstrument med hastighed. *"Velkommen ombord, flyvetiden er vist nok et sted mellem 2 - 4 timer, og vi håber på at komme over alle bjergkammene undervejs. Det opdager vi i bakspejlet, når vi i givet fald er fløjet henover!"*... Vil du stadig med ?

Virksomheder har ligesom fly brug for ikke kun måleinstrumenter, men en række styringsmekanismer, som kan guide dem på deres rejse. Budgetter er ligesom bakspejle, og det er altså ikke nok. Samtidig er det med til at angive retning mod målet. Sjovt nok er det jo sådan, at mål styrer adfæren. Det betyder dog ikke, at der ikke skal være plads til at prøve ting af, som ikke var planlagt.

Flere ting dukkede nemlig op undervejs i projektet, som vi greb og udviklede – på moderne dansk en "emergent strategi": Eksempelvis vores intranet, interaktivt forumteater om konflikthåndtering for beton-bisser, træning i madpakker, ergonomi og skurvogns-yoga. Lyder en smule langhåret, men det virkede og skabte gode resultater.

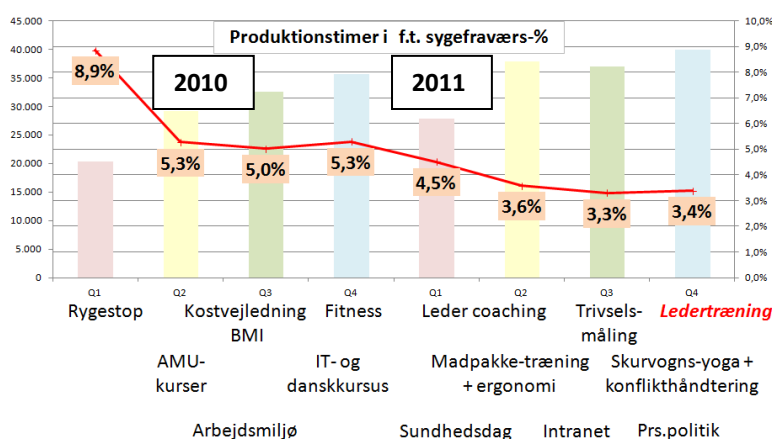
For at gøre status undervejs i projektet og for at kunne måle hvorvidt de syv opstillede succeskriterier realiseres, har vi valgt at lave et HR-indikator skema med en række nøgletal. Disse nøgletal kan bl.a. være anciennitet, kompetenceudvikling, sygefravær, trivsel og personaleomsætning. Ved brugen af HR-indikatorer kan man få et statusbillede af ens virksomhed, som man kan bruge til at pin-pointe, hvor der er behov for handling, og hvilke HR indsatser, der har fungeret og givet de ønskede resultater.

Vi har som eksempel her udvalgt tre objektive og målbare indikatorer fra vores HR indikatorer skema, som vi vil gå lidt mere i dybden med: Sygefravær, BMI og risikofaktorer. Især først- og sidstnævnte kan man kapitalisere og altså demonstrere den økonomiske værdi af, når man reducerer dem.

Sygefravær

Vores sygefravær er i perioden 2010 tom. 1.kvartal 2012 reduceret med hele 69 % og har betydet, at virksomheden har sparet i nærheden af ½ mio. kr. (i f.t. korrigeret produktionstimer) i rene lønudgifter. Dertil skal man lægge værdien af produktionstab, vikarer, evt. dagsbøder pga. manglende fremdrift og nedslidning af dem, som *ikke* var syge.

Til højre ses grafen for virksomhedens samlede sygefravær for både timelønnede og funktionærer i perioden 2010 – 2011 (reduktion 36% på ét år) koblet tidsmæssigt til centrale aktiviteter i projektet.



Hvad skyldes dette? Det skyldes *kombinationen* i STAK – sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling *samt* ledertræning. Mellemliderne er nøglen. For at opnå en reel effekt har vi konstateret, at der først for alvor skete et (vedvarende) fald i sygefraværet, da vi kobledede lederdelen på STAK (primo 2011).

Lederne blev høvlet i gennem alt fra måling af psykologiske præferencer (JTI), coachingsamtaler, strategiseminar, leget med Legoklodser, puslespil og brætspil, rollespil og kravlet rundt mellem træerne, øvet sig i kommunikation og feedback, fundet personlige udviklingsområder og skrevet hjemmeopgaver – inkl. karakterer og skriftlige tilbagemeldinger. Selv direktøren. Opfølgingsdag med udvikling af fælles lederprofil, mere træning – senest hardcore virksomhedsøkonomi. Igen og igen: Tørudlægnings.

Der findes mig bekendt ingen formel for, hvordan man skaber lige præcis den kombination, der medfører, at sygefraværet falder. Det handler derimod om tro – ”a leap of faith”: Du skal tro på det og kaste dig ud i det. Hvis du ikke har troen på det, kommer det heller ikke til at virke.

BMI

Et af de syv mål drejer sig om at forbedre medarbejdernes BMI (Body Mass Index = vægt / højde², vejer man 85 kg og er 1,82 høj er BMI-tallet 25,7. Når man er over 25 skal man holde igen med flødeskums-kagerne og overveje nogle gulerødder). Hvorfor er det interessant? Det er det fordi BMI er en ganske udmærket indikator for den generelle helbredstilstand og samtidig en pejling af om man er disponibel for en lang række ubehagelige livsstilssygdomme som eks. diabetes og forhøjet blodtryk.

Vi valgte at foretage BMI-målinger af medarbejderne og købte derfor en halvdyr maskine, som kan det. I den forbindelse stod vi over for nogle udfordringer. I starten af projektet fik vi kun sporadiske målinger, som ikke helt blev sat i system, dvs. ikke alle var blevet målt på samme tid. Sammenligningsgrundlaget var derfor ikke helt perfekt, og det besværliggjorde opgaven med at trække A og B fra hinanden og dermed måle fremdriften. Omvendt er vi jo ikke en evidensbaseret forskningsinstitution.

De tidlige målinger var skrevet på et skema i en individuel mappe. Det handlede derfor om at samle alle data i Excel og dermed skabe et bedre overblik over hver medarbejders individuelle målinger samt målinger for timelønnede og funktionærer. Hvordan måler man så i praksis sine medarbejdere?

Hvert år afholdes der en julesamling i virksomheden, hvor der julehygges og udleveres julegaver. Det er en af de sjældne lejligheder, hvor stort set alle medarbejdere er samlet – ellers er de spredt rundt omkring på diverse byggepladser det meste af året. Vi udnyttede derfor denne enestående mulighed, hvor så mange medarbejdere var samlet til at lave en BMI måling. Så ved denne julesamling var det en tur på vægten for at få sin julegave.

Ved udgangen af 2011, hvor projektets mulighed for fysiske træning i arbejdstiden sluttede, kunne vi desværre kun påvise en lille forbedring af BMI for vores medarbejdere på 2,8 % i gennemsnit. Det er dog stadig nogle hundrede kilo ren fedt. Holder du op med at træne, så får du ca. halvdelen af dem igen – det kan ses på den sidste måling ultimo maj 2012. Vi har kigget på det på flere måder, eks. medarbejdere som jævnligt har trænet og medarbejdere, som ikke har trænet. Vi udvalgte f.eks. fem personer, som havde trænet, og fem personer som ikke havde. Her dukkede nogle ret interessante resultater frem.

Når man sammenligner de to grupper, har gruppen, som har trænet, forbedret deres vægt, BMI og puls med i gennemsnit 3,4 %. Små skridt er også gode, bare der er nok af dem i den rigtige retning. Ser man på den anden gruppe af medarbejdere, som ikke har trænet, viser det sig, at de ikke har holdt deres udgangspunkt, men rent faktisk forværret deres vægt, BMI og puls med 6,0% i f.t. træningsgruppen. Her er resultatet fra vores sammenligning:

Trænet	2010	2011	%	Ej trænet	2010	2011	%
Vægt	88,78	86,16	2,95	Vægt	82,76	86,4	-4,40
BMI	27,94	27,12	2,93	BMI	26,52	27,3	-2,94
Puls	70,4	72,2	-2,56	Puls	72,8	82,6	-13,46
Sys	148,4	135	9,03	Sys	148,8	151	-1,48
Dia	90,6	86,6	4,42	Dia	88,4	95,4	-7,92
Alder	48,8	50		Alder	33,6	35	

Et negativt fortegn betyder, at tallet er forværret og et positivt fortegn indikerer en forbedring.

Højdeprøveren i denne virksomhed blev 71-årige Mogens, som træner tre gange ugentlig og har forbedret sin generelle helbredstilstand med 15-20 %. Det er rigtig flot.

Risikofaktorer (nærved-hændelser)

På to år (i 2010 og 2011) er vores kortlagte objektive risikofaktorer reduceret med 30 % trods 60 % omsætningsvækst. Det skyldes flere forskellige ting, bl.a. en stor indsats af vores arbejdsmiljøleder, som har skærpet indsatsen på dette område. På rundringer kontrolleres en lang række forskellige forhold og registreres i et simpelt system med rød-gul-grøn, dato og handlinger m.v.

Sagerne behandles i AMU, og det foregår åbent og ærligt. Det vil sige, at den skidte historie også kan være god, da man kan bruge den til at lære og forbygge. Tidligere var rollen som arbejdsmiljøleder noget "politisk", og det var irriterende at få uventet besøg og kold kaffe. I dag har vi et langt mere dynamisk samarbejde, ikke mindst pga. nogen proaktive medarbejdere i Arbejdsmiljøudvalget, og fordi lederne har taget et større ansvar og forstået sin rolle.

Holdningen på byggepladsen har også ændret sig. Det skyldes især uddannelsen af "sjakrepræsentanter", som vi vender tilbage til i index 4. Det sidste nye er implementeringen af "7 gode APVaner", som du kan se på næste side. Den bruges af byggeledere og sjakrepræsentanter ved nye ansatte på byggepladsen lokalt.

7 gode APVaner: Checkliste til forbedring af arbejdsmiljø på byggepladsen.

Anvendes både af sjakrepræsentanter og byggeledere.

Husk: Motivation (3 HV-ord), vise-forklare-øve-kviktering.

Brug feedback, dialog, struktur og positiv overføring.

Forklar målet og få accept til læring *inden* du begynder at instruere. Hvad kan han, når han går herfra ?...

Små bidder, spørgeteknik og gi' ham tingene i hånden.

Hands-on og ud i marken; lad personen selv vise dig, hvordan man bruger det i praksis. Stil gode, aktiverende spørgsmål, eks. "Prøv at vise mig, hvordan..."

- 1) **APV:** Lad din nye kollega slå op i APV'en, index 6 "APV projekt". Gennemgå tre udvalgte risikofaktorer og lad derefter personen selv vise dig på byggepladsen, hvor det så er i praksis – hvad checker man, hvad gør man etc.
- 2) **APB:** Tilsvarende laves tre opslag i APB'en; a) et om værnemidler, b) et om uddannelseskrav og c) et om forhold ved ulykke/førstehjælp. Vis og brug tingene under oplæringen – ikke kun snakke om det.
- 3) **Materiel:** Tag de tre vigtigste maskiner / redskaber: Lad personen gennemgå nogle vigtige sikkerhedsregler og procedurer (ikke kun sikkerhed); det kan være opstartseftersyn, olieskift, praktiske håndtering og ergonomi. Stil kontrol-spørgsmål og lad ham pille ved tingene efter dine anvisninger.
- 4) **Værnemidler:** Når nu I er ved eks. maskiner el. materialer: Hvad med personlig sikkerhedsudrustning?... Hvor er hans ting – hent det eller forsyn ham med det. Afprøv det, eks. filterskift, briller og handsker. "Hvad skal du anvende her ?" etc.
- 5) **Førstehjælp** og beredskab: Hvor er førstehjælpskassen, øjenskylleren, pulverslukkeren etc.? Kan han bruge det – og hvad er proceduren i tilfælde af ulykker. Lad ham selv forklare det .
- 6) **Kompetence**-check: Stillads-kursus? Kørekort (se det!)? Vejen som arbejdsplads? Truck ? etc. Måske skal Jette orienteres om kopi af kursusbevis – eller han skal på kursus, tal med lederen.
- 7) **Trivsel:** To uger efter opstart på en byggeplads er det tid til at tage en snak i skurvognen om velfærd og trivsel, lokale forhold, arbejdsplanlægning og ledelse m.v. Ret tingene i tide.



Det Kooperative Mærke og CSR-politik

Vi er medlem af Kooperationen, som er vores arbejdsgiverforening. Det kooperative mærke er et mærke som Kooperationen tildeler virksomheder, der har beskrevet og dokumenteret ordentlige forhold på følgende tre fokusområder: Medarbejdere, kunder samt virksomheden og samfundet. Mærket signalerer kvalitet og bæredygtighed. I vores virksomhed er processen delvist sammenfaldende med HR-strategien og et større arbejde med udarbejdelse af en CSR-politik. Den kan du se på www.ceas.dk/firmaprofil/csr.

Kundeforhold

Det Kooperative Mærke set signalerer seriøsitet på centrale, interne processer – som gerne skal ha' en positiv afsmittende effekt i de kundevendte processer (eks. leverancesystem, kunderelationspleje og pengestrømme). Ultimativt er det målet, at vi kan omsætte det hele til en *værdipakke*, der i særlig høj grad matcher kundernes præferencer og behov for interessante samarbejdspartnere. Eks. at vi gennem smartere leveringssystemer kan nedbringe omkostninger, som også kommer kunden til gode.

Andre bud kan være, at vores måde at levere varen på, sker på en sådan måde, at det giver kunden mindre administration; at vi formindsker miljøpåvirkningerne som en del af en supply chain el. TCO-tankegang - og at systematikken og kvalitetsarbejdet eks. sikrer overholdelse af deadlines og minimal fejlretning etc. Værdien skal demonstreres i praksis i "sandhedens øjeblik".

Medarbejderforhold

På medarbejdersiden bidrager processen til bedre og systematiserede forhold gennem implementering af eks. konkret personalepolitik; trivselsmålinger, som rent faktisk omsættes i handling/opfølgning; dygtigere ledere, som formår at integrere driftsledelse og personaleledelse (som igen reducerer eks. sygefravær og personaleomsætning) og løbende opkvalificering / kompetenceudvikling (både introduktion, on-the-job training og alm. kurser m.v.). Samtidig sætter vi standarden for sundhedsfremmende tiltag og et arbejds- og sikkerhedsmiljø helt i top.

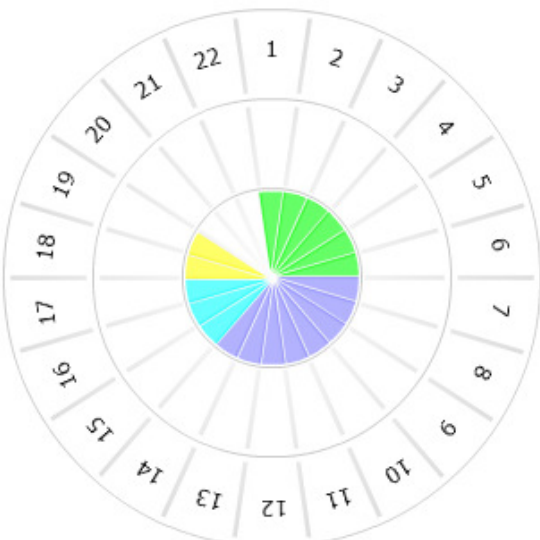
Det betyder, at det bliver mere attraktivt at arbejde eller komme til at arbejde for virksomheden. Vi har udover de ordnede forhold ang. overenskomst tillige de bedst mulige vilkår i f.t. *additionelle* tilbud både indenfor og udenfor arbejdstiden, eks. fitness-træning, danskundervisning, skemalagte introduktionsprogrammer, en bred palette af kursustilbud, minimering af konflikter og mobning, systematisk opfølgning på APV, personlige udviklingssamtaler og tilbud med involvering af medarbejderens familie. Virksomheden skal opleves som samfundsmæssigt engageret; at vi honorerer *mere end* det ansvar, som pålægges os. Igen; det skal også give værdi for medarbejderen.

Omverdensforhold

Med vores arbejde hen i mod Det Kooperative Mærke vil vi demonstrere best practice ved at sætte standarden i bygge- og anlægsbranchen og derigennem også skabe vedvarende strategiske konkurrencefordele, ligesom vi på miljøområdet konsekvent og vedholdende vil arbejde for at nedbringe ressourceforbruget og vores indvirkning på miljøet generelt. Vi vælger at bruge tid og kræfter på disse tiltag, ikke blot fordi det er moderne, men fordi vi er overbevist om, at det er rigtigt og vigtigt at opføre sig som en ansvarlig og hæderlig virksomhed, som både medarbejdere, kunder og andre interessenter i omverdenen har lyst til at identificere sig med. Vores interessenter skal opleve, at vi ud fra vores kernekompetencer og strategiske udfordringer frivilligt og systematisk iværksætter, vedligeholder og udvikler aktiviteter, som både er til gavn for virksomheden, medarbejdere, kunder og det omgivne samfund. Vi mener, at det er et solidt tegn på overskud, at vi og andre virksomheder under "Det Kooperative Mærke" har kræfter og lyst til at bidrage til mere end det, vi *skal*.

For at få det kooperative mærke deltager man i faste møder med andre kooperative virksomheder og udveksler erfaringer i f.t. processen. Det kan eks. være forhold omkring udarbejdelse af en personalepolitik, intranet, eller hvordan man laver et godt MUS-system. På møderne drøftes hvor langt man er kommet i processen med at udfylde "hjulet". Hjulet er en slags database, hvor man som virksomhed lægger data ind.

Forside	Afklaring	Værdier	MUS	IKV/RKV	Mig	Dokumenter	Lederting	Mærket
---------	-----------	---------	-----	---------	-----	------------	-----------	--------



Objektive oplysninger

1 - Regnskab	Åben
2 - Vision og Mission	Åben
3 - Selskabsform og ejerkreds	Åben
4 - Antal medarbejdere – kønsfordeling – oplysninger og ansatte på særlige vilkår – antal lærlinge	Åben
5 - Fraværstatistik	Åben
6 - Lønstatistik	Åben

Medarbejdere

7 - Virksomhedsoverenskomster og lokalaftaler	Åben
8 - Samarbejdsudvalg/VN	Åben
9 - Personalepolitik	Åben
10 - APV Arbejdspladsvurdering	Åben
11 - Trivselsmåling	Åben
12 - MUS medarbejderudviklingssamtaler	Åben
13 - Kompetenceafdækning	Åben
14 - Omkostninger til uddannelse	Åben

Kunder

15 - Kundeevalueringer	Åben
16 - Kundetrofasthed	Åben
17 - CSR erklæring	Åben

Virksomheden og samfundet

18 - Lærlinge	Åben
19 - Rummelighed iht. medarb. med særlige behov.	Åben
20 - Overenskomster hos underleverandører	Åben
21 - Holdning til affaldshåndtering	Åben
22 - Energispare tiltag	Åben

Trivselsundersøgelse

Gennemførelse, databehandling og udmelding på tre uger.

1. Udfordringen

Udfordringen var at kortlægge trivslen og dermed blive klogere på, hvilke områder der er forbedringsmuligheder i f.t. vores syv målsætninger, og hvilke ting, som vi gør godt, og som vi skal blive ved med. Det betyder, at vi samtidig identificerer de områder, hvor lederne kan forbedre sig og hvilke ting, som forhindrer medarbejderne i at yde deres optimale. Man stikker så at sige bevidst fingeren ind i såret og finder ud af mere præcist, hvor det er, at det "gør ondt". Derefter kan man aftale konkrete actions for at forbedre trivslen – og dermed produktionseffektivitet. Trivsel for trivslens egen skyld giver ikke rigtig mening; man skal forstå hvilke (gode) mekanismer, processer og forhold, som gør det bedre for alle i virksomheden. Og dens kunder!

2. Aktiviteter og løsninger

Vi lavede en plan for hvornår og hvordan denne undersøgelse skulle foregå. Vi valgte at lave vores trivselsmåling i efteråret 2011 og igen i sommeren 2012. Den første måling blev lavet lige efter at alle lederne havde været på kurset "Effektivt lederskab". Det gjorde vi på dette tidspunkt for at måle en startadfærd hos lederne, inden de begynder at bruge deres nye redskaber i værktøjskassen fra kurset. I juni 2012 i forbindelse med trivselsprojektets afslutning har vi lavet nøjagtig den samme måling igen med de samme spørgsmål. På den måde kan vi trække A og B fra hinanden, og vi har påvist en klart forbedret trivsel – især på de specifikt identificerede indsatsområder med tilknyttede, iværksatte handlinger.

Udarbejdelse af spørgeskema

Inden udarbejdelsen af spørgeskemaet nærlæste vi den psykiske APV, der var lavet i efteråret 2010. Med udgangspunkt i hvad vi fandt af tendenser/fokusområder, særligt problemstillinger i de åbne kommentarer, og hvad der var de overordnede problemer på daværende tidspunkt, lavede vi et spørgeskema med seks temaer; lokale arbejdsforhold, introduktion og kurser, kommunikation, service, nærmeste leder og vores projekt "Trivsel 360 grader".

Har du i din virksomhed tidligere undersøgelser, kortlægninger af det psykiske arbejdsmiljø eller lignende, kan de med fordel anvendes til at give dig/jer indikationer om, hvilke spørgsmål I kan stille samt hvilke nye ting I ønsker at tilføje. Starter du helt fra scratch af, så kan det godt betale sig at lave et par mini-interviews med eks. 10 prs. fordelt på forskellige funktioner / hierarki for at give et fingerpeg om de rigtige spørgsmål.

Vi lavede 15 spørgsmål i alt – keep it short og lad være med at spørge om noget, som du alligevel ikke hverken kan eller vil lave om på bagefter, hvis svarene viser sig at være ret negative. Vi brugte lidt tid på at diskutere længden af undersøgelsen og antallet af spørgsmål. Jo flere spørgsmål man stiller, desto mere kan man få svar på, men samtidig kræver det også, at man har langt flere områder, som man skal reagere på. Det er derfor en fordel at lave så få spørgsmål som muligt, kategorisere dem i temaer, og så reagere 100 % på de vigtigste områder, som medarbejderne fortæller dig er et problem. Det modsatte er no-go. Selvom man vælger blot 15 spørgsmål, kan man gøre brug af plads til frie kommentarer, da det kan indikere nogle helt andre problemstillinger end dem, som du selv havde forestillet dig, da du udarbejdede spørge-skemaet. Det giver til gengæld noget mere databehandling og risiko for subjektiv "kategorisering" el. eliminering af vigtige detaljer. Kvalitet/dybde koster på tidskontoen i s.f. kun at have tal og procenter.

Du kan se et eksempel på det endelige skema herunder. Som du kan se, er spørgsmålene alle formuleret positive, som man så tilkendegiver hvor enig (graden af enighed) man er i det udsagn. Om "Både og" skal være der eller ej er en smagssag; nogle foretækker, at man skal tage stilling – altså kun fire kategorier.

Tilfredshedsundersøgelse – uge 41 / 2011

Sidste år viste undersøgelsen, at vi bl.a. burde forbedre kommunikationen internt i firmaet og træne lederne i at sætte klare mål, koordinere arbejdet bedre og give feedback m.v. OK – så vi har bygget et intranet og sendt lederne på kursus. Nu spør'r vi igen ☺

Sæt X'er her, så vi lige kan finde ud af, hvem der skal følge op på hvad – din besvarelse er 100% anonym.
Tak for dit bidrag!

Byggeledere

Er du enig eller uenig i...	1 meget uenig	2 uenig	3 både enig og uenig	4 enig	5 meget enig
1 De arbejdsredskaber , værktøj og maskiner, som vi bruger til hverdag, er gode og opfylder mit / medarbejdernes behov.					
2 Forhold i skurvogne, biler og på lageret er i orden.					
3 Jeg er tilfreds med forholdene omkring arbejdstøj /sko og sikkerhedsudrustning /-taske.					
4 Vi er gode til at introducere og oplære nye medarbejdere.					
5 Mit daglige jobindhold er jeg godt tilfreds med – og jeg har god mulighed for at udvikle mig fagligt, hvis jeg vil.					
6 C&E giver mig tilstrækkelig mulighed for at komme på relevante kurser og efteruddannelse.					
7 C&E's nyhedsbrev interesserer mig – jeg læser det.					
8 Det er et godt, at vi har fået et intranet i C&E.					
9 Vi er gode til at løse konflikter på arbejdspladsen.					
10 Jeg modtager en god og venlig service på kontoret (eks. lønspørgsmål, sygdom, kursustilmelding m.v.)					

11	Min nærmeste leder er god til at sætte klare mål for, hvad skal jeg nå lave i dag / denne uge / måned.					
12	Min nærmeste leder sørger for, at jeg bliver inddraget tilstrækkeligt i arbejdsplanlægningen.					
13	Min nærmeste leder giver jævnlig og fyldestgørende feedback på mit arbejde (ros/ris/ideer m.v.)					
14	Vores projekt " Trivsel – 360 grader " giver god mening for mig – mere af det!					
15	Alt i alt vurderer jeg, at C&E er en rigtig god arbejdsplads .					

Kommentarer, ideer, ris/ros (ellers brug bagsiden)

Venligst aflever evalueringsskemaet til HR-udvikling. Resultaterne kommer i uge 43 på intranettet!

Anonymitet

Hvordan sikrer man sig anonymiteten i f.m. en besvarelse af en trivselsmåling således, at man få så oprigtige og ærlige svar fra medarbejderne som muligt? Det gør man ved at sikre sig, at medarbejderne kan besvare skemaet uden deres leder kigger dem over skulderen – og at de såkaldte baggrundsvARIABLE (eks. anciennitet og nærmeste leder) i en kombination ikke kan identificere den pågældende. Og hvorfor skal nærmeste leders navn ind i skemaet? Ekstremt vigtigt – ellers ryger hele det ufravigelige og personlige ansvar for at følge op, handle og i det hele taget tage målingerne seriøst. Som tommelfingerregel skal der være min. fem ordentligt besvarede skemaer fra direkte referencer for at anonymiteten kan bevares.

I C&E gjorde vi det, at vi bad lederen aflevere skemaerne til medarbejderne og at besvarelsene kom i en kuvert, som blev forseglet. Afkrydsning m.v. foregik eks. i en frokostpause, og gutterne pakkede selv kuverten uden lederen blandede sig. Det betyder, at det principielt også er ok ikke at aflevere, men man skal ikke vide, hvem det var. Ligeledes gjorde vi det, at hver leder fik adgang til det samlede resultat for deres afdeling, men at de kun fik adgang til en PDF fil og ikke selve dataarket. Det gjorde vi for, at de ikke kunne se, hvad hver enkelt medarbejder havde svaret til de 15 spørgsmål og ikke kunne gætte sig frem til hvem, der var hvem. Disse spilleregler er vigtige at forklare, så alle føler sig trygge, *inden* man udruller.

Udleveringsmetode

Da skemaet var lavet var næste step at finde ud af, hvordan det skulle udleveres. Rent praktisk var det en udfordring i vores virksomhed, hvordan vi kunne få spørgeskemaerne ud til alle vores medarbejdere, da de er spredt rundt omkring på forskellige byggepladser. Vi diskuterede, hvordan vi kunne gøre det og samtidig sikre, at så mange som muligt returnerede skemaerne.

Vi fravalgte helt bevidst at sende skemaerne med post. Det gjorde vi på baggrund af erfaring fra en undersøgelse i en anden virksomhed, hvor svarprocenten endte med at være meget lav efter at have sendt skemaerne hjem til medarbejderne – så får de ikke lige kigget på det derhjemme, og så kommer de altså ikke retur. I stedet valgte vi at lave en kuvert til hver leder med skemaer til det antal medarbejdere vedkommende har ansvaret for. Hver leder fik denne kuvert udleveret og blev bedt om at få medarbejderne til at udfylde skemaerne, samle dem ind og medbringe dem til aflevering fredag i uge 41.

Enkelte af vores medarbejdere arbejder i Jylland, men de skulle naturligvis stadigvæk have mulighed for at deltage i undersøgelsen selvom de ikke ugentlig har besøg af deres leder. Så selvom deres leder ikke havde mulighed for at tage til Jylland for at udlevere skemaer, så sendte vi disse skemaer med post sammen med en frankeret kuvert og en venlig anmodning om at sende det tilbage, så det var på kontoret senest fredagen i uge 41. De kom også retur.

Afleveringsstation

Vi lavede en afleveringsstation, som du kan se på billedet. Her kunne man som leder aflevere sit skema og krydse af ved aflevering (så kunne vi eks. rykke de ledere, som manglede tæt på deadline) – eller lederen kunne aflevere sine medarbejders forseglede kuvert. Der var en farvet kasse til skemaer fra hhv. timelønnede, projektledere, byggeledere samt chefer og stabe. Det kan være, at I i jeres virksomhed har andre gode ideer til, hvordan man kan skabe opmærksomhed i virksomheden omkring det, at man er i gang med at foretage en trivselsundersøgelse. Det kunne eks. være en pil for fremdrift, status på rapportering, ophænge resultater m.v.



Databehandling

Da vi havde fået skemaerne tilbage brugte vi uge 42 til databehandling (der var stille pga. efterårsferie – så ro og fred til dataarbejdet). Her lavede vi et resultat for hver leder og hver afdeling, der var blevet målt. I forbindelse med databehandlingen ledte vi efter, om der var sammenhæng mellem eksempelvis hvor lang tid, man har været ansat, og hvor tilfreds man er med at være i virksomheden. Dvs. man udfører flere ”tests” i en kombination af baggrundsvariable (eks. anciennitet) med et eller flere specifikke spørgsmål. Der kan ligeledes være andre sammenhænge, som I kan have antagelser om, og disse kan I derfor afprøve i databehandlingen. Det tager lidt tid – men det er ofte her, at gevinsten ligger. Vi fandt f.eks. ud af, at motivationen hos timelønnede dalede drastisk efter et halvt års ansættelse (særligt i en afdeling); tricket er så at finde ud af *hvorfor* og sætte handlinger i gang, hvis det er en vigtig prioritet.

Vi lavede en farveskala i forbindelse med udarbejdelsen af det Excel-ark, som skulle behandle alle data fra undersøgelsen. Du kan her se denne farveskala, som angiver hvornår en score bliver eksempelvis rød. Det er (her) ikke nogen hemmelig matematisk formel for, hvordan grænserne blev sat – principielt skal man blot sætte dem *inden* undersøgelsen. Blå = flot!, grøn = godt, gul = ok, lyserød = ringe, rød = dårligt.

Farveskala

Blå	4,70 – 5,00	
Grøn	4,10 – 4,69	
Gul	3,50 – 4,09	
Lyserød	3,00 – 3,49	
Rød	1,00 – 2,99	

Udmelding af resultatet

Da vi havde afsluttet databehandlingen, lagde vi i uge 43 resultatet på vores intranet til alle medarbejdere og uddrog de vigtigste pointer fra undersøgelsen. Disse var vores indsatsområder og var dermed samtidig en udmelding om, hvor vi sætter ind for at forbedre trivslen – samt: Hvordan, hvornår og hvem der gør det. Vær konkret: Husk blot på, at lover du noget, så skal du også gøre det. Skab troværdighed og integritet.

Samme uge fik lederne præsenteret den store udgave af undersøgelsens resultater på vores interne møde. Her fik de introduceret den fremadrettede plan (inkl. deres respektive del af ansvaret) for de næste step i f.t. trivselsundersøgelsen og vores indsatsområder. For én ting er at måle og konstatere, at der er ting, som ikke fungerer, men det vigtigste er at sætte tiltag i gang for at forbedre trivslen (der jo i sidste ende også handler om proceseffektivitet og bundlinjekroner m.v.)

Spadestikket dybere

Første opgave for lederne var at gå spadestikket dybere. Det skulle de gøre vha. en sammenfattet version af resultaterne fra undersøgelsen, som de skulle medbringe på byggepladserne og præsentere for de timelønnede. Med udgangspunkt heri skulle de spørge deres medarbejdere, hvad de præcis mente, da de svarede at introduktion, lokale arbejdsforhold og forholdet til nærmeste leder kunne være bedre (de tre identificerede indsatsområder). Denne proces med at indsamle yderligere information og interviewe medarbejderne fik lederne tre uger til. Til formålet havde HR afdelingen udviklet et simpelt skema "Action plan". Det skulle bruges i f.m. denne snak omkring indsatsområder samt udfylde det med henblik på handlinger/aktiviteter, som hver leder selv ville sætte i gang for at forbedre de tre indsatsområder. Ansvar for action er *ikke* "et HR-projekt"; det er en del af dit daglige ledelsesansvar. Vigtig pointe.

Trivselsundersøgelse uge 41, 2011				Deadline skema: 21. november 2011		
Leder						
Dato:	31 okt 11					
prioritet	Det har vi aftalt at gøre noget ved	score	Disse aktiviteter sætter jeg i gang	medansvarlig	startdato	opfølgning
1 Indsatsområde for alle	Introduktion og oplæring af nye medarbejdere	3,26				
2 Indsatsområde lokalt	Forhold i skurvogne, biler og på lager	3,41				
3 Indsatsområde for mig selv	Nærmeste leder (mål/handlinger/feedback) - relation til vigtigste, personlige indsatsområde i f.t. selvevalueringen fra "Effektivt lederskab".	3,44				

Fælles møde om handlingsplaner

I uge 46 samledes alle lederne efter vores interaktive forumteater om konflikthåndtering. Det var en oplagt mulighed at gøre brug af, når alle lederne alligevel var samlet. Mødet varede en time og handlede om, hvad vi fælles i virksomheden skulle gøre ved de tre indsatsområder. På mødet bød lederne ind med den information, som de hver i sær havde interviewet sig frem til og skrevet ned i deres "Action plan" skemaer.

Og nej: Man kompromitterer ikke anonymiteten i en undersøgelse ved at tage et spadestik dybere og lade lederne gå i dialog med medarbejderne om de tre indsatsområder – så længe man positivt og nysgerrigt udforsker de egentlige bagvedliggende årsager og anerkender disse. Spørg ind, lyt efter – og lyt færdig. Husk du har to ører og kun én mund. *Som en lille bonus-info kan du tænke lidt over det i f.t. metoder omkring opsnapping af kundeværdi; hvad er det præcist, som er vigtigt for dine kunder – hvad værdsætter de særlig højt? Måske er det nogle små detaljer, som gør en kæmpe forskel.*

Resultater

Svarprocent

Vi fik en svarprocent på 95 % ved at gøre brug af den valgte metode. Det er en meget flot svarprocent og rigtig godt, at næsten alle havde givet deres mening til kende og dermed givet input til at forbedre trivslen i virksomheden. Der var enkelte, som måtte rykkes undervejs for at aflevere. Nogle af disse rykkere betød, at enkelte skemaer kom på mail. Det er ikke anonymt, bevares, men fint hvis personen selv er ok med det.

Afleveringsstationen var med til at give os et overblik over, hvem der havde afleveret og manglede at aflevere. Det viste sig dog, at vi måtte lege lidt gætteleg, eftersom ikke alle huskede at krydse af ved aflevering, og det blev derefter lidt et gættearbejde med at finde frem til, hvilke ledere vi skulle bede rykke deres medarbejdere for at aflevere.

Farveskala

Vi byggede en del forskellige Excel ark, eks. "Byggeledere, 0-2 års anciennitet", "Timelønnede, beton" og "LEDERNAVN timelønnede" (ud fra et samlet master-ark, som man så klipper bidder ud af) m.v. - og så de selv farvede cellerne alt efter score. Det gjorde det muligt at få et overbliksbillede af undersøgelsens resultat, som eksemplet viser. Teknikken bag at få Excel til at gøre dette automatisk hedder "betinget formattering" og er en snedig lille finne, som eks. farver et felt lysegrønt med grøn tekst, hvis et tal er i mellem et givent interval. Ret smart, når tal og eks. gennemsnit ændrer sig. Der findes IT-systemer til alt dette, men de koster og skal alligevel customizes. Endvidere er hands-on udlevering ofte bedre end digitalisering; hos os var en del ordblinde og havde aldrig set en PC eller havde en e-mail.

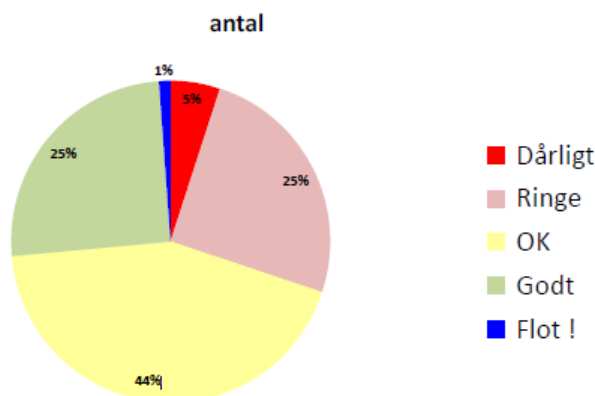
Målgrupper	Overordnet	Timelønnede, arbejdsplads					Timelønnede, beton					Byggeledere, anciennitet					Ledere, indflydelse																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
		Timelønnede, arbejdsplads	Timelønnede, beton	Timelønnede, arbejdsplads	Timelønnede, beton	Timelønnede, 0-2 år	Timelønnede, 3-5 år	Timelønnede, 1-2 år	Timelønnede, 2-5 år	Timelønnede, 5-10 år	Byggeledere, beton	Byggeledere, arbejdsplads	Byggeledere, 0-2 år	Byggeledere, 3-5 år	Byggeledere, 5-10 år	Byggeledere, 10-15 år	Byggeledere, 15-20 år	Byggeledere, 20-25 år	Byggeledere, 25-30 år	Byggeledere, 30-35 år	Byggeledere, 35-40 år	Byggeledere, 40-45 år	Byggeledere, 45-50 år	Byggeledere, 50-55 år	Byggeledere, 55-60 år	Byggeledere, 60-65 år	Byggeledere, 65-70 år	Byggeledere, 70-75 år	Byggeledere, 75-80 år	Byggeledere, 80-85 år	Byggeledere, 85-90 år	Byggeledere, 90-95 år	Byggeledere, 95-100 år	Byggeledere, 100-105 år	Byggeledere, 105-110 år	Byggeledere, 110-115 år	Byggeledere, 115-120 år	Byggeledere, 120-125 år	Byggeledere, 125-130 år	Byggeledere, 130-135 år	Byggeledere, 135-140 år	Byggeledere, 140-145 år	Byggeledere, 145-150 år	Byggeledere, 150-155 år	Byggeledere, 155-160 år	Byggeledere, 160-165 år	Byggeledere, 165-170 år	Byggeledere, 170-175 år	Byggeledere, 175-180 år	Byggeledere, 180-185 år	Byggeledere, 185-190 år	Byggeledere, 190-195 år	Byggeledere, 195-200 år	Byggeledere, 200-205 år	Byggeledere, 205-210 år	Byggeledere, 210-215 år	Byggeledere, 215-220 år	Byggeledere, 220-225 år	Byggeledere, 225-230 år	Byggeledere, 230-235 år	Byggeledere, 235-240 år	Byggeledere, 240-245 år	Byggeledere, 245-250 år	Byggeledere, 250-255 år	Byggeledere, 255-260 år	Byggeledere, 260-265 år	Byggeledere, 265-270 år	Byggeledere, 270-275 år	Byggeledere, 275-280 år	Byggeledere, 280-285 år	Byggeledere, 285-290 år	Byggeledere, 290-295 år	Byggeledere, 295-300 år	Byggeledere, 300-305 år	Byggeledere, 305-310 år	Byggeledere, 310-315 år	Byggeledere, 315-320 år	Byggeledere, 320-325 år	Byggeledere, 325-330 år	Byggeledere, 330-335 år	Byggeledere, 335-340 år	Byggeledere, 340-345 år	Byggeledere, 345-350 år	Byggeledere, 350-355 år	Byggeledere, 355-360 år	Byggeledere, 360-365 år	Byggeledere, 365-370 år	Byggeledere, 370-375 år	Byggeledere, 375-380 år	Byggeledere, 380-385 år	Byggeledere, 385-390 år	Byggeledere, 390-395 år	Byggeledere, 395-400 år	Byggeledere, 400-405 år	Byggeledere, 405-410 år	Byggeledere, 410-415 år	Byggeledere, 415-420 år	Byggeledere, 420-425 år	Byggeledere, 425-430 år	Byggeledere, 430-435 år	Byggeledere, 435-440 år	Byggeledere, 440-445 år	Byggeledere, 445-450 år	Byggeledere, 450-455 år	Byggeledere, 455-460 år	Byggeledere, 460-465 år	Byggeledere, 465-470 år	Byggeledere, 470-475 år	Byggeledere, 475-480 år	Byggeledere, 480-485 år	Byggeledere, 485-490 år	Byggeledere, 490-495 år	Byggeledere, 495-500 år	Byggeledere, 500-505 år	Byggeledere, 505-510 år	Byggeledere, 510-515 år	Byggeledere, 515-520 år	Byggeledere, 520-525 år	Byggeledere, 525-530 år	Byggeledere, 530-535 år	Byggeledere, 535-540 år	Byggeledere, 540-545 år	Byggeledere, 545-550 år	Byggeledere, 550-555 år	Byggeledere, 555-560 år	Byggeledere, 560-565 år	Byggeledere, 565-570 år	Byggeledere, 570-575 år	Byggeledere, 575-580 år	Byggeledere, 580-585 år	Byggeledere, 585-590 år	Byggeledere, 590-595 år	Byggeledere, 595-600 år	Byggeledere, 600-605 år	Byggeledere, 605-610 år	Byggeledere, 610-615 år	Byggeledere, 615-620 år	Byggeledere, 620-625 år	Byggeledere, 625-630 år	Byggeledere, 630-635 år	Byggeledere, 635-640 år	Byggeledere, 640-645 år	Byggeledere, 645-650 år	Byggeledere, 650-655 år	Byggeledere, 655-660 år	Byggeledere, 660-665 år	Byggeledere, 665-670 år	Byggeledere, 670-675 år	Byggeledere, 675-680 år	Byggeledere, 680-685 år	Byggeledere, 685-690 år	Byggeledere, 690-695 år	Byggeledere, 695-700 år	Byggeledere, 700-705 år	Byggeledere, 705-710 år	Byggeledere, 710-715 år	Byggeledere, 715-720 år	Byggeledere, 720-725 år	Byggeledere, 725-730 år	Byggeledere, 730-735 år	Byggeledere, 735-740 år	Byggeledere, 740-745 år	Byggeledere, 745-750 år	Byggeledere, 750-755 år	Byggeledere, 755-760 år	Byggeledere, 760-765 år	Byggeledere, 765-770 år	Byggeledere, 770-775 år	Byggeledere, 775-780 år	Byggeledere, 780-785 år	Byggeledere, 785-790 år	Byggeledere, 790-795 år	Byggeledere, 795-800 år	Byggeledere, 800-805 år	Byggeledere, 805-810 år	Byggeledere, 810-815 år	Byggeledere, 815-820 år	Byggeledere, 820-825 år	Byggeledere, 825-830 år	Byggeledere, 830-835 år	Byggeledere, 835-840 år	Byggeledere, 840-845 år	Byggeledere, 845-850 år	Byggeledere, 850-855 år	Byggeledere, 855-860 år	Byggeledere, 860-865 år	Byggeledere, 865-870 år	Byggeledere, 870-875 år	Byggeledere, 875-880 år	Byggeledere, 880-885 år	Byggeledere, 885-890 år	Byggeledere, 890-895 år	Byggeledere, 895-900 år	Byggeledere, 900-905 år	Byggeledere, 905-910 år	Byggeledere, 910-915 år	Byggeledere, 915-920 år	Byggeledere, 920-925 år	Byggeledere, 925-930 år	Byggeledere, 930-935 år	Byggeledere, 935-940 år	Byggeledere, 940-945 år	Byggeledere, 945-950 år	Byggeledere, 950-955 år	Byggeledere, 955-960 år	Byggeledere, 960-965 år	Byggeledere, 965-970 år	Byggeledere, 970-975 år	Byggeledere, 975-980 år	Byggeledere, 980-985 år	Byggeledere, 985-990 år	Byggeledere, 990-995 år	Byggeledere, 995-1000 år	Byggeledere, 1000-1005 år	Byggeledere, 1005-1010 år	Byggeledere, 1010-1015 år	Byggeledere, 1015-1020 år	Byggeledere, 1020-1025 år	Byggeledere, 1025-1030 år	Byggeledere, 1030-1035 år	Byggeledere, 1035-1040 år	Byggeledere, 1040-1045 år	Byggeledere, 1045-1050 år	Byggeledere, 1050-1055 år	Byggeledere, 1055-1060 år	Byggeledere, 1060-1065 år	Byggeledere, 1065-1070 år	Byggeledere, 1070-1075 år	Byggeledere, 1075-1080 år	Byggeledere, 1080-1085 år	Byggeledere, 1085-1090 år	Byggeledere, 1090-1095 år	Byggeledere, 1095-1100 år	Byggeledere, 1100-1105 år	Byggeledere, 1105-1110 år	Byggeledere, 1110-1115 år	Byggeledere, 1115-1120 år	Byggeledere, 1120-1125 år	Byggeledere, 1125-1130 år	Byggeledere, 1130-1135 år	Byggeledere, 1135-1140 år	Byggeledere, 1140-1145 år	Byggeledere, 1145-1150 år	Byggeledere, 1150-1155 år	Byggeledere, 1155-1160 år	Byggeledere, 1160-1165 år	Byggeledere, 1165-1170 år	Byggeledere, 1170-1175 år	Byggeledere, 1175-1180 år	Byggeledere, 1180-1185 år	Byggeledere, 1185-1190 år	Byggeledere, 1190-1195 år	Byggeledere, 1195-1200 år	Byggeledere, 1200-1205 år	Byggeledere, 1205-1210 år	Byggeledere, 1210-1215 år	Byggeledere, 1215-1220 år	Byggeledere, 1220-1225 år	Byggeledere, 1225-1230 år	Byggeledere, 1230-1235 år	Byggeledere, 1235-1240 år	Byggeledere, 1240-1245 år	Byggeledere, 1245-1250 år	Byggeledere, 1250-1255 år	Byggeledere, 1255-1260 år	Byggeledere, 1260-1265 år	Byggeledere, 1265-1270 år	Byggeledere, 1270-1275 år	Byggeledere, 1275-1280 år	Byggeledere, 1280-1285 år	Byggeledere, 1285-1290 år	Byggeledere, 1290-1295 år	Byggeledere, 1295-1300 år	Byggeledere, 1300-1305 år	Byggeledere, 1305-1310 år	Byggeledere, 1310-1315 år	Byggeledere, 1315-1320 år	Byggeledere, 1320-1325 år	Byggeledere, 1325-1330 år	Byggeledere, 1330-1335 år	Byggeledere, 1335-1340 år	Byggeledere, 1340-1345 år	Byggeledere, 1345-1350 år	Byggeledere, 1350-1355 år	Byggeledere, 1355-1360 år	Byggeledere, 1360-1365 år	Byggeledere, 1365-1370 år	Byggeledere, 1370-1375 år	Byggeledere, 1375-1380 år	Byggeledere, 1380-1385 år	Byggeledere, 1385-1390 år	Byggeledere, 1390-1395 år	Byggeledere, 1395-1400 år	Byggeledere, 1400-1405 år	Byggeledere, 1405-1410 år	Byggeledere, 1410-1415 år	Byggeledere, 1415-1420 år	Byggeledere, 1420-1425 år	Byggeledere, 1425-1430 år	Byggeledere, 1430-1435 år	Byggeledere, 1435-1440 år	Byggeledere, 1440-1445 år	Byggeledere, 1445-1450 år	Byggeledere, 1450-1455 år	Byggeledere, 1455-1460 år	Byggeledere, 1460-1465 år	Byggeledere, 1465-1470 år	Byggeledere, 1470-1475 år	Byggeledere, 1475-1480 år	Byggeledere, 1480-1485 år	Byggeledere, 1485-1490 år	Byggeledere, 1490-1495 år	Byggeledere, 1495-1500 år	Byggeledere, 1500-1505 år	Byggeledere, 1505-1510 år	Byggeledere, 1510-1515 år	Byggeledere, 1515-1520 år	Byggeledere, 1520-1525 år	Byggeledere, 1525-1530 år	Byggeledere, 1530-1535 år	Byggeledere, 1535-1540 år	Byggeledere, 1540-1545 år	Byggeledere, 1545-1550 år	Byggeledere, 1550-1555 år	Byggeledere, 1555-1560 år	Byggeledere, 1560-1565 år	Byggeledere, 1565-1570 år	Byggeledere, 1570-1575 år	Byggeledere, 1575-1580 år	Byggeledere, 1580-1585 år	Byggeledere, 1585-1590 år	Byggeledere, 1590-1595 år	Byggeledere, 1595-1600 år	Byggeledere, 1600-1605 år	Byggeledere, 1605-1610 år	Byggeledere, 1610-1615 år	Byggeledere, 1615-1620 år	Byggeledere, 1620-1625 år	Byggeledere, 1625-1630 år	Byggeledere, 1630-1635 år	Byggeledere, 1635-1640 år	Byggeledere, 1640-1645 år	Byggeledere, 1645-1650 år	Byggeledere, 1650-1655 år	Byggeledere, 1655-1660 år	Byggeledere, 1660-1665 år	Byggeledere, 1665-1670 år	Byggeledere, 1670-1675 år	Byggeledere, 1675-1680 år	Byggeledere, 1680-1685 år	Byggeledere, 1685-1690 år	Byggeledere, 1690-1695 år	Byggeledere, 1695-1700 år	Byggeledere, 1700-1705 år	Byggeledere, 1705-1710 år	Byggeledere, 1710-1715 år	Byggeledere, 1715-1720 år	Byggeledere, 1720-1725 år	Byggeledere, 1725-1730 år	Byggeledere, 1730-1735 år	Byggeledere, 1735-1740 år	Byggeledere, 1740-1745 år	Byggeledere, 1745-1750 år	Byggeledere, 1750-1755 år	Byggeledere, 1755-1760 år	Byggeledere, 1760-1765 år	Byggeledere, 1765-1770 år	Byggeledere, 1770-1775 år	Byggeledere, 1775-1780 år	Byggeledere, 1780-1785 år	Byggeledere, 1785-1790 år	Byggeledere, 1790-1795 år	Byggeledere, 1795-1800 år	Byggeledere, 1800-1805 år	Byggeledere, 1805-1810 år	Byggeledere, 1810-1815 år	Byggeledere, 1815-1820 år	Byggeledere, 1820-1825 år	Byggeledere, 1825-1830 år	Byggeledere, 1830-1835 år	Byggeledere, 1835-1840 år	Byggeledere, 1840-1845 år	Byggeledere, 1845-1850 år	Byggeledere, 1850-1855 år	Byggeledere, 1855-1860 år	Byggeledere, 1860-1865 år	Byggeledere, 1865-1870 år	Byggeledere, 1870-1875 år	Byggeledere, 1875-1880 år	Byggeledere, 1880-1885 år	Byggeledere, 1885-1890 år	Byggeledere, 1890-1895 år	Byggeledere, 1895-1900 år	Byggeledere, 1900-1905 år	Byggeledere, 1905-1910 år	Byggeledere, 1910-1915 år	Byggeledere, 1915-1920 år	Byggeledere, 1920-1925 år	Byggeledere, 1925-1930 år	Byggeledere, 1930-1935 år	Byggeledere, 1935-1940 år	Byggeledere, 1940-1945 år	Byggeledere, 1945-1950 år	Byggeledere, 1950-1955 år	Byggeledere, 1955-1960 år	Byggeledere, 1960-1965 år	Byggeledere, 1965-1970 år	Byggeledere, 1970-1975 år	Byggeledere, 1975-1980 år	Byggeledere, 1980-1985 år	Byggeledere, 1985-1990 år	Byggeledere, 1990-1995 år	Byggeledere, 1995-2000 år	Byggeledere, 2000-2005 år	Byggeledere, 2005-2010 år	Byggeledere, 2010-2015 år	Byggeledere, 2015-2020 år	Byggeledere, 2020-2025 år	Byggeledere, 2025-2030 år	Byggeledere, 2030-2035 år	Byggeledere, 2035-2040 år	Byggeledere, 2040-2045 år	Byggeledere, 2045-2050 år	Byggeledere, 2050-2055 år	Byggeledere, 2055-2060 år	Byggeledere, 2060-2065 år	Byggeledere, 2065-2070 år	Byggeledere, 2070-2075 år	Byggeledere, 2075-2080 år	Byggeledere, 2080-2085 år	Byggeledere, 2085-2090 år	Byggeledere, 2090-2095 år	Byggeledere, 2095-2100 år	Byggeledere, 2100-2105 år	Byggeledere, 2105-2110 år	Byggeledere, 2110-2115 år	Byggeledere, 2115-2120 år	Byggeledere, 2120-2125 år	Byggeledere, 2125-2130 år	Byggeledere, 2130-2135 år	Byggeledere, 2135-2140 år	Byggeledere, 2140-2145 år	Byggeledere, 2145-2150 år	Byggeledere, 2150-2155 år	Byggeledere, 2155-2160 år	Byggeledere, 2160-2165 år	Byggeledere, 2165-2170 år	Byggeledere, 2170-2175 år	Byggeledere, 2175-2180 år	Byggeledere, 2180-2185 år	Byggeledere, 2185-2190 år	Byggeledere, 2190-2195 år	Byggeledere, 2195-2200 år	Byggeledere, 2200-2205 år	Byggeledere, 2205-2210 år	Byggeledere, 2210-2215 år	Byggeledere, 2215-2220 år	Byggeledere, 2220-2225 år	Byggeledere, 2225-2230 år	Byggeledere, 2230-2235 år	Byggeledere, 2235-2240 år	Byggeledere, 2240-2245 år	Byggeledere, 2245-2250 år	Byggeledere, 2250-2255 år	Byggeledere, 2255-2260 år	Byggeledere, 2260-2265 år	Byggeledere, 2265-2270 år	Byggeledere, 2270-2275 år	Byggeledere, 2275-2280 år	Byggeledere, 2280-2285 år	Byggeledere, 2285-2290 år	Byggeledere, 2290-2295 år	Byggeledere, 2295-2300 år	Byggeledere, 2300-2305 år	Byggeledere, 2305-2310 år	Byggeledere, 2310-2315 år	Byggeledere, 2315-2320 år	Byggeledere, 2320-2325 år	Byggeledere, 2325-2330 år	Byggeledere, 2330-2335 år	Byggeledere, 2335-2340 år	Byggeledere, 2340-2345 år	Byggeledere, 2345-2350 år	Byggeledere, 2350-2355 år	Byggeledere, 2355-2360 år	Byggeledere, 2360-2365 år	Byggeledere, 2365-2370 år	Byggeledere, 2370-2375 år	Byggeledere, 2375-2380 år	Byggeledere, 2380-2385 år	Byggeledere, 2385-2390 år	Byggeledere, 2390-2395 år	Byggeledere, 2395-2400 år	Byggeledere, 2400-2405 år	Byggeledere, 2405-2410 år	Byggeledere, 2410-2415 år	Byggeledere, 2415-2420 år	Byggeledere, 2420-2425 år	Byggeledere, 2425-2430 år	Byggeledere, 2430-2435 år	Byggeledere, 2435-2440 år	Byggeledere, 2440-2445 år	Byggeledere, 2445-2450 år	Byggeledere, 2450-2455 år	Byggeledere, 2455-2460 år	Byggeledere, 2460-2465 år	Byggeledere, 2465-2470 år	Byggeledere, 2470-2475 år	Byggeledere, 2475-2480 år	Byggeledere, 2480-2485 år	Byggeledere, 2485-2490 år	Byggeledere, 2490-2495 år	Byggeledere, 2495-2500 år	Byggeledere, 2500-2505 år	Byggeledere, 2505-2510 år	Byggeledere, 2510-2515 år	Byggeledere, 2515-2520 år	Byggeledere, 2520-2525 år	Byggeledere, 2525-2530 år	Byggeledere, 2530-2535 år	Byggeledere, 2535-2540 år	Byggeledere, 2540-2545 år	Byggeledere, 2545-2550 år	Byggeledere, 2550-2555 år	Byggeledere, 2555-2560 år	Byggeledere, 2560-2565 år	Byggeledere, 2565-2570 år	Byggeledere, 2570-2575 år	Byggeledere, 2575-2580 år	Byggeledere, 2580-2585 år	Byggeledere, 2585-2590 år	Byggeledere, 2590-2595 år	Byggeledere, 2595-2600 år	Byggeledere, 2600-2605 år	Byggeledere, 2605-2610 år	Byggeledere, 2610-2615 år	Byggeledere, 2615-2620 år	Byggeledere, 2620-2625 år	Byggeledere, 2625-2630 år	Byggeledere, 2630-2635 år	Byggeledere, 2635-2640 år	Byggeledere, 2640-2645 år	Byggeledere, 2645-2650 år	Byggeledere, 2650-2655 år	Byggeledere, 2655-2660 år	Byggeledere, 2660-2665 år	Byggeledere, 2665-2670 år	Byggeledere, 2670-2675 år	Byggeledere, 2675-2680 år	Byggeledere, 2680-2685 år	Byggeledere, 2685-2690 år	Byggeledere, 2690-2695 år	Byggeledere, 2695-2700 år	Byggeledere, 2700-2705 år	Byggeledere, 2705-2710 år	Byggeledere, 2710-2715 år	Byggeledere, 2715-2720 år	Byggeledere, 2720-2725 år	Byggeledere, 2725-2730 år	Byggeledere, 2730-2735 år	Byggeledere, 2735-2740 år	Byggeledere, 2740-2745 år	Byggeledere, 2745-2750 år	Byggeledere, 2750-2755 år	Byggeledere, 2755-2760 år	Byggeledere, 2760-2765 år	Byggeledere, 2765-2770 år	Byggeledere, 2770-2775 år	Byggeledere, 2775-2780 år	Byggeledere, 2780-2785 år	Byggeledere, 2785-2790 år	Byggeledere, 2790-2795 år	Byggeledere, 2795-2800 år	Byggeledere, 2800-2805 år	Byggeledere, 2805-2810 år	Byggeledere, 2810-2815 år	Byggeledere, 2815-2820 år	Byggeledere, 2820-2825 år	Byggeledere, 2825-2830 år	Byggeledere, 2830-2835 år	Byggeledere, 2835-2840 år	Byggeledere, 2840-2845 år	Byggeledere, 2845-2850 år	Byggeledere, 2850-2855 år	Byggeledere, 2855-2860 år	Byggeledere, 2860-2865 år	Byggeledere, 2865-2870 år	Byggeledere, 2870-2875 år	Byggeledere, 2875-2880 år	Byggeledere, 2880-2885 år	Byggeledere, 2885-2890 år	Byggeledere, 2890-2895 år	Byggeledere, 2895-2900 år	Byggeledere, 2900-2905 år	Byggeledere, 2905-2910 år	Byggeledere, 2910-2915 år	Byggeledere, 2915-2920 år	Byggeledere, 2920-2925 år	Byggeledere, 2925-2930 år	Byggeledere, 2930-2935 år	Byggeledere, 2935-2940 år	Byggeledere, 2940-2945 år	Byggeledere, 2945-2950 år	Byggeledere, 2950-2955 år	Byggeledere, 2955-2960 år	Byggeledere, 2960-2965 år	Byggeledere, 2965-2970 år	Byggeledere, 2970-2975 år	Byggeledere, 2975-2980 år

Skalaen nedenfor i "lagkagen" starter ved 1, ikke ved nul. Det er nemmest at bruge en skala, hvor man uden problemer kan omregne eks. til procenter. Lad være med at falde i fælden omkring en meningsløs diskussion om dette emne; det er religion og bare gør det, som virker i praksis. Ligeledes anvender nogle metoder "vægtede betydninger", hvilket er helt ok og giver god mening – eks. kan man være lige (u)tilfreds med sine arbejdsredskaber som med muligheden for kurser, men det *betyder* måske egentlig mere, hvis man fik gjort noget ved arbejdsredskaberne (hvis man skulle prioritere – og det skal man næsten altid!). Vægtning komplicerer bare dataarbejdet.

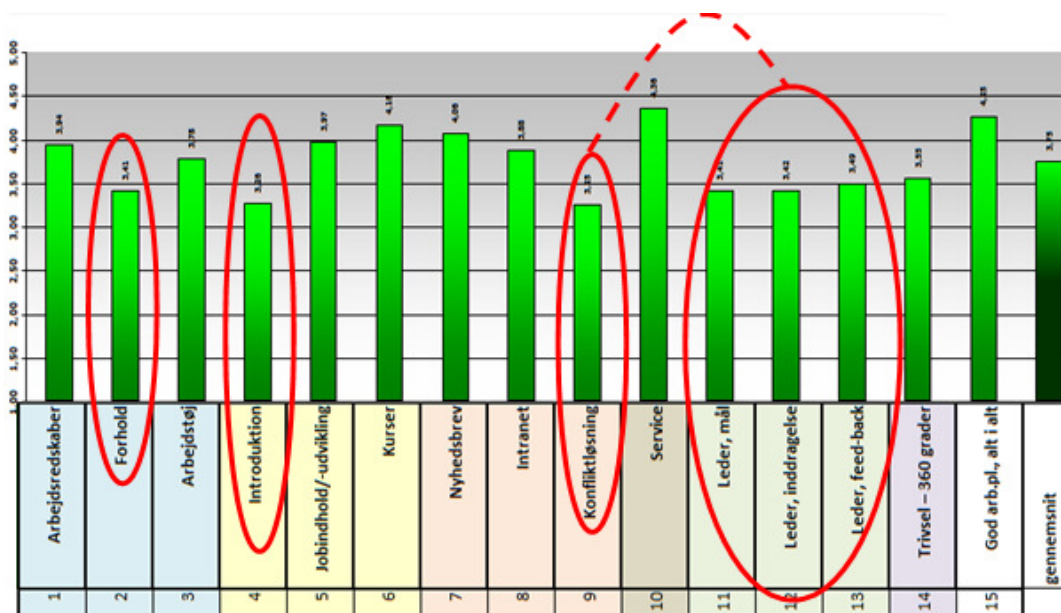
Undersøgelsens indsatsområder

Undersøgelsen viste, at vores samlede trivselsindex ved den første måling var 3,75 (ud af 5, som det bedste). Der var tre steder, hvor vi skulle sætte ind for at forbedre den oplevede trivsel i virksomheden.

Samlet trivselsindex: 3,75



De tre områder er: Introduktion, lokale arbejdsforhold og nærmeste leder, som ses grafisk herunder. Der var faktisk et fjerde; konflikthåndtering – men pba. det lidt dybere spadestik viste det sig, at det hang ret tæt sammen med spørgsmålsgruppen omkring nærmeste leder. Disse spørgsmål var netop med for at få et niveau i f.t. det aktuelle kursus i "Effektivt lederskab". Spørg ind til det, som er vedrørende.



Action plan - opfølgningsskema

Dette er det sværeste at få kradset ind igen (når de er udfyldt af hver leder). Nogle ledere forstår måske ikke "det virkelige geniale HR-påfund" med endnu et skema; de ser det måske snarere som en klods om benet eller slet og ret meningsløst og ikke et værktøj. Nogle har måske svært ved at forstå systematikken eller formulere sig efter hensigten om, HVAD der skal gøres, HVEM som skal gøre det, og HVORNÅR det skal være gjort – og at det er målbart, præcist og utvetydigt.

For at sikre at der bliver taget action på de ting, som skal til for at forbedre vores tre indsatsområder, valgte vi at gøre brug af vores Arbejdsmiljøudvalg. Her blev der dannet task forces, som er små grupper bestående af en leder og en medarbejder, der kommer fra forskellige afdelinger og skal ud og besøge en plads, som beskæftiger sig med et andet område end det, som de selv arbejder med.

Disse task forces skal altså på rundtur på forskellige byggepladser og se og høre, hvad de pågældende pladser har af problemer i f.t. introduktion, lokale arbejdsforhold og deres nærmeste leder. Hvorfor det?: Fordi de med nye og friske øjne (ligesom en ny medarbejder) nok klarere kan se og fortælle, hvad der mangler eller kunne være en god ide. Tricket er så igen at lytte efter og anerkende et andet menneskes interessante perspektiv. Det lyder nemt nok, men den naturlige reaktion er imidlertid ofte at forsvare sig og beskytte sit territorie. Det har vi nemlig gjort siden reptilhjernens tilblivelse ☺

Her er et lille udpluk fra en task forces besøgsrapport i april 2012: *"De nye medarbejdere oplevede en kedelig velkomst på pladsen, hvor formanden ikke var blevet informeret om deres ankomst, hvilket afskedkom nogen forvirring og hårde ord. Dette betød at medarbejdere var tæt på at droppe og smutte. Efterfølgende var de på besøg på kontoret, hvilket havde været en super oplevelse. Deres introduktion til stabsmedarbejdere og pladsen mv. havde endda været særdeles positivt. De havde ikke før oplevet en så god introduktion til et nyt firma. De foreslog, at der afholdes en introdag/formiddag for nye medarbejdere, hvor de bliver præsenteret for firmaets arbejdsmiljøpolitik, certificering, gennemgår/ prøver intranet m.v. Der fremkom i den forbindelse et ønske om en søgefunktion, hvor medarbejderen var knyttet op til de enkelte projekter med en kort forklaring på, hvad der var blevet lavet, således at der kunne søges i udført arbejde med resultater -> en liste over medarbejdere, der kan kontaktes ang. gode fif."*

Still to do

Foreløbig er der udarbejdet et oplæg til bedre og mere strukturerede introduktionsforløb, herunder bl.a. en eksempel-udfyldt skabelon for et ugeskema til introduktion, en checkliste ved opstart af nye medarbejdere, "7 gode APVaner" som dialogspørgsmål samt et halvdags forløb for alle ansatte. Derudover har vi uddannet 12 såkaldte "sjakrepræsentanter", som bl.a. kan fungere som sidemandsoplærere – mere om dette i index

4. Forbedring af lokale arbejdsforhold er bejder vi løbende med, men jeg synes, at vi kom ret sent ud af

starthullerne, og det er ikke godt nok – det reducerer nemlig troværdigheden omkring ledelsen og mindsker lysten til at ville indgå i en undersøgelse igen, når der ikke sker noget hurtigt nok.

Nærmeste leder er jo alle lederne hver især. Resultaterne er en smule blandede; nogle er tændt af den hellige ild og arbejder seriøst med at udvikle og konstant udfordre deres egen ledelseskompetencer. Andre skal man hive lidt i ørerne, og nogle trækker blot på skuldrene. Man må som virksomhed gøre op med sig selv, hvilken adfærd man ønsker og accepterer i det lange løb. Signaleffekten ved stilsigende at lade passive eller endda modarbejdende ledere få masser af råderum er langt stærkere end at lade nogle få blomstre: syg adfærd smitter (ligesom en forkølelse) desværre mere end ”raskhed” omvendt gør – således også i en organisation.

Primo juni 2012 har vi i f.m. projektets afslutning målt igen på de samme 15 spørgsmål. Det kan godt være, at vi fortsat er på en rejse, men der er faktisk allerede kommet en hel del ret bemærkelsesværdige resultater ud af det – ikke mindst i f.t. de tre områder indenfor ”nærmeste leder”. Det betyder konkret, at ledertæningen og fokuseringen på dette har været alle pengene og ressourcerne værd!

Trivselsundersøgelse C&E	uge 41/2011	uge 23/2012	diff.	i %	
De arbejdsredskaber , værktøj og maskiner, som vi bruger til hverdag, er gode og opfylder mit / medarbejdernes behov.	3,94	4,08	0,14	3,43%	
Forhold i skurvogne, biler og på lageret er i orden.	3,41	3,80	0,39	11,44%	ISO 3
Jeg er tilfreds med forholdene omkring arbejdstøj /sko og sikkerhedsudrustning /-taske.	3,78	4,18	0,40	10,45%	
Vi er gode til at introducere og oplære nye medarbejdere.	3,26	3,88	0,62	18,87%	ISO 1
Mit daglige jobindhold er jeg godt tilfreds med – og jeg har god mulighed for at udvikle mig fagligt, hvis jeg vil.	3,97	4,05	0,08	2,00%	
C&E giver mig tilstrækkelig mulighed for at komme på relevante kurser og efteruddannelse.	4,16	4,08	-0,08	-2,02%	
C&E's nyhedsbrev interesserer mig – jeg læser det.	4,06	4,00	-0,06	-1,48%	
Det er et godt, at vi har fået et intranet i C&E.	3,88	4,15	0,27	6,91%	
Vi er gode til at løse konflikter på arbejdspladsen.	3,25	4,08	0,83	25,38%	(ISO 2)
Jeg modtager en god og venlig service på kontoret (eks. lønspørgsmål, sygdom, kursustilmelding m.v.)	4,36	4,53	0,17	3,92%	
Min nærmeste leder er god til at sætte klare mål for, hvad skal jeg nå lave i dag / denne uge / måned.	3,41	3,91	0,50	14,74%	
Min nærmeste leder sørger for, at jeg bliver inddraget tilstrækkeligt i arbejdsplanlægningen.	3,42	4,04	0,62	18,06%	ISO 2
Min nærmeste leder giver jævnlig og fyldestgørende feedback på mit arbejde (ros/ris/ideer m.v.)	3,49	3,95	0,46	13,16%	
Vores projekt ” Trivsel – 360 grader ” giver god mening for mig – mere af det!	3,55	4,05	0,50	14,08%	
Alt i alt vurderer jeg, at C&E er en rigtig god arbejdsplads .	4,25	4,53	0,28	6,47%	
Skala 1-5, hvor 5 er bedst	3,75	4,09	0,34	8,94%	
index 100:	75,00	81,70	6,70		

Der er således på kun otte måneder fremgang på 13 ud af 15 målte områder. Det samlede indeks har bevæget sig fra 3,75 til 4,09 – eller på en 100-skala fra indeks 75,00 til 81,70, altså 6,7 procentpoint totalt set. Det er i al beskedenhed ret pænt.

Både vores lokale arbejdsforhold og det vigtigste indsatsområde introduktion vurderes som langt bedre. Lige så bemærkelsesværdigt er konflikthåndtering, som topper med en forbedring på mere end 25%.

På de efterfølgende sider (bilag) kan du se noget af det materiale, som er kommet ud af arbejdet med at fokusere på introduktion for ét af de vigtigste indsatsområder. Ét er dog materialer / værktøj – noget andet er selve adfæren; bruges det? Gør lederne det? Er systematikken der? Etc. Det kommer altså ikke af sig selv. Og ligesom den kinesiske tallerkenjonglør må du tit og ofte holde gang i brændpunkterne. Det er en del af dit ledelsesansvar – og en spændende opgave!

- - -

Sluttelig en kort opsummering på nogle af de andre projektmål, som jeg mener burde været strammet op:

- 2) 80 % af alle ansatte deltager i én eller flere af projektet aktiviteter: Det er et smule uklart mål i mine øjne, for er det hele tiden eller blot en enkelt gang, hvor man var med til et eller andet? I vores store, fælles arrangementer deltager stort set alle, omkring 95%.
- 3) Kortlagte objektive arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er fjernet: Umuligt at fjerne alle risikofaktorer – men en kraftig reduktion er realistisk og vigtigt.
- 4) Trivselsparametre er forbedret *med* 50 %: Urealistisk – men 50% *af* målområderne kan godt forbedres, hvilket vi da også lykkedes med.
- 5) Yderligere 20 % ligger inden for normalområdet i BMI: Ambitiøst – og det nåede vi altså ikke. Den bedste forklaring er, at træningen ikke var konsistent nok, og for mange sneg sig uden om. Det er ikke altid, at frivillighedsprincippet virker efter hensigten.
- 6) 50 % har forbedret regne- og læsefærdigheder og IT- kompetencer: Godt mål, men problemet er, at man faktisk ikke kan måle slutresultater i de officielle prøver, som tilsvarende screener deltageren ved start. Der er dog ingen tvivl om, at netop dette har flyttet deltagerne enormt meget og er en meget stor succes.
- 7) 50 % fald i antallet af oplevede konflikter: Umuligt at registrere i praksis (hvordan skal man tælle – og hvornår er noget en konflikt?); men man kan godt måle i trivselsundersøgelsen, om 50% flere medarbejdere end før tilkendegiver, at vi er blevet bedre her. Og det gør de.

Introduktionsforløb – alle nyansatte

Formål og set-up

Formålet er at udvide og strukturere det nuværende introduktionsforløb for min. tre nye ansatte af gange. Forløbet strækker sig over en halv dag, hvor deltagerne deltager aktivt gennem dialog, øvelser og en lille opgave til sidst. Samlet set sikrer vi således, at alle medarbejdere fremover har et godt kendskab til:

- C&E's fundament, kerneydelser og organisation.
- Igangværende og kommende projekter.
- Virksomhedens CSR- og personalepolitik, herunder ansattes muligheder, rettigheder og pligter.
- Arbejdsmiljøområdet, herunder udvalget og sikkerhedsarbejdet.
- Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling.

Mål

Resultatet anses for tilfredsstillende, såfremt deltagerne ved introduktionsforløbets afslutning:

- Kan beskrive min. fire forskellige ting, som sikkerhedstasken indeholder, og hvornår de anvendes.
- Kan forklare proceduren i f.m. sygdom, arbejdsskader og nærhændelses-situationer.
- Kan nævne to af Christiansen & Essenbæks igangværende byggeprojekter.
- Selvstændigt kan benytte intranettet og finde forskellige information som f.eks. telefonliste.
- Med egne ord gengive mindst tre hovedelementer i personalepolitikken.
- Kan beskrive min. to personalegoder og to aktiviteter i "Trivsel – 360 grader" i Christiansen & Essenbæk (eks. fitness, kursusmuligheder og sociale begivenheder).

Materialer og forberedelse

- ☐ Undervisere bookes.
- ☐ Undervisningslokale bookes i Outlook.
- ☐ Deltagere indkaldes / bekræftes – info nærmeste leder også.
- ☐ Frokost bestilles.
- ☐ PC'er / internetopkobling testes.
- ☐ Foldere.
- ☐ Sikkerhedstasker (medbringes af deltagerne selv – husk dette til invitation).
- ☐ Mapper med program, skrivepapir og –redskaber.
- ☐ Print opgaver.

Program

- 7:30 – 8:00 Velkommen** og gennemgang af deltagerne, dagens program og mål, v/ administrerende direktør Jon Buch el. afdelingschef Steen Jensen.
C&E præsentation samt ledelsesansvar i projekter (slide-show).
De tre værdier i praksis (dialog om ønsket adfærd).
Muligheder og fordele i virksomheden.
- 8:00 – 8:30 "Leveregler"** og praktisk info, herunder timeregistrering og lønsedler, overenskomst, pension, sygdom, ferie og lukkedage, AMU-kurser og nyhedsbreve, v/ sekretær Jette Vinsløv.
- 8:30 – 8:50 Sikkerhedstaske og arbejdsbeklædning:** Taskens effekter afprøves af deltagerne.
Gennemgang af øvrige sikkerhedsforanstaltninger samt pointsystem, v/ arbejdsmiljøleder Peder Pedersen.
- 8:50 – 9:30 Intranet:** Gennemgang og aktiv deltagelse, prøv-selv, v/ HR-udviklingschef Mads Cronquist.
- 9:30 – 9:45 Pause** + frugt.
- 9:45 – 10:15 Samarbejdsøvelse**, v/ Mads.
- 10:15 – 11:00 Personalepolitik:** Gennemgang af rygning, rusmidler, bil- og IT-politik, sundhedssikring og krisehjælp, trivselsprojekt og -målinger, MUS, sociale begivenheder og kompetenceudvikling.
- 11:00 – 11:30 Opgave:** Hvad har jeg lært?
- 11:30 – 12:00 Frokost** og socialt samvær.

Opgave til introduktionsforløb

1. Vis hvordan du benytter masken (påtagning og filterudskriftning) i sikkerhedstasken.
2. Skriv minimum fire forskellige ting, som sikkerhedstasken indeholder – og i hvilke tilfælde du skal anvende dem (et par eksempler) ?
3. Hvad gør du konkret i en nærhændelses-situation – forklar det, som du selv skal gøre ?
4. Hvor mange point får du tildelt til at købe arbejdstøj for om året?
5. Beskriv kort to igangværende byggeprojekter (hvad laver vi og hvor henne) ?
6. Find personalepolitikken på intranettet og skriv min. tre overskrifter.
7. Find telefonnummeret på Arbejdsmiljølederen på intranettet – og skriv det her.
8. Forklar hvad du skal gøre, hvis du bliver syg (og rask igen) ?
9. Hvis du har spørgsmål til din løn, ansættelsesforhold eller skal tilmeldes et kursus – hvem skal du så tale med i C&E (og hvad er vedkommendes telefonnummer) ?
10. Nævn mindst tre personalegoder og/eller aktiviteter i projekt "Trivsel – 360 grader" ?

Skriv så meget du kan – og det er helt ok, at du også bare forklarer det, når alle er færdige med opgaven.

Introduktion, ”gryde” til sammenkogning, evt. opsplittet timeløn/funktionær – og kombiner med huskeliste...

Trin 1 – på kontoret

Hvem er C&E: historie, arbejdsområder, omsætning, organisation.

Rundtur i organisationen – også på forskellige byggepladser.

Vores tre værdier i praksis - dialog om ønsket adfærd; se personalepolitik s. 17.

Igangværende og kommende projekter.

Geografi – hvor arbejder vi med hvad, hvor mange mand etc. ?

Virksomhedens personalepolitik, herunder ansattes muligheder, rettigheder og pligter. Særlig vægt på gennemgang af rygning, rusmidler, regler vedr. (gulplade) firmabiler og IT, sundhedssikring og krisehjælp, trivselsprojekt og -målinger, MUS, datoer for sociale begivenheder og mulighed for kompetenceudvikling.

Prøve at bruge intranet og finde forskellige information som f.eks. personalepolitikken.

Forhold på EI80-pladsen: Kort over området, affaldsbehandling, materialeafhenting/-aflæsning, lageret / videoovervågning, porten, parkering, nøgler/kort/koder m.v. Materialebestilling, procedurer. Reparation og udlevering af værktøj og maskiner. Trailere. Udlevering af oversigt over opgaver/ansvar hos PPE.

Arbejdsmiljøområdet, herunder udvalget, sikkerhedsfolder, arbejdstøj, prøve ting i sikkerhedstasken m.v.

Procedurer i f.m. arbejdsskader og nærhændelses-situationer.

Hvad er PSS, APV og APB.

Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling (aktiviteter, datoer m.v.)

”Leveregler” og praktisk info, herunder timeregistrering og lønsedler, kontakt vedr. spørgsmål ang. løn, udlevering af overenskomst og evt. lokalaftaler / kutymer, pension, sygdom (regler og blanketter), ferie og lukkedage, telefonliste, AMU-kurser og nyhedsbreve.

Trin 2 - på byggepladsen

Opgaveklarhed, gennemgang af tidsplan v/ byggeleder (evt. visuelt – Gant-diagram, ”rød snor m/ møtrik”). Hver uge. Samle holdet, kort gennemgang, inddrag i planlægningen, kunne stille spørgsmål etc. Giv samtidig feed back på sidste uges forløb (og individuelt).

Klarhed over, hvad skal JEG lave i dag – og denne uge. Hvad er MÅLET ? Brug kvitterings-metode.

Instruktion på pladsen af formand el. sjaksrepræsentant – i materialer/maskiner m.v. Pladsen, affald, skurvogn m.v. De ”7 gode APVaner” gennemgås.

Sidemandsoplæring den første uge. Læg en plan – hvad skal gennemgås / læres. Lad vedkommende prøve selv, ikke bare vise og snakke om det !

Brug kompetencekort som ”guide”.

14 dages opfølgningssamtale / byggeleder – giv gensidig feedback på den første tid på pladsen.

Trin 3 - kompetenceafklaring

Funktionsbeskrivelser (funktionærer) med klare mål, opgaver og beslutningsmandat. Skabelon forefindes hos HR. Kan med fordel udvides til formænd også i forkortet udgave.

Input til ”LeaderShop”... (hvad mangler jeg i f.t. jobbet nu og her – og de næste par år ?).

Nye medarbejdere - tjekliste

Forberedelse

- Kontrakt på plads. Bankoplysninger til lønafdeling.
- Pensions- og sundhedsordning. Opsæt møde med rådgiver.
- Check kørekort + straffeattest og tag kopi til arkiv.
- Evt. firmabil inkl. brændstoftkort/pin-kode. GPS, tlf.-oplader/øresnegl. Placering af udgift.
- Bærbar PC samt taske og ekstra 220 V ledning til do. Initialer + password til PC.
- E-mailkonto, exchange-serveradresse og kodeord, intranet rettigheder, software installeres m.v. Test at alt virker (log-on, softwareinstallation afprøves, print testside, kabler, adgang til drev m.v.).
- 3 USB, trådløst internet. Pinkode/opsætning på PC.
- Evt. udlever mobiltlf. Tjek mobilsvr-nr. + SMS-central nr.
- Kontrollér, at tlf.nr. + e-mail er oprettet i intern telefonbog/lister.
- Arbejdsklædning, hjelm og udstyr/redskaber.
- Kontormøbler på plads + indretning. Lampe. Hullemaskine. Tapedispenser. Stempel. Clips.
- Udarbejd detaljeret introduktionsplan, min. en uge og gerne op til 4 uger. Hvad præcist skal læres / prøves i praksis (ikke vises/demonstreres, men *prøves* = bedre læring) ?
- Bestille visitkort. Husk korrekt e-mail / mobilnr.
- Bestille velkomstblomster.
- Send personligt velkomstbrev, introduktionsplan samt personalehåndbog hjem med posten.

1. dag på arbejdet

- Tag godt imod, vær forberedt, sluk tlf., nul stress. Køb evt. morgenmad, saml flokken: Godt indtryk ☺
- Bankoplysninger afleveres i personaleafdelingen. Træk skattekort fra nettet.
- Nøgler, adgangskort inkl. kode og P-regler. Alarm ?
- Udlever arbejdstøj og redskaber/udstyr. Kvittering.
- Gennemgå introduktionsplan og udlever organisationsdiagram samt tlf.liste (mappe ?)
- Frokost/køleskab. Fri-/lukkedage i firmaet. Personalegoder. Klubber. Motionstilbud m.v.
- Introduktionsmøde med kollegaer i egen afdeling. Hvem er hvem i den store, samlede organisation. Vis det visuelt på et kort. Hvad er virksomhedens historie? Kerneprodukter? Mål og visioner? Igangværende planer/aktiviteter/spændende projekter ? "Årshjul" for virksomhedens aktiviteter, eks. strategiplanlægning, kunde- og medarbejderundersøgelser og sommerfest m.v.
- Rundvisning. Tur ud til byggepladser. Regler på EI80-pladsen. Evt. garderobeskab + nøgle/port-kort.
- Formular vedr. udlevering af effekter samt evt. regler vedr. kørsel i gulpladebil - kvittering.
- Start pc'en op, tjek adgangskoder, og vis hovedindhold af software + intranet. Hvordan printes, adgang til og indhold på forskellige drev., fjernstyring PC + web-mail, IT-support, tilmelding mail-grupper, hvor gemmer jeg filer etc.
- Lønnummer og kodeord til intranet. Lad den nye medarbejder selv logge på intranet og klikke sig rundt 5 min.
- Oprettelse til (W)LAN + 3 USB.
- Gennemgang af mobil tlf. og bord tlf. Viderestilling til mobil.
- Post / pakker / dueslag. Afsendelse af post, hvor lægger man det?

1. uge

- Prøv at arbejde med medarbejderne ude i marken – lær virksomheden at kende indefra. Intro-plan !
- Budget og dispositionsrettigheder vedr. økonomi ("hvad må jeg/ikke" ?)
- Modtagelse/afsendelse af fax. Scanning. Print. Projektor – hvor får man fat i den ?
- Nyhedsbreve. Hvad finder jeg på intranettet ?
- Booking af mødelokale og frokost til deltagere – hvordan og gennem hvem ?
- Gennemgang personalepolitik + gennemgang af personalegoder.
- Kontorartikler/arkivrum. Bestilling af materialer.
- Evt. økonomisystem: Hvordan/ansvar/budget. Hvad er forventningerne til rapporteringer, til hvem, senest hvornår, i hvilken form etc. ?
- Undervisning i anden vigtig software.
- Hvordan godkender jeg en faktura – hvordan får jeg km- penge – hvordan får jeg penge igen efter et udlæg etc. (blanketter m.v.) ?
- Sygemelding/raskmelding. Rygeregler / andre "leveregler" gennemgås.
- Sikkerhedsregler/sikkerhedsorganisation, SU m.v. Ulykke/førstehjælp/udstyr m.v. + nærmeste pårørende.

MANDAG 28/2	TIRSDAG 1/3	ONSDAG 2/3	TORSDAG 3/3	FREDAG 4/3
	08:00 - 09:00 Velkomst og morgenmad v/ chef Præsentation af C&E, kolleger m.v. Checkliste. 09:00 - 10:30 Fællesmøde med ledere afdeling X, Y og Z: Historie, udfordringer, servicetyper, kundeportefølge, nøgletal / budgetter og strategier. 10:30 - 11:30 Kontor/PC/Tlf. Opsætning. Hjælp fra ?? 11:30 - 12:00 Arbejdstøj udl. 12:00 Frokost (v/ C&E).	08:00 - 10:00 Strategi C&E v/ chef - Organisation & ledelse. - Produkter. - Styringsredskaber. - Salg & marketing. - Innovation. - HR og projekter. 10:00 - 12:00 HR-strategi Ideer, planer og budget. i h.t. funktionsbeskrivelse. Mål 2011. v/ CHEF 12:00 Frokost (ordning ?)	08.00 - 12:00 PRAKTIK Afdeling Y Sidemandsoplærer navn... Do. TLF. KUNDENAVN/ADRESSE MØDESTED/afhentning 12:00 Frokost	08.00 - 12:00 PRAKTIK Afdeling Z Sidemandsoplærer navn... Do. TLF. KUNDENAVN/ADRESSE MØDESTED/afhentning 12:00 Frokost
	12.30 - 15:30 PRAKTIK Afdeling X Sidemandsoplærer navn... Do. TLF. KUNDENAVN/ADRESSE MØDESTED/afhentning. <i>Formål: Prøve kræfter / hands-on i f.t. et udvalg af vores ydelser, skabe netværk blandt medarbejderne og forstå den vare, som C&E sælger til sine kunder.</i> 15:30 - 16:00 Opsamling på dag1. Kontoret, v/ CHEF.	12:30 - 14:30 Kundebesøg C&E ansvarlig / tlf.nr. Kundenavn... Adresse/mødested... Serviceydelser... Kontaktperson, tlf.nr... 14:30 - 16:00 Egen tid	12:30 - 14:00 Administration v/ adm.leder: Gennemgang af <i>checkliste</i> (blanketter, procedurer, bestillinger, post, materialer, projektor etc.). 14:00 - 16:00 Egen tid	12:30 - 14:00 Opsamling på ugens aktiviteter, v/ chef. 14:00 - 15:30 Fri leg / opgaver ☺ God weekend !

3. Tidslinje og Plysmågen

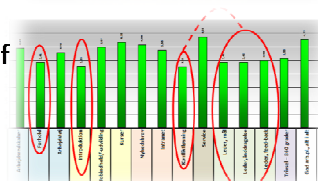
2010

- Måling af psykisk arbejdsmiljø.
- Rygestop: Hold folk til ilden, så de holder sig fra ilden.
- Uddannelsesplan: Lang række AMU-kurser, førstehjælp, trailerkort og tysk/engelsk.
- Polskundervisning af timelønnede, en slags omvendt integration – vi mødes på midten.
- Sundhedstjek med bl.a. BMI (egen maskine), blodtryk og puls m.v. Hvert halve år.
- Motion 1½ t./uge i vinterhalvår, i arbejdstiden med fuld løn, individuelt tilrettelagt program af fysioterapeut. Træn de rigtige muskler i s.f. store muskle - og gør det sammen socialt.
- Morgen fitness-træning,.
- Individuel kost- / livsstilsvejledning. Det kræver et stort og vedholdende motivationsarbejde at få netop dem, som har mest brug for det, til at deltage.



2011

- Sundhedstjek med bl.a. BMI, blodtryk og puls m.v.
- Fælles aktiviteter med familien (bl.a. sundhedsdag en lørdag i et skolekøkken). Forlæng læringen hjem i privatsfæren.
- IT- og danskundervisning for ordblinde (FVU) på virksomheden, i arbejdstiden med fuld løn. Stor succes.
- Uddannelse mens man er "syg": Fordi man slår knæet, slår man ikke nødvendigvis hovedet – eks. tilbud til medarbejder om at påbegynde merkonomuddannelse i restitutionsperiode (bevare social kontakt).
- Tænk ud af boksen: Da leder springer akilleshæl fixes bil m/automatgear og omlægning af driftsopgaver.
- Personlige udviklingssamtaler. Gælder både timelønnede og ledere.
- Ergonomi-øvelser og madpakke-træning med rødternet dug ude på byggepladserne.
- Skurvogns-yoga og yoga for lederne som surprise på deres lederkursus en tidlig morgen.
- 1-til-1 coaching-samtaler samt JTI-måling af alle ledere, som også var med på ½-dags JTI-seminar.
- Strategi-seminar for alle ledere. Anvendelse af Osterwalder & Pigneurs model.
- Intranet til alle; hjulpet med oprettelse af e-mail etc. Bruges nu i danskundervisning. Forum etableret.
- SMS-gateway til kommunikation via Outlook til alle medarbejderes mobiltelefon i ét hug.
- Ny og omfattende personalepolitik (fra 1 til 23 sider).
- Internatkurset "Effektivt lederskab" for samtlige ledere med hjemmeopgave om tre prioriterede, personlige udviklingsområder inkl. opfølgningsdag og coachingsamtaler. Direktøren er også med, og alle fik skriftlig feedback og karakterer for deres opgave.
- Trivselsmåling, der gentages otte måneder efter: måling bl.a. i relation til ændring af lederadfærd. Omsæt til konkrete handlinger. Ellers lad være med at spørge.
- Interaktivt forumteater i f.t. konflikthåndtering afviklet for 85 deltagere. Godt til følsomt emne.



2012

- Sundhedstjek med bl.a. BMI, blodtryk og puls m.v.
- MUS-samtale træning for ledere – og tilbud til alle medarbejdere.
- Inddragelse af underleverandører i fælles planlægning af arbejdsmiljø-forbedringer.
- Nyt og forbedret introduktionsprogram med eks. gennemgang af sikkerhedstaske og kortlægning af kompetencer ("kompetencekort"). Bedre sidemandsoplæring på byggepladsen. Se bagerst i index 2.
- Uddannelse af 12 timelønnede "sjakrepræsentanter" (marts 2012) på et 2+2+1 dages intensivt internat kursus med fokus på voksenpædagogisk instruktionsteknik, kommunikation & samarbejde, arbejdsmiljø, kost og sundhed, sikkerhed og ergonomi samt teamledelse. Det handler om rettidigt tilløb til forankringstiltag - på driftsniveau gennem selv at forestå afvikling af projektafslutning for alle medarbejdere (25.maj 2012). Vi fokuserer på opbygning af "egenomsorgsevne" – også når projektet *som projekt* ikke er der mere.
- Task forces (to prs.) bestående af både a- og b-side medlemmer fra arbejdsmiljøudvalget, der tager på rundtur på byggepladserne og følger op på trivselsundersøgelsens tre prioriterede indsatsområder, opsamler gode ideer m.v.
- Økonomikursus for ikke-økonomer, to dage for alle samtlige operative ledere. Basal, men helt centralt træning i virksomhedsøkonomi gennem super-pædagogisk købefærdigt koncept, hvor leverandøren kommer med PC'er og alle materialer. Der skal indarbejdes eget case-materiale vha. eks. afdelingschef og CFO til undervisning.
- Rejsehold / "udrykningskorps", der formidler projektets indsatser, erfaringer og resultater både på konferencer og i andre organisationer free of charge. Web-video om projektet findes på: http://www.esp-consult.dk/redirect/ceas/trivsel_360_film/



Tilblivelse af "Plysmågen"

Som lille dreng arbejde min mor med stærkt handicappede børn og unge. Nogle fik det værre og værre og havde meget svært ved sprogligt eller fysisk at udtrykke, hvad de gerne ville. Min mor, Jette, fandt derfor på at udvikle nogle særlige klodser, som hun limede forskellige materialer på; dem kunne børnene så berøre med deres krogede hænder for at udtrykke følelser og behov m.v. Eks. plys som udtryk for, at man har det godt. Et interaktivt dialogværktøj.

I januar 2012 ringede telefonen fra ugebrevet Mandag Morgen, som om 14 dage gerne ville invitere os ind i Øksnehallen og fortælle om vores projekt, der på det tidspunkt favnede 1½ års aktiviteter, erfaringer og resultater. Der var lige den særlige udfordring, at vi kun havde syv minutter. Desuden skulle vi gentage præsentationen mindst seks gange for en flok tilfældige mennesker i grupper på ca. 8-10 prs., som diffunderede forbi vores stand. What to do?

Min kollega, Sanne, og jeg gik i tænkeboks. Frem med papir og saks, kruseduller og symboler. På en eller anden underfundig måde kom én af krusedullerne til at ligne en måge. Pludselig kunne jeg se det som en tidslinje, hvor den ene vinge var sidste halvår af 2010, kroppen 2011 og den anden vinge frem til sommeren 2012. Det gav mening og Plysmågen var født.



Sanne gik i gang med at klippe-klistre, fandt billeder og præsterede en flot version 1, som ret hurtigt blev til en "clay model" v.2. Det var en god visuel oversigt med aktivitetsbilleder og logoer fra de organisationer og virksomheder, som vi allerede havde besøgt og fortalt om projektet – og det var ikke så få.

Vi prøvede den af på MM's træf om "Velfærdens Innovationsdag" og fik overvældende god feedback. Modellen virkede. Det kunne faktisk lade sig gøre på 7,0 minut at forklare og visualisere et helt projekt. Det gav os blod på tanden, fordi drømmen jo var, at man kunne *røre* ved den interaktivt – altså eks. kalde billeder frem. Hele finten var, at den netop skulle fungere i ret små forsamlinger, eks. hvor vi kunne rejse rundt til andre virksomheders SU og på under 10 min. give inspiration.



Vi ville gerne gøre Plysmågen transportabel, så vi startede med 6 mm krydsfiner med et hængsel bagpå, som Sanne så limede papir og billeder på i 2*A1-størrelse. Ret simpelt og funktionelt, ikke rocket science.

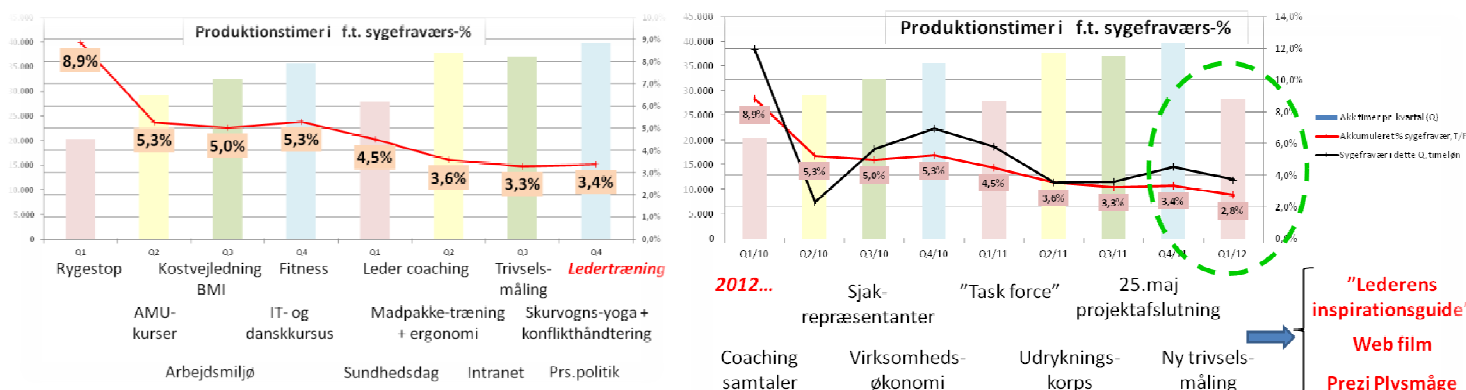
Derefter fik vi et brand/kommunikationsfirma til at komme med et oplæg til, hvordan dette kunne gøres mere snedigt. De kom med et genialt forslag om at støbe en slags betonklods (å la dem du ser på motorvejene ved vejarbejde) i skumplast, som Plysmågen så var placeret inden i, når den blev åbnet ligesom en kuffert. Den IT-tekniske løsning var imidlertid ikke tilfredsstillende, da jeg jo stadig drømte om at gøre det interaktivt. Prisen for beton-skallen var også et næsten sekscifret beløb, så det droppede vi.

Det med at være interaktiv skulle vise sig at være noget af en udfordring. Jeg fantaserede om en flex OLED-tv skærm, der kunne rulles sammen som en plakat – men det var for tidligt i den teknologiske udvikling. En dag talte jeg med min IT-wizard, Erik, som kom med et andet rigtig godt forslag: Verdens første tryk-sensitive PC i 24" størrelse. Da jeg gerne ville ha' en rigtig "værktøjskasse til lederen" kunne vi bygge den ind i en specialdesignet, gul transportkasse med rød/hvide vejarbejds-striber på. Så blev den lavet.

En sidste gimmick blev selve præsentationen. Jeg fandt sammen med en kollega Prezi-softwaren, der som Flash-animation kan zoome ind/ud i en vilkårlig rækkefølge. Det gør, at man kan rejse ind i præsentationen og forstørre de særligt interessante elementer; kalde billeder frem. Erik fik opgaven med at gøre det fjernbetjent i større forsamlinger – så man kunne røre ved de enkelte ting - og sådan fik vi koblet en tablet med fingerberørt Prezi-software via en PC og lokalt netværk op til storskærm, som gør at deltagerne rejser ind i Trivsel – 360 grader. Plysmågen var blevet interaktiv – og en drøm gik i opfyldelse.

Du kan selv se (og røre) plysmågen her: <http://prezi.com/y4fcyo5dtwti/plysmage/>

I midten af Plysmåge-kroppen lagde jeg oprindeligt sygefraværsgrafen med kobling til en tidsmæssig aktivitetsoversigt (hvad virkede hvornår og hvor godt). Projektet har nemlig reduceret sygefraværet med hele 69% i perioden 2010 – 2012, ligesom vores arbejdsmiljømæssige risikofaktorer er reduceret med 30% - og alt dette trods en vækst på 60%. Det er da helt ok, synes jeg.



HR-strategi

Det kan godt virke lidt mærkeligt, at der i C&E er en HR-strategi, men ikke en overordnet strategi at hægte den op på. Det er der imidlertid forklaring på, om end lidt filosofisk, men det er vigtigt i f.t. det i sig selv er en metode til at fjerne den berøringsangst, der ofte er for strategiarbejde i en mellemstor virksomhed:

Under 2.verdenskrig anvendte englænderne en særlig metode til at bombe Dresden kaldet "ildstorm". Det går ud på, at man under de rigtige vejrforhold i en cirkel om byen mod udvalgte mål i et overraskelsesangreb kaster brandbomber. Effekten af det er, at der skabes en slags skorstenseffekt i midten, hvor varmen trækker sig ind imod – en ildstorm. Ind i mellem må man i tilfælde af manglende, overordnet strategi optegne sine egne mål og stille og roligt smide nogle udvalgte brandbomber i en (måske hemmelig) cirkel; simpelthen af den årsag, at *organisationen endnu ikke magter at forholde sig til de store forkromede planer*. Man må gå anderledes til værks og gennem eksemplernes magt vise effekten - og senere sammenhængen, links, logiske valg etc. Alle disse brændpunkter (læs: HR-strategien) skal til stadighed vedligeholdes, ellers går det hele i stå eller brænder ud. En ildsjæl alene gør det ikke.

Ledelseskapaleteten i en virksomhed som C&E kan altså øges med udgangspunkt i en HR-strategi, hvor man går lidt den omvendte vej om den varme grød. Det skyldes, at det skal være legalt at arbejde struktureret med læring og dermed innovation. Men for at forny forretningen, må man udvikle sig selv først.

HR-guruen Dave Ulrichs har en simpel model med fire roller, som jeg har brugt til at sammenfatte hele dynen på én A3-side. Den kan fungere på tre måder samtidig: 1) Vise bestyrelse og CEO/chefkolleger, hvad man får for pengene i HR (en art intern value proposition for "kunderne"), 2) En slags varedeklaration til mellemledelsen om, hvad kan du få her i HR og 3) En intern arbejdsfordelings-dokument med klare mål, opgaver og ansvar (den del ikke medtaget her). Min model for en HR-strategi ser således ud:

HR strategi 2012									
HR-rolle	"Forandringsagent"		"Rationaliseringseksperter"		"Medarbejderambassadør"		"Strategisk partner"		
Milepæle og målemetoder	Leadershop profil i fire hovedtemaer indføres Q2. Sjakrepræsentationskursus for 12 prs. afvikles MAR. Virksomhedskonomi for 18 ledere APR. Inddragelse af kunder i lederuddannelse. Strategiseminar / lederkonference Q3.		Funktionsbeskrivelser implementeres på lederniveau i Q2. Strukturerede introduktions forløb for alle ansatte pr. Q3/2012.		Personalepolitik fuldt ud implementeret og justeret i f.t. sundhedsstyring Q2. Trivselsprojekt afsluttes 25/5 med medleontale min. fire stk. Udgivelse af lederguide, digital plysmåge og film 21/6.		Sygefravær reduceres med yderligere 15% (fra 3,4% -> 2,9%). Kortlagte objektive risikofaktorer reduceres med yderligere 10%. Samlet effektiviseringsværdi skal udgøre min. 5 MDKK (aug/2010 -> juni/2012).		
Indsatsområde	CEAS Akademi	Performance management	Rekruttering, ansættelse & introduktion	Intranet	Trivsel 360 gr., personalepolitik	ESI & MUS	HR-strategi og HR-cockpit	CSR, employer branding	Organisationsforandringer
Overordnet mål	LÆRING & INNOVATION		INTERNE FORRETNINGSPROCESSER		KUNDE PERSPEKTIVER		FINANSIELT PERSPEKTIV		
	Gearing af lederskab og ildsjæle - organisatorisk beredskab og innovationskraft		Forbedring af opstart og kommunikationsflow		Opbygning af stærke relationer og klare spilleregler		Skabe synlig og målbar værdi - kundeorienteret rejsekammerat		
Handlinger									

Tricket er så at koble denne til eks. ledertræning. Det har vi gjort pba. en anden model, som jeg har udviklet og kaldt for "LeaderShop". Den får du serveret til sidst i index 4.

Plysmågen – interaktiv visuel projektoversigt

- kan ses (og røres ved; klik på cirklerne f.eks.) på:
<http://prezi.com/y4fcyo5dtwti/plysmage/>

TRIVSEL 360 GRADER



4. Ledelsesværktøj og kurser

Den fede fodboldtræner: Om at være blevet magelighed

Vi kender alle den korpulente fodboldtræner, der hver weekend ude på sidelinjen står og råber af ungerne inde på banen. På et tidspunkt var han muligvis selv en stjerne, men tiden gik, og han blev magelig med sin stjernestatus. Træningen blev til tider sprunget over, og han blev slap og doven. Nu kan han stort set ikke ramme en bold selv, men han kan råbe højt og være særdeles klog og erfaren at høre på. Han ved alt om, hvad andre på spillebanen burde gøre.

Mange ledere holder desværre op med selv at træne, når først de er havnet i chefstolen. Nu er de jo blevet verdensmestre. Meget få (fodbold)stjerner har dog nogensinde flere gange i træk vundet et mesterskab efter de holdt op med at træne. Magelighed er roden til alt ondt, og det gør, at vi ikke udfordrer os selv.

Frygt og organisatoriske guldminer

Som jeg nævnte i indledningen, så forstår selv amøber motivationsteori. Der er imidlertid en uheldig naturlov, som fortæller os, hvorfor det er op af bakke, når man skal ændre adfærd til det mere positive. Det er nemlig sådan, at når noget er farligt, så vil vi væk fra det med et samme: Zebraen løber, når løven angriber på savannen. Men hvorfor *løber* den ikke også hen og æder det dejlige, saftige græs? Fordi frygt motiverer mere end det at være småsulten.

I efteråret 2011 udgav performance-antropologen Ramus Ankersen bogen "Guldminer", hvor han finder ud af, hvad det er for nogle omstændigheder, som nogle af verdens største talenter har skabt deres succes på baggrund af. Det overraskende svar, som han fortsætter med at udforske i den kommende bog med titlen "Hunger in Paradise" (foråret 2013) er, at talentudvikling netop skal foregå under nogle ret barske vilkår, og at det ikke altid er den øverste på listen, som er den fødte vinder. Jeg har talt med Rasmus om det og udfordret ham på spørgsmålet om, hvordan man skaber *samlet*, organisatorisk succes. Det er en uhyre vigtig ledelsesmæssig udfordring at få hele bandens kompetencer, commitment og bidrag bragt i spil for derigennem at opnå excellente resultater. Facts er nemlig, at i løbet af de sidste 10 år har vinderen af "The Golden Boot" i World Cup kun i 20% af tilfældene også været på det vindende *hold*.

Så hvordan får man skabt den selvindsigt hos ledere, der gør, at man får gjort det selvindlysende klart, at man skal fortsætte med at træne, også efter man er blevet leder? At det netop er denne fortsatte træning på alle niveauer i organisationen, der gør, at holder sig skarp og får succes? Vi valgte værktøjet JTI.

JTI

Jungs Type Indikator (JTI) baserer sig på C.G. Jungs (1875 – 1961) typepsykologi publiceret i 1921. Det er en teori, som handler om at klassificere psykologiske egenskaber, nærmere bestemt personlighedsegenskaber i form af psykologiske *præferencer*; noget, som vi naturligt uden at tænke videre over det, foretrækker og i en eller anden grad er mere eller mindre gode til (det kan man måle på en skala kaldet præferenceklarhed). Det hele kan aflæses i en såkaldt typekode på fire bogstaver (et slags mentalt postnummer med en række fællestræk med dem, der bor dér). Min er f.eks. INFJ (der er 16 forskellige).

Jung fastsatte oprindeligt tre *dimensioner*, hvor den første kaldes energidimensionen eller "indstilling" (jeg kalder det måden vi lader batterierne op på) med præferencerne Ekstroversion >< Introversion (på dansk ville vi sige udadvendt el. indadvendt, forkortet med bogstavene E eller I). Bemærk: Der er nemt at komme til at overfortolke, da ordet "indadvendt" lyder ringere end udadvendt på dansk – har du f.eks. nogensinde set en jobannonce, hvor man virkelig gerne vil ha' en indadvendt person? Nej vel. Det er imidlertid knap halvdelen af jordens befolkning. Jeg er én af dem.

Dernæst følger de såkaldte mentale funktioner benævnt Sansning >< intuition (lidt firkantet sagt deltalje-kontra helhedsorienteret) samt Tænkning >< Følen (igen: pas på med at overfortolke). Senere kom en fjerde dimension, kaldet livsstilsdimensionen (på engelsk enten Judgment el. Perception; jeg kalder det for den måde vi tilrettelægger vores tilværelse), hvis hensigt oprindeligt var at lette fastsættelsen af funktionernes rækkefølge eller rangorden. Der er nemlig sådan, at vi altid har en dominerende funktion (noget vi mestrer rigtig godt, vores favoritværktøj), hvis modpol (og dermed den mindst udviklede) er den såkaldte inferiøre funktion; den lille djævel, som kommer farende, når man er trængt op i en krog. Det kender du nok. Det er også dér, hvor det kræver mange kræfter – for at vise forskellen, så prøv at skrive dit navn med en pen med den modsatte hånd af, hvad du plejer. Resultatet bliver lidt kluntet, ikke sandt ?

Sammenfattende kan de fire personlighedsdimensioner i JTI vises således:

Dimension	Viser til	Nøgleproces
E/I	Hvor personen henter og retter sin energi.	Energi
S-N	Hvilken "kanal" personen opfatter verden i gennem.	Opfatte
T-F	Hvilken måde personen træffer beslutninger på.	Vurdere
J-P	Hvordan personen vælger at indrette sig i den ydre verden.	Livsstil

Typeteorien har sine klare begrænsninger. Den forklarer ikke alt, og man skal ikke forsøge at overfortolke eller gætte. Teorien forsøger at gruppere mennesker i nogle relativt grove kategorier med visse fællestræk for overskuelighedens skyld. Jung sagde: "*Intet menneske ser virkeligheden i sin helhed*".

I en lidt mere spøjs, visuel udgave kunne man fremstille det således:

EKSTROVERSION  Er ofte udadvendte, snakke-sagelige, lette at lære at kende.	INTROVERSION  Er ofte lidt reserverede, stille og lidt svære at lære at kende.
SANSNING  Kigger på enkeltdelene.	INTUITION  Kigger på mønstre og sammenhænge.
TÆNKNING  Træffer afgørelser med hovedet.	FØLEN  Træffer afgørelser med hjertet.
Vurdere (Judgement)  Foretrækker en velorganiseret livsstil.	Opfatte (Perception)  Foretrækker en fleksibel livsstil.

JTI måler således IKKE læringsevne eller IQ, modenhed, følelser og forudsiger heller IKKE noget om mulig succes i et givent job. Der er heller ikke nogen "rigtig" eller "forkert" type, de er blot forskellige. Typelæren giver imidlertid mulighed for gensidig forståelse og konstruktiv samvirken. Netop derfor valgte vi JTI: Den *ikke* er en test, men en typelære, som åbner mulighed for dialog og gør det legalt at sætte fokus på personlig udvikling – også for ledere, som ofte glemmer at træne, når først de har fået ledertitlen.

JTI siger bl.a. noget om problemløsning, konflikthåndtering, lederstil, kommunikation og læringsstil. Samtidig vises stærke sider ved præfencerne samt oplagte udviklingsområder. Vi er jo ikke lige gode til alt.

For mit eget vedkommende startede det hele med en vis selvransagelse – en søgen efter først og fremmest, *hvorfor* jeg agerer, som jeg gør i forskellige sammenhænge. Dernæst at forstå, hvorfor andre mennesker gør, som de gør. Når man har lært det, finder man ud af, at det er den modsatte rækkefølge, som er hele nøglen til succes i organisationer og i f.t. relationer: Søg først at *forstå* – dernæst at blive forstået (læs f.eks. Stephen Coveys ”Syv gode vaner”). JTI’en kan således bruges til at skabe rammerne for et positivt samspil i organisationen. For at bruge JTI kræver det en uddannelse med autorisation, som fås hos CFL.dk.

I april 2011 kortlagde jeg samtlige C&E lederes JTI-profiler med præferenceklarhed som udgangspunkt for iværksættelsen af et selv-designet lederudviklingsprogram. Fordelingen af JTI-profiler i C&E viser, at 25% af lederne har typekoden ISTJ, der er dominerende især hos mandlige ingeniører .

ISTJ-ledere kan karakteriseres som: Reflekteret og organiseret, praktisk faktaorienteret type. Den domintante (og indadvendte _i) funktion er Sansning og har typisk flg. stærke sider: Ser klart de eksisterende fakta og registrerer mange detaljer, har blik for hvad som skal gøres og er opmærksom på det som er vigtigt her og nu, bruger erfaring for at løse problemer og håndterer dem realistisk. Skematisk kan man opliste det således, som det ses her t.h. →

I	S
• Fokuserer og bruger energi for at få egne tanker og ideer frem. • Virker beroligende på andre. • Tænker ting nøje igennem før der siges noget og handles. • Kan koncentrere sig i lang tid • Udvikler færdigheder og kundskab ved at gå i dybden eller ved at oprette spidskompetence	• Fokuserer på fakta og det som sker her og nu. • Er opmærksom på detaljer. • Er dygtig til at anvende den praktiske erfaring du har. • Er dygtig til at føre en ide over på det praktiske plan.
T	J
• Vurderer og beslutter på en analytisk, logisk og rationel måde. • Har evne til at tænke kritisk. • Er saglig og objektiv. • Er retfærdig og bestemt når mennesker behandles.	• Er dygtig til at organisere og planlægge. • Er dygtig til at passe på at kvaliteten og tidsfrister bliver opretholdt. • Arbejder med jævn hastighed mod målet og er beslutsom ud fra den information der er tilgængelig.

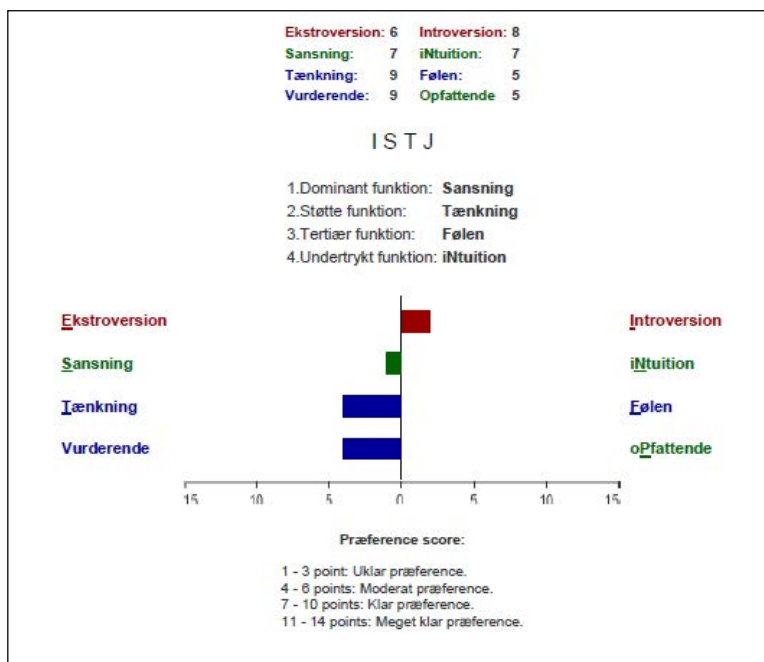
JTI’en blev valgt, fordi den er et godt og ufarligt dialogværktøj baseret på selvindsigt og respekt for forskellighed, og ikke en test – og fordi den gør det legalt at arbejde med personlig udvikling. Det gælder især for ledere, som ofte glemmer at træne, når først de har fået ledertitlen, hvilket var spot-on i f.t. C&E.

1-til-1 coachingsamtaler og øvelser

Vi startede med et lille ½-dags JTI-seminar for at fjerne berøringsangsten for at arbejde med personlig udvikling. Med JTI kan man nemlig skabe et fælles sprog, som gør det legalt at tale om ens personlige udfordringer. Inden man mødes har hver leder gennemført en online besvarelse af ca. 50 spørgsmål (mest mig / mindst mig – det tager ca. 20 min.), som giver en typekode og en personlig rapport. Det danner udgangspunkt for en personlig udviklingssamtale á ca. 1½ t.’s varighed – og styrker og udviklingsområder.

Et rapporteksempel med typekode inkl. præferenceklarheder (de farvede streger) kan du se på næste side.

I din virksomhed kan du bruge det til at forstå hvorfor folk reagerer og handler forskellig. Det kan f.eks. være at du har lagt mærke til at der i din organisation findes typer af medarbejdere, som har det bedst med fakta og en fast mødedagsorden, beslutninger og videre til næste punkt i en bestemt rækkefølge. Det kan også være det modsatte – nemlig medarbejdere, som godt kan lide at springe udenfor dagsordenen og tale om alt muligt andet, vilde ideer etc. Dette S > N forhold er den mest almindelige årsag til konflikter i en organisation – hvis man *ikke* har lært at forstå hvorfor.



JTI er en indikator - ikke en test - og gør derfor ikke så ondt på den leder, som får indikatorerne. Det faktum, at det ikke er en test, gør, at man ikke peger fingre. Det gør man ikke eftersom den ikke giver et typisk test output som f.eks. excellent, "taber" osv. Dette er også udtrykt i form af, at den ikke medtager talent, evner el.lign., men udelukkende fokuserer på mentale præferencer. Det er ikke et udtømmende værktøj, men starten på en række af værktøjer, som du med fordel kan kombinere i f.t. lederudvikling.



Du kan med fordel gøre JTI-opdagelsen sjov og lærerig gennem forskellige øvelser, så det også er ufarligt at lege sig til personlig udvikling. Jeg bruger selv eks. en Lego-øvelse, som er ret fysisk afslørende i f.t. S/N-præferencen. En anden god J/P-øvelse er i f.t. ferieplanlægning, hvor jeg beder deltagerne stille sig op på en "skala" i f.t. to ret ekstreme eksempler. Det er en visuel god måde at få sat ansigt på hinanden; dem som er gode målafsluttere, og dem som er gode processere. I f.t. problemløsning i teams bruger jeg "VM i stone-standing", der anvender en såkaldt Z-model. Den dokumenterer i praksis en 300% effektforøgelse. Du kan lære mere hos www.cfl.dk.

JTI-træningen blev i praksis første modul på vores "Effektivt lederskab" forløb. Inden vi gik i gang med denne videre selvransagelse og udvikling i efteråret 2011, lagde jeg op til også at kigge udad – mod kunderne. Det blev til et heldags strategiseminar i juni 2011. Det skulle vise sig at være lidt for tidligt.

Strategi workshop: En spæd start mod kundeorientering

Den 15.juni 2011 samlede jeg 23 funktionærer på en dagskonference med det formål at designe hovedelementerne i en eller flere bedre forretningsmodeller. Forud for dette havde hver leder fået en lille illustrativ introduktionsmappe til forretningsudviklingsmetoden; The Business Model Generation (af Osterwalder og Pigneur, forkortet O&P) – i daglig tale kaldet et canvas. Noget af materialet var på engelsk, og det skal man passe lidt på med i øvrigt, da andre måske ikke er så gode til det og kan føle sig dum.

Vi lagde ud med IDEO filmen "The shopping cart", som inspiration til, hvordan man arbejder effektivt sammen om design af innovative forretningsmodeller. Der findes mange metoder, bl.a. såkaldte deep dives og ideationsprocesser, som bl.a. handler om at opsnappe kundeværdimodeller – og det går vi ikke videre i dybden med her. Pointen er, at canvas'et er med til at fjerne berøringsangsten for strategiarbejde. Det har jeg skrevet en 50 sider CBA-thesis om, som du er velkommen til at få i en PDF, hvis du bare sender en mail.

Canvas'et kan bruges til "systematisk kaos", hvor man vha. en stor mængde vilde ideer gradvist isolerer de bedste. Det vigtigste er at ignorere status quo og ikke kigge på erfaringer, da det forhindrer udsynet fremad. Der er en grund til, at måleinstrumenterne i et fly cockpit kun supplerer det visuelle i forruden. Andre vigtige pointer er at glemme konkurrenterne (måske er det slet ikke der den virkelige konkurrence er) og samtidig udfordre gængse ortodokser. Det helt grundlæggende spørgsmål i en sådan proces er: "Hvad nu hvis...?".



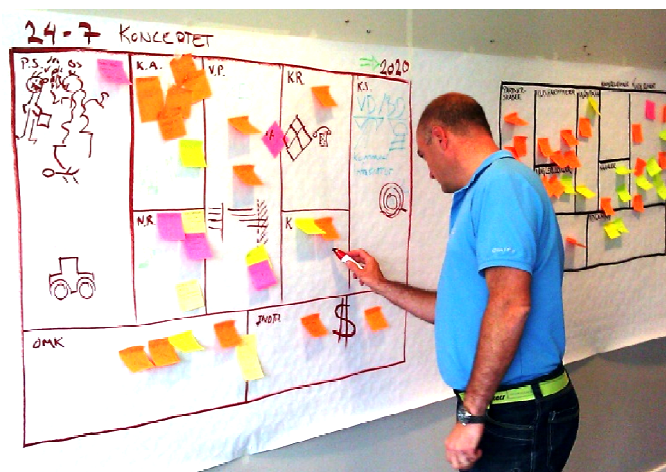
I opvarmningsøvelsen "Den fjollede ko" blev holdene delt i to (afdelingsvis). Det viste sig, at især de unge ledere er gode til at tænke i alternative baner, men mindre gode til at forbinde sammenhængen i canvas'et. Nogle melder sig nærmest helt ud og kommer med små-sarkastiske, negative kommentarer eller decideret ignorerer det. Det er fortsat et kæmpe problem, som desværre ikke er adresseret ordentligt. Det er en på alle måder uacceptabel adfærd med en særdeles uheldig signalværdi. Er du chef, skal du stoppe det.



Vi lavede et par fysiske brain breaks undervejs for at få ilt til hjernen, bl.a. en konstruktionsøvelse og jonglering, som virkede ret godt. Man kan nemlig kun lære at jonglere, hvis man ignorerer sine dårlige erfaringer / fejl og glædes over det nye, som lykkes. Konstruktionsøvelsen viste samtidig med alt tydelighed, at der var seriøse tværfaglige koordinationsproblemer – og det er vi blevet bedre til nu.

For at lykkes med canvas-metoden er det vigtigt, at der ikke er for meget struktur i processen, da det lukker luften ud af innovationen. Der skal være plads til vilde ideer, som man kan bygge videre på og teste/afprøve (måske senere og sammen med kunderne).

I 2011 manglede vi denne efterfølgende, konkrete indkredsning af kundeværdi, hvor man kan teste eks. produkt-feature hypoteser (hvad sætter kunden egentlig pris på?), så cirklen blev brudt og resultatet var ligesom, når man slipper en oppustet ballon løs uden at binde knude på den: Den er en halvfesen lyd. Så hvad gør man så? For nylig har vi besluttet os for at prøve igen, hvorfor vi ultimo juni 2012 har hyret en skarp ekstern konsulent til at hjælpe os med denne proces – og i forlængelse heraf ultimo august afvikle virksomhedens første mini-kundeworkshop. Det bliver virkelig spændende, og det er den helt rigtige vej.



Effektivt lederskab – modul II

Når man skal designe et lederkursus kan man jo altid vælge et færdigpakket forløb hos en eller anden udbyder, og dem er der rigeligt af. Uanset hvad så er det en form for hyldevare, og det er meget almindeligt, at en kursusdag (uden overnatning) koster 6.500 kr. pr. prs. ex.moms. Har man en eller to prs., som skal lære noget specifikt, så er det sikkert en ok ide, ikke mindst for at indhente inspiration ikke kun fra kurset, men også fra andre virksomhedsdeltagere med en sidegevinst af større, personligt netværk.

Man kan også gøre noget andet, nemlig designe og arrangere hele forløbet selv, måske endda også undervise delvist selv. Fordelen ved den løsning er, at man tager afsted i hold, der skaber større socialt fællesskab og dialog – også på arbejdspladsen bagefter, en effekt der faktisk er ret vigtig. Det er også langt billigere i kr./øre, om end det kræver en hel del planlægning, koordinering og faglig viden om, hvad man præcist gerne vil have af indhold. Man skal være skarp på målsætning, læringsmetodikker og program.

Vi valgte den sidste løsning og sparede mere end 200.000 kr., hvilket dog også er en smule usædvanligt, og endda med gode batalingsbetingelser. Konsulentaftalen indebar tillige efter seks uger 2*½ opfølgingsdag for holdene samt udarbejdelse af alt undervisningsmateriale netop til os. Vi tog os af alt det praktiske, herunder kopiering af kursusmaterialer, flotte mapper samt booking af hotel og holdfordeling m.v.

”Effektivt lederskab” blev afholdt som et to-dages internatkursus på Karlslunde Strand Hotel & Conference-center i Karlslunde i sep./okt. 2011. Vi tog afsted i to hold af 10 ledere, og jeg deltog sammen med Sanne, der på det tidspunkt var HR-praktikant. Min rolle var at undervise ca. 25% vedr. alle de udendørs øvelser.

Programmet og hele målbeskrivelsen finder du bagerst i dette index. Her følger en kort gennemgang af indholdet og de øvelser, som indgik. Hele kurset var planlagt som "action learning", hvilket i praksis betyder meget få power points og til gengæld mange hands-on øvelser. Når man anvender en ekstern underviser har det også den fordel, at der er en som med friske øjne kan udfordre lederne uden at have de "organisatoriske gener" i klemme. Det er med til at skubbe dem i den rigtige retning. Omvendt er det godt at bruge en intern chef, som via øvelser og feed back kan relatere læringen til dagligdagssituationer.

Formål etmed kurset var opdelt i tre, som der var en klar pointe med. De tre områder relaterede sig direkte til virksomhedens *værdier*, ligesom vi få uger efter kurset gennemførte en trivselsundersøgelse, hvor netop disse tre elementer også indgik i f.t. nærmeste leder (en snedig start-adfærds måling, jf. index 2). De tre områder var:

- 1) Være *proaktiv* og sætte klare **mål**.
- 2) Være *kompetent* til at kommunikere strategi og iværksætte konkrete **handling**er for hver person.
- 3) Have *overskud* og give **feedback**.

Udover at bygge videre på JTI og bruge dette meget i de praktiske øvelser, gik kurset på basale ledelsesdiscipliner som kommunikation, konflikthåndtering, coaching, spørgeteknik, feedback, dialog >< diskussion og Z-modellen (som vi døbte "SILK" for at huske rækkefølgen: Spilleregler, Ideer, Løsning, Kvittering).

Sidstnævnte er faktisk ret interessant: Mandlige ingeniører, især dem med erfaring, har stærk tendens til at springe idefasen over og stolt præsentere "den rigtige løsning" med det samme. Det betyder, at både introverte og procesorienterede ide-typer slet ikke kommer til orde, og at man altid bare gentager sig selv. Det er syndromet i fagbureaukratiske organisationer, hvor der ofte er innovationsproblemer.

"Kvittering" er en metode til at få instruktions-modtageren til at genfortælle, hvad han/hun har opfattet, at opgaven går ud på og "hvad *jeg* skal lave". Det er med andre ord faktisk ikke særlig vigtigt, hvad *du* siger – det er langt mere interessant at få modparten til *selv* at fortælle, hvad hun har *forstået*, at det hele går ud på. Den metode har det med at fjerne op imod 80% af alle fejl i opgaveløsninger gennem det fortærskede begreb "forventningsafstemning" og dermed øge virksomhedens effektivitet kraftigt.

Kurset indebar en del øvelser, bl.a. "Det perfekte rektangel", "Find din egen lime" og "Edderkopnettet", som alle foregik udendørs. Andre øvelser omhandlede instruktionsteknik vha. Lego, PostIt om vigtige ledelsesdiscipliner, fem forskellige coaching/konflikt-rollespil (alle på hele tiden) og BezzerWizzer-spil.

Det er vigtigt med høj deltageraktivitet. Dvs. at alle mand skal på scenen, præsentere noget for de andre, deltage i gruppearbejder, 1-til-1 øvelser og virkelig bruge både krop og hjerne. Det øger indlæringseffekten. Her kan du se en lille billedekollage fra en del af øvelserne til inspiration:

Øvelser



Det sociale om aftenen er også vigtigt – men ikke *for* meget rødvin. For at imødegå dette var der på 2.dagen fælles morgentræning kl 06:30 i et fitnesscenter. Det er både en opkvikkende og sjov måde at være sammen på gn. to-og-to fællesøvelser (ikke noget med at løfte jern). Som en surprise kom yoga-Henning ind af døren kl 07:15 og kørte os i gennem en bid af dette univers i 45 min. Det kom der bl.a. et spøjst billede af direktøren i lotusstilling ud af ☺ Humor og leg er gode grundelementer i læring.

Som afslutning på dag 2 og oplæg til hjemmeopgave fik lederne et selvevaluerings-skema, hvor man scorer sig selv på en skala fra 1-10 i f.t. nuværende og ønsket kompetenceniveau - altså en refleksion over, hvor de gerne vil forbedre og udvikle sig. Områderne var defineret ud fra nogle indkredsede ønsker til en lederprofil; noget vi på og efter opfølgningsdagen virkelig fik sat kød og struktur på (se sidst i dette index). Konsulent på kurset var i øvrigt Sussie Hartelius, som er rigtig dygtig og formår at fange deltagerne. Kursets samlede evaluering landede på 4,0 (ud af 5) – og med yoga/fitness overraskende som topscorer på 4,4.

Pba. evalueringsskemaer fra deltagerne holdt vi efter første kursus et møde med konsulenten. Her gennemgik vi det, der fungerede godt og de områder, hvor noget kunne forbedres / tilpasses til hold 2. Det viste sig bl.a. lidt overraskende også for mig, at teoriniveauet var for højt, og at vi skulle bruge mere tid på at forklare hjemmeopgave-oplægget i f.t. selvevalueringen. Helt grundlæggende betød det, at lederne simpelthen ikke var vant til at træne (sig selv), og at der grundlæggende manglende rigtig mange ledelseskompetencer. En smule skræmmende, men samtidig en ret veldefineret HR-opgave (se index 8).



Personlige udviklingsområder og hjemmeopgaver

Som afslutning på kursets 2.dag fik deltagerne udleveret opgaveformulering til en hjemmeopgave, som de fik tre uger til at lave. Opgaven gik på at skrive 1 A4-side om hvert af de tre prioriterede udviklingspunkter fra selvevalueringsskemaet. På hver side skriver man, a) hvad udfordringen består i, b) hvad man *har* gjort ved det, og c) hvad der kom ud af det.

Dvs. man skal altså hjem og sætte gang i tingene med det samme og hen imod afleveringsfristen evaluere sig selv på output. Det kan man gøre eks. gennem at udfordre egen lederrolle ved at spørge medarbejderne om, hvordan de egentlig oplever "mig" som leder på disse tre områder. Det skulle vise sig at være noget af en udfordring for lederne at strukturere denne problemformulering, handlinger og resultater.

Opgaverne, der gradvist tikkede ind, blev kommenteret skriftligt efter en fast feedback-skabelon inkl. karakterer på en skala fra 1-5 (5 bedst). Grunden til det er, at man som leder også selv skal opleve hvordan det er at blive målt og vejret; få feedback på sin performance. Det er jo det, vi udsætter vores medarbejdere for hver dag, nogen gange mere eller mindre heldigt (men det kan læres!).

En gennemgående tendens i hjemmeopgaverne var, at lederne havde svært ved at formulere *hvorfor* et eller andet var et vigtigt udviklingsområde for dem. Det betød også, at man vi skulle hive en del af ledene i ørerne for at få kradset opgaverne ind. Her er det vigtigt at stå fast på kravet inkl. chef-opbakning. Trods dette er der til dato fortsat en 3-4 prs., som stadig ikke har afleveret – præcis dem med høj erfaring. Det er et alvorligt problem, fordi læring går i stå og udvandes. Derudover et kedeligt signal til de nye, unge ledere.

Feedback skabelonen, som du kan se på næste side, blev positivt formuleret med den hensigt at opfordre til mere læring. Det var Sanne, der som en del af hendes læring (og indsigt i organisationen) skrev tilbagemeldingerne og gav karakterer – også direktøren. Tilbagemeldingen blev e-mailet til hver leder og på opfølgningsdagen gik vi opgaverne overordnet i gennem.

Senere (jan.-feb. inden mange af dem for første gang selv skulle prøve at afvikle MUS med timelønnede) kørte jeg endnu en omgang 1-til-1 coaching samtaler, nu med vægt på et eller flere af lederens 3 selvvalgte udviklingsområder. Det blev koblet med lederens JTI profil samt trivselsundersøgelsens resultater, som kunne brydes ned på lederniveau: På denne måde er det muligt at udfordre hver leder helt individuelt og "tvinge" dem til at reflektere over, om deres selvvalgte udviklingsområder egentlig også er det, som deres medarbejdere efterspørger mest. Det er en mega-vigtig pointe og for rigtig mange en ægte og oprigtig a-ha oplevelse, der for første gang gav dem et ordentlig skub i deres personlige lederudvikling. Her er et kort uddrag af én af opgaverne:

Det er så smukt, som det næsten kan gøres. Mads, som min kollega hedder, har helt åbenhjerteligt og ærligt *erkendt*, at der er noget at arbejde med. Hvad der kom ud af det, er en fin historie for sig selv, som du kan læse mere om i index 8.

Et sidste og ikke nævnt område for min udvikling, både personlig og som leder. Er hvordan jeg får styr på min stress. Jeg skal søge og finde nogle værktøjer, som kan bruges til at hjælpe mig i det daglige. Det som jeg tror, er det vigtigste, for mig er en metode til at "kontrolere" mine tanker samt indholdet af dem. Samtidig har jeg brug for at blive bedre til at fokusere på enkelte opgaver. At få styr på det sidst nævnte er vel nok det vigtigste for at kunne udvikle mig som leder og på det personlige plan. Da stress har og fylder meget, både på arbejde og privat. Uden en udvikling/afvikling af stresssituationen vil det blive meget svært at udvikle mange andre områder af min ledelse.

Udfordringen for os var og er fortsat helt grundlæggende at bygge bro mellem rollen som fagleder og rollen som *personale*leder. Når en virksomhed vokser opstår der nye udfordringer, og hvis lederskabet ikke nogensinde er tillært eller struktureret modnet, så har man en dårlig cocktail af uklare mål og manglende værktøjer til at iværksætte konkrete handlinger og give feedback, så det hele giver mening for både medarbejdere og kunder.

Det er sgu' sjældent lederens egen skyld – det er virksomhedens pligt og ansvar: Man kan ikke med den ene hånd i en rekrutteringsfase tilkende en ny leder et givent ansvarsområde og et mandat, som han/hun ikke på nogen måde er klar til at håndtere – os så med den anden hånd forvente mirakler. Nye ledere har ofte aldrig mødt hverken en kunde, en medarbejder eller set et budget – og det er jo så lige præcis de parametre, som vi efterfølgende måler deres succes ud fra. Det hænger ikke sammen og er ikke godt nok.



Her kan du se et eksempel på feedback på en af hjemmeopgaverne på "Effektivt lederskab":

1 "Både jeg selv og mine medarbejdere er bekendt med "min" afdelings strategi for fremtiden"		Score 1-5
A	Det er en fin begrundelse du har givet for valg af dette udviklingsområde. Jeg kunne godt have tænkt mig, at du havde uddybet <i>hvorfor</i> det er en udfordring for dig, og hvorfor du synes det er vigtigt at udvikle dig på dette område: Kunne det f.eks. være at finde en god metode til i fællesskab at udarbejde en strategi for afdelingen ?	3
B	Rigtig flot at du har fået iværksat konkrete tiltag ift. det afdækkede problem. Du har taget det "fælles landkort" til dig og jeg er helt enig i, at det er vigtigt at have dette på plads for at kunne gå i samme retning. Du har også i dit tiltag med budgetplanlægningen valgt at inddrage dine projektledere - rigtig godt. Meget fint med funktionsbeskrivelsen :) Du gør dig også gode tanker om hvad du yderligere kan gøre. Ps. strategi er den langsigtede planlægning; "fyrtårnet" for afdelingens indsats - ikke de ugentlige handlingsplaner.	5
C	Resultatet er lidt uklart. Men du har dog spurgt og taget små stikprøver på dine tiltag, hvilket er rigtig godt for at få en feedback på, om du er på rette spor. Du har gode ideer ift. den videre proces.	3
1) gennemsnit		3,7
2 "Jeg kommunikerer tilstrækkeligt til mine medarbejdere"		Score 1-5
A	Du har lavet en rigtig god problemformulering. Du erkender, at det er et område hvor du har udviklingspotentiale og forklarer hvorfor det er vigtigt for dig og for dine medarbejdere, at du arbejder med netop din egen kommunikation.	5
B	Dine ideer til tiltag hænger rigtig godt sammen med den afdækkede problemstilling. Du har ligeledes et mål med dine tiltag - nemlig at "få bedre kontakt" til både timelønnede og funktionærer.	4
C	Dine resultater er flotte og du har sat handling bag dine tiltag. God pointe ift. den kommunikation der opstår, når man ikke "medbringer en opgave". Kunne du måske uddybe nærmere om hvilke reaktioner/tilbagemeldinger du har fået? Dette giver dig også en bedre fornemmelse af, hvad der rører sig ikke kun på kontoret, men også ude på pladserne. Så bliv endelig ved med dette.	4
2) gennemsnit		4,3
3 "Jeg sætter klare mål for mine medarbejdere og følger op på dem"		Score 1-5
A	Jeg er enig i, at det er en vigtig opgave som leder at give feedback og sætte klare mål for sine medarbejdere. Jeg havde gerne set, at du havde beskrevet mere om hvorfor <u>du</u> ser det, som en udfordrende opgave for <u>dig</u> . (Er dette en selverkendelse af, at mål/feedback samtaler er et udviklingsområde for <u>dig</u>)	3
B	Det er fantastisk, at du har "set lyset" :) Flot at du med udg.pkt i denne erkendelse har sat tiltag hurtigere i gang. Hvordan har du i praksis gjort for at udarbejde den generelle funktionsbeskrivelse og de individuelle?(Har du lavet dem egenhændigt eller har du givet folk mulighed for at komme med input?) Det lyder som en rigtig god idé at holde et møde hver måned for at følge op. Hvordan vil du i praksis gøre noget ekstra ud af at give korrekt feedback? (Vil du booke et møde, forbereder du hvad du vil sige eller hvordan vil du gøre? Har du f.eks. stikord med?)	4
C	Resultaterne udebliver lidt her. Kunne du måske have foretaget nogle stikprøver - helt konkret f.eks. "test" af et eller flere succeskriterier?(sygefraværsprocent, faktisk dækningsgrad):Altså om den ønskede lederadfærd udmøntes i praksis. Jeg er enig i, at klare mål er en forudsætning for at kunne evaluere tilstrækkeligt. Hvilke reaktioner har du fået på de tiltag, som du har fremskyndet? Vil dine medarbejdere foretrække, at du gør det på anden vis?	3
3) gennemsnit		3,3
Samlet score		3,8
NB	Samlet set synes jeg, at du har lavet en rigtig god opgave. Du har erkendt, at du har nogle områder, hvor du har udfordringer og udviklingspotentiale. Du har fået igangsat konkrete tiltag og opnået gode resultater. Med udg. pkt i trivselsundersøgelsens resultater, som peger på, at lederne især efterspørger feedback, og at der sættes klare mål, så er det nogle gode udviklingsområder for dig at arbejde med - du er helt sikkert på ret kurs. Godt gået xx! :)	

Opfølgningsdagen i november 2011 gik ud på at tage en fælles snak omkring oplevelsen med at få lavet hjemmeopgaven. Outputet af den dialog mandede ud i en bruttoliste til en ny, fælles profil for en leder i virksomheden. Man kan sige, at det var gået op for rigtig mange, at der var en del huller, og at det nu var interessant og vigtigt at få fyldt dem ud, step-by-step. I kundeverdenen er dette en kunstart i sig selv – nemlig at synliggøre og skabe såkaldt "market pull" tendenser. Det blev startskuddet til udviklingen af min LeaderShop-model, som præsenteres til sidst i dette index.

Funktionsbeskrivelser

En del af den uklarhed, som lederne oplever omkring deres egen rolle, kan afhjælpes vha. såkaldte funktionsbeskrivelser. De er ikke udtømmende, men skal til gengæld være meget præcise (og opdateres jævnligt) for at de skal give nogen som helst mening og værdi. Overordnet set består en funktionsbeskrivelse af overskrifterne opgaver, ansvar, mandat og succeskriterier. Hvis elementer som arbejdstid og hvordan / hvor den skal placeres er vigtig, så skal det også med. Du kan også overveje adfærdstermer og krav til mødedisciplin, forventet forberedelse og rapporteringsform m.v. Design af funktionsbeskrivelsen bør ske i fællesskab. Du kan se et eksempel på en funktionsbeskrivelse for en leder bagerst i dette index.

Som tiden er gået, er flere ledere kommet til mig og spurgt, om vi ikke også har en model for formændene. Næ, det har vi ikke, men kom med nogle konkrete input, så kan vi brygge en model sammen. Jeg finder det meget positivt, at de nye, unge ledere tager tingene til sig og kan se fidusen i at få sat tingene i system, så opgaverne glider derud af. Alt skal ikke i kasser og rammer eller på papir, slet ikke. Men der er bare nogle grundlæggende ting i ens job, som er vigtige at have 100% styr på. Jeg vil da også gerne vide, hvornår jeg har succes, og hvordan det bliver målt. Hvordan laver du ellers din næste lønforhandling ?

MUS-træning

Der har ikke tidligere været tradition for, at vi i C&E afholdt MUS med timelønnede medarbejdere, hvilket jo er en smule absurd. Så det lavede vi om på i starten af 2012, hvor alle medarbejdere fik tilbuddet om en MUS med deres nærmeste leder. Der er tale om et tilbud, som det er frivilligt at tage imod eller ej.

Samtidig blev der udarbejdet en ny MUS-politik, uploadet på intranet og meldt ud - samt et sæt meget konkrete værktøjer. Jeg har set alt for mange langhårede og ubrugelige ting og sager på dette felt, så politikken blev på to sider med konkret info / regelsæt og nogle simple hjælpeskemaer. Skemaerne skal *ikke* arkiveres – glem det, det er bare dine egne notater, og ingen kan alligevel læse det, hvis du skifter job – hvilket bare betyder uoverensstemmelser om, hvad der egentlig blev aftalt. Det sidste er til gengæld vigtigt.

Så hvordan får man nemt og konkret indrammet de klokkeklare aftaler: Ja, nogen har sådan et fint MUS IT-system med alt mulig tingel-tangel, men her bestemte jeg bare, at lederen skriver aftalerne i klart sprog (aftalepunkt, deadline, økonomi og ansvar) i en e-mail til medarbejderen senest én uge efter MUS-samtalen. Den bliver nemlig ikke væk, skal jeg hilse og sige.

Man kan imidlertid ikke bare slippe lederne løs uden træning (!), så jeg tilbød at alle kunne få et 2 timers mini-lynkursus i MUS. Her tog vi også spørgeskemaerne op, inkl. det faktum, at der nu var indarbejdet de tre prioriterede indsatsområder fra efterårets trivselsundersøgelse. Træningen foregik på hovedkontoret, hvor undervisningen gennem praktiske cases og rollespil (optaget på et simpelt webvideo på en PC) gav både nye og gamle en konkret anvisning og afprøvning af den gode MUS. Lederen skal jo bl.a. bruge MUS til at nå konkrete mål - og samtidig være modig nok til at udfordre egen lederrolle. Stil gode HV-spørgsmål, fold ørerne ud, lyt og lyt færdig. Bagerst i dette index kan du se en række konkrete MUS-værktøjer.

Sjakrepræsentant-kursus: høj-praktisk talentudvikling

Det ene ben i vores projekt "Trivsel 360 grader" er vores fire indsatsområder, som skal forbedre egenomsorgsevnen; sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Vi kunne undervejs i projektet konstatere, at det var rigtig fint at lave en masse forskellige aktiviteter, men også at der manglede noget før det skabte reel værdi i virksomheden. Dette manglende "andet ben" i projektet var mellemlederne, der er nøglen til at få projektets aktiviteter implementeret som en del af hverdagen. Derfor igangsatte vi "Effektivt lederskab". Men det er stadig ikke nok, hvis man virkelig skal rykke en organisation.

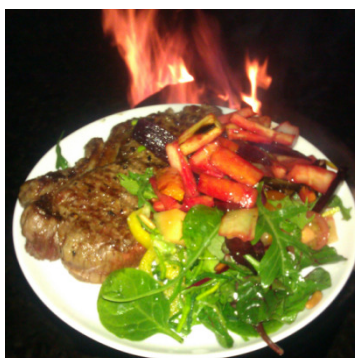
Som byggeleder, arbejdsmiljøleder eller HR-udviklingschef eller what ever kan man ikke altid være til stede på byggepladserne – derfor kom vi på den ide at uddanne 12 beton-bisser, som kan være den nye kulturs forlængede arm. Ideen var derfor at finde 12 ildsjæle, som - når man giver dem kompetencerne - selv får lyst til at være med at skabe og udvikle en bedre arbejdsplads til gavn for både medarbejdere, kunder og samarbejdspartnere.

Når projekter udløber, sker der nemlig ofte det, at det er som at stikke en nål i en ballon, hvor luften forsvinder med et brag, så snart der ikke længere eksisterer et projekt. I bedste tilfælde igen en halvfesen lyd på vej mod en slatten ballon, der falder til jorden. For at modvirke denne proces handler det derfor om at tage tilløb til forankring – og dette i god tid, hvis man vil implementere læring, som det så fint hedder i projekt-sprog. Ergo blev de 12 betonbisser uddannet i kommunikation & samarbejde, voksenpædagogisk instruktionsteknik (VITEK), arbejdsmiljø og ergonomi. Disse gutter er de nye guruer og vores rising stars.

Vi spoler lige filmen tilbage: Vores trivselsmåling i efteråret 2011 viste jo, at vores største udfordring er god introduktion. Det var derfor vigtigt, at vores sjakrepræsentant-kursus giver de 12 timelønnede (der ikke har nogen form for ledelsesansvar what-so-ever) nye kompetencer i instruktionsteknik.

Vi designede et 2+2+1 dages internatkursus til afvikling i marts 2012. Først to dage med VITEK, så 14 dages pause (hjem og prøv det af) og så to dage mere med kommunikation & samarbejde samt arbejdsmiljø & ergonomi. At der overhovedet var en 5.dag var hemmeligt, indtil vi sluttede kurset. Her fik gutterne sig noget af en overraskelse, og det kan du se mere om til sidst i index 5 om projektafslutningsdagen.

Jeg forestod selv undervisning på VITEK, der er et velafprøvet koncept, som jeg har udviklet gennem de sidste 10 år. På kommunikation & samarbejde hyrede jeg "Robinson-Villy", der ejer Outfitter Kompagniet, og som er en fantastisk god instruktør. Det er også ham, som har bygget teepee'rne i Rødvig Ferieby, hvor vi afviklede kurset i gode omgivelser til meget rimelige penge. På arbejdsmiljø underviste Peder, vores arbejdsmiljøleder, hvilket han klarede super godt - og i ergonomi havde vi besøg af Alecia. Hele kurset var power-point fri og igen baseret på action learning; noget som er endnu mere vigtigt, når gutterne er vant til at gå ude i det fri. Til gengæld opbyggede vi en masse forskellige øvelsesscenarier. Et par stemningsbilleder:



Der var naturligvis også morgengymnastik og -løb med indlagte små øvelser på kurset. Også aftensmaden lavede vi selv – hvilket for nogen var en skrækindjagende oplevelse uden kartofler og bearnaisesovs; nu stod menuen på bagte rodfrugter og lækker salat. Og en bøf, ellers gik det jo helt fløjten.

Alle 12 sjakrepræsentanter kom igennem kurset med et flot kursusbevis fra modul 1 og 2. Den gennemsnitlige tilfredshed fra evalueringen lå på hele 4,6 (ud af 5). Her et par åbne kommentarer:
"Kanon to gode dage. Skide godt og lærerigt kursus, der skal have lov til at "bundfælde". Er gået fra negativt til meget positivt ang. kurset. Jeg er sikker på, at det kan mærkes af mine kolleger, når jeg begynder at bruge min nye viden og færdigheder på arbejdspladsen".



Pædagogisk virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer

Træning - eller det mere bløde ord kompetenceudvikling – behøver ikke kun handle om det at være en god personaleleder. Virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer er en "hård" kompetence, som alle ledere også bør mestre. Man kan ikke køre en business uden at forstå profitmotoren i maskinrummet.

I april 2012 samlede vi 16 operative ledere fra C&E samt for første gang to ledere fra søsterselskabet på et to-dages kursus (vi holdt det in-house uden overnatning). Leverandøren var Michael Boné fra Fazit Learning, der har et super-pædagogisk koncept benævnt "Bonanza". Det er ekstremt effektiv læring i f.t. ikke-økonomer som mange mellemledere jo ikke er.

Konceptet går ud på at man via farvede pokerjetoner, brætspil og real-time computersimulering af grafer fra Dupont-pyramiden lærer grundlæggende økonomiske termer og mekanismer som eks. brutto-margin, likviditets- og soliditetsgrader. Økonomidirektøren og afdelingschefen indbyggede en business case fra en faktisk brorenovering i C&E på undervisningsdag2. Den viste *visuelt* gennem intern renteberegning ved bedre betalingsbetingelser i begge ender samt forskydning af fakturering i f.t. moms-afregningsdatoer, hvordan vi egentlig blot gennem at "passe vores lederarbejde" (det, vi nu lærte på kurset) kunne have scoret ca. 100.000 kr. yderligere på bundlinjen (ud af en omsætning på ca. 14 MDKK). En momental awakening fandt sted på tværs af ledergruppen...



Med at "passe arbejdet" mener jeg, at vi ikke skulle udføre mere operationelt, flere mandetimer etc. – men blot følge de nu klare(re) interne forretningsprocesser. Det var en kæmpe a-ha oplevelse; skræmmende og opløftende på samme tid. Det viste med alt tydelighed, hvorfor denne systematiske kompetenceudvikling er så vigtig. Prisen for kurset er i øvrigt ca. 35.000 kr. ex. moms + 1.100 kr. pr. prs. i materialer.

Vores CFO (der ikke længere er "ham der nede i kælderen") og afdelingscheferne fortsætter nu med at nedbryde disse måleinstrumenter ned til eks. byggelederniveau, så hver leder har sit eget cockpit – *forudsat* at der er opstillet klare mål, der matcher disse målinger. På den måde ved lederen helt præcist, hvad han skal gå i krig med ude i landskabet; "hvornår har jeg succes?". Når du har gjort det, så match målene til funktionsbeskrivelsen. Det er lige præcis det, som giver klare mål, tilsikrer konkret handling og giver god og jævnlig feed back (husker du trivselsundersøgelsens resultater i f.t. lederne?...)

LeaderShop / lederprofil

På opfølgningsdagen i "Effektivt lederskab" lagde vi op til at skabe en fælles lederprofil. På den baggrund kan man se, hvor man selv har huller, gå i dialog med sin chef omkring det (eks. på MUS) for at matche det op imod virksomhedens behov og strategi, ligesom profilen kan bruges i f.t. rekruttering af nye ledere.

I starten var det bare en stor fluffy-word pærevælling, indtil der viste sig et billede af fire centrale kompetencer: Personaleledelse, Produktions- & Materialestyring, Kundeforhold og Forretningsforståelse. Rækkefølgen var ikke tilfældig, da den kunne kobles til HR-strategien, der som model lægger sig op af to andre: 1) Dave Ulrich's fire HR-roller og Kaplan & Nortons Balanced Score Card (forkortet BSC).

Det kan godt lyde lidt mærkeligt, at der er en HR-strategi, men ikke en overordnet strategi at hægte den op på. Det er der imidlertid forklaring på, om end lidt filosøisk, men det er vigtigt i f.t. det i sig selv er en metode til at fjerne den berøringsangst, der typisk er for strategiarbejde i en mellemstor virksomhed:

Under 2.verdenskrig anvendte englænderne en særlig metode til at bombe Dresden kaldet "ildstorm". Det går ud på, at man under de rigtige vejrforhold i en cirkel om byen mod udvalgte mål i et overraskelsesangreb kaster brandbomber. Effekten af det er, at der skabes en slags skorstenseffekt i midten, hvor varmen trækker sig ind imod – en ildstorm. Ind i mellem må man i tilfælde af manglende, overordnet strategi optegne sine egne mål og stille og roligt smide nogle udvalgte brandbomber i en (måske hemmelig) cirkel; simpelthen af den årsag, at *organisationen endnu ikke magter at forholde sig til de store forkromede planer*. Man må gå anderledes til værks og gennem eksemplernes magt vise effekten - og senere sammenhængen, links, logiske valg etc. Alle disse brændpunkter (læs: HR-strategien) skal til stadighed vedligeholdes, ellers går det hele i stå eller brænder ud. Én ildsjæl alene gør det ikke.

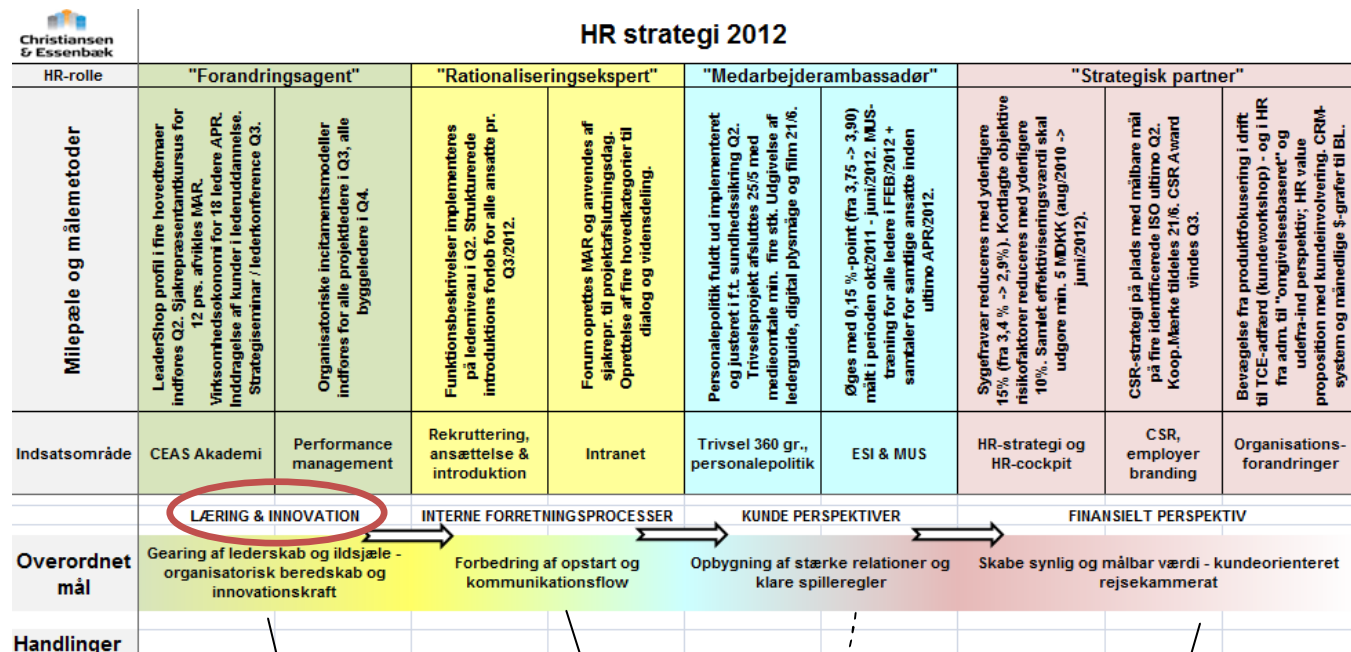
Ledelseskapaleteten i en virksomhed som C&E kan altså øges med udgangspunkt i en HR-strategi (som på forunderlig vis i f.t. et læringsperspektiv kan kobles til BSC-modellen) – det viser jeg på den efterfølgende side. Da det skete, fik vi blod på tanden. Det var blevet legalt at arbejde struktureret med læring og dermed innovation. Men for at forny forretningen, måtte vi udvikle os selv først.

Det naturlige efterfølgende spørgsmål var jo så – hvad så med det næste trin; forbedring af interne forretningsprocesser – og det næste, kundeforventninger – videre til de finansielle resultater.

Målet var at sammenfatte hele dynen på én A3-side, som kunne fungere på tre måder samtidig: 1) Vise bestyrelse og CEO/chefkolleger, hvad man får for pengene i HR (en art intern value proposition for "kunderne"), 2) En slags varedeklaration til mellemedelsen om, hvad kan du få her i HR og 3) En intern arbejdsfordelings-dokument med klare mål, opgaver og ansvar (den del ikke medtaget her).



Min model for HR-strategiens kobling til LeaderShop-modellen ser således ud (i uddrag):



LeaderShop 2012	Personaleledelse	Produktions- & materialestyring	Kundeforhold	Forretningsforståelse
Mål	- Være faglig leder og personaleleder. - Sætte klare mål og sikre konkret handling. - Give ordentlig / jævnlig feed back.	- Optimere / effektivisere den daglige produktion. - Opnå besparelser på materialer og ressourcer.	- Gennemføre og håndtere hele salgsprocessen. - Vedligeholde og udbygge kunderelationer.	- Forstå økonomiske grundprincipper og budgetstyring. - Styre efter nøgletal.
Indhold	<u>Faglige kompetencer</u> - Rekruttering og jobinterview-teknik. - Anvende introduktionsplaner og systematisere oplæring. - Afholde opfølgningssamtale efter 1 og 4 måneder. - MUS og målstyringssamtaler. - Kunne basal HR-jura (personalesager, overenskomst m.v.). - Stresshåndtering og konflikthåndtering. - Den vanskelige samtale. - Rekruttering/afskedigelse. <u>Effektiv personaleledelse</u> - Kommunikere klare mål.	<u>Ressource optimering/ produktionsflow</u> - Projektstyring (MS project, KVAS) - Excel og andre IT-værktøjer. - Ressourcestyring (arbejdsmængde, tid, underleverandører, SCM). - Produktionsplanlægning. - Opstarts- og skurmøder. - Lager og logistik. - Værktøj og biler. <u>Materiale know-how</u> - Byggeteknik (sidemandsoplæring). - Materialelevere (anvendelse/	<u>Formidling / værktøjer</u> - Kundekommunikation, skriftlig / mundtlig. - Forhandlingsteknik. - Præsentationsteknik. <u>Kundepleje</u> - BNKI-metodik - TCE-tankegang - Netværk, feedback eks. gn. kunde-workshops el. advisory board. <u>Salgsteknik</u> - EFU-model + dialogaktiverende spørgsmål.	<u>Virksomhedskonometri</u> - Forstå nøgletal, cash flow og dækningsgrad (DG). - Forstå at evaluere og påvirke resultatet af "egen forretning". - Budgetopfølgning. <u>Tilbudsstrategi</u> - Beregning af og kunne omsætte indhold i tilbud til drift. - Anvende C&E's standard kalkulationsmodel samt standardbetingelser. <u>Målstyring:</u>

Bemærk: Sammenhængen ml. de to lyseblå kasser med den stiplede pil skal mere forstås således, at der er tale om relationer til sine "kunder", hvad enten de er interne eller eksterne. The million \$ question er så: Hvordan designer man så den rigtige organisation til at imødegå disse forskellige udfordringer / omstændigheder?.. og den del springer vi over her, men du kan læse mere om dette i min CBA-thesis.

Program

"Effektivt lederskab"

Hold 1

Steen, Danny, Anders, Kenneth, Ulrik, Phillip, Carsten, Viggo, Per og Peder.

26.-27. september 2011

Karlsunde Strand Hotel & ConferenceCenter
Karlsunde Strandvej 87, 2690 Karlsunde

Mandag:

- Kl. 07:45 Mødetid / ankomst.
Kaffe og let morgenmad.
Velkommen og program v/ underviser Sussie Hartelius.
De tre hovedformål samt spilleregler på kurset.
Lederskab – gennemgang om diskussion.
- Kl. 09:15 Øvelse I – udendørs.
Medbring fornuftig påklædning / sko.
- Kl. 10:15 Selvevaluering.
- Kl. 10:30 Ledelse I.
Sparring og gruppeøvelse.
Kaffe undervejs.
- Kl. 12:00 Frokost.
- Kl. 12:45 Øvelse II – udendørs.
- Kl. 13:45 Kommunikation I.
Små øvelser bl.a. i feed-back, spørgeteknik og JTI.
- Kl. 14:30 Kaffepause.
- Kl. 14:45 Kommunikation II.
Små øvelser bl.a. i f.t. diskussioner og konflikter.
- Kl. 15:30 Øvelse III – indendørs.
- Kl. 16:30 Pause.
- Kl. 16:45 Opsamling – øvelse IV.
- Kl. 18:00 Slut dag 1.
- Kl. 18:30 Middag og socialt samvær.

Kurset er med fuld forplejning og overnatning i enkeltværelse i delt lejlighed.

Tirsdag:

Kl. 06:30 Alle; morgentræning – mødested: FinFitness, Rørvang, Albertslund.

Kl. 08:00 Transport retur og bad m.v.

Kl. 08:45 Morgenmad på hotellet.

Kl. 09:15 Opsamling på dagen i går.
Læringspunkter.

Kl. 09:45 Coaching som ledelsesværktøj.

Kl. 10:45 Kaffepause.

Kl. 11:00 Ledelse II
Diskussion vedr. roller og former m.v.

Kl. 12:00 Frokost.

Kl. 12:30 Øvelse V – udendørs.

Kl. 13:15 Ledelsesøvelse – rollespil.
Leder >< medarbejder.

Kl. 14:45 Opsamling – øvelse VI.

Kl. 15:15 Selvevaluering og handlingsplan.
Oplæg til hjemmeopgave: ½ opfølgningsdag i november.

Kl. 15:45 Afrunding og fælles evaluering.

Kl. 16:00 Slut – afrejse.

*Kontaktperson / kursusansvarlig:
Mads Cronquist, tlf. 2344 8765*

Lederudvikling

Baggrund:

Christiansen & Essenbæk A/S (CEAS – www.ceas.dk) vokser støt indenfor sit primære kompetencefelt: Betonrenovering af broer og tunneller. Samtidig er virksomheden netop gået i gang med at udvide sit tømmerområde til at omfatte totalentrepriser indenfor energirigtig bygningsrenovering. Virksomheden regner med i 2011 at omsætte for ca. 200 MDKK (med 90 ansatte).

I gennem det sidste års tid har CEAS for de timelønnede – med støtte fra Forebyggelsesfonden – afviklet projektet "Trivsel – 360 grader", som løber frem tom. juni 2012. Fom. 1.januar 2011 er projektet udvidet – med støtte fra Kooperationens Udviklingsfond – til også at omfatte funktionærerne (hvor af lang de fleste er ledere).

Projektets formål er at sammentænke og effektivisere tiltag, som forebygger nedslidning og samtidig imødegår dårlige vaner og fysisk inaktivitet. Der er således både fysisk og psykisk sundhedsfremme. Det kombineres med bl.a. empowerment-tankegang og fokus på bedre kommunikation; altså tillige kompetenceudvikling.

Projektet skal finde og udnytte synergieffekter ved at *binde sundheds- og arbejdsmiljøindsatsen* sammen. Det sker gennem en lang række konkrete kompetenceudviklingsaktiviteter, som på den ledelsesmæssige arena også skaber *sammenhæng mellem personaleledelse og driftsledelse*, der er en særlig udfordring i en mellemstor virksomhed som Christiansen & Essenbæk A/S.

Det er denne integration af personaleledelse og driftsledelse, som er udgangspunktet for CEAS Academy - og en del af den samlede HR-strategi.

Det betyder, at vi afprøver nye metoder til at håndtere mange forskellige indsatser (sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling) på én gang – og dermed sparer tid og ressourcer.

Samlet set forventer vi derfor, at resultaterne bl.a. dokumenteres gennem reduceret sygefravær, højere grad af trivsel og sundhed, færre konflikter og bedre kommunikation, større fælles ansvarlighed i opgaveløsningerne og dermed højere effekt og kvalitet i virksomhedens arbejde – eksempelvis mere effektive arbejdsgange.

Moduler

CEAS Academy starter med modul 1, som omfatter gennemførelsen af JTI i perioden april – juni 2011. Forud har hver person taget en online JTI og gennemgår derefter et halvdags JTI-seminar fordelt på to hold á ca. 10-11 prs. HR-udviklingschefen tager derefter rundt til hver enkelt og har en 1-til-1 personlig udviklingssamtale om lederrollen – med udgangspunkt i JTI. Dermed er kompetenceudviklingen i gang.

Næste modul i lederudviklingsprogrammet omfatter "Effektivt lederskab", som varer i to dage samt en hjemmeopgave og en ½ opfølgingsdag. Senere noget omkring konflikthåndtering samt kommunikation og samarbejde, som afvikles i eget regi.

Det forventes også, at der gennemføres et business finance modul. VITEK-kursus tilbydes til formænd. Et modul til "Produktions- og materialestyring" skal udvikles, ligesom det kan overvejes at integrere eller forbinde modulerne med byggeriets lederuddannelse som et reelt talentudviklingsprogram (forslag under udarbejdelse).

Modul 2: "Effektivt lederskab"

Målgruppe:

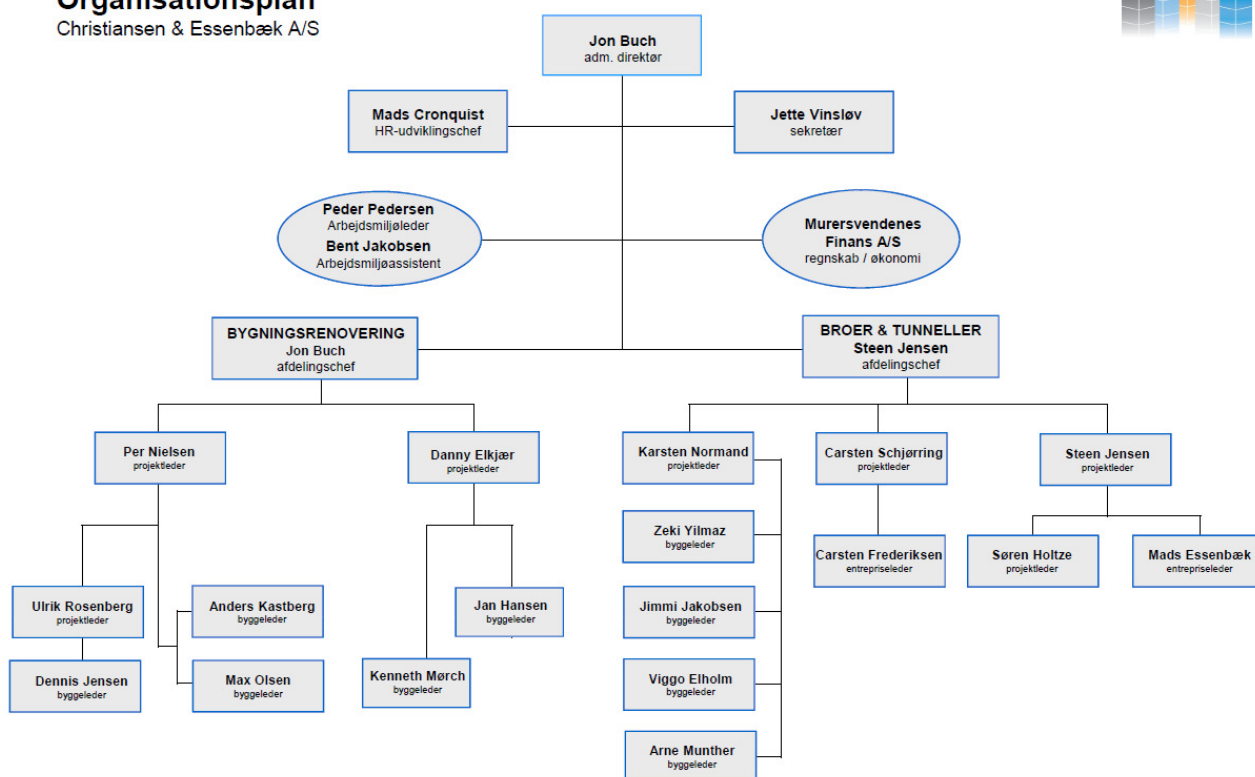
Chef- og ledergruppen, som har ansvar forbundet med personaleledelse, driften og / eller bundlinie – samt "nøglepersoner" i særlige støtte- og supportfunktioner. Ca. 20-22 prs.

Gruppen er uden undtagelse mænd alle sammen. Der er en bred aldersfordeling, hvor en del er ret unge (dvs. under 30 år), ligesom der er nogle garvede gutter. Langt de fleste er ingeniøruddannede. Mange er i lederjobs grundet faglighed, hvor man har skulle lære det at være leder.

Organisation (1.maj 2011):

Organisationsplan

Christiansen & Essenbæk A/S



Afholdes dato:

To hold á ca 10-11 prs., i september 2011; to dages internatkursus + hjemmeopgave samt fælles ½ opfølgningsdag primo november.

Lokation:

Kursuscenteret i Karlslunde. Overnatning og forplejning.

Tid:

- Undervisning dag 1 ca. fra kl. 08:00 – 18:15. Spisning + socialt samvær.
- Undervisning dag 2 ca. fra kl. 08:30 – 15:30.
- Undervisning og opfølgning på hjemmeopgave dag 3, kl. 08:00 – 11:30 og kl. 12:00 – 15:30 (EI80/Glostrup).

Formål:

Formålet med modulet "Effektivt lederskab" er at sætte deltagerne i stand til i højere grad end tidligere at kunne udøve et stærkt, personligt lederskab over for både næste led af underordnede leder og medarbejdere direkte i driften (sidste niveau i span-of-control) - samt i højere grad opsøge og gribe ansvaret for at drive egen forretning mere effektivt, gennem at:

- 1. Være *proaktiv* og sætte klare mål.**
- 2. Være *kompetent* til at kommunikere strategi og iværksætte konkrete handlinger for hver person.**
- 3. Have *overskud* og give feedback.**

Målbeskrivelse:

- Ved kursets afslutning (første to dage) skal deltagerne have tilegnet sig så gode, grundlæggende ledelsesmæssige færdigheder inden for effektiv kommunikation samt empowerment/praktisk anvendt coaching, at han/hun på eget initiativ kan iværksætte en udviklingsplan (hjemmeopgave) for eget driftsområde i relation til et skift i eget ledelsesparadigme.
- Deltagerne skal på opfølgingsdagen ligeledes på overbevisende måde kunne præsentere og kommunikere udviklingsplanens faktiske gennemførte handlinger inkl. dens første afledte, målbare effekter.
- Kurset skal kombinere *praktisk anvendt* ledelsesteorier (baseret på anerkendte metoder, værktøjer og principper inspireret forskellige "ledelses-guruer" og -forskere) og afvikles primært gennem mange *hands-on øvelser*, både i mindre grupper indendørs og som let fysisk aktiverende udendørs: Action learning.
- Instruktørerne skal i særlig høj grad vægte tilbagemeldinger i f.t. de praktiske øvelser og sikre, at hver eneste deltager modtager en individuel og brugbar feedback i f.t. egen ledelsespræstation.

Resultatet er tilfredsstillende, såfremt deltagerne:

- Kan give min. to eksempler på konkrete målformuleringer og måden dette kommunikerer klart ud i f.t. en given driftsopgave over for en medarbejder / medarbejdergruppe.
- Med egne ord kan forklare begrebet motivation – og anvender dette i øvelserne.
- I gennem de praktiske øvelser tydeligt demonstrerer en god forståelse for, hvorledes budskaber mest effektivt kommunikerer under forskellige vilkår og med forskellige midler (meta-proces).
- Anvender præstationsfremmende principper/faktorer i øvelserne, herunder eks. konkret feedback og positiv/negativ sanktionering, dialog og opbygning af miljø, sammenhæng/struktur i opgaveformuleringen samt positiv overføring.
- Demonstrerer en god, personlig og situationsbestemt fremtræden og er opmærksom på egne gode som dårlige vaner.
- Udviser evnen til at anvende non- og ekstraverbale signaler, herunder endvidere spørgeteknik/aktiv lytning, øjenkontakt, tonation og kropssprog m.v.
- Planlægger, klargør, præsenterer, sikrer forståelse for, udfører og kontrollerer opfyldelsen af mål i opgaveløsningerne.
- Hjemmeopgaverne kommenteres med en individuel skriftlig tilbagemelding (samt score for hver delopgave) af C&E senest to dage før opfølgingsdagen.

Kursusmaterialer til udlevering:

- Kursusmapper (v/ ekstern underviser).
- Program og undervisningsplan (do.).
- Deltagerliste (v/ CEAS).
- Skrivepapir og skriveredskaber (v/ CEAS).
- Evalueringskema (v/ ekstern underviser og CEAS i fællesskab).

Tidsplan:

Ca. kl. 08:00 CEAS starter dag 1 op med en praktisk, fælles og let fysisk aktiverende øvelse ved ankomst til kursuslokalitet.

Ca. kl. 09:00 eksterne underviser, inkl. kaffepause (afslutter evt. med lille kontrol).

Kl. 12:30 Frokost

Kl. 13:15 CEAS laver lille praktisk udendørs øvelse, ca. 45 min.

Kl. 14:00 Ekstern underviser, inkl. kaffepause.

Kl. 18:00 Dag 1 afsluttes med lille kontrol.

Kl. 18:15 Surprise...

Kl. 19:30 middag og socialt samvær.

- - -

Dag 2, morgenmad.

Kl. 08:30 CEAS starter med lille indendørs opvarmningsøvelse, ca. 30 min.

Kl. 09:00 Ekstern underviser, inkl. kaffepause, afslutter med lille kontrol.

Kl. 12:00 Frokost.

Kl. 12:45 CEAS laver lille praktisk udendørs øvelse, ca. 45 min.

Kl. 13:30 Ekstern underviser.

Kl. 15:30 Undervisning slutter, evaluering v/ CEAS inkl. Kaffe. Pakning.

Kl. 16:00 Afgang.

Dag 3 (ca. 8 uger efter) kl. 08:00 – 11:30 (hold 1) og kl. 12:00 – 15:30 (hold 2)
opfølgning / fremlæggelse af udviklingsplan m.v.

Samlet undervisningstid for ekstern underviser:

Dag 1: 3,5 t. + 4,0 t. = 7,5 t.; dag 2: 3,0 t. + 2,0 t. = 5 t., dag 3 = 7 t. I alt 19,5 t.

Fagligt hovedindhold i ekstern undervisers program

Overordnet skal der arbejdes med generel ledelse. Dette betyder, at koncentrationen ligger omkring grundlæggende teori om ledelse og egne kompetencer – i en god kombination mellem teori og øvelser og med stor egeninvolvering og deltageraktivering.

- Hvad er god ledelse? Hvad er det, der skaber resultater i ledelse?
 - Klare mål – opsæt mål ved at begynde med slutningen og bryd det ned i strukturer baglæns.
- Effektiv kommunikation om handlinger og forventninger til målførelse:
 - Coaching som ledelsesværktøj.
 - Styrkelse af personlige gennemslagskraft .
- Ledelse af medarbejdere:
 - Motivering af medarbejdere.
 - Opbygning af instruktionen – og opfølgning / feedback.
- Personlig adfærd:
 - Hvad skal lederen fokusere på for at nå sine mål?
 - Hvad er lederens succesmønstre – mere af det rigtige (AI-tankegang).

- Individuel handlingsplan for hver leder (oplæg til hjemmearbejde).
- Kommentering (skriftligt) af hjemmeopgave v/ C&E.

Flere forskere har beskæftiget sig med lederroller og flg. tre udvælges og gennemgås i hovedprincipper og konkrete værktøjer: Belbin, Adizes og Stephen Covey. Programmet skal bygge herpå og inddrages i øvelser og opgaver m.v.

Deltagerne vil skulle arbejde intensivt på en hjemmeopgave i perioden modul 2's afslutning og opfølgningsdagen. Opgaven skal fokusere på konkret afprøvning af værktøjer og en selv-evaluering tillige involvere den enkelte deltagers nærmeste leder for at få forankret processen.

Metode:

Arbejdsformen er baseret på action-learning: Cases, rollespil, deltageraktiverende dialog og forskellige praktiske opgaver kombineret med inspirations- og teoriindlæg.

Planlægning og forudsætninger:

- Inden opstart holdes et uddybende planlægningsmøde på ca. 2 timer mellem CEAS HR-udviklingschef og den eksterne underviser (den som selv skal undervise på forløbet).
- En uge inden opfølgningsdagen afholdes et møde på ca. 1 time.
- Efter hvert kursus holdes en evalueringssamtale mellem CEAS og den eksterne underviser á ca. 1 times varighed.
- Hjemmeopgave løses selvstændigt af deltagerne i perioden mellem internatet og opfølgningsdagen. Opgaven kommenteres af den eksterne underviser inden opfølgningsdagen.
- Indhold skal tilpasses CEAS og tage udgangspunkt i kulturen i virksomheden.
- CEAS forestår al administration omkring kurserne (tilmelding, lokaliteter og forplejning m.v.) – og betaler dette direkte til kursussted.
- Møder med ektern underviser er altid face-to-face og afvikles på CEAS' adresse.

Særlige bestemmelser:

- Deltagere: Et hold består af ca. 10-11 personer.
- Eksterne underviser: Ikke fastlagt endnu. Tilbud indhentes.
- Intern underviser: HR-udviklingschef Mads Cronquist.
- Lokaler (bookes): Konferencerum, grupperum og restaurant m.v.
- AV-midler: Whiteboard, flip-over m/ 4 farvede tuscher * 2 sæt, digital projektor og bærbar PC (v/ ekstern underviser). Evt. videokamera (v/ CEAS).
- Kontrol: Efter frokost og ved hver dags afslutning gennemføres mini-test med kontrolspørgsmål; ét til hver deltager (udarbejdes af ekstern underviser). Desuden afsluttende kursusevaluering på spørgeskema (udarbejdes af CEAS), hvor resultatet anses for tilfredsstillende ved en samlet score på min. 4 ud af 5.

Økonomi

- Det samlede honorar for den eksterne underviser omfatter alle aktiviteter, herunder bl.a. møder, forberedelser / planlægning, transport/kørsel og kørselstid, materialer, selve kursusafviklingen (to hold) på et givent kursussted på Sjælland, tid til skriftlig kommentering af hjemmeopgaver samt afvikling af opfølgningsdag.
- Det samlede honorar betales senest 14 dage efter hvert kursusholds faktiske afslutning af de to første, sammenhængende kursusdage.
- CEAS afholder udgifter til forplejning, overnatning m.v. for den eksterne underviser.

C&E's politik for medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Nedenstående er en uddybning af C&E's personalepolitik, der foreskriver to væsentlige ting:

- 1) MUS tilbydes til alle medarbejdere af nærmeste leder og afvikles i februar hver år. Det er frivilligt at deltage i.
- 2) Nærmeste leder skriver de konkrete aftaler i en e-mail til medarbejderen senest en uge efter MUS.

På intranettet findes de samtalskemaer, som anvendes af hhv. medarbejderen og lederen inkl. regelsæt, gode råd og et konkret eksempel til lederen på en aftale i en e-mail.

Formål:

Formålet med MUS er, at medarbejder og leder åbent, fortroligt og tillidsfuldt kan tale sammen og finde løsninger, der er tilfredsstillende for begge parter.

MUS skal medvirke til at forene C&E's behov for en fleksibel, motiveret og kvalificeret personalestab med de ansattes behov for arbejdsglæde, trivsel, medindflydelse og udvikling i jobbet.

Medarbejdersamtalen skal således:

- forbedre tilliden, kontakten og samarbejdet mellem medarbejder og leder
- klarlægge nuværende arbejdsopgaver, kompetence og arbejdsresultater og give medarbejderen mulighed for at påvirke jobindhold og jobvilkår
- klarlægge medarbejderens og lederens forventninger til hinanden og fremtiden
- indeholde drøftelser af udviklingsmuligheder og uddannelsesbehov for medarbejderen
- indeholde drøftelser af samarbejde, stærke/svage sider, trivsel og arbejdsmiljø
- fastlægge mål for den kommende periode

MUS skal ikke erstatte den daglige kontakt mellem leder og medarbejder, og er ikke et forum for konfliktløsninger. Samtalerne må ikke blive det sted, hvor kun de utilfredsstillende ting skal drøftes.

Forberedelse af MUS:

Samtalen skal dreje sig om de emner og områder, som medarbejderen og lederen ønsker at få behandlet. Det er vigtigt, at begge parter forbereder sig grundigt.

Der skal derfor til forberedelsen udarbejdes et forberedelsesskema, som leder og medarbejder gennemarbejder forud for samtalen. Skemaet fungerer både som huskeliste og inspirationskilde. Spørgsmålene skal ikke opfattes som udtømmende, men kan efter behov suppleres.

Forberedelsen er med til at muliggøre, at man under selve samtalen kan koncentrere sig om at lytte, diskutere og løse problemer.

Mindst en uge før start på samtaler aftales tidspunkt og forberedelsesskema udleveres, så både leder og medarbejder kan forberede sig.

Det er nærmeste leder, som indkalder til mødet, og samtalen gennemføres med denne.

Hvor ofte foregår samtalerne:

Der gennemføres medarbejdersamtaler én gang årligt i februar med den enkelte medarbejder, gældende for samtlige ansatte i C&E. Der kan specielt i situationer, hvor der er særlige forhold eller i forbindelse med omstruktureringer og lign. være behov for, at samtalerne foretages oftere.

Hvor taler man sammen og hvor længe:

Selve samtalen skal foregå uforstyrret. Det *frarådes* at gennemføre samtalen ved lederens skrivebord, hvor han/hun er omgivet af de sædvanlige symboler på status og autoritet. Længden af den enkelte samtale vil naturligvis variere meget, men parterne skal reservere min. 1 time, således at alle spørgsmål, der bringes op i samtalen, kan behandles ordentligt.

Hvorledes foregår samtalen:

Ved medarbejdersamtalen drøfter medarbejder og leder forholdene åbent, ligeværdigt og i tillid til hinanden. Det er vigtigt, at samtalen ikke former sig som et interview eller en anden afhøring af nogen af parterne. Begge parter kan tage initiativet til at stille spørgsmål og få en dialog i gang.

Såvel medarbejder som leder har således lige stort ansvar for, hvorledes samtalen gennemføres, og at resultatet er tilfredsstillende. Samtalen mellem leder og medarbejder er fortrolig.

Ved samtals afslutning noteres konkrete aftaler om fremtidige mål, opgaver, træning og uddannelse m.v. Lederen skriver dette i klart sprog (aftalepunkt, deadline, økonomi og ansvar), i en e-mail til medarbejderen senest én uge efter MUS-samtalen.

Opfølgning:

Der forudsættes, at begge parter sørger for at efterleve de indgåede aftaler i MUS. Der skal følges op på de aftaler, der er truffet under samtalen og gives information om eventuelle afvigelser fra aftalerne.

Nærmeste leder skal følge op på de konkrete aftaler i f.t. deadlines og økonomi m.v. og sikre sig i samarbejde med sekretæren, at uddannelsesoversigter er opdateret med de gennemførte kursusaktiviteter.

Mere information fra Branchearbejdsmiljørådet for Bygge & Anlæg vedr.:

MUS: www.bar-ba.dk/Samarbejde-trivsel/Materialer/~media/Bygge%20og%20Anlæg/Trivsel.bar%20ba/Faktablade/MUS.ashx

Omgangstone: www.bar-ba.dk/Samarbejde-trivsel/Materialer/~media/Bygge%20og%20Anlæg/Trivsel.bar%20ba/Faktablade/Omgangstone.ashx

Program, MUS-ledertræning fredag d. 3.februar 2012

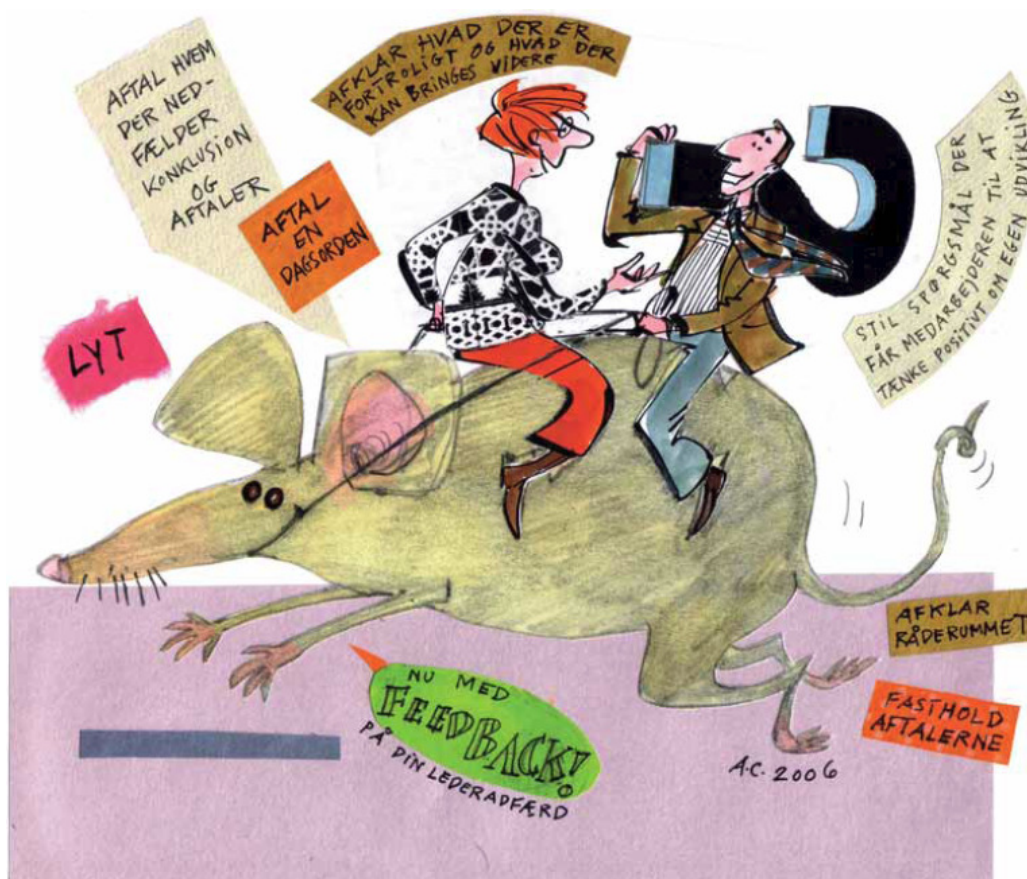
Materiale

MUS-politik

Skema til lederens forberedelse

(begge fra intranettet under "Personale")

- 10:00 **Hvorfor MUS ?**
- 10:10 **Et dårligt eksempel på MUS.**
- 10:20 **Team opgave.**
- 10:55 **Et eksempel på en god og gensidig MUS-samtale.**
- 11:10 **Rollespil m/ video.**
- 11:40 **Regelsæt, trivsels-spørgsmål og MUS-politik i C&E.**
- 11:50 **Individuel opgave.**
- 12:00 **Afrunding.**



Hvorfor MUS ?

Forene virksomhedens strategi & behov >< medarbejderens ønsker: Prioriterede fællesnævner.

Turde udfordre egen (leder)udvikling.

Klarlægge nuværende arbejdsopgaver, kompetence og resultater.

Præcisere gensidige forventninger til hinanden fremadrettet.

Fastlægge mål for den kommende periode.

Arbejdsglæde, trivsel, tillid, samarbejde, medindflydelse, udvikling i jobbet, uddannelse.

MUS skal ikke erstatte den daglige kontakt mellem leder og medarbejder, og er ikke et forum for konfliktløsninger. Samtalerne må ikke blive det sted, hvor kun de utilfredsstillende ting skal drøftes.

Et dårligt / godt eksempel på MUS

Du hedder Henrik og er ansat som timelønnet i entreprenørvirksomheden Karl Gustav A/S; en virksomhed med 50 ansatte, og som lever af at grave kabler ned, bl.a. til fibernet og strøm. Her har du været i fem år.

Dit job går ud på at lys-svejsede fiberkabler, inden de med trykluft blæses ind i et tyndt "sugerør", der er gravet ned ind til de private kunders huse på villavejene. Et job, som du egentlig er ret glad for, da der er stor handlefrihed, og du kan tilrettelægge din dag ret meget, som det passer det.

Firmaet er noget under pres pga. konkurrence, og ledelsen har ved flere lejligheder fyret folk og rykket rundt i de forskellige afdelinger. Det skaber en vis utryghed.

Din og din faste makkers (Peter) arbejdsplads er en kassevogn, der er indrettet med arbejdsbænk og diverse værktøjer. Den er imidlertid ret ufleksibel indrettet, og ind i mellem får I også ondt i ryggen af at bøje nakken pga. højden. Desuden er det ret koldt om vinteren, da bagdøren bliver nødt til at stå åben for at fiberen kan komme ud.

Du mener, at der må kunne findes en løsning på, hvordan de problemer kan løses.

Nu er du på vej ind til den årlige MUS-samtale med din nærmeste leder....

Team opgave: MUS

Ud fra samtalen, som I lige har overværet, skal teamet på 15 minutter fremkomme med en løsning på, hvordan I kan coache den stakkels leder til at ændre adfærd og på ny gennemføre en langt bedre MUS-samtale.

Løsningen skal være meget konkret, dvs. nedskrevet i bullet points.

Ud fra dette skal coachningen gennemføres af jer hver især, på skift – i forlængelse af hinanden...



Rollespil m/ video

Leder:

Du hedder Niels og er 32 år. Du er ansat som mellemleder i servicevirksomheden Meta Fab A/S (ca. 80 mand), hvor du har været i et lille års tid. Du er leder for to teams på hver fem mand, som opsætter og servicerer luftrensingsanlæg hos større virksomheder på Sjælland – typisk opgaver af 3-4 ugers varighed.

Virksomheden har en del forskellige afdelinger, herunder også salgs- og marketing, produktudvikling og kvalitetssikring. Virksomheden er i vækst, men sælger meget af det samme – der er ikke meget fornyelse.

Du har indkaldt én af dine medarbejdere til den årlige MUS-samtale, og du er lidt spændt på, hvordan det skal gå – du har nemlig aldrig prøvet det før.

Jens er en god og stabil mand, noget ældre end dig og med flere års erfaring. Det er dog som om, at han er gået lidt i stå og han hænger lidt med næbet – begejstringen mangler. Hvorfor ved du ikke.

Medarbejder:

Du hedder Hans og er 45 år. Du er ansat som timelønnet i servicevirksomheden Meta Fab A/S (ca. 80 mand), hvor du har været i tre år. Dit arbejde går ud på at opsætte og servicerer luftrensingsanlæg hos større virksomheder på Sjælland – typisk opgaver af 3-4 ugers varighed i et team på fem mand.

Det sidste halve år er du begyndt at kede dig. Opgaverne er ret ensformige, og du vil hellere arbejde med udvikling af nye ideer og test af prototyper. Det har du nogle ret gode ideer til, inkl. nye markedsmuligheder.

Der er også lidt spændinger på arbejdet mellem dig og Jens, som hele tiden vil vise, at han er klogere end dig. Han irriterer dig grænseløst.

Samtidig er der kommet en ny lærling, og ingen har rigtig tid til at lære ham op – så han er nærmest en balastning, selv om du faktisk gerne ville hjælpe ham. Virksomheden har sagt, at der efter sidste trivselsundersøgelse er kommet fokus på introduktion, men det har du ikke rigtig set noget til i praksis.

Din nærmeste leder er ret ny og noget yngre end dig. Han virker en smule rundforvirret og går meget op i, at alle tal og rapporter er korrekte – og mindre i at hjælpe dig med de praktiske problemer i dagligdagen. Han virker også noget konfliktsky, men til gengæld god til at give feedback, når opgaverne er løst.

Egentlig er du glad for din arbejdsplads som helhed. Der er styr på materialer og maskiner, men det er som om at opgaverne altid er hasteopgaver; dårlig planlægning, synes du.

Du har sat dig for at få din leder til at lave en udviklingsplan sammen med dig, så du kan komme til at arbejde i produktudviklingsafdelingen inden for det næste halve år – det skal være en fast aftale på skrift. Samtidig vil du fortælle ham, hvad du synes godt / mindre godt om hans lederevner.

Regelsæt, trivsels-spørgsmål og MUS-politik i C&E.

Indkaldelse – hvem gør det (ved udlån?); hvornår gøres det; hvordan gøres det ?

Forberedelse – hvad skal være klart ?

Skemaer (intranet – udfyldes inkl. det, som du vil sige til medarbejderen).

Hvornår afvikles MUS ?

Samtale varighed ?

Hvor afvikles samtalen ?

Telefoner, e-mail, skilt på døren. Kaffe m.v.

Dialog og gensidighed.

Trivsels-?: Introduktion, intranet, arbejdsmiljø, konflikthåndtering, nærmeste leder (a/b/c).

Ved samtalens afslutning noteres konkrete aftaler om fremtidige mål, opgaver, træning og uddannelse m.v.

Lederen skriver dette i klart sprog (aftalepunkt, deadline, økonomi og ansvar), i en e-mail til medarbejderen senest én uge efter MUS-samtalen.

Individuel opgave

1. Skriv min. to årsager til, hvorfor det er vigtigt at alle får et tilbud hvert år om en MUS-samtale ?

2. Hvor finder du MUS-politik og samtalskemaer ?

3. Hvordan skal du gøre for at forberede den enkelte MUS-samtale i f.t. dig selv og medarbejderen ?

4. I hvilken måned skal MUS afvikles i h.t. personalepolitikken ?

5. I hvilket lokale vil du afvikle MUS-samtalerne ?

6. Hvilke ting skal du ha' styr på i lokalet, inden medarbejderen ankommer til samtalen ?

7. Når samtalen er slut, og du har noteret de konkrete aftaler – hvordan sikrer du dig så, at medarbejderen også har forstået aftalerne helt præcist ?

Tak - og held og lykke med MUS !

Funktionsbeskrivelse



Medarbejdernavn: NAVN EFTERNAVN

Glostrup, dato: XX.MÅNED ÅR

Stillingsbetegnelse: Byggeleder

Gældende fra: DATO

Udarbejdet af: PROJEKTLEDERNAVN

Organisatorisk placering: Byggelederen refererer til projektlederen for bygningsrenovering.

Arbejdstid: Arbejdstiden er i h.t. din ansættelseskontrakt, og min. 7,5 timer pr. arbejdsdag, typisk i tidsrummet kl. 07:00 -15:00. Arbejdstiden skal primært (op i mod 90%) afvikles på byggepladserne og i mindre omfang på virksomhedens kontoradresse. Endvidere i f.m. kundeopsøgende/-vedligeholdende aktiviteter.

Geografisk ansvarsområde: Byggelederen udfører sit hverv primært på Sjælland, i det der dog kan forekomme rejseaktivitet. Opgaverne løses efter nærmeste leders anvisninger.

Dine opgaver og ansvarsområde

- Opgaven er primært selvstændigt at lede flere bygge pladser samtidigt – typisk en til tre – med mellem 10 til 20 medarbejdere, som evt. via en eller flere formænd har reference til dig.
- Byggelederen har et selvstændigt budget, som forventes overholdt, ligesom deadline i f.t. fyldestgørende rapporteringer forventes overholdt.
- Tilsikre løbende og fyldestgørende fakturering af opgaver samt rettidig betaling af leverandørfakturaer i h.t. foreskrifter fra virksomhed (betalingsbetingelser, fyldestgørende information m.v.)
- Kundeopsøgende og kundevedligeholdende aktiviteter, både nysalg, kundepleje undervejs i driftsforløbet og afleveringsforretning i f.m. projektafslutning ("kundeejerskab").
- Udføre produktionskalkulationer (og altid holde disse opdateret) samt oprette og ajourføre sagsregnskab.
- Du skal tilsikre, at byggepladsens forskelligartede opgaver rettidigt er kendt, forstået og koordineret mellem involverede parter – således at der sker en planmæssigt produktionsfremdrift og spildomkostninger undgås. Opgaverne skal løses rigtigt første gang og i den rigtige kvalitet. Du har derfor et stort instruktionsansvar.
- Du har således ansvar for en positivt motiverende arbejdsledelse af egne medarbejdere, herunder håndværkere, formænd m.v. samt evt. indlejet personel – både anvisninger og kontrol med underentreprenører og vikarer.
- Du skal medvirke aktivt til, at der er en sikker adfærd på byggepladsen – eks. gennem tilsyn med formændenes rolle i f.t. materialedisciplin, oprydning og korrekt løfte-bære-trække-skubbe teknikker (ergonomi/APV).
- Du kan som byggeleder selvstændigt i h.t. gældende overenskomst og evt. lokaleaftaler / kutymmer ansætte og afskedige timelønnede medarbejdere.

Du har endvidere ansvaret for:

- Besigtigelse af nye / kommende opgaver.
- Udarbejdelse af pæne og gennearbejdede tilbud og tilhørende kalkulationer og standardbetingelser i f.t. foreskrifter fra virksomheden.
- Udarbejdelse af akkordforslag samt kontrol og godkendelse af evt. timesedler.
- At medvirke i og/eller afholde opstartsmøder.
- At tage initiativ til samt medvirke og/eller afholde byggemøder samt møder med underentreprenører ("UE").
- At holde dig ajourført med opgavens beskrivelser og tegninger.
- At indhente tilbud fra UE'er samt på materialer og værktøj.
- Bestille materialer på en sådan måde, at de netop er tilgængelige, når de skal bruges (dvs. minimering af lageromkostninger og negativt cash flow – samtidig med tilsikring af konstant produktion).
- At tilsikre en smidig, høflig og rettidig korrespondance med bygherre, rådgiver og UE'er m.v.
- Opgøre kontrakt- og tillægsarbejder.
- At udarbejde KS-materiel og udføre KS arbejde.
- At deltage i sikkerhedsmøder.
- At medvirke og/eller afholde afleveringsforretning samt 1-års og 5-års gennemgange.
- At bidrage til indhentning af nye opgaver / kundeemner, også udover eget ansvarsområde, til gavn for hele virksomheden.
- Gennemgå minutiøst, evt. rette og rettidigt godkende samt indsende timesedler på opgaver, hvor der ikke er formand – herunder kunne overenskomstreglerne på timelønsområdet for Bygge- og Anlæg.

- Systematisk opdatere både kalenderaktiviteter, kundemøder, tilbudsafgivelser og ordrer i f.t. styring og koordinering af opgaverne, budgetopfølgning og ledelsesinformation m.v.
- Ved tilbudsaccepter overdrage / videregive relevant og nødvendige data hurtigst muligt til implicerede parter, eks. UE, økonomiafdeling, andre driftsafdelinger og lønningsbolderi m.v. – således at både kunden og medarbejdere kommer godt fra starten af.
- Medvirke til at vedligeholde salgs- og præsentationsmateriale (brochurer, breve, kampagner, tilbud, præsentationer etc.).
- At deltage i nødvendig opkvalificerende efteruddannelse og kurser.

Økonomisk beslutningsmandat:

- a) Du kan i h.t. virksomhedens standard-kalkulationsmodel, som du skal benytte, selvstændigt *forberede* tilbud til kunder, hvor den samlede ordresum ikke udgør mere end 100.000 DKK ekskl. moms og max. 250.000 DKK pr. måned. Forud for afsendelse og evt. aftaleindgåelse, også elektronisk, skal du tilsikre, at alle disse tilbud / aftaler er blevet godkendt hos din nærmeste leder ved påtegning (eks. underskrift på kopi el. via e-mail).
- b) Du kan i h.t. virksomhedens indkøbsaftaler (placeret på I-drev) selvstændigt foretage indkøb på op til 25.000 DKK ekskl. moms pr. stk. og max. 100.000 DKK pr. måned – og i øvrigt altid i h.t. godkendt kalkulation af nærmeste leder ved påtegning.
- c) Du har ansvaret for, at der gennemføres fakturering min. hver 14.dag, hhv. kontrakter og tillægsarbejder. Betalingsbetingelserne, som du skal tilsikre, er min. i h.t. AB92.
- d) Du har et medansvar for, at kunderne også rent faktisk betaler deres regninger fra Christiansen & Essenbæk til tiden. Derfor skal du efter samråd med økonomiafdelingen følge op inden for få dage, hvis kunderne overskrider betalingsfristen.

Succeskriterier

1. Målet i 2012 er at du aktivt medvirker til at øge afdelingens omsætning med min. XX MDKK og i 2013 med XX MDKK. Vækstraten derefter forventes at udgøre min. X%.
2. Dækningsgraden på de opgaver, som du har ansvaret for, skal være på min. XX%. Ved dækningsgrad forstås i denne henseende: Faktisk udfaktureret omsætning fratrasket produktionsomkostninger til eks.: medarbejderløn og social omkostninger, underentreprenører, materialekøb, værktøj, bortskaffelse af affald og arbejdsbeklædning.
3. Du skal gennem formændene tilsikre, at der hver mandag morgen kl. 07:00 afholdes skurmøde på byggepladserne, hvor ugeplan, dagsplan og den enkelte medarbejders opgaver fastlægges gennem god og konkret instruktion.
4. Du har ansvaret for, at medarbejdernes rettidigt får afleveret korrekt udfyldte timesedler hver 14.dag (fredag kl. 09:00 i ulige uger) til lønningsbogholderiet.
5. Du har et medansvar for, at medarbejderne på byggepladserne samlet set aktivt arbejder for at nedbringe deres sygefravær til max. 2,8% i 2012 og max. 2,0% i 2013. Du skal derfor gennemføre sygeopfølgningssamtaler (eller via dine formænd tilsikre at dette gennemføres) og om muligt tilsikre en gradvis tilbagevenden til arbejdet eks. gennem omlægning af opgaver og ændrede vilkår m.v.
6. Du har et stort medansvar for, at virksomheden ikke har nogen arbejdsulykker. Derfor skal du regelmæssigt gennemføre kontrol og iværksætte nødvendige tiltag for at afbøde dette.

Ugentlige målstyringsmøder:

Din nærmeste leder afholder typisk et målstyringsmøde hver uge i f.t. ovenstående succeskriterier á ca. 30-45 min. varighed, og der er mødepligt. Mødet afvikles enten face-to-face (kontoradresse el. byggeplads) eller via telefon. Du skal til mødet have forberedt dig og klargjort nødvendig dokumentation, herunder bl.a.:

- Bemanding til opgaverne, både timelønnede medarbejdere og evt. UE'er, samt omkostningerne hertil.
- Indkøb af nødvendigt udstyr, materialer og værktøj m.v. – herunder omkostninger, betalte/udestående.
- Kontrakt- og tillægsarbejder skal altid senest d. 27. i hver måned være opgjort og kunne præsenteres for nærmeste leder.
- Gennemgang af afgivne tilbud og indhold i headlines, størrelse/volumen og økonomi, især DG og betalingsbetingelser etc. (pr. tilbud og samlet sum).
- Antal tilbudsaccepter, forventet lead time, størrelse/omsætning og DB-I/DG-I etc.
- Hvilke andele af ovenstående, der er nysalg hhv. mersalg.

Din forventede adfærd:

- Du forventes at udvise et moderne og stærkt lederskab over for både medarbejdere og UE. Vær synlig og proaktiv i din adfærd og kommuniker klart. Udvis et positivt smittende engagement.
- Vær resultatorienteret og udfør dit arbejde struktureret og vedholdende.
- Du forventes at optræde forretningsminded og præsentabel overfor kunderne.
- Optræd altid positiv, udadvendt og serviceminded - både overfor kunder, UE'er, dine kolleger og ledelsen.

Nærværende funktionsbeskrivelse er kun vejledende og ikke nødvendigvis udtømmende. Nærmeste leder kan til enhver tid anviser andre opgaver.

5. Aktiviteter og spøjse påfund

Vores udfordring er at forbedre trivslen – fordi vi er overbeviste om, at det har positiv indflydelse på både psykisk og fysisk arbejdsmiljø og dermed produktivitet og konkurrencekraft. Nøglen til vores indsats er faktisk kompetenceudvikling. Alle mulige slags kompetencer. Mennesker, som i højere grad er i stand til at passe bedre på sig selv (eks. spise / leve sundere), trives bedre, og det påvirker arbejdsmiljøet, som betyder færre fejl og flere bundlinjekroner. Så simpelt er det. Tricket er, at man vedholdende må udvikle det enkelte individs evne til at kunne træffe nogle bedre beslutninger – og som virksomhed kan vi være med til at kvalificere disse valg; i vores verden kalder vi det at *styrke egenomsorgsevnen*. Det er jo det ene ben i projektet – det andet ben handler om at bygge bro mellem rolle som fagleder og rollen som *personale*-leder.

Ultimo 2010 gennemførte vi NFA's psykiske APV, der viste, at man skulle gøre noget for at forbedre trivslen på forskellige områder. Faktisk er selve undersøgelses- og især rapporteringsmetodikken ret ubrugelig efter min mening, men de åbne kommentarer hjalp os med at indkredse, hvad det egentlig handlede om. Sygefraværet var højt i virksomheden, og vi vidste ikke rigtig hvorfor. Nogle overvejelser gik på, om det mon kunne skyldes lavt kompetenceniveau og selvværd eks. bl.a. pga. ordblindhed, som mange havde skjult i rigtig mange år. Vi ville også gerne forebygge nedslidning og imødegå dårlige vaner såsom fysisk inaktivitet og usund kost, der generer de berømte ølvomme. What to do?

Vi ville imødegå udfordringerne på utraditionel og effektiv vis, så udover rygestop og en lang række forskellige, individuelle AMU-kompetenceudviklingsaktiviteter samt nogle initiale BMI-målinger m.v. (husk at måle start-, mellem- og slutadfærd systematisk!), ja så satte vi i gang. Nogle aktiviteter var givet i projektansøgningen og fulgte en relativ nøjagtig plan, og en hel del andre spændende og spøjse påfund dukkede op undervejs.

Det skal der være plads til i et eksperimenterende projekt, om end netop dette er en svær kunst i ansøgningsøjemed: Hvordan overbeviser man nogen på forhånd om en mængde snedige ideer, som man endnu ikke har fået, og med et fuldstændig uoverskueligt output med talrige sidegevinster? Det kan man ikke, og derfor er det rigtig vigtig med en god, løbende dialog med de bevillingsansvarlige i fondene, så projektbeskrivelsen kan tilpasses virkeligheden og ikke omvendt. Det sidste ville nemlig svare lidt til, at man finder ud af, at man skyder ved siden af, men til gengæld øver man sig i at gøre det med meget stor præcision til ingen verdens nytte. Projekter er og bliver – ligesom HR – *a leap of faith*. Tro på det og spring!

Fælles fitnesstræning hos fysioterapeut

I vinterhalvåret, hvor produktionen er lavest, tilbød vi alle ansatte mulighed for gratis fitnesstræning i arbejdstiden (1½ t. om ugen) og med almindelig løn - uanset om man sidder på en kondicykel eller passer sin bro. Træningen foregik ikke i et helt almindeligt center: Vi valgte FinFitness i Albertslund, som ejes af Claus, der også er uddannet fysioterapeut. Hensigten var at træne de *rigtige* muskler og ikke for at få store muskler (løfte jern etc.). Udfordringen var jo netop at forebygge nedslidning. Derfor fik hver enkelt også et individuelt tilrettelagt træningsprogram.

I træningsøjemed er det vigtigt, at man får rig lejlighed til også at træne sammen, allerhelst en masse to-og-to øvelser, gerne i samme rum, musik til og lidt spas. Pulsen skal op, der skal være gang i den, så man får en intens oplevelse, som man gider gentage. Det er svært at holde begejstringen oppe i flere måneder træk, især hvis man *ikke* i forvejen er motiveret og netop har brug for det. Vi fik aldrig alle med – og interessen daler stille og roligt i f.t. deltagerantal. Det hjælper en hel del, hvis lederne selv går i front, hvilket en pæn del faktisk også gjorde over en længere periode.



I efteråret 2011 startede vi fitnesstræningen op igen i f.m. det første hold ledere var på kursus i "Effektivt lederskab". På 2.dagen blev flokken kommanderet op kl. 06:00 og afsted til morgengymnastik kl. 06.30-08.00. Lederne skal ikke bare "gå forrest", men selv være lige så meget med som alle andre. Efter 45 min. fælles-træning kom en høj mand ind ad døren. Det var yoga-Henning, og så fik lederne sig en lille surprise 😊

Da vi evaluerede kurset, fik vi os selv en total overraskelse: Fitness og yoga scorede højest. Derfor blev vi enige om, at det var en lidt for god ide til kun at afprøve i fitnesscenteret for lederne – det skulle i udskurvognene – og således opstod "skurvognsyoga", som du kan læse mere om lidt længere fremme.

Lad mig i øvrigt påpege, at det er et mindre logistisk mareridt at få fitness-træningen til at spille, og det er stort set umuligt at gøre alle tilfredse. Nogen vil gerne træne om eftermiddagen, andre om morgenen – nogen om onsdagen, andre tirsdage. Hellere i Slagelse end Albertslund etc. Man må prøve sig frem og gøre det så fleksibelt som muligt. Spredt man det for meget, risikerer man omvendt at kun få er der samtidig.

Sundhedsdag med familien

Usund livsstil og dårlige vaner med f.eks. at drikke for mange colaer og spise twindogs (en fransk hotdog med to pølser) som "hurtig energi" ville vi gerne ændre på. Der er simpelthen alt for meget fedt og sukker i, som ganske rigtigt giver energi – men ikke den slags, som kroppen over en lang arbejdsdag har særlig godt af, og som på sigt egentlig bare gør os trætte og ineffektive.

Det viste sig at en af vores timelønnede, Poul, var uddannet kok – så det benyttede vi os af og lod ham stå for maden sammen med kost- og livsstilsvejleder Ida Mette. Vi lejede derfor et skolekøkken en lørdag eftermiddag i Glostrup (vores kostvejleder Ida Mette arbejdede her) og inviterede alle medarbejdere og deres koner og børn til en "Sundhedsdag". Det handlede om dels at lære noget om, hvad sund kost er for noget, og hvad det betyder for vores krop og energiniveau - og dels at lave noget socialt sammen.

Medarbejderne blev inddelt i grupper, og hver gruppe havde et køkkenafsnit (køgeø) og nogle retter, som de var ansvarlige for at lave. Jeg lavede f.eks. porrefrikadeller og andre rodfrugtsfritter. Det gik altså ud på at finde nogle gode og velsmagende alternativer til haps dog og cola. På dagen deltog fitness-Claus også, hvor han tilbød alle at måle BMI og få en god snak om resultatet. Det var en vældig hyggelig dag.



Ergonomi on-site på byggepladserne

I efteråret 2011 tog vi rundt på nogle byggepladser og for at afprøve forskellige ergonomiske øvelser kombineret med madpakketræning (se næste afsnit). Claus stod for ergonomiøvelserne, som foregik både indendørs i skurvognen og udendørs på byggepladsen. Det foregik efter vi havde spist. På billedet her ses Claus og gutterne fra Slagelse i gang med ergonomiøvelser til stor morskab for bilisterne på motorvejsbroen. Jeg bruger selv en del af øvelserne i dagligdagen nu.



Madpakketræning

Sammen med ergonomitræningen afholdt vi også madpakke-træning. Det lyder en smule børnehave-agtigt, men det var det faktisk overhovedet ikke. Det var ret lærerigt, hyggeligt, og så hed det bare noget, så man kunne forstå, var det var, vi skulle lave. Det foregik ude på byggepladserne i skurvognene. Vi udvidede frokost-pausen til en time (inkl. ergonomi de sidste 15 min.), rullede en rødternet dug ud og foldede servietter. Så serverede vi – ligesom på en god, dansk frokostrestaurant - en alternativ og sund frokost. Vi havde kost- og livsstilsvejleder Ida Mette med og fik en god og livlig snak om alt fra økologi, grøntsager og nøglehulsmærket.



"Spiser du remoulade?", spurgte vi en medarbejder. Ja, det gjorde han jo nok – men kunne man så spise det på en fiskefrikadelle? Ja, det lød da meget godt – så jeg lavede en god mamse og viste hvordan. Til gengæld kunne man måske spare smørrelsen på spegepølsen og pynte med nogle lækre sager. Den sunde og alternative frokost var baseret på et "Netto - koncept": Alle råvarer var købt i Netto for at vise hvilke sunde alternativer, der fås i en dagligdagsbutik, som hverken er fancy eller dyrt og tilgængeligt for de fleste.

Der må ikke gå økologi-forskækkelse i den, så springer folk fra og ændrer ikke vaner i dagligdagen. Man må også her fjerne berøringsangsten, gøre folk nysgerrige og helt ærlig sagt kvalificere nogle bedre valg i livet. Det er hele ideen bag den kompetenceudvikling, som øger egenomsorgsevnen. En ret simpel filosofi.

Afslutningsvis fik alle en "aften-madpakke" med hjem bestående af salat med kylling-lime-rørsukker marineret kyllingeinderfilet (som jeg havde stegt der hjemme om aftenen) pyntet med mandler og hvilende på en bund af frisk, sprød salat, som det nok ville hedde på restaurant-sprog. Det var ment som et sundt alternativ og inspiration til aftens-maden. På den måde forlængede vi træningen hjem til snakken ved middagsbordet med hustruen.



Den sidste gang madpakketræning foregik på kontoret i Glostrup. Her blev der også lavet ergonomiøvelser for kontornussere. Det var i øvrigt også en ret hyggelig seance, om end nogle rullede lidt med øjnene.

Skurvognsyoga

Yoga-Henning mødte jeg til en konfirmation, hvor han introducerede sig selv som "Moster Henning", og han var da også en ganske udmærket borddame. Det var vist noget med, at der var nogle andre mostre, som lille Maria som barn ikke lige kunne skelne i mellem i f.t. de familiære titler, såsom en onkel. Henning var faktisk oprindelig hardcore salgs-business mand og havde bare fået nok af det ræs. Den indre ro fandt han så i yogaen. Det lød så mærkeligt, og i mit hoved forbandt jeg det med fodformede rundkredse med toga-klædte, langskæggede oldinge i lotusstilling, drikkende urtete midt i et pyramide-telte. Det skulle vise sig, at både min og andre opfattelser blev radikalt ændret – fordi vi var nysgerrige og en smule modige. Det måtte prøves.



Det var faktisk Hennings ide, at vi rykkede yogaen ud af træningslokalerne og ud på byggepladserne. Den med Moses og bjerget. Vi synes, at den ide var rigtig interessant - og kort tid forinden havde vi fået ret god feedback på ergonomi- og madpakketræningen, så vi var klar. Sådan opstod skurvognsyoga, et ord som det efterfølgende har vist sig fanger en hel del interesse rundt omkring.



Første sted var Vandtårnet i Holbæk med nogle timelønnede og deres byggeleder. Henning lavede yogastræk udendørs og bagefter en række øvelser inde i skurvognen, afsluttende med en form for mindfulness. Vi tog en tur mere til Slagelse (se billedet), hvor projektlederen deltog. Der var også besøg af en journaliststuderende, der var ved at skrive et projekt om mænd og sundhed. Det er et ret hot emne, og i maj 2012 kom der også en fire siders flot artikel i magasinet Arbejds-miljø under overskriften: " Rigtige mænd passer på sig selv – og hinanden". God pointe.

Vores mystiske påfund blev taget positivt imod trods en del indledende skepsis i f.t. yoga. Mange havde gjort sig forestillinger om, at yoga var noget med røgelsespinde og kun for gravide. Det er helt forkert, idet yoga faktisk er ret hårdt og fysisk krævende. Resultaterne er bemærkelsesværdige, og du er nødt til at prøve det selv for at forstå det. På projektafslutningsdagen hyrede sjakrepræsentanterne selv Henning.

IT-kurser og dansk på arbejdspladsen - kursusrefusion

En del af vores timelønnede medarbejdere har ikke brugt det meste af deres tid på skolebænken. De har derfor en del udfordringer i f.t. at læse og skrive, og mange har forsøgt at skjule deres handicap pga. svækket selvværd ved at smukkesere sig med tatoveringer og guldkæder, sådan lidt populært sagt. Nogle viste sig gennem en screening at være funktionelle analafabeter og andre havde forskellige grader af ordblindhed. Nu tager vi tyren ved hornene, siger det højt og gør noget ved det – det kan en virksomhed godt hjælpe til med, da det virkelig rykker noget i mennesker, ikke kun på arbejdet, men i lige så høj grad på privatfronten.

Vi valgte derfor at insource Hovedstadens Ordblindeskole (det er gratis), som lavede en række rigtig gode undervisningsseancer 13 onsdage fra kl. 07-13 på vores kontoradresse, bl.a. vha. programmet CD-ORD7, hvor man får læst et ord op i en høretelefon (det er ret effektivt). Igen var det med fuld løn – uden diskussion. Som virksomhed er det en mulighed for at bidrage til, at nogle loyale medarbejdere (ni prs.) får øget kompetencerne til bedre at kunne bestride deres jobfunktioner. Det er også med til at højne selvværd, forbedre den interne kommunikation gennem at forhindre konflikter og voksenmobning: Bedre trivsel.



Da gutterne havde lært at skrive/læse dansk, kunne de begynde at lære at bruge en computer. Vi hyrede derfor VUC Vestegnen til at forestå et forløb internt i huset. Underviseren lagde ud med at spørge, om nogen havde prøvet at tænde for en PC – og ja, ha ha, det var der da et par stykker, der havde prøvet. Mumle mumle. Derefter var der én som sagde meget rammende: "Men så kunne jeg ikke finde ud af at slukke den igen...". Hovedet på sømmet.

Rigtig mange af os tager det for givet, at alle kan læse/skrive og bruge en PC. Forkert. Det er faktisk et kæmpe problem. Nu gjorde vi noget ved det, og gutterne blev faktisk rigtig gode til lave budgetter i Excel og skrive e-mails. De er vokset hver i sær og deres loyalitet er kæmpe stor, da de langt bedre kan fungere i deres job uden at skulle gemme sig bag en frygt for at virke dum. De kan også hjælpe deres børn med lektier og skrive en julehilsen til deres skilsmissebarn for første gang i mange år. Efterfølgende byggede vi pba. af dette et intranet på seks uger. Det kan du se mere om under index 7.

Det er ikke gratis at lave alle disse aktiviteter (for VUC-delen kostede det noget i retningen af 19.000 kr. for 16 deltagere), da der jo også er lønudgifter, der klart er den største udgift. En del af disse kan man imidlertid få lidt støtte til gennem kursusrefusion, eks. SVU. Det er i sig selv en jungle af regler, blanketter og IT-systemer – så vi valgte at få hjælp af Lisbeth fra vuskonsulenterne.dk.

Konflikthåndtering vha. interaktivt forumteater

Midt november 2011 afviklede vi en ½ dag (eftermiddag) med interaktivt forumteater, hvor temaet var konflikthåndtering. Årsagen var en hurtig reaktion på én af trivselsundersøgelsens vigtige resultater, der bl.a. havde en kobling til nogle centrale ledelseskompetencer, viste det sig.

Vi har få årlige samlinger, hvor alle medarbejdere er repræsenteret; sommerfest og julesamling (fordi vi arbejder 10-15 forskellige steder hele tiden i skiftende projekter). Efter at have diskuteret planlægningen af arrangementet i arbejdsmiljøudvalget blev vi enige om at adskille træning i konflikthåndtering fra julesamlingen (som det ellers var skrevet i projektansøgningen). Dette skyldes, at konflikthåndtering er et ord, som i de flestes hjerne typisk forbindes med noget negativt – og ikke den søde juletid. Jeg foreslog, at vi skulle gøre brug af interaktivt forumteater for lave en anden mere positiv tilgang til denne kompetenceudviklingsaktivitet. Eller "et spøjst påfund", kunne man også kalde det. Det er vigtigt at eksperimentere ☺



Interaktivt forumteater går ud på at anvende teaterfolk, der kan improvisere over en række små manuskripter, som medarbejderne på dagen selv udformer ("sætter scenen"). Skuespillerne spiller så disse konfliktfyldte situationer fra medarbejdernes arbejds- og privatliv. Forløbet styres af en såkaldt "joker", der involverer publikum til at komme med løsningsforslag. Hvis man er rigtig modig, er der også mulighed for at komme op på scenen og blive byttet ud med én af skuespillerne for selv at vise ens eget bud på en løsning. Det virker ret godt.

Vi hyrede gruppen TeaterSpektrum til at sætte fokus på konflikthåndtering på en sjov og alternativ måde. Alle timelønnede og funktionærer blev samlet til 3½ times arrangement på Teknologisk Institut i Taastrup fra kl. 11.30 - 15.00, startende med "sandwich". De startede med en introduktion af dem selv samt dagens program. Herefter lavede vi alle nogle icebreakers for at komme i gang, inden skuespillerne spillede en situation, hvor de brugte "konflikttrappen" og diskutererede de forskellige trin med deltagerne i salen.



Inden vi holdt en pause, diskuterede vi i grupper en række konfliktsituationer, som vi har oplevet enten på arbejde eller i privatlivet. Disse blev skrevet ned på papir og lagt i to hatte; en til situationer fra privatlivet og en fra arbejdslivet. Efter pausen blev der trukket sedler fra hattene, som skuespillerne så improviserede over. Det endte faktisk med at én af lederne og en timelønnet kom op på scenen og forsøgte sig i situationen med en sur kone til stor morskab og tilråb fra kollegerne.



For at evaluere arrangementet havde vi lavet en "pebernød-afstemning", hvor man tager en pebernød og lægger den i skålen "godt/sjovt" eller i "dårligt/kedeligt"-skålen. Keep it simple ☺

Resultatet af vores pebernød-afstemning viste, at kun fire synes det havde været en dårlig kedelig dag, et ok resultat ud af 85 deltagere. Vi fik efterfølgende positiv feedback på arrangementet. Størstedelen var først noget skeptiske over, hvad det nu var for noget, men tilbagemeldingerne var, at stort set alle var blevet positivt overrasket.

Derudover kan det at lave et fælles arrangement, hvor man samler både timelønnede og funktionærer, vise en hel del. Det at man gør noget for *alle* i virksomheden, og at man gør det sammen, kan have en stor betydning for fællesskabsfølelsen.

Resultatet blev ligeledes godt, fordi vi havde brugt tid på at tage ud på Teknologisk Institut en dag forinden for at se stedet og sikre os, at alle detaljer var på plads (lyd/AV, stoleopsætning, papir og blok, forplejning m.v.). Vi brugte også en hel del tid på at kommunikere med TeaterSpektrum for at være sikker på, at målsætning og indhold var som det skulle være. Tag et møde og afklar så disse ting face-to-face. Accepter ikke en hyldevare og få leverandøren til eksplicit at skrive ned i et tilbud, hvordan det hele forløber.

Dynamisk kursus om natarbejde, kost, livsstil og helbred

Nogle af vores sjak har ret specielle arbejdstider og ofte natarbejde. I den forbindelse opstår der nogle udfordringer med at få spist det rigtige på arbejde eller på vej hjem (svært at handle kl. 04), så man har energi og overskud til nattens arbejdsopgaver. Desværre er det ofte junk food, der købes ind til aftensmad.

Samtidig er det vigtigt at få en god søvn, så man er udhvilet og klar igen senere.

En vinterdag kom to ledere for nogle af disse nat-sjak og spurgte, om der ikke kunne arrangeres en form for foredrag for deres medarbejdere om, hvad det egentlig betyder at spise det rigtige og få skabt sig et ordentligt søvn mønster, når man har anderledes arbejdstider. Derfor arrangerede vi et foredrag med kost- og motionseksperter Pernille Hollænder á 2 ½ times varighed. Gutterne blev informeret via deres ledere om arrangementet, og vi brugte SMS gatewayen (se index 7) til at sende en påmindelse ud kort tid før.

Medarbejderne blev inviteret til at komme en halv time før foredraget gik i gang, hvor der blev serveret kyllingewraps – det behøver jo ikke altid være smørrebrød. Igen som tanken bag hele projektet - at anviser nogle nye alternative og på den måde åbner øjnene for nye og anderledes ting. Pernille er en bramfri blondine, som taler lige ud af posen om kost, sundhed, søvn og det psykiske element i f.t. natarbejde, hvilket i den sammenhæng var den helt rette tilgang til vores betonbissere.



Vi var meget bevidste om målgruppen i vores overvejelser omkring, hvor lang tid foredraget skulle vare. Der måtte også rigtig gerne være en del dialog. Vores gutter er jo vant til at bruge deres krop fysisk, og vi ville derfor ikke lave et enetale-foredrag, hvor man sidder på en stol i otte timer og forsøger at lytte. Jeg skal love for, at der var gang i den – det kunne jeg høre nede af gangen, når de jublede og grinte.

Kigger man nøje efter på billedet, så kan man i venstre side se, at Bo lige for en sikkerheds skyld har medbragt en cola i det nødstilfælde, at man blev pålagt at indtage gulerødder eller det, der er værre.

Pernille havde en simpel og god pointe, da hun spurgte én i forsamlingen: "Spiser du hvidt brød til morgenmad?" Ja, det gjorde han jo nok. "OK, men kan du så spise noget med kerner i?", svarede hun. Når vaner og adfærd grundlæggende skal ændres, så skal man kunne se den sten, som man lige har trådt på, når man krydser floden – de færreste kommer tørskoet over ved at tage et kvantespring.

Projektafslutningsdag: Vi går empowerment-planken helt ud

Projekter har det med at uddø. Nogen gange er det som at stikke en nål i en ballon – pludselig er det hele væk. Andre gange er det ligesom, når man slipper ballonen løs uden at binde knude, og så kommer der en halvfesen lyd og et slattent resultat, når det hele falder på gulvet. Så hvad gør man ?

I projekt-sprog, især den offentlige dialekt, taler man om implementering og forankringstiltag, hvilket jo lyder rigtig sexet. Projekter er projekter af en god grund: De har til formål at efter- eller afprøve nogle hypoteser, som man faktisk ikke ved særlig meget om. Ellers var de jo ikke projekter, men drift. Det betyder, at der vil være huller i osten, afledte uforudsete sideeffekter (gode som dårlige) og resultater, som man i sin vildeste fantasi ikke kunne forestille sig, da startskuddet gik. Undervejs må man eksperimentere og ultimativt satse alt, hvad man tror på.

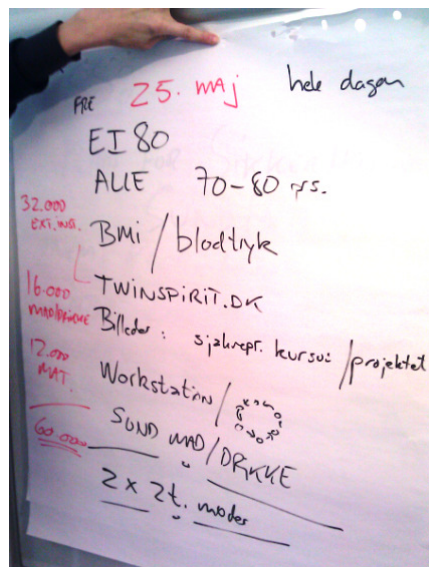
Helt tilbage i efteråret 2011 begyndte vi at tage tilløb til forankring ved at udvikle sjakrepræsentant-kurset. Min drøm var at finde 10-12 rising stars, de nye guruer, ildsjæle eller hvad de nu end hedder på nudansk – og så gøre dem til det fremtidige omdrejningspunkt. Også når arbejdsmiljølederen, HR-chefen, byggelederen eller direktøren for den sags skyld ikke er der til at kigge nogen over skuldrene hver dag ude i skurvognen og på pladsen. For sådan er virkeligheden.

Når projekter uddør skal man tage det bedste af det, som man i fællesskab har lært med sig ud i fremtiden, så det kan blive en del af den nye hverdag. Man kan aldrig implementere eller forankre en projektindsats 100%. Men 20 % er bedre end 0.

Det kræver imidlertid mod at gå imod strømmen, især i fagbureaukratiske organisationer, da det der normalt tæller her er lærebogs-stof og mange års erfaring. Projekter er det stik modsatte. Det betyder i praksis, at når projektlederen også ”dør”, så skal både direktør, mellemledere og de nye sjakrepræsentanter virkelig være klædt godt på til at tage nye skridt selv videre over floden.

Men vi bliver jo nødt til at afprøve om det holder. På sjakrepræsentant-kurset (se index 4) afslørede jeg derfor i den sidste halve time på 4.dagen, at de selv ville få ansvaret, tid, penge og magt til at planlægge og afvikle firmaets store projektafslutningsdag et par måneder senere (25.maj 2012). Først blev der helt stille. Øjnene blinkede og de fleste lignede et stort spørgsmålstegn. Om jeg mente det ? Ja, gu’ fanden mente jeg det. Hvis ikke vi kort tid før projektet slutter, øver os i selv at ha’ ansvaret, hvad så på den anden side? Det var tid til at binde knude på ballonen, så den også var sjov at lege med bagefter. Tilløb til forankring.

Som sagt så gjort: Jeg gjorde målet og rammerne helt klare i f.t. nogle ganske få punkter, som skulle overholdes, herunder budget. Der blev givet yderligere 2 * to timers planlægningsmødetid i den almindelige arbejdstid, og Sanne blev tovholder. Men ansvaret var deres eget – og magten til at beslutte indhold af aktiviteter lige så. De gik på med krum hals som en flok kampklare vildhingste. Sanne var oppe ret tidligt for at være med til planlægningsmøderne kl. 06 på basen. På et af arbejdsmiljøudvalgs møderne foreslog en af medarbejderne, om vi ikke kunne udvide intranettet med en slags forum. Rigtig god ide, så 14 dage efter var vi i luften med et test-site, som blev åbnet for sjakrepræsentanterne til planlægning / koordinering af dagen.



Alle var ude i fuld længde for at få det hele til at lykkes. Der var virkelig mange detaljer, og det var samtidig en rigtig god læreproces for både Sanne og gutterne at stå med ansvaret for hele moletjawsen. Jeg holdt mig bevidst hjemme et par dage op til (for at skrive denne lederguide), så de selv i videst mulig udstrækning kunne få lov at mærke ansvaret, løse opgaverne, samarbejde og få en ejerskabs-succes.

Og en succes blev det: Samtlige ansatte mødtes kl. 7 fredag morgen, hvor der var morgenmad og farverig holdinddeling (caps). Kl. 08 gik det hele i gang med otte hold fordelt på otte work stations, som de så roterede rundt i blandt hver ½ time. Gutterne havde bl.a. hyret Robinson-Villy fra deres eget kursus og overraskende også yoga –Henning.



TwinSpirit fitness-tøserne, der er specialister i udendørs træning (det hele foregik på vores firmadresse blandt skurvogne og habengut) gav den max. gas (de blev senere omdøbt til Evil Twins ☺), og der var BMI- og pulsmåling og en leverandør af sikkerhedsudstyr som fagligt indslag. Høj som lav, tyk og tynd, ung og gammel deltog i dagens mange aktiviteter, hvor der også var et konkurrenceelement og en fin præmie til det vindende hold (point for hhv. opgaveløsning og samarbejde), nemlig en ½ times arbejdsskadeforebyggende massage.

Radioavisen kom kl. 09 og sendte live. Christian, som jeg første gang mødte i en skurvogn, hvor han viste tænder og rystede på hovedet af mig, stod nu som stolt sjakrepræsentant og blev interviewet af DR. Han holdt senere en brandgo' hovedtale på sjakrepræsentanternes vegne. Som særlig tak til dem havde jeg fået lavet en speciel (lovlig!) Victoriaknow-lommekniv, hvor der på knivsbladet var lasergraveret vores firmalogo og på den anden side: SJAK REPRÆSENTANT.



Jeg fortalte lidt om projektets rejse, ligesom direktøren og Sanne også var på podiet. Ikke et øje tørt, klapsalver og hurra. Det var en virkelig fed dag med rigtig mange gæster ude fra – tak til alle dem, som deltog og har bakket vores projektdag op på denne dejlige solskinsdag i maj.

Når man går empowerment planken helt ud må man tage det fulde skridt, hoppe og tro på det. Det gjorde vi, og det lykkedes. Jeg er pavestolt af mine kolleger, som leverede en fantastisk indsats den dag. Jeg er sikker på, at de også fremover – som forankring og implementering – udlever den holdning, den adfærd og den kultur, der er med til at forme virksomheden i fremtiden.



6. Samarbejde i virksomheden

Dinosaurere og reptilhjernen – Le Chateliers princip

Når organismer vokser kræver det højere grad af koordinering – og det gælder også i virksomheder, hvor det jo bare kaldes for en organisation. Da vi var teenagere løb vi ind i ”fumle-tumle” alderen, hvor kroppens lemmer simpelthen blev længere end hjernen var i stand til at styre. Vi tabte ting på gulvet og faldt over vores egne fødder. Det samme sker i virksomheder: Den lille familie, hvor alle kendte hinanden, bliver udvidet med nye medlemmer og langsomt indskydes der lag kaldet mellemledere, ligesom det bliver nødvendigt med et sæt regler. Hjernen afgiver ansvar og uddeler kompetence til andre centre.

Især sidstnævnte udfordrer de eksisterende magtbaser, og det er desværre en naturlov: I kemiens verden findes der noget, som er kendt under navnet ”Le Chateliers princip”. Populært sagt kan man sige, at når man forsøger at påvirke et system i én retning, så vil det automatisk forsøge at påvirke det i den *modsatte* retning; at opnå (en ny) ligevægt. Det betyder, at når projekter - der er sat i søen for at forandre en virksomhedskultur - så vil naturlige kræfter trække i den modsatte retning.

I fagbureaukratiske organisationen, hvor viden er magt og færdigheder den ”lim”, som binder det hele sammen som koordineringsmekanisme i dagligdagen, vil man derfor i f.t. ”nyindtrængere” (og eks. også ny ledelsesviden) forsøge at holde fast og forsvare sit territorie. Det er en helt i gennem naturlig reaktion, som vi har arvet fra paddernes reptilhjerne, den ældste del af det, der stadig sidder oppe i knolden.

En ret effektiv forsvarsmetode er i organisationer enten at tisse i krogene, som man siger, eller slet og ret bare ignorere de nye ideer og muligheder. Det betyder, at man opsætter en række forskellige beskyttelsesmekanismer og lever isoleret i en verden, hvor kun ens egne tanker får spillerum, så intet kan anfægte de grundlæggende antagelser eller det personlige værdisæt. En kendt ledelsesteoretiker (Benfari) kalder dette for ”beskyttende overbevisninger”, der er en art magiske tanker, som kan vedligeholde et stærkt defensivt forsvar mod enhver form for ændringer.

Artsfæller som deler denne grundholdning finder dermed gruppesammenhold og tryghed (med det kendte). Problemet med det er, at det sjældent er sådan, at store visioner er blevet til virkelighed. Ellers ville vi stadig køre rundt i diligencer eller slet og ret være uddøde ligesom dinosaurerne, som ikke opdagede hvad der ramte dem. Men det skal jo ikke slå os ud, så tricket er at blive ved og konstant påvirke systemet til det til sidst giver efter. Det er præcis det, som vi har brugt en del kræfter på i vores projekt.

Målsætninger og arbejdet

Det formelle samarbejde hos os foregår i et Arbejdsmiljøudvalg (AMU). Det er fordi vi ikke har et SU, hvilket altid har undret mig, men forklaringen siges at være, at ingen medarbejder rigtig har vist interesse for det tidligere (d.d. er der dog et indlæg på vores forum, juhu). Jeg har prøvet at undersøge muligheden for i ét hug at oprette et SU og i samme åndedrag slå det sammen med AMU til et SVAR (Strategisk Virksomheds- og ArbejdsmiljøRåd), men indviklede og temmelig langhårede procedurerregler satte en stopper for det.

I stedet fik jeg i sommeren 2011 udvidet AMU's opgave til også at omfatte de mere fremadrettede tiltag omkring det at udvikle samarbejdet i virksomheden, således at HR-tiltag kom på dagsordenen som et fast punkt. Trivselsprojektets oprindelige ni målepunkter (nu kun syv, da to af dem ingen mening gav) var i forvejen et fast punkt på AMU's dagsorden til møderne, som vi holder fire til seks stk. af om året.

Udvalget består af den adm. direktør, arbejdsmiljølederen, samt en leder og en timelønnet fra hhv. bane-arbejde, injektion, beton og kontor (jeg er der som repræsentant for a-siden på kontorområdet), samt en sekretær. Møderne fungerer efterhånden bedre, men vi er langt fra i mål her. Bl.a. er vi ikke gode nok til at sørge for at få input fra medarbejderne til dagsordenen *inden* mødet, ligesom referatet ind i mellem først dukker op kort tid før det næste møde, så man har glemt hvad det var, man skulle have haft gjort noget ved. Også den dynamiske dialog på mødet kan vi arbejde med, så medarbejderne kommer mere til orde, ideer bliver påskønnet og hørt færdige i stedet for ensidig ledelsesrapportering. Men som alt andet er også dette er læreproces med mulighed for forbedringer.

Samarbejdet i AMU handler om, at vores indsats bliver til gavn for den enkelte medarbejder i virksomheden. At være AMU-repræsentant er noget, som man vælges til, og det betyder, at man får medbestemmelse i f.t. at fastlægge principperne for virksomhedens personalepolitik, trivsel og uddannelse m.v. – ligesom AMU håndterer sikkerhed og arbejdsmiljø i h.t. Arbejdstilsynets vejledning.

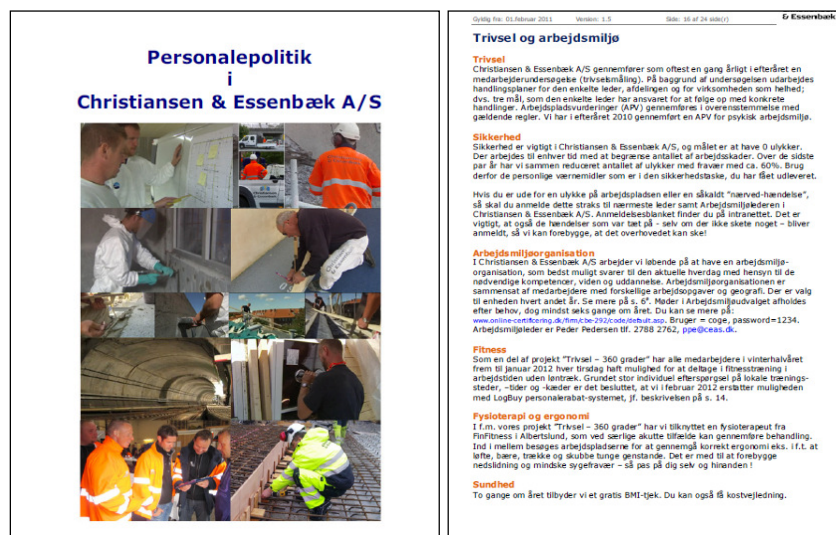
Med indflydelse og medbestemmelse følger ansvar. Dvs. at medarbejdere i disse poster er med til loyalt og aktivt at viderebringe og bakke op om virksomhedens og AMU's beslutninger "ude i marken", både de sjove og de mindre sjove. Det kræver træning og tilvænning.

Vi har et stykke vej at gå her endnu, men jeg kan kun opfordre til, at du som virksomhedsleder aktivt bruger denne eller lignende form for dialogforum, hvor man kan få gode ideer og sammen skabe en endnu bedre virksomhed. Det er med til at øge både trivsel og produktionseffektivitet. Det er cool cash i sidste ende.

Personalepolitik

Frem til sommeren 2011 havde vi kun en enkelt sides personalepolitik, der i venlige, men noget ukonkrete vendinger var en samling bløde hensigtserklæringer. Det dur ikke. Hen over en uges tid bryggede jeg en ny 23 siders personalepolitik sammen baseret på alt fra løse rygter, "sådan plejer vi at gøre", nedskrevne regler rundt omkring på vores forskellige drev – og en hel masse god erfaring fra et tidligere job som personalechef i en noget større virksomhed. Derefter gik jeg hvert afsnit med regler i gennem med adm.dir. og den nye afdelingschef, så vi kunne få nogle nye, bedre og eksplicitte regler og principper.

Formålet med en personalepolitik er at få nedfældet klare retningslinjer på skrift, så der ikke hersker tvivl om f.eks. firmabeklædning (en typisk akilleshæl), bilpolitik og regler vedr. ferie m.v. En god politik indeholder således både ret og pligt for både timelønnede og funktionærer.



Politikken blev sendt til høring / kommentering i AMU over en periode på seks uger, og diskuteret på det næste møde i AMU. Personalepolitikken er et dynamisk dokument, der jævnligt skal reguleres, eks. ved ændring af beskatningsvilkår vedr. sundhedsforsikring med varslingsregler etc. Den seneste opdaterede udgave af personalepolitikken findes altid på vores intranet, hvor især nye kigger.

Den snedige dobbeltløber

I efteråret 2011 gjorde en byggeleder opmærksom på, at en af vores timelønnede havde opfundet en snedig ting. Kenneth havde lånt sin mors sækkevogn til at fremstille en dims i f.m. boring af huller til isætning af ankre på motorvejsbroer. Der skal bores flere tusinde af sådanne huller, hvilket normalt betyder mange buk i ryggen og løft af en tung boremaskine hver dag. "Dobbeltløberen" kan effektivisere arbejdet ved at bore to huller samtidig, ligesom borene vha. vægtsklodser og drejemoment selv trækker sig nedad. Det er smart både ergonomisk og økonomisk. Brugerdrevet innovation !



Med dobbeltløberen undgår man at bukke sig ned både ved boring og optræk, da et særligt fodbetjent hejseværk sørger for dette – og det er således på aller snedigste vis med til at forebygge nedslidning.

Udover at lave dobbelt så mange huller på samme tid som tidligere, så gør selve boringsmetoden det, at den sparer virksomheden for en masse bor (de koster ca. 500 kr. pr. stk.). Det skyldes, at dobbeltløberen - modsat den manuelle, "pressende" boreteknik – reducerer slitagen på bordet med over 50%.

Da jeg blev opmærksom på Kenneths snedige dobbeltløber, gjorde vi en del ud af at fortælle den gode historie, bl.a. via intranettet og som eksempel på konferencer, når jeg er ude at fortælle om vores projekt. Lederen sørgede for, at Kenneth fik noget god chokolade og vin, ligesom hans mor fik sig en ny sækkevogn.

I min verden er det et smukt eksempel på brugerdrevet innovation, et ord som jeg ellers ind i mellem er ved at brække mig over i lårfede stråler. Behøver jeg at nævne, at Kenneth i dag naturligvis er en stolt sjakrepræsentant? Han var også hovedpersonen i den fine artikel i magasinet Arbejdsmiljø (maj 2012) om "Rigtige mænd passer på sig selv – og hinanden", hvor han fortæller, at han i starten troede, at yoga kun var for gravide (se i øvrigt index 9, som var lige ved at få en meget alternativ overskrift).

Møde med underleverandører om arbejdsmiljø

En af vores byggeledere, Anders, tog i efteråret 2011 initiativ til at indkalde vores underleverandører til et fælles møde om arbejdsmiljø. Oprindeligt blev hans ide egentlig fejlet lidt hurtigt af bordet både i AMU og på et internt ledermøde, men jeg synes faktisk, at Anders' ide var rigtig god. 360 grader kunne jo også favne bredere. Jeg spurgte derfor måske lidt små-provokerende ind til hans ide og lod ham udbrede den, samtidig med at jeg fastholdt, at "vi bør også" betyder, at du, Anders, selv skal gøre det for at få det til at ske.

Det gjorde han så en måneds tid senere. Formålet med mødet var at komme i dialog med vores tætte samarbejdspartner omkring deres ønsker, input, ideer og tanker for i fællesskab at forbedre arbejdsmiljøet på C&E's byggepladser, hvor de jo også kommer hver dag. Det handlede altså om, hvordan man i fællesskab kan tilsikre en bedre afvikling af projekterne. Det lykkedes faktisk, og der var mange positive tilbagemeldinger på Anders' initiativ. Helt konkret fik vi tilsikret medinddragelse tidligere i projektfasen gennem et fælles opstartsmøde samt et evalueringmøde i f.m. projektafslutning. Det mener jeg er et godt eksempel på, hvordan man ved at tænke ud af boksen bidrager praktisk til bedre trivsel, et mere sikkert arbejdsmiljø og effektiv projektafvikling på byggepladserne. Anders er i dag gået i gang med en CBA-uddannelse og er i mine øjne en person, som virksomheden bør satse på som et godt ledertalent - og flere af hans slags i C&E.

7. Intranet og kommunikation

Hvad betyder ordet kommunikation?

Kommunikationen kommer af det latinske verbum "communicare", der betyder "at få noget fælles" – deraf f.eks. ordet kommune, som du kender. Kommunikation er derfor forudsætningen for et godt samarbejde. Kommunikation er mere end det talte eller skrevne ord. Kropssprog, ansigtsmimik, gestus, påklædning og måden vi siger tingene på har afgørende indflydelse på, hvordan vores budskab bliver modtaget. Er vi troværdige?

Faktisk er det sådan, at når situationen spidser til, så er det kun ca. 7 % i kommunikationen, der kan relateres til det verbale; det der kommer ud af din mund - resten er "signaler" og måden, vi leverer vores budskab på. Og vi kommunikerer hele tiden - der er ikke noget "helle", som du kan stille dig over i og melde dig ud af verden, det er faktisk et meget kraftigt og ret uheldigt signal at udsende til andre.

Effektiv kommunikation handler om at skabe forståelse og accept af andre menneskers holdninger, men ikke nødvendigvis føre til enighed. Man kan ikke kontrollere, hvordan modparten vælger at reagere på ens budskab - noget bliver udeladt, andet generaliseret eller forvrænget i vores indbyggede og ofte ubevidste filtre. Vi vil helst have det til at passe ind i vores *eget* verdensbillede.

Kommunikation er mere end langhåret teori - det drejer sig også om personlighed; dit ønske om virkelig at ville forstå andre, *inden* man selv søger at blive forstået. Du må altså lære at reflektere over meningen med det udtrykte og gennem at udvise oprigtig interesse leve dig ind i modpartens synspunkter. Det er faktisk også et af de bedste konfliktløsnings-væktøjer. Du kan træne dig selv i udtrykke dine meninger og behov på en sådan måde, at hverken du selv eller andre bliver nedgjort. Det opøver din evne til at respondere adækvat uden at miste kontrollen over hverken kropssprog, stemmeføring eller følelserne. Derfor kan du lære fastholde fokus, være konkret og samtidig respektere modpartens rettigheder.

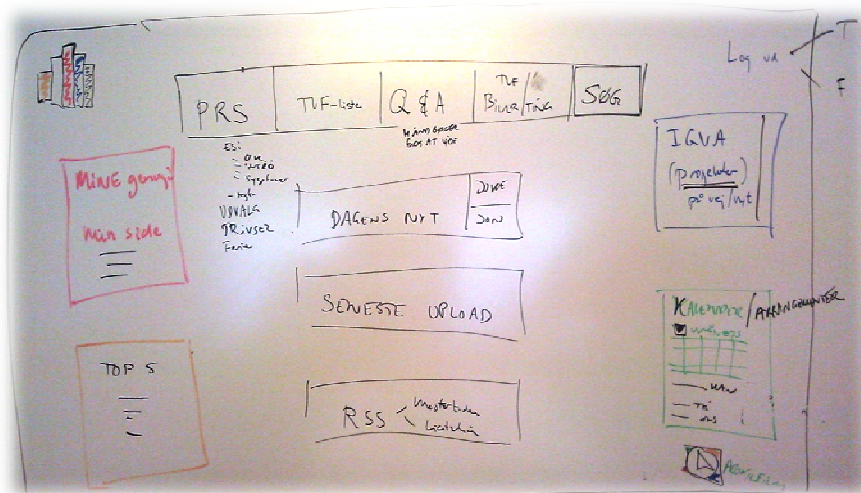
I vores virksomhed var én af udfordringerne (det vidste vi fra en tidligere trivselsundersøgelse), hvordan vi kunne forbedre den interne kommunikation – eller mangel på samme; "*vi får aldrig en skid af vide*". Det gik især på, hvordan vi kunne sikre, at timelønnede medarbejdere fik tilgængelig information om vores projekter, vores personalepolitik og kommende aktiviteter m.v.

Vi har et Q-drev, hvor det imidlertid er rigtig svært at finde det, man søger, når man søger det. Alle bygger deres eget "geniale" system og i øvrigt har ingen timelønnede adgang uden om firewall der hjemme fra.

Så vi har altså et bugnende fuldt skattekammer af information på Q drevet, som ingen af de timelønnede har nøglen til. Den eneste interne kommunikation, som var målrettet gruppen af timelønnede var vores nyhedsbrev "C&E nyt", som sendes hjem til hver medarbejder sammen med lønseddel. Det har imidlertid det iboende problem, når man står med lønsedlen i den ene hånd og nyhedsbrevet i den anden, at så er man formentlig mest interesseret i lønsedlen. Samtidig kommer nyhedsbrevet kun ca. 4-6 gange om året, og så er det jo så som så med "nyheder". Alt i alt er det jo noget hø.

En grundlæggende idé var derfor at give alle medarbejdere mulighed for at finde oplysninger, når det passer dem (det hedder on-demand på nudansk). For timelønnede, som sjældent har fingre i en PC i arbejdstimerne, er den søgeproces typisk om aftenen, når de har fri og er kommet hjem. Derfor besluttede jeg at bygge et intranet uden om firewall'en, som kunne nås fra anywhere. Målet var at forbedre den interne kommunikation i hele virksomheden – og dermed øge proceseffektiviteten.

Processen startede i foråret 2011, hvor vi lavede et design-udkast, kortlagde ønsker til indhold og ideer til layout. Version 1 ses på billedet her:



Pba. denne lavede vi en liste med alle undermenuer til hvert hovedmenupunkt, herunder en opdeling i brugerrettigheder til hhv. funktionærer og timelønnede. For at matche indholdet med brugernes faktiske ønsker og behov inddrog vi meget tidligt i designfasen en række forskellige test-personer fra alle organisatoriske lag. Ligesom med kunder er det vigtigt at få brugerens stemme ind over produktudvikling.

Intranettet er bygget i open source systemet Joomla, der er gratis, og som vores hjemmeside allerede kørte i. IT-tryllekunstneren Erik fra ESP Consult fik opgaven med at få det til at virke. Erik lavede bl.a. en række visuelle skabeloner, så vi selv kunne uploadede materiale. I juni 2012 var der GoLive, og det spillede.



Herunder kan du se et udsnit af vores indholdsliste fra designfasen. Bruges som checkliste til fremdrift.

Hovedmenu	Menupunkt	Note
Nyheder	Nyhedsliste Nyhedsbreve	Div artikler – inkl. - nye medarbejdere - farvel til medarbejdere - gode historier/ros
Kalender		Events, mærkedage, arrangementer mv.
Telefonliste	Telefon og email liste	
Personale (fælles)	Introduktion Organisationsdiagram Ferie / Fravær Sygdom og raskmelding (hvad er reglerne, hvad gør jeg som medarbejder/leder – evt. link til AMS' "Sygefravær – guide til arbejdsgiveren") Personalepolitik (når godkendt) Overenskomster og lokalaftaler (links?) Uddannelse og kurser - IT-kursus, tilmelding, kontaktdata, datoer m.v. - Danskundervisning, do. - Trailerkort - Førstehjælp	

Et menupunkt hedder projekter, hvor alle kan se igangværende og kommende projekter. Det er meget vigtigt for alle timelønnede, så de kan se, at der er noget i pipen. Også aktivitetskalender og seneste upload er centrale elementer, så intranettet hele tiden er dynamisk og opdateret. Ellers glem det.

Brugeroprettelse

For at gøre det nemt anvender vi medarbejdernes eksisterende lønnr. som brugernavn og det samme kodeord, som de bruger til at åbne deres elektroniske lønseddel. Det gør det let og brugervenligt at logge på intranettet. Det er dog ret tidskrævende, da vi måtte starte med at opdatere vores personaledata, finde tlf.nr., e-mails og kodeord i en fysik mappe med hardcopys. Det er ret usmart i f.t. opdatering af, hvis en medarbejder eks. flytter eller bliver opsagt og derfor ikke længere skal have brugeradgang. Vi har ikke et fancy HR-system.

Vi fik lavet en telefonliste i Excel med medarbejdernummer, navn, e-mail, kodeord og mobilnr. Nogle medarbejdere havde vi ikke en e-mail adresse på, eller vi manglede vi deres kodeord, eller det skulle laves om, fordi Joomla ikke accepterer koder under 6 cifre. Dem som ikke havde en e-mail, hjalp Sanne med at få oprettet en konto. Det er en bøvlet omgang, men tidsinvesteringen er nødvendig og godt givet ud.

SMS gateway

Med en lille 3.000 kr.'s dims, som du plugges ind i din server vha. en IT-nørd kan du fra din Outlook skrive korte beskeder én gang og udsende til eks. 100 medarbejdere på én gang. Man tager sin Excel-tlf.liste og føjer lidt ekstra data på:

medarb. Nr.	Navn	e-mail	Kodeord	mobilnr.	SMS-gateway
F38	Sanne Wognsen	smw@ceas.dk	XX	1234	1234@sms.local
F32	Mads Cronquist	mcr@ceas.dk	XX	1234	1234@sms.local

Hvorfor det? Fordi du kan lokke medarbejderne herind, når der er noget særlig vigtigt og nyt uploadet, eks. kursustilbud i dansk og IT, konflikthåndtering for alle ansatte og julekonkurrencen. Samtidig brugte vi det til information om, at nyoprettede medarbejdere nu havde adgang, eks. med flg. besked: *"hej, i dag kan du komme på vores nye intranet i C&E. Gå ind på www.ceas.dk og tryk på den blå knap "Intranet". Log på med dit lønnummer og lønseddel-kodeord. Det står også i en e-mail, som nu er sendt til dig. På intranettet finder du bl.a. den helt nye personalepolitik, firma-kalender og mere om kommende projekter. God fornøjelse. --- system-SMS, kan ikke besvares ---"*. Brug det balanceret og bombarder ikke medarbejderne med sms'er.

Intra-nissen og forum

Vi fandt på "Find intra-nissen"-konkurrencen i f.m. julen 2011 i et forsøg på at skabe mere aktivitet på intranettet. Her skulle man finde nissen, der havde nyt gemmede hver dag, og derefter svare på et spørgsmål (nyt spørgsmål hver dag – og en masse viden), som relaterer sig til noget på intranet. Via Joomla var der mulighed for at eksportere data fra konkurrencen til Excel og se deltagernes navn og svar. Et par eksempler på spørgsmål kunne være: "Hvor mange dage strækker den introduktionsplan, du finder på intranettet, sig over?" eller "I hvilken uge gennemførte C&E trivselsundersøgelse i 2011" eller "Hvornår opstartes projekt Nyrupsgade P kælder?". Vinderen blev udnævnt til vores årlige julesamling.

Vi har også gjort brug af kalenderfunktionen for at vise en mængde kommende begivenheder såsom fitness træning, fælles samlinger og hvilke arrangementer, der er i virksomheden. Som intranettet begyndte at blive fyldt op med konkret og brugbar information, fik én af vores gode medarbejderrepræsentanter i arbejdsmiljøudvalget den ide, at det kunne være rart med lidt mere interaktivitet og dynamik. Poul spurgte, hvorfor man ikke selv kunne skrive noget på intranettet. Fed ide, så det lavede vi, og det virkede kun 14 dage senere.

For at undgå en uendelig diskussion om regelsæt, etik og hvem der må skrive hvad etc., så gik vi bare i gang. Vi startede med en lille testgruppe bestående af AMU-medlemmerne, som skulle prøve det af og komme med input til forbedringer, inden vi lukkede op for alle medarbejderne. Det skete gradvist henover en måneds tid, da vi havde justeret et par enkelte ting. Vha. Google statistics kan vi se, at aktivitetsniveauet er steget kraftigt derefter.

Vi har stadig nogle udviklingstiltag på vej, bl.a. tilmeldinger til kurser og adgang for nye medarbejdere *inden* de starter, så man lærer virksomheden bedre at kende inden første arbejdsdag, eks. personalepolitikken, og således, at man er i stand til at stille kvalificerede spørgsmål sin sidemandsoplærer på første arbejdsdag.

Joomla er gratis, men det koster selvfølgelig tid og evt. konsulentbistand at få det hele til at virke. Vi har over et års tid vel alt i alt brugt knap 70.000 kr. og en del udviklingstid undervejs selv. Man skal være opmærksom på, at man ikke har de samme services (eks. hotline) med, som hvis man købte et dyrere produkt. Joomla er en smule omstændigt eks. i f.t upload af artikler med billeder eller hyperlinks. Den løbende opdatering og udvikling tager ca. en time ugentlig. Alt i alt er vi (dvs. stort set alle i virksomheden ved vi fra bl.a. trivselsundersøgelser) meget tilfredse med resultatet.

Shit cases er god kommunikation

Nogen gange jokker man i spinaten eller begår en dum fejl. Troværdigheden i god kommunikation handler om, at man også ærligt og redeligt tør fortælle om en shit case for på den måde at forbedre virksomheden. Da én af vores medarbejdere f.eks. i kollegial hjælpsomhed og iver rækker ud over en sikkerhedsafspærring på en bro uden sikring, sad der tilfældigvis nogle gode mennesker fra Arbejdstilsynet med et kamera. Den historie brugte vi på intranettet, ligesom billederne blev gennemgået på et ledermøde. Per, som jokkede i spinaten, fik lov at forklare sig og blev trøstende klappet på skulderen. D. 25.maj 2012 var det Per, som var en glimrende konferencier på vores projektafslutningsdag, og både han og jeg var pavestolte. Derfor: Lad være med at gemme det, som går galt – frem i lyset med, fix det og move on. Det skaber loyalitet.

Hovedmenu	Menupunkt	Note
Nyheder	Nyhedsliste Nyhedsbreve	Div artikler – inkl. - nye medarbejdere - farvel til medarbejdere - gode historier/ros
Kalender		Events, mærkedage, arrangementer mv.
Telefonliste	Telefon og email liste	
Personale (fælles)	Introduktion Organisationsdiagram Ferie / Fravær Sygdom og raskmelding (hvad er reglerne, hvad gør jeg som medarbejder/leder – evt. link til AMS' "Sygefravær – guide til arbejdsgiveren") Personalepolitik (når godkendt) Overenskomster og lokalaftaler (links?) Uddannelse og kurser - IT-kursus, tilmelding, kontaktdata, datoer m.v. - Danskundervisning, do. - Trailerkort - Førstehjælp - Stillads - Epoxy - VITEK (sidemandsoplæring) - Konflikthåndtering Ansættelse / Introduktion - Velkomstmapper – hvor får man fat i dem, hvad indeholder de etc. - Barsel og orlov, regler, kontakt, links. - Opsigelse / Fratrædelse MUS og målsamtaler - Politik - Guide - Skemaer Timesedler Arbejdssedler <i>Timeindberetninger (ikke på intranettet p.t.)</i> ESI – medarbejdertilfredshed, data, planer, skemaer etc. Evt. udfylde via intranet ?... Praktikanter og lærlinge, hvem er de, hvor er de, hvad laver de, oplæringsplan etc. Arbejdsmiljø og sikkerhed - Udvalgets medlemmer	

	- Dagsorden og referater - Sikkerhedstasken, indhold, bestilling - Arbejdsskade, anmeldelse, ulykke - APV – Arbejdsplads vurdering, hvordan, hvem, hvornår, regler Meet an employee / Mød en medarbejder Tillidsrepræsentant (findes ikke i C&E endnu) SU (hos os: VN = virksomhedsnævn) Løn, pension og forsikringsordninger, hvem står for det, procedurer m.v. Kontaktdata FMG. Sundhedsordning, Tryg Udlæg, diæter og km.-godtgørelse - processer	
Personale (kun funktionærer)	HR indikatorer, sygefravær inkl. grafer og data, personaleomsætning, anciennitet, uddannelsesgrad/-omkostninger, CEAS academy (lederudvikling, planer, datoer, lokationer, ansvarlig, program el.lign.) Ferie / Fravær - Ferieplan Strategi og årshjul Lederkonferencer og seminar, billeder, referater, Kunde workshop (?) CSI – kundeloyalitet, spørgeskema, planer, resultater m.v. Ansættelse / Introduktion - Rekrutteringsproces inkl. stillingsanalyse - Jobinterview - Stillingsannoncer - Ansættelseskontrakt - Funktionsbeskrivelse, skabelon / udfyldt eksempel - Tjekliste ved ansættelse - Introduktionsplan - Vikarer - Påtaler og advarsler - Fratrædelse / Opsigelse - Opfølgningssamtale (efter 1 md) - Udenlandsk arbejdskraft Mødelokale og frokost bestilling Visitkort bestilling Kursusadministration og –refusion Kooperationen	
Trivsel 360	Projekt beskrivelse Kostvejledning Fitness vinterhalvår (okt-mar) Sundhedsdag Ergonomi	

	Rygestop Status og resultater Sociale aktiviteter	
Materiel	Leverandører (med kontaktpersoner) Arbejdstøj - Muligheder - Regler - Pointsystem Værktøj Materialer og udstyr Leverandøroversigt og indkøbsaftaler Mobiltelefoner Computere og IT Aftaler ang. leje mm Sikkerhedstasken Biler - Brændstof - Reparationer - Bil politik - Skadesanmeldelse, blanket Trailere og kompressorer mm.	
Projekter	Projektliste (med kørselsvejledninger)	Gerne med kort, sagsnumre og kontaktpersoner
CSR – Corp. Social responsibility	CSR politik Stresshåndtering Praktikanter og løntilskud Pro bono arbejde VINSÅ High:Five	
Min profil	Rediger profil Log ud	

PARKERET

Debat fora

Timeregistrering, ugeregistreringer og lønsedler

e-boks ?

[Forside](#)[Nyheder](#)[Kalender](#)[Telefonliste](#)[Personale](#)[Materiel](#)[Projekter](#)[Trivsel 360](#)[CSR](#)[Min profil](#)

Søg på intranettet

Mine genveje

Du har ingen genveje

Top 5 artikler

- ▶ [Intranet forsiden](#)
- ▶ [Test nyhed](#)
- ▶ [Projekt forsiden](#)
- ▶ [Påtaler og advarsler](#)
- ▶ [Test nyhed 2](#)

Forum



[tillidsmand \(t\)](#)

[Aktuelt tema](#)

1 dag, 18 timer siden



[Spøjteholdet \(t\)](#)

[Aktuelt tema](#)

2 dage, 4 timer siden

Seneste nyt

DHL-Stafetten 2011

Så er det igen tid til hyggeligt samvær i Fælledparken - vi stiller i år med 5 hold, og C&E skal løbe.

Onsdag, den 31 august 2011

Vi håber, at se rigtig mange af jer denne dag - så ved du allerede nu, at du gerne vil deltage i denne fem 5 km. stafet, så giv Jette besked.

KOM NU - find dine løbesko frem - KOM I FORM

- Gå ikke glip af en super aften med dine kollegaer

Kommende projekter

- ▶ [10166 Postparken](#)
- ▶ [10171 Alléparken](#)

Igangværende projekter

- ▶ [Den flyvende bro](#)
- ▶ [Reparationer i CPH](#)

Kommende begivenheder

Ons Aug 31

[DHL-Stafetten 2011](#)

Tor Sep 22 @08:00 - 05:00

[Dansk Betondag](#)

Seneste upload

- ▶ [Sikkerhedsasken](#)
- ▶ [Organisationsdiagram](#)
- ▶ [Funktionsbeskrivelse](#)
- ▶ [Indkøbsaftaler](#)
- ▶ [Projektbeskrivelse](#)

Seneste nyt fra MesterTidende

- ▶ [Mærsk dropper olieaftale med Syrien](#)

Rederiet Mærsk har på grund af sanktioner annulleret en aftale om at sejle med syriske olieprodukter.

August 2011						
M	T	O	T	F	L	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4



Se vores profilfilm

8. Værdier i hverdagen - adfærd

Ordet "værdi" er for rigtig mange mennesker ret uhåndgribeligt og et ret fluffy begreb. Bruger man formen værdsætter, eller måske rettere *værdi-sætter*, eks. i f.m. en undersøgelse af, hvad vores kunder egentlig sætter pris på (udover prisen selv!), så begynder det at dæmre lidt.

Det er heller ikke sjældent, at mange medarbejdere ikke lige kan huske virksomhedens værdier ("det er jo virksomhedens; jeg var ikke med til at finde på dem"). Det er kernen i problemet, men der er en lille snedig og meget simpel teknik til at begynde at få værdierne ind under huden – den såkaldte "ikke-øvelse":

Når jeg evaluerer et lederkursus, beder jeg deltagerne om afslutningsvis at forholde sig til den nye lære gennem at forbinde virksomhedens værdier til nye aktiviteter eller ændret adfærd, som de vil igangsætte nu og her. Først ser de en smule tøvende ud og kan ikke lige huske dem, som eks. kunne være "Jeg vil agere proaktivt". Så spørger jeg i stedet, om det er en forkert værdi ved at vende værdien om: "Jeg vil *ikke* agere proaktivt", altså reaktivt. Nej, det lyder alligevel forkert, så den er vel *god nok*.

Spørgsmålet er imidlertid, om den enkelte værdi er så *overbevisende*, så den også er *min* og er rodfæstet i det, vi står for. Det handler altså om at gøre disse fluffy ord håndgribelige og omsætte til organisatorisk adfærd; hvad forventes *jeg* at gøre i praksis? Det er faktisk ikke nogen let øvelse at identificere egne værdier – derfor er det heller ikke nogen lige til øvelse at finde frem til hverken virksomhedens fælles værdisæt eller den enkelte kundes værdisæt; det, som virkelig giver mening og værdsættes i høj grad.

Vi må lige op i helikopteren og holde ørerne stive i munden for at forstå det her: Vi har alle nogle medfødte præferencer (se index 4 om JTI), som til en vis grad er svære at ændre på. Som ledere kan vi imidlertid gennem kompetenceudvikling lære at justere vores adfærd, så vi bliver tilpasningsdygtige til det, som en given situation eller omstændighed kræver af os.

Det kræver ind i mellem, at vi er i stand til at rykke ved vores individuelle, grundlæggende *antagelser*; det, som vi tager for givet ud fra vores personlige overbevisning, værdisæt og attitude. Attitude er i realiteten kun en refleksion af den indre dialog, som man har med sig selv - og det er denne *indre dialog*, som er afgørende for et succesfuldt skift i vores respektive mentale modeller. Vil du forandre verden – udvikle nye produkter, indfange nye kundesegmenter, ændre en virksomhedskultur - ja så må du starte med at ændre dit eget mindset. Findes der en anden måde at se verden på end min egen? Svaret er altid et klart JA.

I min optik handler det derfor om at turde udfordre gængse antagelser, ikke kun andres, men især også ens egne. Vores antagelser eller overbevisninger er jo funderet i det, som erfaringer og fortiden har vist, var *rigtigt* (ofte bekræftet af andre). Værdier er derimod, ja som ordet indirekte siger, værdiladede og kan derfor influeres eller påvirkes. Grundlæggende handler det derfor om at skabe nogle nye, personlige erfaringsdannelser, der kan ændre på dine egne teorier om årsag-virknings-sammenhænge.

Det kan godt være en smertefuld, endog til tider farefuld færd. Når du har fundet modet til at gå aktivt til modangreb på dine egne, indre overbevisninger, idealer, værdier etc., så udfordrer du den driftssikre status quo. Det gør ondt, men vokseværk *gør* ondt, også den mentale af slagsen, hvor du udvider din horisont. En af metoderne til at kunne imødegå forandringer positivt og nytænkende er faktisk afslapningsteknikker. Det kan både være mindfulness – eller som i vores tilfælde den ret effektive skurvogns-yoga ☺

Management og lederskab: Orden og kaos

Måske prøvede du under index 2 at skrive dit navn, for så at skrive det igen med den anden hånd, hvilket sikkert var ret svært. Ligesom i JTI'en, hvor vi alle har noget, som vi mestrer og andet, som er ret kluntet, således også i organisationer. How come? Det er meget svært at lære at gøre noget lige godt med begge hænder. Dem, det lykkes for, kaldes "ambidextrøse organisationer", hvor der er plads til maksimal proces-effektivitet og ressourcekapacitet til både drift *og* udvikling på samme tid i én og samme business unit.

Er man eks. særlig god til kontinuerlig drift og stabilitet, kan organisationen godt have vanskeligt ved virkelig nyskabende konceptudvikling. Forandringer eksternt udfordrer derfor også den "indvendige" innovation hos hver enkelt leder. Det er årsagen til, at (efter)uddannelse i ledelse er mindst lige så vigtigt som den formelle uddannelse som ingeniør.

Den berømte amerikanske ledelsesguru Clayton Christensen siger meget klogt i sin bog "The Innovator's Solution", at *"..to develop managers for the future, organizations need to put up-and-coming managers into situations and responsibilities for which they are not yet qualified. It is the only way they can learn the skills required to succeed"*. Nogle af den gamle skole tror imidlertid, at dette betyder, at man bare skal dumpe de unge løver direkte ud på dybt vand og så se, om de kan svømme. Det er helt gak og modbevises jo netop også af det højest prioriterede indsatsområde i vores trivselsundersøgelse her i C&E, der konkret sagde, at vi har brug for langt bedre og mere systematisk introduktion. Gradvis try and try again. Derfor har vi nu også en LeaderShop model; den sætter læring i system, da det er virksomhedens ansvar at fylde de kompetencehuller op, som man ved rekrutteringen har tildelt den nye leder (el. medarbejder) ansvaret for.

Unge betoningeniører har ved ankomsten til en virksomhed faktisk sjældent set hverken en kunde, eller mødt en rigtig medarbejder, som de skal prøve at lede - eller et budget. Alligevel giver vi dem ansvaret for netop disse tre centrale områder og forventer mirakler (så'n lidt af sig selv). It ain't gonna happen.

Som fagbureaukratisk organisation har vi C&E fortsat nogle innovations-problemer, især i f.t. tværgående aktiviteter, ikke mindst fordi forandringer i omgivelserne jo altså fordrer personlig udvikling. Som vi så i index 6 vil eksisterende magtbaser i den sammenhæng grundet dominerende mentale præferencer og modeller helt naturligt og nærmest instinktivt forsøge at beskytte territorie. Viden er magt (territorie) i ingeniørvirksomheder. Derfor er ny-tilført ledelsesviden "fjenden"... Get the point?

Derfor er det *så* vigtigt, at man i en virksomhed opøver evner i håndteringen af både kaos og orden. Kaos kræver lederskab, der kan håndtere *forandringer*, ligesom management fokuserer på at genere orden i *kompleksitet*. Det betyder en balanceret tilgang ml. udforskning af mysterier (innovation) vs. udnyttelse af stabilitet (drift). Smart forretningsudvikling handler derfor om systematisk kaos – kaldet en ideationsproces - hvor man i vha. en stor mængde forretningsmodeller og -ideer gradvist isolerer de bedste.

Skal man lykkes med det, er et grundprinciper at ignorere status quo og ikke kigge på erfaringer, da det forhindrer udsynet fremad: Der er en grund til, at måleinstrumenterne i et fly cockpit kun supplerer det visuelle i forruden. Glem også konkurrenterne (måske er det slet ikke der den virkelige konkurrence er) og samtidig bør du udfordre gængse ortodokser. Det helt grundlæggende spørgsmål i en sådan proces er: "Hvad nu hvis...?".

Hvad har vi ændret i hverdagen

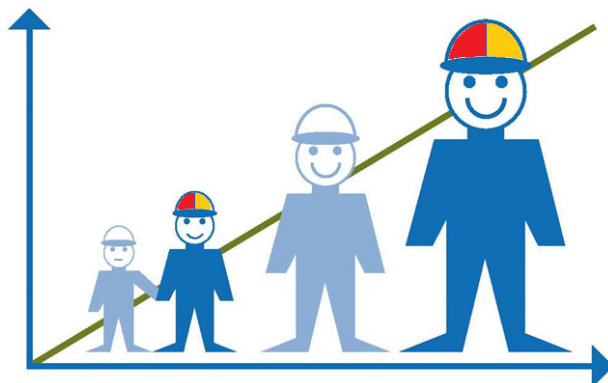
Udover at ændre os selv og vores grundlæggende antagelser, værdisæt og de selvtilfælde, beskyttende mentale modeller, så er der nogle konkrete eksempler, som jeg gerne vil præsentere dig for:

Lederne har bl.a. lært at holde møder på en anden måde, hvor der er plads til dialog, ideer og gensidig sparring (og vi har meget at lære endnu). I den forbindelse vil jeg på det varmeste anbefale dig at læse Susanne Teglkamps "Ledergruppen – det dynamiske omdrejningspunkt". *Stress*, som er et ofte fejlfortolket begreb, har vi også berørt og i en alvorlig case arbejdet ret intenst med. Det har vi fordi, at mange ledere har en form for "berøringsangst" i f.t. stress hos medarbejderne. Det er symptomatisk, når mange ledere konfronteres med det uigenkendelige, det uhåndterbare og der, hvor der ikke er en løsning i lærebogen. Det gentager sig i f.t. *strategiarbejdet*, hvor vi først nu er ved at turde nærme os dette mystiske område.

Overordnet set, og særligt i f.t. timelønnede medarbejdere, har det været en lang rejse mod bedre *introduktion* og en højere grad af "*egenomsorgsevne*".

Introduktion

Godt begyndt er halvt fuldendt, siger et gammelt ordsprog, og der er noget om snakken. Desværre sker der ofte det, at man af en eller anden grund ikke synes, at man har tid til at gøre tingene rigtigt første gang, men åbenbart har tid til at lave det om. I index 4 er sjakrepræsentant-kurset beskrevet, herunder VITEK. Modellen for det er den, du ser her t.h., hvor sidemandsoplæreren også selv vokser med opgaven, som instruktionen og oplæringen skrider frem.



Vi er blevet bedre til at håndtere nye medarbejdere, om end der fortsat er plads til forbedringer, især den *systematiske* oplæring med on-the-job-training, hvor vi nu har både mandskabet med de rigtige kompetencer og indstilling samt konkrete hjælpeværktøjer som introduktionsplaner via intranettet.

Udfordringen består i, at lederne *aktivt tilsikrer*, at man bruger sjakrepræsentanten og får udarbejdet detaljerede og brugbare planer for introduktion. Vores task force rundrejser viser også, at et halv dags konkret modtageprogram ville være en rigtig god ide (det kan du se et eksempel på i index 2 bilagene).

Egenomsorgsevne

Ligesom sidemandsoplæring handler om at opkvalificere den nye kollega, så vil vi også gerne kvalificere den enkelte medarbejder til *selv* at kunne træffe nogle bedre valg i livet; at skifte hapsdog'en ud med gulerødder, colaen med vand og det hvide morgenbrød med noget med kerner i. Vores projekt handler derfor overordnet set om at øge det enkelte menneskes egenomsorgsevne. I sidste ende er dit liv dit *eget* ansvar.

Ligesom med introduktion kan man som leder ikke bare dumpe folk ud på dybt vand og se, om de så vil svømme. Nej, når man skal krydse floden må man tage små skridt, så man hele tiden kan se den sten, som man lige har stået på. Små skridt er også gode, bare der er nok af dem i den rigtige rækkefølge. Er det et ledelsesansvar – eller hvor går grænsen? Det er der jo til tider heftig debat i medierne om, men min mening er, at vi som ledere aktivt bør støtte op ved at anviser nogle konkrete aktivitets- og kompetenceudviklingsmuligheder, "lokke" hvis nødvendigt, og især selv være med. Æd den gulerod og løb en lille tur sammen.

Stress og psykosocial tørudlægning; brænd i gennem, ikke ud.

Du kender nok reklamen med ham den overfladiske chef, der af ren rutine spørger den blege medarbejder i elevatoren, "hvordan står det så til?", mens han vender ryggen til og i sin selvtilfredshed forventer et rutinesvar á la "Det går fint, tak". Men det sker ikke, for medarbejderen har både trykken for brystet, sover dårligt om natten og er i det hele taget ved at knække midt over. Langsomt ser man chefens måben – og *ikke ane, hvad han skal stille op.*

Det er ikke usædvanligt. Problemet er, at mange ledere glemmer at spørge ind til "Hvordan har du det egentlig?" – og så lytte efter og færdig. Der behøver ikke gå Poul Kjøller fodformet rundkreds med fællessang i den. Slet ikke. Men det er faktisk ligesom med alt mulig anden træning: Øver du dig ikke i noget, som er *lidt* svært i dagligdagen, så kan du slet ikke finde ud af det, når lokummet *virkelig* brænder!

Hvorfor siger jeg det? Oprindeligt er jeg uddannet brandmand, røgdykkerinstruktør og indsatsleder. Når et hus brænder, så vader man jo ikke bare ind i flammerne og prøver at slukke det med en vandpistol. Næ, foriden har man 100-vis af gangen *øvet* sig. Når brandfolk øver, så gør de det ofte vha. metoden benævnt *tørudlægning*, da det i længden er noget dyrt at brænde en masse huse ned og bruge en masse vand. Tørudlægning er *træning* uden hverken ild eller vand. Gradvist øger man sværhedsgraden, og når det så gælder og alarmklokkerne bimler, så er man klar til at være klar – skarp og ud af vagten.

Når en virksomhed skal forbedre trivslen eller styrke sin samlede ledelseskapacitet, må den også øve sig – lave tørudlægning. Som leder kommer vi imidlertid ofte ud for, at vi kommer til at lege lidt socialkontor ind i mellem. Det skal man kunne rumme – og ha' nogle værktøjer til. Ellers kan du ikke håndtere (eller overhovedet opfange signalerne for) rigtig stress, når det "pludseligt" viser sit grimme fjæs.

Pointen er, at mange virksomhedsledere glemmer at træne, *efter* de er blevet ledere. Så bliver vi selvfede, dovne og slatne. Vi er ikke skarpe - når omgivelserne kræver, at vi er skarpe. Vores radar er blevet sløv, og vi rykker ud for sent. Resultatet er, at alt for mange medarbejdere får stress, fordi vi som ledere ikke enten er i stand til at opfange signalerne på radaren eller tør rykke ud, og fordi vi ikke aner, hvad vi skal stille op.

Sådan var det også her. Min gode og hamrende dygtige, positivt humør-smittende, engagerede og dybt loyale kollega, Mads E., fik stress. Igen. Ved et magisk lykketræf spurgte CABI os, om vi ville medvirke i en lille film om, hvordan man forebygger og håndterer stress på en arbejdsplads. Jeg huggede til og fik Mads E. og hans chef til at stille op. Det blev starten på en åben og ærlig dialog, som der kom en god film ud af.

Filmen kan du se her: <http://vimeo.com/40449490>. Der er flere fra CABI (8 stk. i alt), som er varmt anbefalelsesværdige – de varer 3-4 min., så det er til at overkomme for alle.

Mads E. og jeg kom også tættere på hinanden, og for nylig lavede vi en walk-and-talk på et par timers tid ud på Herstedhøje, hvor vi blev blæst godt i gennem på toppen og talte om alt mellem himmel og jord. Så nogen steder med udsyn har det nemlig med at skabe indsigt og ro.

Se en af de 8 film Forebyg stress



Jeg har den dybeste respekt for Mads' modige tilgang og åbenhed omkring sin tilstand – og viljestyrke til at forbedre det. I dag går han også til psykolog, som vi som virksomhed naturligvis betaler uden diskussion, og han har det klart bedre. Mads' chef, Steen, har også lært en masse og støtter aktivt op om processen.

Psycho-social tørudlægning handler derfor om at opsætte en form for organisatorisk beredskab (det kræver ledertræning), så man er klar til at være klar. Ildsjæle som Mads E. er en dynamisk udfordring, hvor du som chef skal hjælpe ham til at brænde i gennem på nogle fokuserede punkter - uden at brænde ud.

Ind i mellem underviser jeg på Beredskabstyrelsens kursus i katastrofepsykologi, da jeg selv for en del år siden fik det, som man kalder granatchok. I dag benævnt noget finere "posttraumatisk stresssymptom". Jeg havde været i krig i Ex-jugoslavien bl.a. som chef for det danske mobilhospital, og et halvt år senere var jeg involveret i en flyulykke. Det er en lang historie, som jeg dropper her, men min pointe er, at faktisk er mange af reaktionerne oven på forskellige grader af belastning de fuldstændigt samme, krig eller ej. Omfanget, eller dybden og varigheden, af reaktionerne er vidt forskellige fra person til person. Som leder kan du lære bedre at håndtere stress (også din egen!), og det er en del af dit ansvar at være på pletten, når det er påkrævet. Jeg kan i den forbindelse anbefale bogen "I fulde åndedrag" af Dr.Med. Finn Warburg.

Mødeadfærd

Når ledere holder møder med ledere, så har vi tendens til gerne at ville høre på os selv, især hvis fagligheden er den lim, som binder organisationen sammen. Det handler jo om at få ret, ikke sandt? I gennem de sidste par år har vi holdt en bunke ledermøder, hvor adfærden gradvist er ved at ændre sig til noget, der rent faktisk avler fremdrift gennem effektive beslutningsprocesser, som genererer konkrete resultater. På et tidspunkt påtalte jeg dette højlydt på et møde – altså gav hele gruppen ubetinget ros – hvilket resulterede i let fnisen og en smule sarkasme. Vi er nok heller ikke så gode til at håndtere ros ☺

Det tager lang tid at ændre en virksomhedskultur, herunder mødeadfærd i en ledergruppe, eller for den sags skyld i vores arbejdsmiljøudvalg. Her har vi bevæget os fra enetaler og "rapportering" til en let afart af gensidig dialog, hvor ideer og kritik er velkommen og tages seriøst med respekt. Det er ikke altid, at det virker, så vi har et stykke at nå endnu på denne rejse. Meget af det handler faktisk om konflikthåndtering, hvilket igen er en ledelseskompetence, der kan trænes. Hvordan reagerer du f.eks. selv i en konflikt?

Konflikter er jo heller ikke nødvendigvis usunde. De kan faktisk være ganske befordrende for gode meningsudvekslinger, som kan skabe nye ideer og bedre relationer. Et meget godt eksempel er den typiske afstandstagen til de "højtflyvende strategiarbejde", som ofte opfattes som noget ubrugeligt og luftigt Tournesol-ævl i mange små og mellemstore virksomheder. Det er en kæmpe fejltagelse og heri ligger et enorm uindfriet potentiale i de danske små og mellemstore virksomheder. Det vil jeg gerne slå et slag for.

I C&E har vi derfor arbejdet intenst med at reducere denne tilsyneladende berøringsangst for udviklingsaktiviteter og dermed også strategiarbejde, som jeg vil vende tilbage til i det afsluttende index 10. For at udvikle en virksomhed må du nemlig starte med at være modig nok til at ville udvikle og udfordre dig selv.

På nedenstående hyperlink kan du se en lille 5 min. film om projektet, hvor flere medarbejdere og ledere siger noget om projektet og den udvikling, som både virksomhed og de selv har været i gennem. Det er en rejse, som kun lige er begyndt.

Projektfilm findes her: www.esp-consult.dk/redirect/ceas/trivsel_360_film/

9. Bag om projektet

"Trivsel – 360 grader": Sundhed, trivsel, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling

C & E er en entreprenørvirksomhed i Glostrup, som har specialiseret sig i betonrenovering, eks. på motorvejs- og jernbanebroer samt bygninger. Vi er ca. 80 mand (20% ledere) og har de sidste fem år haft en meget kraftig omsætningsvækst. Det har medført, at vi har fået en række nye udfordringer, som beskrives lidt længere fremme under bevæggrunde og CSR.

Bag om projektet

I 2009 gik vi i gang med forskellige tiltag som eks. rygestop, sundhedstjek, fysisk træning og almen kompetenceudvikling. Projektet afprøver f.eks., om fysisk aktivitet og kompetenceløft reducerer konflikter og sygefravær. For mange medarbejdere er der nemlig en direkte kobling mellem trivsel på arbejdspladsen, usund livsstil, kompetenceniveau og lavt selvværd (og dermed performance). Konkurrencekraft på nudansk.

En del af aktiviteterne foregår i arbejdstiden, niveauopdelt og sammen med kollegerne, da det er med til skabe tryghed samtidig med, at det er mindre tabubelagt at deltage i undervisningen. Den form for tilrettelæggelse imødegår samtidig opbygningen af et bedre fællesskab på tværs af mange subkulturer, hvor eks. anciennitet og uddannelsesniveau ikke er afgørende – men derimod en god omgangsform og en høj grad af ansvarsfølelse; "korpsånd" vil sådan en gammel brandmand som mig nok kalde det ☺

Ledelsesrollen bliver også udfordret i projektet, idet flere roller/funktioner i h.t. ovenstående skal håndteres samtidig. Det har været og er fortsat nødvendigt med dette fokus for både at *aflære* gamle, dårlige vaner og tilegne sig nye, gode ledelsmæssige vaner - eller slet og ret mestre en række konkrete discipliner. De fleste ledere har nemlig kun lært at være dygtige til deres eget fag og ikke nødvendigvis lede andre mennesker (eller markeder). De glemmer at træne, når først de er blevet ledere – og det dur ikke.

Flere ting dukkede op undervejs, som vi greb og udviklede – på moderne dansk en "emergent strategi": Eksempelvis vores intranet, interaktivt forumteater om konflikthåndtering for beton-bisser, træning i madpakker, ergonomi og skurvogns-yoga. Lyder en smule langhåret, men det virker og skaber resultater.

Mellemliderne er nøglen. De er blevet høvlet i gennem alt fra måling af psykologiske præferencer (JTI), coachingsamtaler med mig, strategiseminar, leget med Legoklodser, puslespil og brætspil, rollespil og kravlet rundt mellem træerne, øvet sig i kommunikation og feedback, fundet personlige udviklingsområder

og skrevet hjemmeopgaver – inkl. karakterer og skriftlige tilbagemeldinger. Opfølgingsdag med udvikling af fælles lederprofil, mere træning – senest hardcore virksomhedsøkonomi. Igen og igen: Tørudlægning.

Alt i alt arbejder vi intensivt med omfattende forandringer og en løbende forbedringskultur, som er til gavn ikke kun for virksomheden - men også alle dets ansatte (og deres familier), underleverandører og samarbejdspartnere/kunder, ja – måske en smule højtravende - samfundet som helhed.

Løsningsmodel

Projektet rummer langt mere end trivsel; de "360 grader" handler om at knytte fire forskellige indsatsområder sammen på en ny måde og opnå synergieffekter: sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling – og dermed forbedre *egenomsorgsevnen*. Det er det ene ben i projektet. Det andet ben, som også skal være der (samtidig), er etablering af en bro mellem rollen som fagleder og rollen som *personaleleder*. Nedenstående interaktive præsentation er på: <http://prezi.com/y4fcyo5dtwti/plysmage/>

TRIVSEL 360 GRADER



Mål

Udover en lang række hard facts målsætninger på eks. sygefravær og risikofaktorer er flg. helt essentielt:

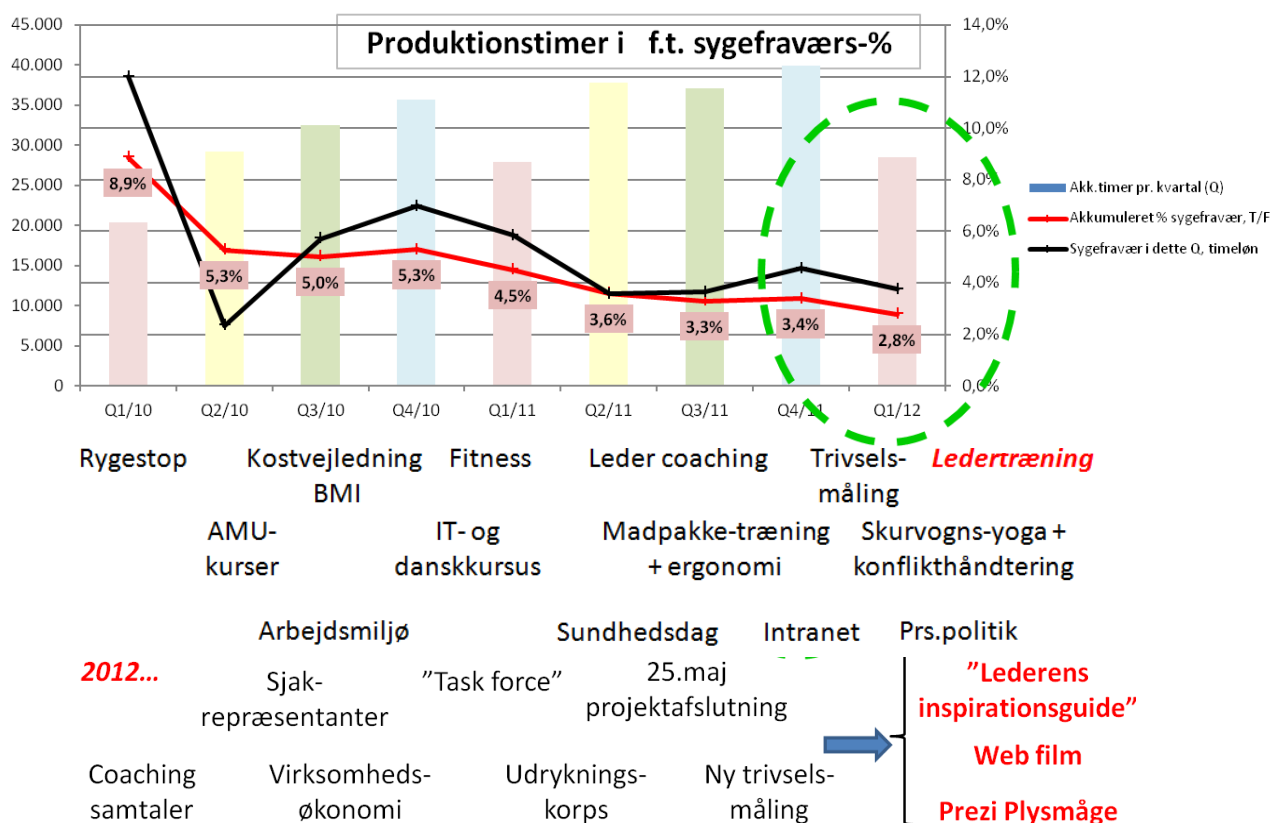
-  Projektet skal gennem et konkret ledelsesværktøj (en inspirationsguide) levere erfaringsbaseret viden om, hvilke organisatoriske kompetencer der skal til for at løfte ovenstående koordineringsopgave.
-  Det ultimative mål er at opnå varige adfærdsændringer i alle led i organisationen, så den systematiske indsats er helt naturligt integreret i dagligdagen - og dermed opnå en højere effekt og en bedre kvalitet i virksomhedens arbejde.

Filosofi

Projektet er reelt set en del af en samlet strategi, hvor HR er omdrejningspunktet for koordineringen. Men i stedet for at præsentere den helt store, forkromede HR-plan, valgte vi bare at gå i gang med mange forskellige aktiviteter efter en plan, som alle trækker i en given retning; mange små brændpunkter, der til sammen skaber en ildstorm. Alle brændpunkter må jævnligt vedligeholdes som en tallerkenjonglør.

Resultater (udvalgte, periode: august 2010 tom. maj 2012)

-  **Sygefraværet** er reduceret med 69% og har i f.t. det korregerede produktionstimental sparet C&E for ca. 530.000 kr. i reelle udgifter, der således *ikke* er betalt. Heri er der faktisk ikke medregnet værdien af evt. besparelser på vikaromkostninger eller yderligere nedslidning af dem, som rent faktisk kom på arbejde, mens andre var fraværende. Det samlede sygefraværsniveau ligger nu på 2,8%.
-  **Kortlagte arbejdsmiljømæssige risikofaktorer** i f.t. "nærved"-hændelser er reduceret med 30% - værdien af dette estimeres til ca. 1 mio. kr. Det er eliminering af produktionstab og -stop.
-  **Kompetenceløft** på både FVU-område, almen fagligt, lederevner og egenomsorg; effektiviseringsværdien i produktionen estimeres til ca. 2 mio. kr. – pga. færre fejl og omarbejder samt bedre "flow".



Økonomi

Vi investerer ca. 7.000 arbejdstimer i projektet over to år; det er den primære del af egenfinansieringen. En stor del af dette er kompetenceudvikling, som man jo altid bør investere i. Projektet koster mere end 5 mio. kr., hvoraf vi har fået ca. 1,5 mio. kr. fra Forebyggelsesfonden og ca. ½ mio. kr. fra Kooperationens Udviklingsfond. Allerede inden for afviklingsperioden har C&E således fået sin investering igen – og mere til.

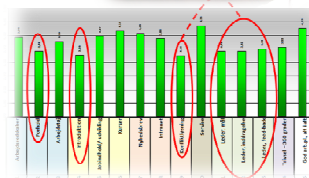
Forankring

Det tager lang tid at ændre en kultur og grundlæggende værdier indefra. Lederudviklingsforløbet er dog helt essentielt i f.t. C&E's fortsatte udvikling, både i f.t. personaleledelse, men også mere hard core discipliner som forretningsforståelse, kunderelationer og processtyring. Samtidig har vi valgt at uddanne 12 beton-bisser; "sjak-repræsentanter" i bl.a. voksenpædagogik, kommunikation og arbejdsmiljø. De bliver omdrejningspunktet fremadrettet og er vores tilløb til forankring. Det bliver aldrig 100%, men 20% er bedre end 0.

Aktiviteter

- Sundhedstjek med bl.a. BMI (egen maskine), blodtryk og puls m.v.
- Motionsprogram, individuelt tilrettelagt af fysioterapeut. Træn de rigtige muskler i s.f. store muskler.
- Morgen fitness-træning, 1½ t./uge i vinterhalvår, i arbejdstiden med fuld løn. Gør det sammen socialt.
- Individuelle kost- / livsstilsvejledning samt rygestop: Hold folk til ilden, så de holder sig fra ilden !
- Personlige udviklingssamtaler. Gælder både timelønnede og ledere.
- Ergonomi-øvelser og madpakke-træning med rødternet dug ude på byggepladserne.
- Skurvogns-yoga og yoga for lederne som surprise på deres lederkursus en tidlig morgen.
- Fælles aktiviteter med familien (bl.a. sundhedsdag en lørdag i et skolekøkken). Forlæng læringen.
- Måling af psykisk arbejdsmiljø. Omsæt til konkrete handlinger. Ellers lad være med at spørge.
- Uddannelsesplan: Lang række AMU-kurser, førstehjælp, trailerkort og tysk/engelsk m.v.
- Uddannelse mens man er "syg": Fordi man slår knæet, slår man ikke nødvendigvis hovedet – eks. tilbud til medarbejdere om at påbegynde merkonomuddannelse i restitutionperiode (bevare social kontakt).
- Tænk ud af boksen: Da leder springer akilleshæl fixes bil m/automatgear og omlægning af driftsopgaver.
- Polskundervisning – omvendt integration af underleverandører.
- IT- og danskundervisning for ordblinde (FVU) på virksomheden, i arbejdstiden med fuld løn. Stor succes.
- Strategi-seminar for alle ledere. Anvendelse af Osterwalder & Pigneurs model.
- 1-til-1 coaching-samtaler samt JTI-måling af alle ledere, som også var med på ½-dags JTI-seminar.
- Intranet til alle; hjulpet med oprettelse af e-mail etc. Bruges nu i danskundervisning. Forum etableret.
- SMS-gateway til kommunikation via Outlook til alle medarbejderes mobiltelefon i ét hug.
- Ny og omfattende personalepolitik (fra 1 til 23 sider).
- Interaktivt forumteater i f.t. konflikthåndtering afviklet for 85 deltagere. Godt til følsomt emne.
- Internatkurset "Effektivt lederskab" for samtlige ledere med hjemmeopgave om tre prioriterede, personlige udviklingsområder inkl. opfølgingsdag og coachingsamtaler. Direktøren er også med.
- Trivselsmåling, der gentages otte måneder efter: måling bl.a. i relation til ændring af lederadfærd.
- MUS-samtale træning for ledere – og tilbud til alle medarbejdere. Virksomhedsekonomi-træning.
- Inddragelse af underleverandører i fælles planlægning af arbejdsmiljø-forbedringer.
- Nyt og forbedret introduktionsprogram med eks. gennemgang af sikkerhedstaske og kortlægning af kompetencer ("kompetencekort"). Bedre sidemandsoplæring på byggepladsen.
- Uddannelse af 12 timelønnede "sjakrepræsentanter" 2+2+1 dages intensivt internat kursus med fokus på voksenpædagogisk instruktionsteknik, kommunikation & samarbejde, arbejdsmiljø, kost og sundhed, sikkerhed og ergonomi samt teamledelse. Det handler om rettidigt tilløb til forankringstiltag - på driftsniveau gennem selv at forestå afvikling af projektafslutning for alle medarbejdere (25.maj 2012). Vi fokuserer på opbygning af "egenomsorgsevne" – også når projektet *som projekt* ikke er der mere.
- Rejsehold / "udrykningskorps", der formidler projektets indsatser, erfaringer og resultater både på konferencer og i andre organisationer free of charge. Web-video om projektet forventes klar inden sommeren 2012.

Bemærk: Alle aktiviteter foregår i arbejdstiden med almindelig løn.



Bevæggrunde og CSR

Når en virksomhed pludselig vokser ret kraftigt, opstår der forskellige nye udfordringer. De seneste 5-6 år har det primært handlet om:

- Virksomheden vokser: Hierarkier opstår, hvor anciennitet ikke længere er afgørende, og derfor vokser subkulturene frem; hvem er det egentlig, som bestemmer, og hvem vil være med til alt det nye?
- Stigende sygefravær: En virksomhed udelukkende bestående af mænd diskuterer sjældent madopskrifter fra Ude & Hjemme eller deler et æble til frokost. Arbejdstiderne er for nogen heller ikke befordrende for indkøb af gode, almindelige råvarer i dagligvarebutikkerne, så størstedelen har derfor ofte en usund livsstil. Dertil kan lægges rygproblemer grundet forkert eller mangelfuld instruktion og tilsidesættelse af ergonomi. Konflikter er udprægede, da mange har en "kort lunte" og måske aldrig rigtig har lært værktøjet til at imødegå problemer på konstruktiv vis.
- Kompetenceniveau lavt: Flere medarbejdere er ikke i den kategori, som kaldes højtuddannede. Trods en høj faglighed og dygtige håndværkere er flere ordblinde eller funktionelle analfabeter, som de har skjult godt og længe. Det betyder lavt selvværd, voksenmobning (der ofte er forklædt som sarkasme, ironi og skurvogs-humor), men reelt medfører det manglende korpsånd og team samhørighed.
- Ringe lederskab: Både erfarne og unge fagledere har sjældent lært noget som helst om personaleledelse. Mange *tror* de har, men det er desværre typisk unoder og direkte skadelig adfærd. Det betyder, at lederne er ude af stand til at sætte klare mål, så virksomheden er fyldt med ineffektive processer, og der utilstrækkelig feed back eller læring. Det er virksomhedens ansvar at klæde ledere på til det ansvar, som har har tildelt dem.

Trivselsprojektet er reelt set en del af en samlet HR-strategi, som tillige har givet et spin off til en meget konkret CSR-strategi. CSR hed i gamle dage "socialt ansvar", og jeg var med helt tilbage i slut '90'erne, hvor vi opbyggede de regionale virksomhedsnetværk og i øvrigt skabte ISS Danmarks forretningsmæssige succes på det område. I C&E er CSR defineret på tre indsatsområder:

-  A) Socialt ansvar for mennesker både indenfor og uden for virksomheden.
-  B) Sundhed, trivsel og kompetenceudvikling for medarbejdere i virksomheden.
-  C) Arbejdsmiljø og bæredygtighed både for ansatte og det samfund, vi er en del af.

Med afsæt i erfaringerne og resultaterne fra projekt "Trivsel – 360 grader" og vores arbejde med elementerne i "Det Kooperative Mærke", har vi i foråret 2012 implementeret en CSR-politik. Politikken beskriver bl.a. formål, ledelses- og forretningsprincipper samt praksis. For hvert af de tre indsatsområder er opstillet en lang række meget konkrete mål (16 stk.), eks. i f.t. bedre introduktion af nye medarbejdere og minimering af arbejdsmiljømæssige risikofaktorer. Se mere på: www.ceas.dk/firmaprofil/csr.

Projektomtale og branding: "Betonmisser i rødvin"

Fra projektet begyndelse i 2010 har deres været ret stor interesse for projektet, både i f.t. andre virksomheder og medier. Det er jeg meget glad for og stolt af, fordi det viser, at vores indsats er rigtig, skaber konkrete resultater og kan inspirere andre.

Vi har derfor gjort en del ud af formidlingsdelen, da historien er værd at fortælle: Vi har således optrådt på en hel del konferencer og seminarer, på TV og i radioen, nyhedsbreve, magasiner og inspirationskataloger samt best practise sites, ligesom vi deltog i CABIs film om håndtering af stress. Her er et lille udvalg:

Forebyggelsesfonden og Søfartens Arbejdsmiljøråd

I september 2011 deltog C&E med et indlæg på Forebyggelsesfondens konference "Det gode arbejdsliv". I den forbindelse viste en af tilhørerne fra Søfartens Arbejdsmiljøråd interesse for at høre mere om vores projekt, hvilket førte til, at vi i november 2011 deltog med et indlæg på deres seminar om kost: Kunne vi bidrage med vores erfaringer "fra land ud på vand"? Deres projekt "NEPTUNE" har stor fokus på kost, og her kunne vi fortælle om vores madpakketræning. D. 30.august 2012 deltager vi på Søfartens Internationale Maritime Konference i Nyborg. Pointen er, at det er godt at bidrage til andres succes.

Arbejdsmiljørådet konferencer og inspirationskatalog

På Forebyggelsesfondens konference deltog også én fra Arbejdsmiljørådets, som var i gang med at lave et større katalog om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø, som vi allerede i marts 2011 var blevet interviewet til. Nu skulle det samlede katalog lanceres på fem, store regionale konferencer, og vi var blevet udvalgt sammen med SAS til at lancere den først i DGI-byen i Kbh. d. 2.februar 2012. Fornemt selskab, som vi senere besøgte for at prøve Qi Gong hos dem.



Konferencen var en kærdkommen lejlighed til at invitere en timelønnet, energisk kollega med op på scenen for, med egne ord, og uden "virksomhedsledelses-filter" - at fortælle, hvordan projektets aktiviteter blev oplevet. Det klarede Per på billedet virkelig godt, og jeg var stolt. Per blev valgt som ny arbejdsmiljørepræsentant og var senere også med på en tur til Silkeborg, hvor vi leverede et 45 min. indlæg á to omgange på 3F's store konference. Det afstedkom igen, at en venlig arbejdsmiljøkonsulent fra 3F har interviewet os til deres egen arbejdsmiljøpjece, som i skrivende stund er på vej i trykken.

I f.m. Arbejdsmiljørådets "Sund i et godt arbejdsliv – inspirationskatalog om integration af sundhedsfremme og arbejdsmiljø" var der omkring katalogets layout et fokusgruppeinterview, hvor jeg bl.a. mødte Nordea Liv & Pensions corporate health manager. Det medførte, at vi deltog på deres konference om "Sund forretning" i Fredericia i efteråret 2011, hvor bl.a. Chris MacDonald og Chris Norre leverede gode input inkl. en power walk og træning i mindfulness – og d. 13.juni 2012 var vi selv indlægsholdere på den næste konference i Vejle. "Curiosity doesn't always kill the cat". ☺



DR Update & DR Radio

I september 2011 blev vi kontaktet af DR, som få timer efter ville lave et indslag med os til 12-Radioavisen om reduktion af sygefravær. Det blev sendt live fra en af vores byggepladser. Der blev ligeledes lavet et tv-indslag, som blev vist i DR update samme aften.



Mandag Morgen og Københavns Kommune.

En dag i januar ringede en journalist fra Mandag Morgen og spurgte, om vi ville stille op til "Velfærdens Innovationsdag 2012", som blev afholdt i Øksnehallen i København, hvor skulle være en del af det såkaldte løsningsgalleri med fem temaer. Løsningsgalleriet var 53 af Danmarks bedste velfærdsløsninger, som giver eksempler på nye projekter eller arbejdsgange, der skaber mere og bedre velfærd. Løsningsgalleriet foregik som et mix af speed dating, hvor vores tema omhandlede spredning af de gode ideer og løsninger til inspiration for andre.

Udfordringen bestod i, at jeg på præcis 7,0 min. skulle forklare hele projektet – seks gange i træk, hvor tilfældige tilhørere diffunderede forbi. Det blev startskuddet til skabelsen af "Plysmågen (se index 3), som to af vores gode tømrerdrenge kreerede hardwaren til, mens Sanne fik den kreative opgave – en opgave, som hun løste til et flot 12-tal med kryds og slange. Det blev en transportabel og visuel præsentationsmodel, hvor 50 personer kom forbi for at høre om vores projekterfaringer, ideer og løsninger. Der udkom senere et inspirationskatalog, "Virksomhedens velfærdsalliancer" fra MM, som vi er med i.



Også Københavns Kommune inviterede os til at fortælle om projektet på rådhuset i juni 2012. Her var tilhørerne repræsentanter fra forskellige institutioner, som er i gang med et sundhedsprojekt – samt folk fra Koncernøkonomi og HR.

"Betonmisser i rødvin"

Jeg har i mange år været medlem af VINSA, som indtil for nogle år siden hed Netværk Storkøbenhavn, der arbejder med virksomhedernes sociale ansvar. På et temamøde, der ellers plejer at være ret inspirerende og rigtig godt til netværksarbejde, er jeg under et lidt for selv-roseri agtigt indlæg fra en virksomhed en smule uopmærksom og checker derfor lige min e-mail under bordet på min smartphone. En journalist fra Magasinet Arbejdsmiljø har skrevet og vil gerne besøge os sammen med en fotograf for at lave et portræt.

Det er jo vildt interessant, så jeg skynder mig at hugge til og svarer, at vi om et par uger har et spændende kursus for 12 betonbisser i Rødvig, hvor vi uddanner dem til sjakrepræsentanter, så der er de hjertens velkommen. Kun 5 min. efter tikker en ny e-mail ind fra en noget undrende journalist, som spørger, om jeg virkelig mener det, jeg skrev? Altså "betonmisser i rødvin". Stavekontrol på en mobiltelefon er noget farligt stads, når man er uopmærksom ☺

Det blev i øvrigt en sindssyg flot og god artikel på hele 4 sider i magasinet i foråret 2012 med overskriften "Rigtige mænd passer på sig selv – og hinanden", som også fik forsiden af Kooperations nyhedsbrev i maj 2012. Den kunne jo ret nemt have fået en noget alternativ overskrift, men vi slap altså nådigt. Jeg har dog senere overvejet om ikke denne guide egentlig skulle have heddet det med betonmisserne, for det lyder pludselig så ufarligt og nærmest kært. Kært barn har som bekendt lange negle, som man siger.

Rigtige mænd passer på sig selv - og hinanden!

"Betonbisserne i entreprenørvirksomheden Christiansen & Essenbæk A/S har lært, at man godt må bede sidemanden om hjælp. For det slider mindre på kroppen, når man er to om at løfte", sådan lyder ordene fra Magasinet Arbejdsmiljø, der i denne måned bringer en stor artikel om Christiansen & Essenbæks projekt "Trivsel 360 grader". Projektet sætter fokus på sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Artiklen beviser endnu en gang, hvordan medarbejdere i kooperative virksomheder er gode til at tage hånd om opgaverne og ansvar på arbejdspladsen.

Du kan læse artiklen [HER](#) (kun til abonnenter af Magasinet Arbejdsmiljø).

Cevea conference – Ulighedens Topmøde 2012

Jeg stiller op alle mulige steder for at fortælle historien om projektet og inspirere dér, hvor jeg kan. Det er med til at brande virksomheden eksternt og gør samtidig, at vi er stolte af at være ansat i C&E. I foråret 2012 deltog vi på Ceveas conference med den lidt spøjse titel, hvor jeg leverede et indlæg til diskussion blandt deltagerne. Den fungerende sundhedsminister afsluttede dagens program, lettere forsinket, så der var jeg smuttet. Hende så jeg dog et par uger efter til et familiearrangement, da hun er søster til min kone.

Arbejdstilsynet

Én af de andre deltagere på Arbejds miljørådets konference var en tilsynsførende fra Arbejdstilsynet. Det er jo dem, som kigger os i kortene og holder os venligt i nakken. Hun ville faktisk gerne bede os komme ind i "løvens hule" og levere et indlæg for hendes kolleger om, hvordan en virksomhed, som tager arbejdsmiljøet alvorligt, egentlig arbejder systematisk med tingene i praksis. Det gjorde mig ovenud lykkelig, da netop denne gensidighed og lysten til nysgerrigt at interessere sig for modpartens banehalvdel er det, som skaber grundlaget for en udviklende dialog og respekt for hinandens arbejde. Peder, som er verdensmester i arbejdsmiljø hos os og derfor leder for dette område, leverede et konkret input på dagen, og der blev skabt en rigtig god kontakt. Denne mystiske afstandstagen og "politi-sering" blev således reduceret, ligesom Peder på sjakrepræsentantkurset formåede på bedste pædagogiske vis at medinddrage og involvere gutterne i det daglige arbejdsmiljøarbejde. Sådan skal det gøres. 360 grader i 3D.

Novozymes

I august 2012 holder Novozymes en "Feel Good"-uge på deres forskellige lokationer med fokus på både sundhed, kost, trivsel og fysiske aktiviteter m.v. De bad mig komme ud og besøge dem for at hente inspiration til aktiviteter, hvilket jeg naturligvis gerne ville. Da jeg først hørte titlen, tænkte jeg umiddelbart på at foreslå en James Brown look-alike rende rundt på gangene med en mikrofon til højttaleranlægget og synge den der "I feeeeeeeel good, da-na-na-na-na"... Men det var nok lige i overkanten ☺

Sund og Bælt

I foråret 2012 inviterede Arbejds miljølederen, Thomas, og HR-konsulenten Henrik os ned til Storebælt for også her at give konkret inspiration fra vores projekt. Sanne fik mulighed for at demonstrere sine gode formidlingsevner, så mens Peder og jeg lænede og tilbage gav hun den gas vha. Plysmågen. Den er særlig god til mindre grupper. Thomas deltog også som gæst på vores projektafslutningsdag, og da vi i C&E jævnligt udfører renoveringsarbejder i tunnelen, fik vi senere den store oplevelse af komme op i toppen af pylonen og ligeledes ned i bunden af én af ankerblokkene. Gensidighed og netværk betaler sig. I fritiden er jeg i øvrigt mentor for en 11 årig talentfuld dreng, Emil, og han fik samtidig denne yderst sjældne mulighed. Stor dag.



Asfaltindustrien

19.juni er jeg inviteret til at fortælle om vores erfaringer med kompetenceudvikling af ordblinde, fordi asfaltindustrien meget klogt har oprettet en skole. Lisbeth fra VUS-konsulenterne står bag dette.

Samarbejdspartnere

Projekt "Trivsel – 360 grader" kan ikke lade sig gøre at løfte alene, og derfor er der undervejs leveret mange gode indsatser og input fra en lang række samarbejdspartnere. Dem vil vi gerne sige tak til og samtidig reklamere lidt for, så her kommer en liste:

Yoga-Henning, www.yogapatruljen.dk.

Ledertræning v/ Sussie Hartelius HR Management, www.hartelius.info.

Økonomikursus for ikke-økonomer v/ Michael Boné, <http://dk.bonanza.se/>

Fitness-træning hos fysioterapeut: www.FinFys.dk (Claus Seneca Nielsen).

Udendørs fitnesstræning: www.twinspirit.dk (Susanne / Annette).

Konflikthåndtering vha. interaktivt forumteater: www.teaterspektrum.dk (Rikke Bendsen).

On-stage og formidlings-træning: www.besttellers.dk / www.fortaellekunsten.dk (Kasper Sørensen)

Kostvejledning og ernæring: Ida Mette Holm, mobil 2993 0530 el. Pernille Lærke Bjørndal Hollænder (også motion og søvn, "Sundt Liv"), mobil 5194 6703.

FVU i dansk samt undervisning for ordblinde: www.ordblindeskolen.dk / www.hokbh.dk (Rie Nielsen).

Kursusrefusion (VEU, SVU etc.): www.vuskonsulenterne.dk (Lisbeth Jakobsen).

IT-undervisning: www.vucvestegnen.dk (Anne-Marie Navntoft).

Intranet, forum, hjemmeside, filmoptagelser og IT-multikunstner: www.esp-consult.dk (Erik Skov).

Projektledelse > < HR

Man behøver ikke være HR-chef for at lede projekt "Trivsel – 360 grader". Jeg overtog projektleder-rollen efter Helle Aagot, som havde startet projektet op og lavet en stor kortlægning af alle ansattes generelle sundhedstilstand. Min vej ind blev egentlig, at jeg ultimo 2010 tog et par dage fri fra et tidligere job som forretningsudviklingschef og hjalp Helle med at opstille den første halvsårsrapport til Forebyggelsesfonden, herunder regnskabsmodel. Samtidig skrev jeg ansøgningen til Kooperationens Udviklingsfond for at koble den helt essentielle ledertræning på.

I marts 2011 overtog jeg projektet på den betingelse, at vi byggede HR-udvikling uden om eller på projektet samtidig, således at de gode tiltag samt en masse andre spændende aktiviteter kunne fortsætte efter udløb af projektets finansielle støtte. Det er slet ikke sikkert, at det er nødvendigt, at jeg skal være der efter projektets udløb. Projektet skal jo netop være projekter. C&E kan sikkert godt klare sig selv uden min tilstedeværelse, så det kan være, at jeg efter sommeren 2012 skal finde på noget nyt og spændende.

[illegible]

Peer-to-peer udrykningshold

Hvem Per? Det der "peer" er nudansk og betyder vel egentlig bare, at man som gode sidekammerater hjælper hinanden, virksomhed til virksomhed. Det giver mening for mig, da man således troværdigt og uden skjult dagsorden (jeg vil ikke sælge dig noget) taler virksomhedernes eget sprog: Drift og økonomi.

Det er også årsagen til, at mange private eller offentlige konsulenter skyder ved siden af: Man er simpelthen nødt til selv at være "producerende" for at forstå de konkrete udfordringer, som er ude i det pulveriserende erhvervsliv. Eller i det mindste have været der i front på en lederpost, så man kan snakke med om tingene – og måske endda være så fræk at komme med nye ideer. Ind i mellem er der jo nogen, som gider høre på dem, hvis de er relevante og ikke alt for langt ude i hampen (om end det faktisk ofte er netop dér, at den virkelige, banebrydende innovation faktisk opstår som små gnister i det visne løv).

Kan jeg hjælpe dig ?

Du har sikkert nogle andre udfordringer, ideer og erfaringer. Erfaringer er imidlertid ikke altid et særlig godt udgangspunkt for virkelig at skabe noget nyt og spændende, fordi man "låses af fortiden"; de eksisterende normer og adfærd. Man krammes af moderskibets trygge favn – noget vi har lært fra barns ben af.

Man kan *altid* gøre tingene bedre gennem "ping-pong" og ideudveksling, når man har fokus på at realisere en organisations fulde potentiale i praksis. Hvorfor gider jeg at bruge tid på det? Fordi jeg gerne vil hjælpe andre virksomheder og organisationer til at reducere bl.a. sygefravær og arbejdsmiljømæssige risikofaktorer, der ellers kaster grus i den danske vækstmotor. Plus bidrage til en udvikling af bedre ledere i DK. De er nemlig sammen med nogle hands-on ildsjæle omdrejningspunktet for hele moletjauwsen.

Har du lyst til at mødes og få en god dialog om netop *din* organisations udfordringer, så kontakt mig.

I alle tilfælde ønsker jeg dig og din virksomhed *god rejse* !

Mads Cronquist
HR-udviklingschef

tlf. 2344 8765
e-mail: mcr@ceas.dk / mads@cronquist.dk

Pressemeddelelse



Betonbisser dyrker yoga

Når entreprenørvirksomheden Christiansen & Essenbæk A/S på fredag d. 25. maj afslutter deres to-årige trivselsprojekt, står programmet på utraditionelle aktiviteter. Medarbejderne har selv arrangeret temadagen, hvor de 70 betonbisser bl.a. laver yoga.

Siden sommeren 2010 har virksomheden med projekt "Trivsel - 360 grader" haft fokus på sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Projektet har haft til formål at øge trivslen og skabe en korpssånd, der reducerer både risikofaktorer og sygefravær. Det er lykkedes over alt forventning.

Sygefravær reduceret med 69 %

"Vi har opnået helt fantastiske resultater. Sygefravær er faldet med hele 69 %, og der er fjernet 30 % arbejdsmiljømæssige risikofaktorer, selv om vi er meget større end for to år siden. Kvaliteten i lederskabet er også styrket gennem intensiv kompetenceudvikling, og det var faktisk nøglen til det hele", siger HR-udviklingschef Mads Cronquist, der også er projektleder.

De bemærkelsesværdige resultater er opnået gennem nytænkning og eksperimentering med støtte fra både Forebyggelsesfonden og Kooperationens Udviklingsfond. Derudover har virksomheden selv investeret en hel del, som altså giver gevinst nu. Målet var at øge den såkaldte "egenomsorgsevne" for betonbisserne, evnen til at passe bedre på sig selv. Der har bl.a. været skurvogns-yoga, madpakke-træning og interaktivt forumteater om konflikthåndtering. Medarbejderne er positivt overrasket over de mange og noget alternative tiltag: "Jeg troede, at yoga kun var for gravide, men det var det jo slet ikke. Jeg bruger stadig nogle af de vejtrækningsøvelser, som vi lærte", siger Kenneth Sørensen. Han er nu blevet uddannet som sjakrepræsentant.

Sjakrepræsentanternes store dag

De 12 timelønnede sjakrepræsentanter, som selv har arrangeret temadagen, er blevet uddannet i voksenpædagogisk instruktionsteknik, arbejdsmiljø samt kommunikation og samarbejde. Nu samler de på fredag alle deres kolleger, samarbejdspartnere og gæster til en masse spændende aktiviteter: "Det har været en sjov og noget anderledes opgave det her. Vi har jo fået frie hænder til at arrangere dagen, og det bliver sjovt at se vores kollegaer og lederne lave fitness, yoga osv.", siger sjakrepræsentant Christian Degn.

Alternative aktiviteter

Udover yoga-Henning og hans lyserøde måtter kommer fitness-pigerne fra TwinSpirit samt teambuildingeksperten "Robinson-Villy", ligesom der er indslag om arbejdsmiljø. Her konkurrerer de 70 medarbejdere i farverige hold mod hinanden om flest point i otte aktiviteter.

Udrykningskorp

Christiansen & Essenbæk er netop nu ved at færdiggøre en inspirationsguide til ledere i små og mellemstore virksomheder. Guiden er en del af det udrykningskorp, som virksomheden har etableret for at dele ud af erfaringerne fra "Trivsel - 360 grader": "Vi ønsker kvit og frit at hjælpe andre virksomheder med deres udfordringer. Det gør vi for at bidrage til nogle bedre arbejdspladser og bedre ledere i Danmark", siger HR-udviklingschef Mads Cronquist, der er tidligere brandmand.

Temadagen afvikles fredag d. 25. maj på virksomhedens adresse, Ejby Industrivej 80 i Glostrup. Journalister er meget velkomne i tidsrummet kl. 11-14.

Yderligere information

Sanne Wognsen, HR-assistent
Tlf.: 21 27 66 71, e-mail: smw@ceas.dk

Vinsa Storkøbenhavn:

360 graders social ansvarlighed

Hos entreprenørvirksomheden Christiansen & Esserbæk er man eksperter i to ting: beton og forandringer.

Den ca. 100 mand store entreprenørvirksomhed, Christiansen & Esserbæk i Glostrup, der hovedsageligt arbejder med betonrenovering af bl.a. motorvejsbroer, har over de seneste fem år oplevet lidt af en rutchebanetur. En nærmest eksplosiv vækst begyndte nemlig pludseligt at medføre et øget sygefravær blandt medarbejderne.

HR-udviklingschef, Mads Cronquist forklarer:

”Da vi oplevede en forholdsvis stor stigning i sygefraværet fandt vi hurtigt ud af, at det kunne spores tilbage til virksomhedens voldsomme vækst. Kort sagt var folk pressede på alle leder og kanter fordi vi havde så rygende travlt, og i sådan en situation opstår der hele verdener af problemstillinger i forhold til trivsel på arbejdspladsen. Det var vi naturligvis nødt til at adressere på den bedst mulige måde.”

System med 34% mindre sygdom

Hos Christiansen & Esserbæk har man en del erfaring med socialt ansvar og CSR-relaterede tiltag, men da væksten, sammen med sygefraværet, var på sit højeste, manglede man stadig at sætte system i virksomhedens CSR-arbejde. Derfor besluttede man sig for at udvikle en indsatsmodel med det formål at skabe målbare forbedringer på fire bestemte områder; nemlig sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling. Virksomheden kaldte initiativet for ”Trivsel – 360 grader” og det tog sig på papiret så lovende ud, at Forebyggelsesfonden donerede 1,5 mio. kroner til pilotprojektet, som kører i perioden sommer 2010 til sommer 2012. Udover Forebyggelsesfondens donation har arbejdsgiverorganisationen Kooperationen doneret 500.000,- kroner, og selv bruger Christiansen & Esserbæk mere end 3 mio. kroner på hele processen.

”Projektet indeholder utrolig mange facetter i forhold til hele trivselsperspektivet. Vi arbejder med alt lige fra fitnessstræning og kostrådgivning over danskundervisning til ordblinde ansatte og kurser i konflikthåndtering, til personlige udviklingssamtaler og såkaldte ”familiedage” på arbejdspladsen. Og siden nytåret 2010/2011 har vi kunnet måle et konkret fald i sygefraværet på hele 34%”, fortæller Mads Cronquist.

Rummelighedens begrænsninger

På papiret ser det altså ud til, at man hos Christiansen & Esserbæk har fået skrevet den helt rigtige drejebog til en bedre arbejdsplads. Men én af de aller vigtigste faktorer i arbejdet med denne slags CSR-indsatser er noget, som ikke kan læses på papiret;

”En utrolig vigtig lektie i hele denne projektføring har været, at vi har lært løbende at justere på vores planer. Man er naturligvis nødt til at være tro mod budgetter og, i et vist omfang, deadlines. Men når det er sagt, er det afgørende, at man konstant lytter til sine

medarbejdere. Det er dem, det hele drejer sig om, og ved så store forandringstiltag som vi er igennem, kan man sagtens opleve, at folks rummelighed når helt naturlige begrænsninger. Der kan simpelthen ske for meget ind i mellem”, forklarer HR-udviklingschefen.

Derfor er det ifølge Mads Cronquist også vigtigt, at man i sådanne processer har en ledelse, der er udstyret med en skarp evne til at følge med;

”Sideløbende med de mere håndgribelige CSR-tiltag har vi gjort et ret stort nummer ud af, at vores ledere gennem forskellige kurser er i stand til at følge med i projektets udvikling til enhver tid. Hvis ikke ledelsen går forrest som værende forandringsparate, kan man ikke forvente, at resten af virksomheden følger med. Derfor har en af de vigtigste pointer med projektet – udover en styrkelse af hver enkelt medarbejders egenomsorgsevne – altså været at skabe en klar sammenhæng mellem driftsledelse og personaleledelse.”

Det er planen, at det gennemgribende pilotprojekt hos Christiansen & Essenbæk, som altså officielt afsluttes til næste sommer, senere skal tjene som et framework – eller en ”inspirationsguide” - til andre små og mellemstore virksomheder.

10. Efterskrift

Outstanding = udestående? Samlet strategi og "mapning"

So what's missing? Er vi done, finito, over and out? Er der noget udestående, eller er vi bare "outstanding"? Svaret er, at vi langt fra er færdige. Rejsen er kun lige begyndt – men små skridt er også gode, bare der er nok af dem og i den rigtige retning. I gennem eksperimentering og projektarbejde har vi imidlertid fjernet noget af den berøringsangst, som der typisk er i små og mellemstore virksomheder for at arbejde målrettet med strategi. Det gælder både hele trivselsprojektet og alle de andre ting, som også influerer på den rå business.

D. 26.juni 2012 har jeg samlet chefgruppen med arbejdslederen samt direktørerne fra både C&E og søsterselskabet Murernes Aktieselskab A/S samt vores fælles CFO fra moderselskabet Murernes Finans A/S. Jeg har lejet et sted ved skov og sø, så der er plads til store tanker og udsyn, når vi vha. en skarp, ekstern konsulent skal arbejde videre med udformning af en strategi baseret på balance score card metodikken.

Målet er, at det munder ud i en overordnet strategi med klare mål (og målemetoder), som kan kortlægge de logiske valg og konsekvenser, der i en konkret og operationel forretningsmodel kan beskrive, hvordan vi får det hele ud over rampen (her bruger vi Osterwalder & Pigneurs "business model generation" canvas).

Efter sommerferien har vi en plan om at involvere projektlederne i f.m. en kundeworkshop, hvor vi kan dykke ned i det, som egentlig værdsættes; det, som vi kan levere i en pakke, der helt enestående og overbevisende imødekommer de forskellige segmenters præferencer og behov. Det er ikke let.

Vi må se, hvor det bærer os hen: Om vi er i stand til fortsat at eksperimentere og glemme den klassiske ingeniørmæssige "nulfejls tilgang", da det er en forudsætning for at arbejde med innovation og produktudvikling. Den stenede vej dertil er som bekendt fyldt med fiaskoer og mysterier, hvor man undervejs opsnapper de specifikke "jobs-to-be-done", som en kunde under visse omstændigheder forsøger at få fixet.

Det er uden for rækkevidden af denne praktisk anvendelige inspirationsguide for ledere primært i små og mellemstore virksomheder at beskæftige sig med. Jeg har imidlertid samtidig med denne guide skrevet og netop med succes forsvaret min CBA-thesis "LeaderShop: Nøglen til succesfuld strategi" hos IDA til et 12-tal. Er du interesseret i den, der handler om modigt at rejse ud i ukendt farvand, så giv lyd fra dig.

Redaktionen afsluttet 14.juni 2012.