



AALBORG UNIVERSITET

2017

“Så det handler om jeg skal have nogle rammer til rådighed, det er så spillebanen”
Lene Kragh Rasmussen, ENIG

Selvledelse i Bygge- og anlægsbranchen

- Fokuspunkter til implementering



AALBORG UNIVERSITET

Det Teknisk-Naturvidenskabelige Fakultet
Institut for Mekanik & Produktion
Studienævn for Byggeri & Anlæg

Kandidatafhandling

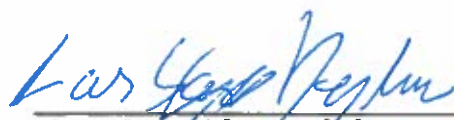
Lars Søgaard Degenkov & Kenneth Weiss



“Just as ripples spread out when a single pebble is dropped into water,
the actions of individuals can have far-reaching effects.”

Dalai Lama

Titel: Selvledelse i bygge- og anlægsbranchen – fokuspunkter til implementering
Semester: 4.Semester - Kandidatafhandling
Uddannelse: Cand. Tech
Projektperiode: 02/09–2016 til 09/01-2017
ECTS: 30
Vejleder: Kristian Ditlev Bohnstedt
Censor: Søren Wandahl


Lars Søgaard Degenkolv


Kenneth Weiss

Antal sider: 87 sider
Appendiks: 209 sider
Bilag: 132 sider

SYNOPSIS:

Specialet behandler hvordan selvledelse kan give værdi til bygge- og anlægsbranchens organisationer, samt hvad organisationer skal være opmærksomme på ved implementering. Specialet er afgrænset til at behandle emnet i organisationsmæssig sammenhæng, det vil sige at der tages ikke højde for medarbejdernes meninger om selvledelse.

Baggrunden for at finde ud af hvilken værdi selvledelse kan give bygge- og anlægsbranchen, er at der i længere tid er blevet skrevet, at branchen har mindre produktivitet end andre brancher, samt at der nu er udsigt til, at branchen i fremtiden vil få mangel på arbejdskraft, her findes det relevant at undersøge, om selvledelse vil kunne afhjælpe eller mindske påvirkningen.

Specialet tager udgangspunkt i teori og interviews med eksperter, disse behandles og dataen bruges, i en ny interviewrunde med virksomheder der benytter selvledelse. Dataerne behandles derefter komparativt for at skabe et billede af hvilken værdi selvledelse har givet virksomhederne.

Abstract

The aim of this master's thesis is to investigate if self-leadership might provide value in the construction industry, and if so what should companies be aware of in the implementation process.

In the first part, a small initial exploration was conducted based on interviews with experts, who specializes in self-leadership or have extensive knowledge about the construction industry, this exploration shows that self-leadership provides value in areas, that could be beneficial to the construction industry.

The thesis second part continues by conducting a new exploration based on interviews with companies from the construction industry and other markets, the companies use self-leadership or similar approach, to gauge the experiences that the companies are actually having with the use of self-leadership, and to learn what solutions the companies have used in problem areas.

The third part of the thesis consist of a analysis and discussion of the findings from the first exploration and comparing them to the second exploration, to find out if what the experts explained would happen actually happened, and what this would mean, when combined with the construction industry.

In conclusion, the thesis argues that self-leadership mainly provide value in the area of work environment, since the construction industry in Denmark is in need of capable workforce in the future, improving the work environment should actually be high on the priority list, therefore self-leadership can provide benefit for the construction industry, however without proper assistance it is unlikely that the companies react by themselves.

The thesis then provides a list of awareness points for the companies that wishes to implement self-leadership, based on what have been learned from other companies that have gone through the process.

Lastly it provides a solution model that outlines an idea as to how the associations and unions, could get involved and assist companies in the construction industry, that wishes to get started using self-leadership.

Forord

Dette kandidatspeciale er udarbejdet som et afgangsprøveprojekt i forbindelse med studiet til Cand. Tech. med speciale i byggeledelse, på Aalborg Universitet, Institut for Bygge & Anlæg ved det Tekniske – Naturvidenskabelige Fakultet.

Specialet er udarbejdet på uddannelsens 4. semester, i perioden 2. september 2016 til 9 januar 2017. Modulet bedømmes efter 7 trinsskalaen og projektgruppens medlemmer tildeles 30 ETCS points efter mundtlig forsvaret. Kandidatforsvaret afholdes torsdag den 26. januar 2017

Specialet tager sit udgangspunkt i begrebet *selvledelse* i byggebranchen.

Projektgruppen har været interesseret i, om selvledelse er anvendeligt som en del af ledelsesformen, når projektgruppens medlemmer skal ud som nyuddannede ledere i bygge- og anlægsvirksomheder. Gennem en kvalitativ undersøgelse med eksperter og virksomheder, klarlægges det om selvledelse kan skabe værdi i forhold til de udfordringer som bygge- og anlægsbranchen står overfor, samt de udfordringer som branchen vil have ved at implementere selvledelse.

Projektgruppen vil gerne rette en personlig tak til Kristian Ditlev Bohnstedt for hans konstruktive tilbagemeldinger som til tider har givet projekt gruppens medlemmer flere grå hår i hovedet fordi "løsningen" ikke blev givet på forhånd.

Samtidig rettes der en stor tak, til alle de personer rundt omkring i Danmark som afsatte tid til at lade sig interviewe enten hos dem selv, telefon eller skypeinterview.

Specielt tak til de virksomheder udenfor bygge og anlægsbranchen, for den imødekomende åbenhed og ikke mindst tilgang de har med, at de gerne vil vidende deres erfaringer om selvledelse - gode som dårlige til byggebranchen.

Aalborg Universitetet, januar 2017



Læsevejledning

Specialet vil indeholde fagtermer der antages, at være kendt for læseren. Specialet omhandler selvledelse i bygge- og anlægsbranchen – med fokuspunkter til implementering.

Nærværende afhandling er opbygget af otte kapitler, som udgør hovedrapporten.

1. En indledning til emnet
2. Metode
3. Indledende undersøgelse
4. Teorier
5. Erfarings undersøgelser
6. Diskussion
7. Løsningsforslag
8. Konklusion

Hver del indledes med en beskrivelse af indholdet i hvert enkelt kapitel. Som supplement til hovedrapporten findes appendiks og bilag, som supplerer kapitlernes indhold, hvilket der refereres til direkte til i hovedrapporten. Sidst i hovedrapporten Efter kapitel otte vil det være muligt at finde en litteraturliste, samt figurliste.

Ved kilder og referencer vil der blive anvendt Harvard-metoden, kilder angives med parentes omkring kilde navn og årstal (kilde, Årstal). Ved tilfælde af to eller flere forfattere nævnes (kilde et.al. Årstal)

Referencer tilknyttet et helt afsnit vil stå efter endt afsnit. Til tekst og figurer, er kildehenvisningen angivet, hvis det ikke er gruppen selv, der har udarbejdet ovenstående. Kildehenvisningen findes umiddelbart under den pågældende figur. Såfremt det er gruppen selv der har udarbejdet figure vil det under figuren fremgå, at det er egen tilvirkning.

Figurere og tabeller er nummeret med fortløbende numre i hvert kapitel med tilhørende forklarende tekst.

Eksempelvis er figur 3 i kapitel 7 nummereret med 7.3.

Ved referencer er der nummereret efter nummer og titel. Eksempelvis vil afsnit 2 i kapitel 2 være refereret til som afsnit 2.2.

Ved kortere citater (mindre end 20 ord) benyttes anførselstegn i kombination med kursiv tekst ”*Citat*”, og linjeoverspring både før og efter citatet, samt efterfølges af en kildehenvisning.

Længere citater (over 20 ord) skrives i ”*kursiv*”, samt indrykket margin og linjeoverspring både før og efter citatet, samt efterfølges af en kildehenvisning.

Anførselstegn benyttet uden kursiv tekst refererer til ord der skal tages forbehold overfor.

Ord der skal forklares eller fremmedord er opløftet, for eksempel ¹ refererer til en fodnote i bunden af siden med en forklarende tekst til ordet.

Dokumenter udarbejdet af projektgruppen er placeret i afhandlingens appendiks og eksterne dokumenter er placeret i bilagsdelen

Ordforklaring

Der benyttes i rapporten udtryk, som kan give forståelsesmæssige problemer for læser. Det anbefales at denne ordforklaring læses inden rapportens kapitler.

Byggebranche: Ordet dækker over både byggebranchen og anlægsbranchen.

Projektgruppen: Nærværende rapport forfattere.

Ansvar: De steder i rapporten, hvor ansvar nævnes, enten af projektgruppen eller informanter, er det vigtigt at være opmærksom på at ansvar er juridisk, og ikke kan gives videre, i disse tilfælde menes der at det er beslutningskompetencen der videre gives.

Mandskabspleje: Med mandskabspleje menes der, at sørge for at medarbejderne har det godt med at komme på arbejde hver dag.

Konsulenter: Med konsulenter menes der, personer der har et indgående kendskab til et specifikt arbejdsfelt, i rapportens tilfælde er der tale om personer der arbejder med henholdsvis, Selvledelse, samt uddannelse i bygge- og anlægsbranchen

Forskere: Med forskere menes der, personer der har et indgående kendskab til et specifikt arbejdsfelt, i rapportens tilfælde er der tale om personer der arbejder med henholdsvis, Selvledelse, samt organisation og strategi.

Afhandlingens forfattere

Lars Søgaard Degenkolv

Lars er 49 år og bor i Aalborg. Blev udlært murer tilbage i 1988 og arbejde som murer i ind og udland med både renovering og nybyggeri indtil vinteren 2004.

Læste herefter videre til bygningskonstruktør og blev færdig i sommeren 2007.

I har perioden fra 2007 til 2015, indtil opstarten på Aalborg Universitetet, undervist som murerfaglærer og haft en kort periode som entrepriseder i et mindre murer og entreprenørfirma i Aalborg.

Har undervejs haft et studiejob som byggesagsbehandler hos By og Landskabforvaltningen i Aalborg kommune og har i perioder været trafiktæller for COWI.



Kenneth Weiss

Kenneth er 34 år og kommer fra Vadum i Nordjylland. Er udlært tømrersvend i 2009 og arbejde som tømrer i ca. 6 måneder.

Læste videre på bygningskonstruktøruddannelsen i 2009, hvor fokus var rettet mod energiområdet, praktiktiden under uddannelsen foregik hos Bjerg Arkitektur A/S.

Kenneth har efter endt uddannelse til bygningskonstruktør, taget et kursus der gjorde ham til certificeret passivhus designer.

Startede på Aalborg Universitet i 2015. Har været sommerferieansat hos Barslund A/S i løbet af studietiden.



Indholdsfortegnelse

1 INDLEDNING.....	1
1.1 INDLEDNING	1
2 METODE	4
2.1 SAMFUNDSVIDENSKABELIGE METODE	4
2.1.1 Epistmologiske overvejelser for opgaven.....	5
2.1.2 Ontologiske overvejelser for opgaven	6
2.2 VIDENSKABELIGE METODER	6
2.3 FORSKNINGSDESIGN	9
3 INDLEDENDE UNDERSØGELSE	11
3.1 BESKRIVELSE AF EMNERNE.....	11
3.1.1 Selvledelses-niveauer	14
3.1.2 Arbejdsmiljø.....	16
3.1.3 Kompetencer	17
3.1.4 Resultat.....	18
3.2 PROBLEMFORMULERING	19
3.3 PROBLEMAFGRÆNSNING.....	21
4 TEORI	22
4.1 LEDELSE	22
4.1.1 Situationsbestemt ledelse	23
4.1.2 The One Minute Manager.....	26
4.1.3 X & Y lederens menneskesyn.....	27
5 ERFARINGS UNDERSØGELSER	28
5.1 INTERVIEWENE MED.....	28
6 DISKUSSION	51
6.1 SELVLEDELSES-NIVEAUER	51
6.2 ARBEJDSMILJØ	58
6.3 KOMPETENCER.....	63
6.4 RESULTAT.....	65
7 LØSNINGSFORSLAG	69
7.1 FOKUSPUNKTER.....	69
7.2 OPBYGNING AF E-BOG MED FOKUSPUNKTER.....	73
7.3 KURSUS-PROCES OG OPBYGNING	74
8 AFRUNDING.....	80
8.1 KONKLUSION.....	80
8.2 PERSPEKTIVERING.....	85

1 Indledning

Denne rapport handler om selvledelse. Interessen for at skrive om dette emne stammer fra forelæsning i 2016 på 3. semester hvor der kort blev undervist og gennemgået forskellige ledelsesformer herunder selvledelse.

Nysgerrigheden omkring *selvledelse* blev yderligere vakt, efter at have læst en artikel fra LICITATIONENEN Byggeriets Dagblad, om at *Selvledelse kræver ledelse* (Bilag 1.1). I artiklen beskriver forskellige aktører inden for byggeriet deres tanker om hvad selvledelse er, og hvordan det anvendes både teoretisk og praktisk.

1.1 Indledning

Professor Michael Møller fra CBS har engang udtalt:

“Enten er man i byggeriet ufatteligt dumme, eller også har man bare penge nok”
(BAT-Kartellet, 2010)

Der er igennem adskillige rapporter skrevet og påpeget at produktiviteten i byggebranchen er lav, sammenlignet med andre brancher. I en rapporten udarbejdet af BAT – kartellet ¹ står der blandt andet:

”Der er brug for, at branchen igen får øjnene op for at sætte kvalitet, kreativitet og effektivitet på dagsordenen i stedet for at jagte laveste pris og sikre sig mod erstatningskrav. Byggebranchen skal spores ind på at blive fremtidssikret til at møde de udfordringer, som branchen står over for i de kommende år. Uanset om vi er parate eller ej: Der vil blive mangel på arbejdskraft, og presset fra udenlandske lavprisvirksomheder vil vokse yderligere med fare for dramatisk at ændre den danske byggebranche” (BAT-Kartellet, 2010)

¹ (BAT) er en faglig samarbejdsorganisation for 7 LO-forbund

Denne dystre fremtid for byggebranchen, bliver yderligere bakket op, af en rapport udarbejdet for Beskæftigelsesregion Midtjylland af Teknologisk Institut, heri fremgår det at der frem mod 2020:

"Vil være en kraftig manglen på faglærte personer og personer med en videregående uddannelse" (Bilag 1.3)

Oversigten nedenfor viser, at der i år 2020 vil mangle 30.000 faglærte, 50.000 med en kort videregående uddannelse (KVU) 81.000 med en mellemlang videregående uddannelse og 21.000 med en lang videregående uddannelse(LVU)

	Arbejdsstyrke 2020	Mangel (-) / Overskud (+) (B-A)	Efterspørgselsbestemt Beskæftigelse (A)	Udbudsbestemt Beskæftigelse (B)
	1.000 personer	Ændring i 1.000 personer		
Ufaglærte	645	104	-213	-109
Gymnasiale	349	79	-2	77
Faglærte	932	-30	9	-21
KVU	169	-50	57	6
MVU	498	-81	124	42
LVU	315	-21	97	76
I alt	2.909	0	71	71

Figur 1.1 – Udbud og efterspørgsel opdelt på uddannelsesniveau (Bilag 1.3)

I en artikel fra den 3.januar 2017, bragt i Building Supply vil der allerede, i 2017 blive mangel på arbejdskraft.

Ifølge en undersøgelse fra Deloitte bliver mangel på kvalificeret arbejdskraft den største udfordring for bygge- og anlægsbranchen i 2017.

Undersøgelsen viser at 4 af 10 byggefirmaer vil mangle folk i 2017. Undersøgelsen er foretaget ved en rundspørgning blandt 655 virksomhedsejere, og hele 39 procent af disse fremhæver manglen på medarbejdere som den suverænt største hovedpine i det nye år. Til sammenligning frygter blot 9 procent at mangle opgaver, mens 7 procent er mest bekymrede over konkurrencen fra udenlandske håndværkere. (Bilag 1.4)

Så umiddelbart er der ingen tvivl om, at der er ved at ske en eller anden form for paradigmeskift indenfor den danske byggebranche. Der er faresignaler nok ude i horisonten, specielt når der snakkes om mangel på arbejdskraft inden for den nærmeste fremtid. Der bør tænkes i nye baner, ikke at det vil løse arbejdskraftmanglen på den kort bane, men det kan måske afbøde noget, ved at omrokkere på den arbejdes kraft, der på nuværende tidspunkt er til rådighed.

I en artikel fra LICITATIONEN Byggeriets Dagblad står der at:

” Danske byggevirksomheder efterspørger i stigende grad selvstændige og selvtænkende håndværker. ” (Montanari & Davidsen, 2014)

Chefkonsulent Lone Borup fra Dansk Byggeri udtaler sig i artiklen om at:

”virksomhederne har fået øjnene op for hvor meget spild de kan undgå og hvor meget større effektivitet de kan opnå, hvis hver enkelt håndværker er i stand til at tænke sig selv ind i en helhed. ” (Montanari & Davidsen, 2014)

Hvilket hun senere uddyber i artiklen:

”Selvledelse er en organisationsform der vinder frem i byggeriet og derfor er forventningsafstemning og personalepleje blevet et nøgleord. Det er en storudfordring for virksomhederne, for hvis skal have det til at fungere, så bliver man nødt til at standse op i hverdagen. ” (Montanari & Davidsen, 2014)

Så det der skal til er måske en anden måde, at organisere sig på i byggebranchen. Vil selvledelse kunne afhjælpe nogle af, de udfordringer der er nu og i fremtiden.

Hvad skal der til for at fastholde medarbejderen i en virksomhed så de ikke søger over til konkurrenten? Kan produktiviteten øges samtidig med, at der er fokus på et godt arbejdsmiljø?

I nærværende rapport, er intentionen blandt andet, at finde ud af, om der er andre måder at tænke på indenfor byggeriet. Kan det eksempelvis gøres ved at anvende selvledelse?

Formålet med rapporten er, at finde ud af om selvledelse vil bibringe noget til byggebranchen, og om selvledelse på nuværende tidspunkt bliver anvendt indenfor byggebranchen, og i så fald hvordan.

Gennem interviews med personer, som har en teoretisk tilgang til selvledelse, samt personer som praktisk forsøger at anvende selvledelse i dagligdagen, er det gennem denne rapport forsøgt, at få svar på hvad begrebet selvledelse dækker over.

Hvis nogen brancher har succes med selvledelse, hvad skal der så til for at det kan implementeres i byggebranchen, og ikke mindst hvordan kan begrebet gøres anvendelig både i praksis ved hjælp af teorien.

Rapportens målgruppen er fortrinsvis virksomheder indenfor byggebranchen, som har planer om eller er i gang med at indføre selvledelse.

2 Metode

I metode afsnittet forklares og redegøres for de valg der er blevet truffet, for afhandlingens undersøgelsesmetode.

Ved valg af metode forekommer der en del overvejelser ift. hvilken der vurderes mest passende for den videre undersøgelse. Dette afsnit er udarbejdet for at begrunde og uddybe disse valg.

2.1 Samfundsvidenskabelige metode

Meningen med den samfundsvidenskabelige metode er at beskrive måden der benyttes til at producere viden i rapporten.

Rapporten vil være opbygget efter principperne i Aalborg-modellen for problembaseret læring, herefter PBL, StudiefORMen har udgangspunkt i projektarbejde og er kendetegnet ved problemorientering, deltagerstyring, gruppearbejde, gensidig kritik, tværfaglighed og arbejde med autentiske problematikker. Mange studerende får ligeledes under studiet mulighed for at samarbejde med erhvervslivet om løsning af faglige problemer, hvilket medvirker til at de studerende producere egen viden, baseret på praktiske erfaringer (Aalborg Universitet, 2016).

PBL-modellen på AAU er bygget op omkring 6 grundprincipper, hvor det at arbejde med et "problem" er essentielt for processen, Projektgruppen har identificeret et område som muligvis kunne skabe fremgang i byggebranchen, men hvor der mangler viden.

Vidensproduktion omhandler måden hvorpå viden og produktion skabes, det kan derfor rimeligt forudsættes at, vidensproduktionen bliver påvirket af individers orientering samt handling i livet. Derfor er der redegjort for, hvem projektgruppen er i afsnittet "forfattere", da deres livserfaringer samt orientering, vil have en indflydelse på vidensproduktionen.

Projektgruppens medlemmer har begge gennem deres arbejde- og studier gjort sig erfaringer og kendskab til bygge- og anlægsbranchen. Dette betyder dog også at projektgruppen opfattelse og/eller erfaringer kan være påvirket af disse erfaringer, hvilket igen kan resultere i at projektgruppen vil opfattes som biased.

På baggrund af overstående og ud fra et videnskabsteoretisk synspunkt, har projektgruppen fundet det vigtigt at gøre sig overvejelser ift. ontologi og epistemologi. Ontologi betyder "læren om det værende" dvs. ontologi beskæftiger sig med, hvad der er virkeligt. Ontologien er vigtig da det er her der arbejdes med hvad der accepteres som "virkeligt". Epistemologi betyder "læren om erkendelse", dvs. epistemologi beskæftiger sig med, hvordan kan vi få den viden, vi vil finde.

Der findes her flere erkendelsesteorier, hvor empirismen og rationalismen betragtes som de to vigtigste.

Empirismen betyder at der gøres videnskabelige opdagelser ved brug af sanser til at indsamle viden, dvs. her kan der laves observationer bare ved at gå ud i verden, uden at der på forhånd er formet en teori og faste begreber, der kan danne rammen om observationerne (Ebdup, 2014). Her er der altså tale om at sanserne er grundlaget for vidensprocesserne, Empirismen betragtes som en objektivistisk videnskabsteori, da man her ikke mener at subjektet påvirker undersøgelsen af objektet (Ragans, 2012).

Rationalismen betyder at der er nødt til at fremstilles en teori om det, der undersøges, før der kan laves videnskabelig undersøgelser af det, dvs. her skal der ligge nogle klare tanker om det der undersøges, for at finde frem til hvad der er relevant at arbejde videre med (Ebdup, 2014). Modsat empirismen hvor der menes at sanserne er erkendelsesgrundlag, betragter rationalismen fornuften som erkendelsesgrundlaget, rationalismen betragtes som en subjektivistisk videnskabsteori, da subjektet her er draget med ind i undersøgelsen af objektet (Ragans, 2012).

En tredje erkendelsesteori er en kombination af empirismen og rationalismen, også kaldet transendentalteorien, da denne er en kombination af de to tidligere nævnte, vil den derfor naturligt nok gøre brug af både sanser og fornuft som erkendelsesgrundlag, også kaldet en konstruktivistisk videnskabsteori (Ragans, 2012).

Betragtes de tre former yderligere, vil empirismen være kendetegnet ved at bruge den induktive metode. Hvorimod rationalismen så er kendetegnet ved at gøre brug af den deduktive metode (Ebdup, 2014). Transendentalteorien, vil derfor logisk også være en kombination af den induktive og deduktiv metode.

2.1.1 Epistemologiske overvejelser for opgaven

Som kort nævnt beskæftiger epistemologien sig med, hvad der er accepteret viden eller som minimum, hvad der burde være accepteret viden. Epistemologiens spændingsfelt går fra positivisme til interpretivisme, det er derfor vigtigt at afklare hvordan verden undersøges ift. rapporten.

Her er den positivistiske holdning at undersøgelserne i en stor grad skal efterligne naturvidenskaberne.

Interpretivisme derimod er af den holdning at, der ikke eksistere en social verden udenfor den menneskelige opfattelse. Derfor mener man her at undersøgelser med mennesker og deres institutioner som genstandsfelt, er forskellige fra naturvidenskaber, og derfor kræves der en metode der afspejler menneskers særpræg.

Ud fra ovenstående er rapportens epistemologiske position, at der indenfor emnet selvledelse, eksistere få områder der kan defineres som sikker viden der er målebar, og at social interaktion er genstand for fortolkning. Så fra et positivistisk kontra interpretivistisk synspunkt, ender rapporten formentlig et sted midt i, dog hældende mere over mod interpretivismen.

2.1.2 Ontologiske overvejelser for opgaven

Ontologien omhandler erkendelsesteoriene tidligere beskrevet, men grundlæggende skal der tages stilling til om, sociale enheder kan betragtes som objektive enheder som ikke er påvirket af aktørerne i dem, eller om de sociale enheder modsat, netop er opbygget omkring disse aktører og deres handlinger.

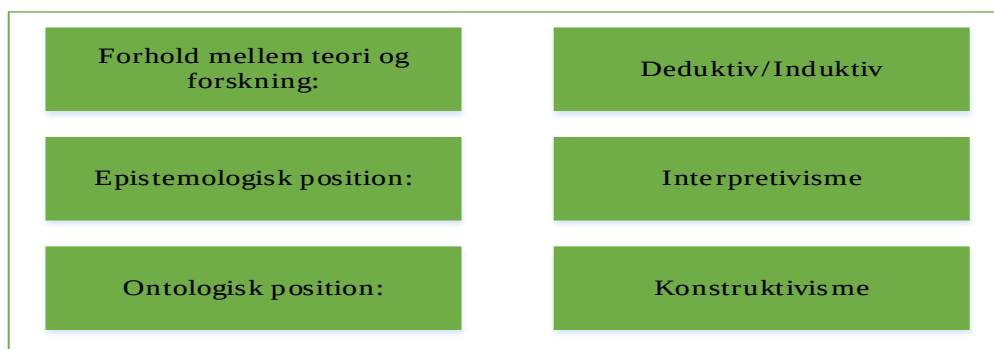
Rapportens ontologiske position, er transendentalteorien, dvs den konstruktivistiske tilgang, dog vurderes det at den er tættere på den subjektivistiske tilgang end den objektivistiske tilgang.

2.2 Videnskabelige metoder

Inden en undersøgelse startes, er det vigtigt at finde ud af, hvad det er der skal undersøges. Det kan hjælpe med at indskrænke problemområdet, der skal undersøges. Dette bevirker at den eksisterende viden, som skal tilegnes gennem litteraturstudier kan målrettes bedre, samt eventuelle tidlige undersøgelser, der tiltænkes at understøtte litteraturstudierne, kan blive mere specifikke.

Da nærværende rapport sigter mod at undersøge selvledelse i organisationer, samt en eventuel brug af selvledelse i bygge- og anlægsbranchen. Vurderes det at en kvalitativ forskningsmetode, der tager højde for, hvordan deltagerne fortolker verden, som det mest effektivt. Ud fra beskrivelsen i den samfundsvidenskabelige metode, kan et "ideel" kvalitativ forskningsmetode opstilles (se appendiks 2.1)

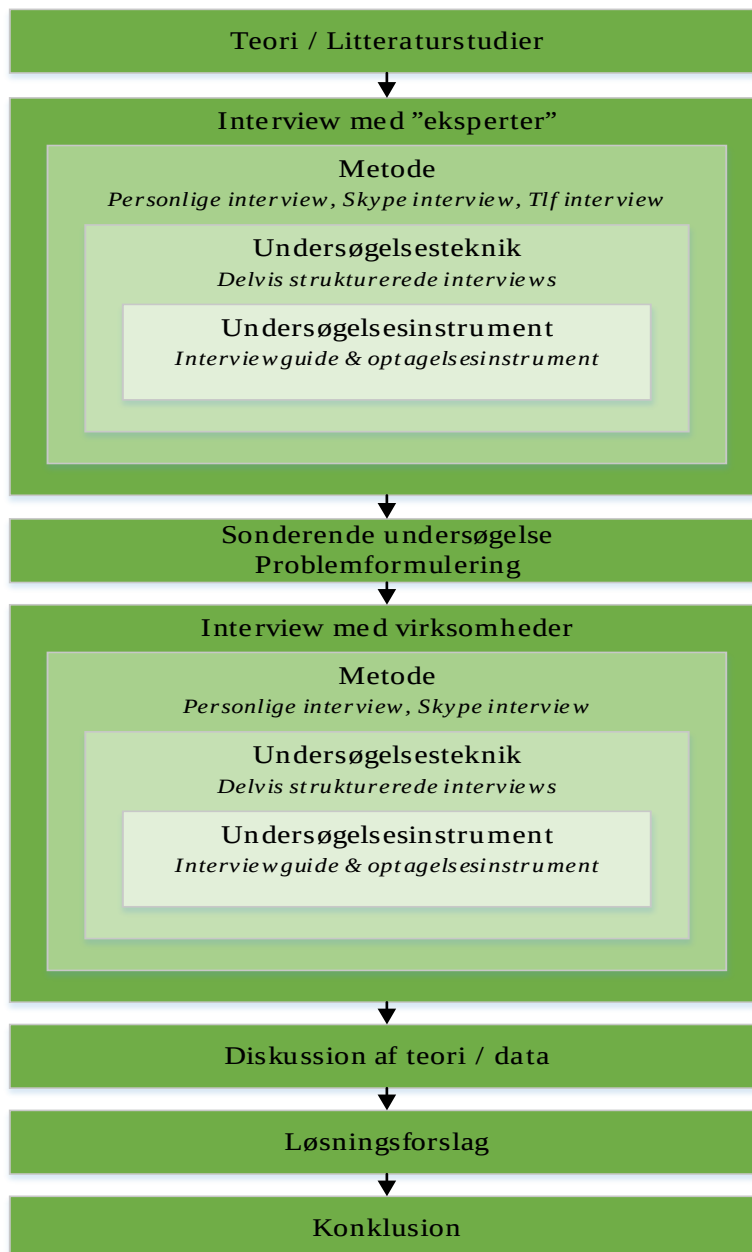
Betragtes den "ideel" kvalitative forskningsmetode, passer rapporten godt til en kvalitativ forskningsmetode, dog arbejder kvalitativ forskning med en induktiv tilgang, dvs. her sigtes der efter at forskningen generere teori, hvorimod rapporten sigter mere efter at blive guidet af eksisterende teori. Dog håber projektgruppen at rapporten og dens resultater, kan bidrage til eksisterende teori, eller komme frem til noget nyt. Opstillingen for nærværende rapport vil derfor se ud som figur 2.1.



Figur 2.1 – Rapportens kvalitative forskningsmetode (Egen tilvirkning)

En normal struktur for kvalitativ forskning der følger den induktive tilgang, kan også opstilles (se appendiks 2.1)

I rapportens sammenhæng er den induktive tilgang ændret, til en deduktiv/induktiv tilgang, derfor vil strukturen også ændre sig en smule, ses i figur 2.2, her vil teorien og den indledende undersøgelse, lede valget af empiri og videre indsamling af data, og diskussions afsnittet induktivt forsøge at bidrage med yderligere til eksisterende teori.



Figur 2.2 – Trin i rapportens kvalitative forskning (Egen tilvirkning)

2.3 Forskningsdesign

Rapporten vil være opbygget efter et kontinuert princip, hvor afsnittene understøtter hinanden, dette betyder at afsnittene ikke som sådan vil kunne stå for sig selv, men skulle gerne hjælpe til at der sker en integration mellem afsnittene, så der er en sammenhæng fra start til slut.

Rapportens emne er fremkommet ud fra den eksisterende viden, blandt andet gennem studiet, yderligere er der gennem studiet stiftet bekendtskab med forskellige rapporter, som har været med til at skabe en nysgerrighed omkring emnet.

Processen startede med at udarbejde en brainstorm, der omhandlede den undren der måtte være ift. emnet, dette blev gjort for at få indblik i hvad medlemmerne hver især tænkte, men også hvad der kunne være interessant at arbejde videre med. Brainstormen var grundlaget til det første møde med vejleder, for at se om tankerne var på rette spor, eller om der var ting der måske skulle tænkes lidt mere over.

De tanker som der arbejdes videre med, hjalp også med at finde relevant litteratur, denne litteratur var med til at give en yderligere viden om emnet før de første kvalitative interviews.

Den indsamlede data fra de første interviews, var med til at danne de fire emner, samt opstille en problemformulering og underspørgsmål. Yderligere var det på baggrund af dataen og bearbejdningen heraf, at gruppen udvalgte nogle få teorier der muligvis kan hjælpe i forhold til selvledelse.

Ved Data indsamling gennem kvalitative interviews, er det vigtigt at der udarbejdes en interviewguide (Appendiks 2.2-interviewguide), der bruges som skabelon for interviews. Der benyttes en semistruktureret tilgangsmåde, hvor der arbejdes mod at onformanterne selv uddyber yderligere.

Igennem projektperioden har projektgruppen afholdt møder for, at få styr på arbejdsopgaver, samt snakket om emner i plenum. Dette har også været tilgangen ved for eksempel udarbejdelse af problemformulering og underspørgsmål, for at konstruere spørgeskemaet til næste interview og behandling af data.

2.3.1 Rapportstruktur

Rapport	Appendiks	Bilag
	<i>Appendiks 0.1:</i> Tidslinje for interviews	
<i>Kapitel 1: Indledning</i> Introduktion til emne		<i>Bilag afsnit 1</i> Artikler Rapporter
<i>Kapitel 2: Metode</i> Samfundsvidenskabelige metode Videnskabelig metode Forskningsdesign	<i>Appendiks afsnit 2</i> Interviewguide Metode appendiks	<i>Bilag afsnit 2</i> Artikler
<i>Kapitel 3: Indledende undersøgelse</i> Beskrivelse af selvledelse – fra kvalitative interviews Problemformulering Afgrænsning	<i>Appendiks afsnit 3</i> <i>Referater:</i> <i>Lone Borup – Dansk byggeri</i> <i>Sanina Kürstein – Konsulent, speciale: selvledelse i praksis</i> <i>Frederik Hertel – AAU, kandidatgrad i organisation/strategi og kommunikation</i> <i>Pia Bramming - DPU, AU</i> Interviewske maer: <i>Lone Borup, Sanina Kürstein, Frederik Hertel, Pia Bramming</i>	<i>Bilag afsnit 3</i> Artikler Svar fra Pia Bramming
<i>Kapitel 4: Teori</i> Situationsbestemt ledelse The One Minute Manager X&Y Teori	<i>Appendiks afsnit 4</i> The Blake Mouton Managerial Grid	<i>Bilag afsnit 4</i> Artikler
<i>Kapitel 5: Erfarings undersøgelse</i> Kvalitative interviews	<i>Appendiks afsnit 5</i> <i>Referater:</i> <i>HP Byg</i> <i>Dansk Bolig Byg</i> <i>Eniig</i> <i>Forsvarets Ejendomsstyrelse</i> <i>Middelfart Sparrekasse</i> Interviewske maer: <i>HP Byg, Dansk Bolig Byg, VAM, Eniig, Forsvarets Ejendomsstyrelse, Middelfart Sparekasse</i>	<i>Bilag afsnit 5</i> Artikler Kontrakt fra Eniig som ansatte skriver på hvert år Eniig's definition på selvledelse
<i>Kapitel 6: Diskussion af teori / data</i>		<i>Bilag afsnit 5</i> Artikler
<i>Kapitel 7: Løsningsforslag</i> Implementerings råd		
<i>Kapitel 8: Konklusion</i> Konklusion Perspektivering		

Figur 2.3 – Rapportens struktur (Egentilvirkning)

3

Indledende undersøgelse

Afsnittet vil være beskrivende for det emne som projektgruppen har valgt. Den indledende undersøgelse springer ud fra nogle litteraturstudier, samt fire kvalitative interviews, som er bestående af repræsentanter fra dansk byggeri, AAU, AU og en konsulent indenfor selvledelse.

Afsnittet vil starte med en overordnet beskrivelse, denne vil være baseret meget på hvad Projektgruppen har fundet ud fra litteraturstudier, her vil der også være en introduktion til fire emner 'selvledelses-niveauer', 'arbejdsmiljø', 'kompetencer' og 'resultat', som der vil blive arbejdet med gennem rapporten. Disse vil blive suppleret af både litteraturen og de afholdt interviews.

3.1 Beskrivelse af emnerne

Taget i betragtning af at der i en længere årrække har været udtalelser fremme om at produktiviteten i bygge- og anlægsbranchen er dårlig, og at der samtidig i rigtig lang tid, har forgået nytænkning og optimering af arbejdsprocesser og udførelsesteknikker, uden at det har gjort en forskel på produktiviteten. Findes det relevant at stille spørgsmålet, om det er de rigtige områder der bliver optimeret på, eller kunne der være andre områder, der kunne give mere værdi at bruge energi på.

En antagelse er at et område der har stået stille længe indenfor bygge- og anlægsbrancherne, er udviklingen omkring medarbejderne samt ledelsesformen. I hvert fald er udviklingen ikke sket på det personlige og sociale niveau, men derimod på kompetenceniveauet. Med dette taget i betragtning kunne selvledelse som en ledelsesform, virke interessant, da den umiddelbart arbejder med en stor del af ovennævnte områder. Og hvis selvledelse vil kunne løse problematikken omkring udvikling af medarbejdere og ledelsesform, hvordan kan selvledelse så bliver implementeret i bygge- og anlægsbranchen?

Derfor er der udarbejdet fire interviews som er en del af den indledende undersøgelse. Gennem disse interviews søges der indblik i, grundlæggende viden omkring selvledelse, om ovenstående antagelse er korrekt, samt viden omkring implementerings processen

af selvledelse. Yderligere har de fire interviews også bidraget ift. rapportens problemformulering.

Alle udarbejdet interviews kommer i langt de fleste tilfælde gennem de samme emner, dog er der nogle emner der træder mere igennem i hvert interview hvilket også er påvirket af de personer der bliver interviewet.

Første interview var med Lone Borup, som er kursusansvarlig hos Dansk Byggeri, dvs. hun arbejder med Byggeriets Lederuddannelse, hun er desuden proceskonsulent for udviklingsaktiviteter indenfor ledelse, kommunikation, personlig udvikling og teambuilding (Dansk Byggeri, 2006). I interviewet berøres der mange emner, dog er emner som branchen, kompetencer og persontyper mest fremtrædende.

Andet interview var med Sanina Kürstein, der er konsulent hos Sensio, hvor hun siden 2006 har konsulteret forskellige vidensvirksomheder, hun har desuden udgivet flere bøger om emnet selvledelse (Sensio, 2006). Andet interview kommer omkring emner som arbejdsmiljø påvirkning og selvledelses-niveauer. Projektgruppen mener at både Lone Borup og Sanina Kürstein med deres baggrund er kvalificeret til, at udtale sig om selvledelse i byggebranchen.

De øvrige eksperter Fredrik Hertel og Pia Bramming, har en mere general viden til selvledelse indefor alle brancher, og ikke kun specifikt til byggebranchen.

Tredje 'ekspert' interview var med lektor Frederik Hertel, som er tilknyttet instituttet for Økonomi og Ledelse. Her er det emner som kommunikation og engagement der er mest fremtrædende.

Fjerde og sidste interview med ekspertgruppen, var med lektor Pia Bramming, som er tilknyttet Danmarks Institut for Pædagogik og Uddannelse. Emnerne i dette interview er selvledelses-niveauer, resultater, engagement mest fremtrædende.

At der findes tegn på at, der er brug for at gøre noget for udviklingen af medarbejderne og ledelsesformen. Bakkes yderligere op af Lone Borup som udtaler:

"Der er en ting som jeg mener er meget vigtig, og som er en af grundstenene for om vi kan eller vi ikke kan lave selvledelse. Det er at byggebranchen... nu snakkede vi om introverte og ekstroverte... det er jo meget stereotype typer faktisk.

Ca. 80% af profilerne i branchen er ens, og det betyder jo at man forstærker den profil, fordi det er det de bliver belønnet for af ledelsen, og det er det de belønner hinanden for." (Appendiks 3.1, referat med Lone)

Det tyder altså på at branchen har mange ens persontyper. Yderligere udtales i interviewet:

"Problemet er bare at de er rigtig dygtige til handling, de er faglig dygtige, det går ud over stepperne men det er med hovedet under armen, i langt de fleste tilfælde. Fordi tingene er slet ikke gennemtænkt, de får en opgave og så suser de afsted, og går de i gang med at løse den også må vi rette de fejl der kommer bagefter." (Appendiks 3.1, referat med Lone, svar)

Det tyder derfor ikke på, at det er kompetencerne hos de udførende der er en problematik, hvilket giver god mening når man tænker over den udvikling der er sket over mange år, indenfor udførelsesteknik og arbejdsprocesser. Lone har i interviewet også kommenteret på ledertypen i branchen:

"Hvis man kommer nede fra fordi man er en dygtig medarbejder og man er god til at organisere tingene og man er en afholdt kollega osv. Og man så bliver leder, så har man jo ikke en decideret lederuddannelse så du vælger jo ikke din leder stil ud fra nogle teorier eller et eller andet. Du gør det jo ud fra de rollemodeller du har set, og hvis man ikke har set andet end en leder der hale tiden vil have kontrol, kontrol, kontrol så er det jo det der sidder i din rygrad, så bliver det en del af dit DNA som leder også." (Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 31).

Disse udtalelser om byggebranchen, viser at det indtryk som projektgruppens medlemmer har dannet sig ud fra personlige erfaringer, ikke er helt ved siden af, hvis branchen betragtes som helhed. Dette indikerer samtidig at de udførende medarbejdere i branchen rent fagligt er klædt på.

Disse betragtninger omkring branchen er interessante, når det sammenholdes med hvad eksperterne siger omkring implementeringen af selvledelse, samt den tidsramme som en virksomhed skal være klar til at sætte af til den proces, her udtaler Sanina Kürstein:

"Det jeg tænker på er at de skal simpelthen først have fundet ud af hvad for en slags selvledelse vil de gerne have og så have en fælles funktion af hvad det betyder og så sætte niveauet i organisationen." (Appendiks 3.2, referat med Sanina svar 37).

Og i forlængelse af det ovenstående citat, siger Sanina Kürstein videre at:

"Ja det tager 1 år at italesætte det og 2 år for at gøre det." (Appendiks 3.2, referat med Samina, svar 39)

Her virker det til at der ligger en større udfordring, derfor finde finder projektgruppen det relevant at finde ud af mere omkring selvledelses niveauer, eller nogle af de forskellige typer selvledelse der findes. Det der ud fra eksperterne kendetegner processen med implementering af selvledelse er, at der skal tænkes meget over hvad virksomheden vil frem til, og hvordan de vil komme derhen, men samtidig skal der være en klarhed i forhold til at, det her kan ikke gøres ved at bruge 8-10 dage ud til nogle fælles workshops.

Det findes yderligere relevant at betragte hvad selvledelse bringer med sig, da det tydeligvis er en omfattende proces at gå i gang med.

Et område som vil blive undersøgt er arbejdsmiljøet. Hvordan:

”Får virksomhederne sine medarbejdere til at ville være en del af selvledelse?”

”Kan virksomhederne gøre noget for at motivere deres medarbejdere til at ville være en del af processen, og hvordan påvirker selvledelse organisationen arbejdsmiljømæssigt?”

Ligeledes ved projektgruppen ud fra egne erfaringer, at byggebranchen er en speciel branche på nogle punkter. Blandt andet den udskiftning der sker i det operationelle lag samt det, at branchen er ”konservativ”. Det kan derfor til tider være svært at bringe ’nye’ tiltag ind. Derfor findes det relevant at finde ud af hvordan udskiftning af medarbejdere vil påvirke en organisation der bruger selvledelse.

Kan organisation gøre noget for, at mindske omfanget af medarbejdere der forlader virksomheden. Desuden kunne det være interessant, at få klarhed over hvilke resultater en organisation opnår ved at benytte selvledelse.

Ifølge en artikel bragt på netavisen Buildings Supply’s hjemmeside den 7. januar 2104

”Specikt for bygge- og anlægsbranchen gælder det, at aktiviteten normalt går ned i Vinterperioden, og det bliver nødvendigt med afskedigelser.”

Men ifølge cheføkono Bo Sandberg fra Dansk Byggeri:

”Hjælper udbedringerne af stormen og skader efter oversvømmelser og den milde vinter byggebranchen. Denne vinter ser vi således færre gå ned i timer eller sæsonbetonede fyringer.

På sigt kan vi dog ikke forlade os på hverken stormvejr eller milde vintre. Vi skal have skabt nogle strukturelle ændringer, så virksomhedernes mulighed for at drive forretning forbedres endnu mere end de positive tiltag, som allerede blev taget med vækstpakkerne fra 2013. Det skal de nye initiativer bl.a. i kølvandet på produktivitetskommissionen være medvirkende til, så vi kan opnå øget privat beskæftigelse og en varig vending på arbejdsmarkedet” (Bilag 3.3 Stemnings skifte lader vente på sig)

3.1.1 Selvledelses-niveauer

Ordet selvledelse kan virke meget ”enkelt og banalt”. Det handler om at kunne lede sig selv, mere kompliceret er det vel ikke? I bogen ”Self-Leadership – How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader for the Inside out” (Bryant & Kazan, 2013), skrives der om selvledelse på et individ niveau og på et organisations niveau. Dette bakkes op af Sanina Kürstein der udtaler:

"Jeg tænker at noget af det aller vigtigste er at man begynder at tale om selvledelse på virksomhederne. Hvad det betyder og få defineret betydningen på hvad det er man har på den her arbejdsplads og den her organisation. Selvledelse er ikke en ting, det bliver talt om at det er det, men der er mange forskellige forståelser for hvad selvledelse er, der er en 8-10 stykker". (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 1)

Det vil sige at selvledelse kan foregå på flere niveauer, men findes der kun de to, individ og organisations niveau?

Det er svært at besvare Pia Bramming har i et tilsendt dokument (Bilag 3.2), nævnt tre niveauer:

- Individ
- Gruppe
- Organisation

Som udtalelsen ovenover viser, findes der flere forskellige forståelser af selvledelse og dermed er der formentlig også flere forskellige forståelser af hvordan niveauerne er opdelt.

Betragtes dette i forhold til implementering af selvledelse, så vil det have betydning.

I det at selvledelse kan bruges på forskellige niveauer, derfor er det vigtigt som organisationen at finde ud af hvad det er der skal opnås med selvledelse? Da det så er lettere at finde frem til hvilken indsats, der skal lægges i det, eller på hvilket niveau selvledelse skal indføres, i den forbindelse udtaler Sanina Kürstein:

"Man kan sige at selvledelse er et vilkår og er et vilkår for utrolig mange danske virksomheder. Hvis man spørger forskerne så har mellem en halv og hel million mennesker – selvledelse – i deres arbejde. Spøger man danskerne så siger hver anden at de har selvledelse på deres arbejde, det er ret vildt". (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 1)

Sammenholdt med udtalelse fra Pia Bramming:

"Jeg tror egentlig der i jeres branche er rigtig meget selvledelse, i hvert fald når vi har med det uddannede personale at gøre" (Appendiks 3.4, referat med Pia svar 2)

Giver det en indikation af at selvledelsen er ude i branchen men, at der ikke rigtig bliver talt om det. Grundene til det kan være mange, og kan måske skyldes, at der sjældent er to organisationer der har samme forudsætninger.

Men det at der ikke tales om selvledelse i byggebranchen, kan måske også være en af grundene til at organisationerne ikke involvere sig mere. Dels fordi selvledelsen hos håndværkerne er der, uden at det er italesat. Eller måske fordi organisationerne ikke har kendskab til selvledelse, fordi de ikke ved hvordan de skal håndtere selvledelse, eller om det bringer noget resultat med sig.

Af sammen årsag er det derfor relevant, at finde frem til hvordan en implementering af selvledelse på organisation niveau kan håndteres, samt hvilken betydning det vil have for organisationen.

3.1.2 Arbejdsmiljø

Betragtes arbejdsmiljø som område, kan det deles op i fysisk arbejdsmiljø og psykisk arbejdsmiljø, begge disse påvirker hvordan medarbejderne har det på arbejdspladsen, men det får også en stigende betydning for organisationer.

I indledning til rapporten bliver det beskrevet, at der i fremtiden blive mangel på faglærte personer og personer med videregående uddannelser. Alene af denne grund, må arbejdsmiljøet af organisationerne betragtes som værende mere og mere vigtigt. Da det fysiske arbejdsmiljø er med til, at skåne de medarbejdere der allerede er ansatte, og de kan derfor være længere tid i organisationen, mens det psykiske arbejdsmiljø, som er de 'blødere' værdier, er med til at sørger for at organisationen kan holde på deres medarbejdere, eller måske endda være mere attraktiv for nye medarbejdere.

Det er derfor blandt andet interessant, når Sanina Kürstein udtaler:

"Jeg tænker, at man er med ansvarlig for fremtiden og resultaterne. Man får også folks ideer og tanker i spil".
(Appendiks 3.2, referat med Sanina svar 4)

Dette udsagn bakkes ligeledes op af Lone Borup:

"Medarbejderne får det ud af det de får ansvar for egen opgave, fordi de oplever at det er meningsfuldt det de laver. De oplever måske de bliver respekteret og anerkendt for det de har, føler der er udfordringer i det. Og hvad betyder det for et menneske? Det betyder man styrker sin selvtillid og man vokser lidt som menneske og du ser dig selv som en person som kan præstere". (Appendiks 3.1, referat med Lone svar 6)

De interviewede mener altså, at selvledelse påvirker de 'bløde' værdier, eller det psykiske arbejdsmiljø. Betragtes det ud fra sammenhængen herover, vil en rimelig antagelse være at ved brug af selvledelse, vil en organisation være bedre rustet til at holde på sine medarbejdere, samt være mere attraktiv for nye medarbejdere.

Desuden er det gennem det psykiske arbejdsmiljø, der arbejdes med stress, hvilket en arbejdsgiver ikke er vild med, hvilket Sanina Kürstein understreger:

"Det er rigtigt dyrt for virksomheden hvis de går ned. Det koste 5 millioner med jeres lønramme, i direkte afledte udgifter, med folk der går ned med stress. Så det er en rigtig dårlig forretning at lade folk gå ned".
(Appendiks 3.2, referat med Sanina svar 9)

Kan selvledelse gennem de 'bløde' værdier hjælpe til i denne henseende, vil det kun være en bonus for organisationerne.

Spørgsmålet er hvordan:

” En organisation kan få sine medarbejdere til at være engageret i selvledelse hvordan den kommunikative del i organisationen påvirkes”?

Dette gøres for at give organisationer en indgangsvinkel til hvordan medarbejderne, eventuelt kan håndteres ved en implementering af selvledelse.

3.1.3 Kompetencer

Projektgruppen ved fra egne erfaringer, at byggebranchen er en lidt speciel branche, fordi den er sæsonpræget og konjunkturpræget, derfor opleves der i branche en større udskiftning af personel end i mange andre brancher, dette gør sig især gældende i det operationelle lag, hvor håndværkere sendes hjem på dagpenge til der er brug for dem igen.

For at forsøge at begrænse tabet af gode medarbejdere er virksomhederne i bygge- og anlægsbranchen, blevet bedre til at sende håndværkerne på kurser når der ikke længere er brug for dem på byggepladserne, hvilket også virker til en vis grad. Dog er det ofte faglige kurser håndværkerne sendes på, hvilket kan undre en smule når Lone Borup fortæller at:

”Problemet er bare at de er rigtige til gode til handling, de er faglige dygtige – det går ud over stepperne, men det er fandeme med hovet under armen i langt de fleste tilfælde”. (Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 16)

Med udtalelsen indikeres det, at faglige kompetencer i branchen er gode, men at der måske er andre kompetencer der kunne forbedres. Derfor virker løsningen som byggebranchens virksomheder bruger, som en ’panikløsning’ for, at holde på medarbejderne i perioden, hvor de ikke kan være på arbejdspladsen.

Der er ingen tvivl om, at det at miste dygtige medarbejdere ”gør ondt” på de fleste virksomheder, fordi der mistes nogle kompetencer. Førhen var det lettere for mange virksomheder, at finde en ny håndværker til, at erstatte den ”gamle”. Den nye håndværker var hurtigt at komme ind og producere og dermed var det nemt at erstatte den tidligere medarbejder.

Dette bliver i fremtiden sværre, fordi der kommer mangel på faglærte håndværkere i nær fremtid.

Derfor skulle virksomhederne i byggebranchen, måske i stedet se på andre former for kurser. Kurser som kunne give deres medarbejdere en anden form for kompetencer.

Hvis ikke håndværkerne hæver deres kompetenceniveau betydeligt ved, at deltage i de nuværende faglige kurser, tilføres der ingen ny viden og værdi til virksomheden.

Hvis virksomheden nu derimod gav medarbejderen, nogle kompetencer i at lede sig selv Så kunne medarbejderen og virksomheden bruge det i et andet regi.

Ulempen for en virksomheden kan være at det blive svært at erstatte en medarbejder der har tilegnede sig nye kompetencer, med en anden. Da virksomheden har investeret penge og tid i at uddanne medarbejderen.

Projektgruppen vil undersøge om selvledelse kan gøre noget for at sikre kompetenceniveauet i organisationer, hvis ikke, hvordan håndteres udskiftning af personel så hos virksomheder der bruger selvledelse på organisations niveau.

3.1.4 Resultat

Som nævnt tidligere i afsnittet høres det ofte at byggebranchen er konservativ og traditionsbundet. Billedet er velkendt både gennem diverse artikler og udfra egne erfaringer, dette har stor betydning for at få nye tiltag og idéer igennem.

Det betyder at en organisation skal være forberedt på, at der formentlig vil opstå modstand når nye tiltag forsøges. Derfor er der brug for at organisationen er målrettet og tror på det når først processen er startet.

Organisationerne skal være forberedt på, at det kan blive en svær proces at skulle iværksætte nye tiltag blandt medarbejderne. I de fleste brancher, vil det være en økonomisk gevinst der hovedsageligt sigtes efter, dette gælder også byggebranchen. Men der er begyndt at komme mere fokus på andre parameter i branchen. Dette hænger sammen med, at der for eksempel i mange udbud opsættes krav til forskellige parametre, som eksempelvis virksomhedernes skadehistorik, altså deres arbejdsmiljø. Eller at virksomheden skal have visse certificeringsordninger, og et vist antal medarbejdere der fungerer under certificeringsordningen.

En anden og forholdsvis ny aktør i byggebranchen er styringsentreprenørerne. De skiller sig lidt ud fra andre i byggebranchen, idet de står for organiseringen på større byggesager.

Styringsentreprenør har den formelle ledelse, men har uddelegeret fagentrepriserne til andre underentreprenører, der er specialister indenfor deres områder. Denne struktur gør, at der ofte er et ekstra led på 'kommandovejen' fra kunden til den udførende part. Her vil det være en optimal løsning med en selvledende organisation, den vil kunne bidrage med nogle fordele. Da der på sager ofte tages kontrakter i brug når der er uenigheder, eller i værste fald køres retssager, hvilket Lone Borup støtter i denne udtalelse:

"Tit er det alfa han mod alfa han. Der bliver ikke lyttet ret meget til den anden. Det er hvem der har de bedste argumenter, eller også løser man dem ved at hive kontrakten frem 'det står her' det er ikke ret tit man løser konflikter i samarbejde så man får tingene til at fungere". (Appendiks 3.1, referat med Lone svar 21)

Et uungåeligt spørgsmål er om det er muligt, at måle på det resultat som kommer ud af, at være en selvledende organisation.

"Hvad giver det af fordele, at have en selvledende organisation, i forhold til samarbejdet med eksterne parter? "

”Kan det være med til at fastholde medarbejderne i en organisation, så den ikke behøver at frygte arbejdskraftmangel?”

Dette vil blive undersøgt i løbet af rapporten, da det måske kunne være et økonomisk incitament i forhold til, at få organisationer i byggebranchen til, at indføre selvledelse.

3.2 Problemformulering

Igennem rapportens indledningen og den indledende undersøgelse, belyses det ud fra undersøgelser, at det danske arbejdsmarked i fremtiden kan få mangel på kvalificeret arbejdskraft. Flere af de interviewede eksperter indenfor selvledelse mener, at selvledelse ændre på i særdeleshed det psykiske arbejdsmiljø, og i den sammenhæng eventuelt kan hjælpe virksomheder, til at skabe en arbejdsplads med gladere medarbejdere. En af eksperterne mener også at byggebranchens virksomheder for at undgå at miste arbejdskraft i perioder med lidt arbejde, måske netop skal overveje at tilføre deres medarbejdere nye kompetencer, fremfor at videre udvikle på kompetencer der i forvejen befinder sig på et højt niveau. Dette kan tilføre virksomheden noget på to måder, da det eventuelt kan skabe et bedre arbejdsmiljø, men det kan også være med til at sikre måske endda forhøje kompetenceniveauet i virksomhederne.

Projektgruppen vil derfor undersøge om eksperternes udsagn, om at selvledelse på organisations niveau, påvirker arbejdsmiljøet på en positiv måde, også deles af virksomheder der benytter selvledelse eller liggende tiltag, samt hvordan de så har håndteret at implementere tiltaget i virksomheden, og oplever de andre resultater eller ulemper ved tiltaget. Der vil gennem disse erfaringsundersøgelser og en diskussion blive analyseret på hvad værdi selvledelse kan bidrage med til byggebranchen, samt hvad virksomheder i byggebranchen kan lære i forhold til at implementere selvledelse i en organisation.

Projektgruppen fandt det interessant, at en ekspert med indgående kendskab til byggebranchen og kurser i byggebranchen, så tydeligt sagde at der generelt er et fagligt højt niveau, men samtidig indikerede at der var klare mangler på andre områder.

Her tales der om at en person indeholder nogle personlige, faglige og sociale kompetencer, det kan derfor udledes at eksperten mener at der er klare forbedringer at hente for branchen som helhed ved at hæve de personlige og sociale kompetencer.

Rapportens problemformulering lyder:

Hvordan kan selvledelse afhjælp byggebranchen udfordringer på mangel af arbejdskraft, og hvad skal en organisation være opmærksom på ved implementering af selvledelse?

Til at hjælpe med at svare på problemformuleringen, er der udarbejdet underspørgsmål, underspørgsmålene vil være opdelt i de samme emner som bruges i den indledende undersøgelse.

Selvledelses-niveauer:

- Hvordan håndteres implementeringen af selvledelse?
- Hvordan får medarbejderne kendskab til organisationens retning?
- Har selvledelse en betydning for rollerne i organisationen, og hvilken?
- Hvilke fordele oplever organisationen ved selvledelse?
- Hvilke ulemper oplever organisationen ved selvledelse?
- Hvordan håndteres ulemperne?

Arbejdsmiljø

- Hvordan sikres der åbenhed overfor selvledelse blandt medarbejderstaben?
- Hvordan påvirkes kommunikationen i organisationen efter implementering af selvledelse?
- Oplever organisationen fordele indenfor specifikt arbejdsmiljø, og hvilke?

Kompetencer

- Hvordan sikres kompetenceniveauet i organisationen?

Resultat

- Hvordan måles der på resultaterne?
- Hvilken betydning har selvledelse i forhold til eksterne parter?

3.3 Problemafgrænsning

Rapporten har til formål at finde frem til om selvledelse kan bidrage med noget værdifuldt til byggebranchen, og finde frem til hvilke områder organisationer skal være opmærksomme på ved brug af selvledelse. I denne forbindelse findes der nogle områder som projektgruppen har valgt ikke at gå i dybden med.

- Hvordan medarbejderne påvirkes rent motivationsmæssigt i arbejdsregi, hvis deres privatliv oplever problemer.
- Hvordan den sociale baggrund og miljø påvirker medarbejderne.
- Hvad medarbejderne i virksomheder der benytter selvledelse, oplever af fordele/ulemper i forbindelse med selvledelse.
- Hvilken uddannelsesmæssig baggrund medarbejderne har, og forskellen på denne baggrund fra branche til branche.

Hensigten med rapporten er at udarbejde en E-bog, som skal kunne hjælpe virksomheder der ønsker at implementere selvledelse, ved at opstille nogle opmærksomhedspunkter.

Derfor er rapporten afgrænset til at have virksomheden i fokus, og de fire emner behandles ud fra et virksomheds synspunkt, de tre af emnerne er valgt ud fra at det er nogle de fleste virksomheder kan relatere til, dog stikke det ene udenfor denne kategori, men vurderes at være vigtig i forhold til at informere om, hvad selvledelse er i virksomhedsregi.

Der afholdes derfor ikke interviews med medarbejdere i virksomhederne, i forbindelse med rapportens udarbejdelse. Dette er dog en vigtig vinkel, som der ganske simpelt ikke har været tid til at bearbejde, da der har været en begrænset tidsperiode til rådighed.

4 Teori

I kapitlet gennemgås ledelsesteorier, som projektgruppen udfra egen viden og hvad eksperterne sagde, har vurderet vil være behjælpelige for organisationer, der vil implementere selvledelse.

Teorierne vil også blive benyttet i diskussions afsnittet, ved de områder hvor de findes relevante.

4.1 Ledelse

Ledelse kan defineres på mange måder, Gyldendal definere det på følgende måde:

”Ledelse, den proces at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer. Der findes mange definitioner på, hvad ledelse er, men i de fleste fremhæves det, at ledelse udøves med henblik på at påvirke en organiseret gruppe til at formulere og arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål.” (Gyldendal A/S, 2009-2017)

Som nævnt tidligere findes der mange forskellige definitioner på hvad ledelse er. Fra bogen: Ledelse og samarbejde (Persson, 1999)

”Den gode leder er en leder, der forstår at varetage både de instrumentelle og de emotionelle arbejdsopgaver maksimalt”.

I samme bog beskrives ledelse og samarbejde: *”et engagement afhænger af selvtillid og motivation”*

4.1.1 Situationsbestemt ledelse

Situationsbestemt ledelse udspringer til dels fra The Blake Mouton Managerial Grid (Appendiks 4.1), her begynder de to anerkendte amerikanske psykologer og professorer Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard, at udvikle teorien om situationsbestemt ledelse, også omtalt som de fire lederstile.

En af grundstenene i teorien er, at ledere både skal mestre og anvende fire forskellige ledelsesstile, afhængigt af medarbejdernes individuelle udviklingsstadie. Deres metoder tager blandt andet højde for medarbejders motivation.

Situationsbestemt ledelse vandt frem i slutningen af 1960'erne, og starten af 1970'erne. Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard har i mange år arbejdet med forskning og lederudvikling, og understregede afhængigheden af medarbejdernes parathed. Deres ledelsesmodel tager stilling, til hvad god ledelse er og giver et bud på hvad en god leder skal kunne beherske.

Teorierne øgede bevidstheden om, at der ikke findes én magisk formel for ledelse eller én stereotyp model for den perfekte leder.

Forholdene variere fra virksomhed til virksomhed, og fra medarbejder til medarbejder. Af samme grund blev det åbenlyst, at ledelse må være situationsbestemt.

I sin oprindelige form hed den *Situationsbestemt ledelse* (Situational Leadership), siden er den blevet videreudviklet alene af Kenneth H. Blanchard og hans medarbejdere. I den nyeste version kaldes den *Situational Leadership II*. Modellen tager udgangspunkt i de to typer lederadfærd, der oftest ses i praksis.

En instruerende lederadfærd sker gennem envejskommunikation, og meddelelser om hvad det er der skal gøres, hvordan og hvornår det skal gøres.

Medarbejderen bliver nøje overvåget i jobbets udførelse og resultatet heraf. Nogle af nøgleordene er struktur – kontrol og overvågning.

Den støttende lederadfærd anvender tovejskommunikation, og lytter til medarbejderen, som gennem opmuntring og inddragelse bliver støttet igennem beslutningsprocessen. I den støttende lederadfærd er nøgleordene lytte, hjælpe og rose.

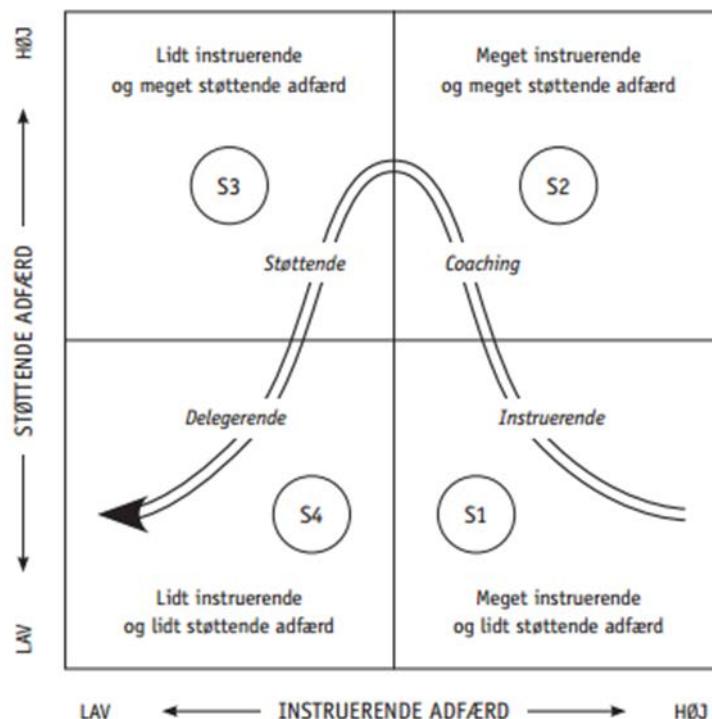
Ud af de 2 typer lederadfærd kan der udledes 4 forskellige ledelses stile som det ses i nedenstående figur 4.1.

U4	U3	U2	U1
Høj Kompetence	Høj kompetence	Nogen kompetence	Lav kompetence
Høj engagement	Variabelt engagement	Lavt engagement	Højt engagement

Figur 4.1 – Ledelsesstile (Hersey & Blanchard, 2015)

Det der er vigtigt i denne sammenhæng er, at der ikke findes en ledelsesstil som er den bedste. Den gode ledere er derimod den, som er istand til at anvende de forskellige ledelsesstile, så stilen passer overens med den givne situation. Endvidere vil den gode ledere være i stand til ubesværet, at kunne anvende alle fire ledelsesstile.

Udgangspunktet er at den **gode leder** er en leder, som forstår at medarbejderne har forskellige udviklingsniveauer (U1 – U4). Af samme grund er det nødvendigt, at der er forskellige ledelse behov, som er tilstrækkelig fleksibel, for at kunne levere den ledelsesstil som matcher medarbejderens udviklingsniveau. (Figur 4.2)



Figur 4.2 – Ledelsesstilene illustreret i billedeform (Jensen, 2014)

Figur 4.2 skal ses som en videreudvikling af figur 4.1, figur 4.2 giver lederen en indikation af hvordan han skal reagere, overfor medarbejderne alt efter medarbejderens erfaring og motivation.

S1: Instruerende ledelsesstil	Høj grad af instruktion og lav grad af støtte
S2: Coachende ledelsesstil	Høj grad af instruktion og høj grad af støtte
S3: Støttende ledelsesstil	Lav grad af instruktion og høj grad af støtte
S4: Delegerende ledelsesstil	Lav grad af instruktion og lav grad af støtte

Når for eksempel en nyuddannet Cand. Tech i byggeledelse bliver udnævnt til mellemlider, bør hans eller hendes chef, vurdere den nye medarbejders udviklingsniveau, om det er tilpasset i forhold til den aktuelle arbejdsopgave. Som leder er det derfor vigtigt have en forståelse for sin medarbejders behov.

En nyudnævnt mellemledere kan godt være en U4'er i forhold tekniske opgaver, men en i forhold til ledelsesopgaven en U1'er.

I forbindelsen med researchen af emnet om selvledelse, er Sanina Kürstein bog **”ledelse af selvledelse”** blevet anvendt.

I sin bog skriver Sanina Kürstein blandt andet:

”Det er nødvendigt at beskrive selvledernes rolle/ delroller for at fastholde forståelsen af, at selvledelse er et organisatorisk vilkår og ikke noget der knytter sig til det enkelte organisationsmedlems personlighedstræk” (Kürstein, 2014)

Kenneth H. Blanchard beskriver i bogen Management of Organizational Behavior, forskellen mellem Hertzbergs Teori til Maslows Teori:

”Maslows teori er nyttige for at identificere behov eller motivation, hvorimod Hertzbergs teori giver os indsigt i de mål og incitamenter, der skal til for at opfylde disse behov.

Hvis du kender personens behov (Maslow) og du ønsker at påvirke dette skal du være i stand til at afgøre, hvilke mål (Herzberg) du kan give for at motivere disse personer. På samme måde kan du, hvis du ved hvilke mål disse mennesker ønsker at opnå forudsige, hvad deres største behov er.” oversat fra (Hersey & Blanchard, 2015)

Nedenstående figur 4.3 viser jobberigelse, her indgår McGregor, denne teori bliver omtalt senere i dette afsnit.

Job berigelse	Bredere vifte af ansvarsområder	Smal vifte af arbejdsområder
Herzberg	<u>Motivation</u> Præstation Udfordrende arbejde Øget ansvar	Arbejds miljø Politikker Arbejdsvilkår Økonomiske fordele
Maslow	Fysiske behov -Sikkerhed –Kærlighed - Påskønnelse - Selvrealisering	
McGregor	Mener X- - - - - Arbejdet er så naturligt som leg	- - - - - Y Arbejdet er usmagelig for de fleste mennesker

Figur 4.3 – Jobberigelse (Egen tilvirkning fra (Hersey & Blanchard, 2015))

4.1.2 The One Minute Manager

I sin bog fra 1985 " *The One Minute Manager*" beskriver Ken Blanchard, hvordan kommunikation fra leder til medarbejdere gennem to simple metoder kan anvendes i praksis.

Bogen har gennem årtier hjulpet mange leder, til at få en mere professionelt tilgang og forståelse af hvad ledelse er. Selvom mange af de principper, som bogen udstikker er tidløse, har vores verden ændret sig drastisk siden bogens udgivelse. Anvendelsen af teknologi er i hastig udvikling, hvilket blandt andet afspejler sig i at kommunikationen og informationstilgangen, sker hurtigere gennem internettet, end den gjorde for år tilbage.

Ifølge bogens forfatter er det vigtigt for en leder, at være opmærksom på, at ledelse og motivation af sine medarbejdere, er styret af adfærd og konsekvenser.

Kenneth H. Blanchard har i bogen udviklet en lille model som på dansk kan oversættes til ABC i ledelse (Bilag 4.1). Teorien beskriver hvordan der på et minut kan kommunikeret hvad målet er, gives ros og ris

"A" betyder "aktivator", som er noget, der sker, inden medarbejderen begynder at udføre den.

"B" står for "adfærd", men kan også erstattes af ordet "ydelse". Først aktivere du, også begynder medarbejderne at yde.

"C" af modellen, "konsekvens". En konsekvens er, hvad der sker efter folk begynder at yde.

Der er fire grundlæggende konsekvenser, som medarbejderen oplever som følge af deres præstationer.

Det mest almindelige, er desværre at de ikke får svar. De gør noget, og ingen siger noget. De ignoreres i deres præstationer. Ingen ser dem og ingen synes at pleje deres motivation

Den næst mest almindelige reaktion er en negativ reaktion. I lighed, med intet svar og negativt svar, har du den mest populære ledelsesstil i Amerika, som vi kalder, "Lad alene - zap. Lad alene - Zap "Du lader folk være alene, du er ikke observerende, og når deres præstationer så bliver får dårlige, zipper du dem. Ikke meget motiverende.

Den tredje konsekvens er interessant, fordi det hverken er negativt, eller positivt. Det er midt imellem. Et eksempel kunne være medarbejderen, der laver en fejl.

Hvis de laver en fejl, kan lederen sige noget lignende, "Måske har jeg ikke gjort det klart, det er det her jeg vil have dig til at gøre. "Nu er du tilbage ved starten og må aktivere og starte denne proces igen.

Den fjerde konsekvens er også den vigtigste. Det er den positive konsekvens; med andre ord, ros.

4.1.3 X & Y lederens menneskesyn

I 1960'erne opstillede Douglas McGregor den såkaldte X-Y teori. Teorien omhandler det at der findes to modsatrettede menneskesyn, og deres indflydelse på "valg" af lederstil. Derfor vil det også være lederstilen, der har indflydelse på motivationen. De fleste ledere har, bevidst eller ubevidst, en række grundlæggende antagelser om den menneskelige natur.

McGregor følte, at ledelsen havde brug for at udvikle en praksis baseret metode, for at få en mere præcis forståelse af den menneskelige natur og motivation.

Han udviklede derfor en pålidelig og alternativ teori. Hvor medarbejderne kan være selvstyrende og kreative på arbejdet, hvis de bliver ordentligt motiveret. (oversat fra (Hersey & Blanchard, 2015))

I praksis medføre det at organisationer, som praktiserer Teori Y har engagerede medarbejdere og sammenhængende arbejds hold, hvis mål er parallelt at støtte op omkring opnåelsen af organisatoriske mål.

Der er således både høj produktivitet og medarbejderne har stor arbejdsglæde, fordi arbejdet i sig selv er tilfredsstillende.

Ud fra diskussionen af Teori X og Teori Y, er det fristende at konkludere, at ledere, der synes om Teori X antagelser om den menneskelige natur, som regel er ledere som er direkte, udfører kontrol, og nøje overvåger deres medarbejdere, mens Teori Y ledere er støttende og forstående.

Denne antagelse er ifølge bogen Management of organizational behavior en fejlfortolkning af Douglas McGregors X & Y teori.

"Det kan medføre en tro på, at Teori X er "dårlig" og teori Y er "godt", og at alle er uafhængige og selvstændige motiveret.

McGregor's Y -Teori er skal forstås ud fra, at de fleste mennesker har potentialet til at være uafhængige og selvstændige motiveret. (Hersey & Blanchard, 2015)

I en artikel om Situationsbestemt ledelse, skriver Vigdis Jensen, om hvordan danske ledere er som leder:

"Undersøgelser viser, at alle ledere har en foretrukken ledelsesstil, men Hersey og Blanchards teori taler altså for, at en leder optimalt set skal kunne lede med afsæt i en given situation – ikke stil – for at kunne løse ledelsesopgaven til alles størst mulige tilfredsstillelse. Tag bare den danske leder, der er notorisk kendt for nødt til at ville være direkte og instruerende i sin ledelsesstil. Vi kører langt hellere en ikke-konfronterende – nogle vil sige konfliktsky – og støttende stil, hvor vi uforholdsmæssigt længe lader tvivlen komme medarbejderen til gode. Danske ledere foretrækker at lede i fællesskab med medarbejderne, og jeg tror ikke, det er forkert at sige, at de nærmest søger at forkorte distancen til medarbejderne via fx en inviterende, udglattende og rummelig adfærd. (Jensen, 2014)

5

Erfarings undersøgelser

I erfarings undersøgelserne er der lavet en opsamling af det indsamlede data fra de personer som deltaget i de kvalitative interviews.

Derfor vil i dette afsnit blive bragt uddrag fra personer som beskæftiger sig med emnet på teoretisk plan og virksomheder som har indført selvledelse som en del af den daglige organisation

Det har været vanskelig, at finde byggevirksomheder som anvender selvledelse på organisationsniveau. Gennem interviews er der blevet skabt et kendskab til, at der er andre brancher udenfor byggebranchen, som anvender selvledelse på organisationsniveau.

Derfor findes det relevant at interviewe disse virksomheder for, at finde ud hvordan de har håndteret selvledelse og hvilke erfaringer virksomhederne har med selvledelse.

Der er blevet udarbejdet et referat af interviewende (se appendiks 3.1–3.4 og 5.1-5.5).

5.1 Kvalitative interviews med konsulenter, forskere og virksomheder

Som det fremgik af indledningen i rapporten var det en artikel i LICITATIONENEN som fik projektgruppen til at reflektere over hvad selvledelse egentlig er for et begreb. Artiklen skabte ikke en hel klar forståelse på, hvad selvledelse, egentlig er – måske snare tværtimod. Der er flere forskellige synspunkter alt afhængig af hvem der interviewes

Ifølge artiklen mener for eksempel Lone Borup som er chefkonsulent i Dansk Byggeri at virksomhederne har:

"Fået øjnene op for, hvor meget spild de kan undgå, og hvor meget større effektivitet de kan opnå, hvis hver enkelt håndværker er i stand til at tænke sig selv ind i helheden.

"Dertil kommer, at de unge efterspørger ansvar og ønsker udfordringer. "

Selvledelse er ifølge Lone Borup

"En organisationsform, der vinder frem i byggeriet, og derfor er "forventningsafstemning" og "personalepleje" blevet nøgleord. Det er en stor udfordring for virksomhederne, for hvis man skal have det til at fungere, så bliver man nødt til at standse op i hverdagen."

For at få selvledelse til at lykkes skal der ifølge Lone Borup være

"En systematisk proces, der motiverer medarbejderne til at håndtere nye arbejdsmetoder.

"Det er et ledelsesansvar, som mange mellemledere ikke tager på sig. De er som oftest fagligt dygtige handlingsmennesker, der nødtigt bruger en time på at sætte sig ned og definere en ny organisationsform. Men det er blevet påkrævet. "

"Hvad menes der på virksomheden og for den enkelte håndværker, egentlig med selvledelse, og hvordan skal det indføres på byggepladsen? "

"Skal selvledelse lykkes, så kræver det, at byggelederen ser sig selv som en ægte personaleleder, der går højt op i personalepleje"

Det er nogle af de spørgsmål, som Lone Borup mener man må tage op i et fællesskab i de forskellige virksomheder.

Chefkonsulent i Sensio, Sanina Kürstein, er enig. Sanina Kürstein mener og advarer om:

"At ledelsen på de fleste arbejdspladser i Danmark har alt for uklare idéer om, hvad man helt konkret forventer sig, når man uddelegerer ansvaret"

Sanina Kürstein mener det kræver ledelse, hvis en byggevirksomhed vil have håndværkerne til at lede sig selv og være selvtænkende i forhold til arbejdsopgaverne og udviklingen af virksomheden.

Nogle af spørgsmålene kunne være:

- *Hvad er minimumsforventningerne – og kender sjakket dem til bunds?*
- *Hvilke ekstraordinære indsatser drømmer man om, at håndværkerne kan levere og kender de til dem?*
- *Hvortil går grænserne for selvledelse på byggepladsen – og er hver eneste håndværker helt på det rene med dem?*

Hvis virksomheden ikke er meget tydelig i sin udmelding, kan det medføre at det ifølge Sanina Kürstein:

"Går hårdt ud over kvaliteten af arbejdet og medarbejdernes engagement i virksomheden. Når medarbejdere – både i og uden for byggeriet – bliver inviteret til at tage større ansvar for deres arbejdsdag, så er reaktionen, ifølge Sanina Kürstein, typisk meget positiv. Det bliver modtaget som en tillidserklæring fra arbejdspladsen.

Men hvis det efterfølgende viser sig, at man ikke ved præcist, hvad det er, man forventes at tage ansvar for, så ender det med frustrationer, og deraf følgende ineffektivitet."

Gert Risum er også blevet interviewet han er ejer af det familieejet byggefirma Radius Byg i Struer og mener som de øvrige interviewede, at der er et stigende behov for selvledende medarbejdere.

"Selvledelse er ingen ny opfindelse, men det bliver stadig vigtigere, hvis vi skal kunne klare os. Der er simpelthen ikke plads til slendrian."

Både han og en anden byggemester som er interviewede er enige i: "at selvstændige svende på byggepladserne der selv er i stand til at planlægge deres egen tid og opgaver, er fremsynede og kan koordinere med for eksempel andre faggrupper, er nødvendige for at kunne klare sig på presset et presset marked. "

Gert Risum plejer at sige til sine ansatte:

"I er jeres eget lille firma, forskellen er bare, at i får feriepenge i stedet for moms.

Selvom det sker med et smil i øjet er der ingen tvivl om, at hans folk skal kunne lede deres arbejdsdag mest muligt selv. Derfor er det ifølge Gert Risum bedst at hans medarbejder arbejder på akkord

"Så betaler de selv for det der ikke dur. De dygtige kan både selv planlægge og lave kvalitet. Betalingen på akkord motivere svendene til at arbejde selvstændigt, og have styr på detaljerne og planlægningen" siger Gert Ravn.

I bestræbelsen på, at få nogle mere uddybende svar til artiklen, blev der skrevet en mail til Lone Borup og Sanina Kürstein. De responderede begge positivt på dette.

5.1.1 Selvledelses niveauer

Interview med Lone Borup d. 10. oktober

Mandag den 10. oktober blev det første møde afholdt på Dansk Byggeris adresse på Agerbæksvej 17 i Aarhus

Der var fremsendt spørgsmål i forvejen (se appendiks 3.5) i forvejen for at Lone kunne sætte sig ind i hvad det var der var, projektgruppens ærinde.

Projektgruppen vil gerne have nogle mere uddybende kommentarer på baggrund af artiklen fra LICITATIONEN.

Blandt andet om Dansk Byggeri har en definition på hvad selvledelse er. Eller som det fremgår af artiklen.

"Danske byggevirksomheder efterspørger i stigende grad selvstændige og selvtænkende håndværkere".

Selvledelses niveauer

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

"Jeg har ikke arbejdet med selvledelse, i organisationen i gennem flere år. Så jeg har ikke noget bud -og jeg tror ikke I kan lave et bud på det før I har arbejdet jer igennem alle de andre ting. Faktisk er I nødt til at have den viden ind fra alle jeres interviews for at I kan lave en definition – og jeres definition vil være lige så kloge som i andre bøger I vil måske få en anden variation af det " (Appendiks 3.1, svar 12)

Hvilke betydning har de for rollerne i organisationen?

"Så kommer der flere og flere styringsentreprenører. Som jo tager et projekt også hyrer de underentreprenører ind til det ik. Og udfordringen ligger jo der, i at de ikke formelt har ledelses retten over den byggeleder der går på pladsen fra en underentreprenør. Det bliver der kampen kommer til, at stå de kommende år, fordi der kommer flere og flere der tager de der. Fordi hvis du tager en styringsentreprenør, ansætter de folk som er gode til at styre projekter. Mange af dem holder måske ikke engang opstartsmøde, eller får opsat grundlæggende regler for hvordan kommunikationen forgår internt, de braser bare derudaf i det ene million projekt efter det andet"

Hvordan håndteres ulemperne?

"Der tror jeg man skal tage den del af det og får indført at man holder opstartsmøde, det kan godt være man skal bruge 4 dage på opstartsmøde på sådan et projekt, hvor man snakker det første halve år igennem i detalje stort set, og vi har snakket spilleregler osv. de vil spare masser af tid. "
(Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 32)

Arbejdsmiljø

Hvordan sikres det at alle medarbejderne er åbne overfor selvledelse?

"hvad får medarbejderen ud af det" Medarbejderen få det ud af det de får ansvar for egen opgave. De oplever der er meningsfyldt det de laver, de oplever de bliver respekteret og anerkendt, de føler der er udfordringer i det

Hvad betyder det for et menneske? det betyder jo man får selvtillid og vokser lidt som menneske og du ser dig selv som værende en person som kan præstere.

Så kommer vi op i Maslows behovspyramide, og hvad betyder det når man har en medarbejder der er det?

Det betyder der er færre sygedage, de er mere modtagelige for forandringer, de er mere motiveret i forhold til at tage ansvar osv."
(Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 34)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetence niveauet i organisationen?

Resultat

Hvordan måles der på resultater?

"Det vi arbejder med i fokus på forbedringer at man kommer til at tjene noget mere. Der er en hjemmeside der hedder www.Fokuspåforbedringer.dk"

Interview med Sanina Kürstein d. 13. oktober

Det har til gengæld Sanina Kürstein i sin bog *Ledelse af selvledelse – skab visionært handlekraftigt følgeskab* skriver hun blandt andet: ”selvledelse er en selvfølgelighed i det moderne arbejdsliv. Selvledelse er også et vilkår i mange brancher. ”

I et senere telefon interview den 13. oktober fik Sanina Kürstein lejlighed til at uddybe hendes synspunkt både fra artiklen men også fra hendes bog.

Selvledelses niveauer

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

”Man kan sige at selvledelse er et vilkår og er et vilkår for utrolig mange danske virksomheder

Hvis man spørger forskerne så har mellem en halv og hel million mennesker – selvledelse – i deres arbejde

Spørger man danskerne så siger hver anden at de har selvledelse på deres arbejde”

(Appendiks 3.1, referat med sanina, svar)

Hvordan får medarbejderne kendskab til selvledelse i organisationen?

”Jeg tænker at noget af det aller vigtigste er at man begynder at tale om selvledelse på virksomhederne. Hvad det betyder og få defineret betydningen på hvad det er man har på den her arbejdsplads og den her organisation

Selvledelse er ikke en ting, det bliver talt om, at det er det, men der er mange forskellige forståelser for hvad selvledelse er, der er en 8-10 stykker

Jeg er særligt optaget af, at der er at beskrive selvledelse som en organisationsform i et social konstruktivistisk² sammenhæng. Det betyder en måde at organisere sit arbejde på. Det er noget der kun vedrører arbejdspladsen

Det er sproget der skaber det- den måde vi taler til hinanden på og det at forstå at vi skaber sammen er et vigtigt element. ” (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 12)

Sanina Kürstein nævner i den forbindelse at forsyningsselskabet Energi Midt (som efter en sammenlægning i 2016 er blevet til ENIIG) har implementeret selvledelse i deres organisation og har en ansat til at varetage dette område.

² ”Socialkonstruktionistisk betyder at virkeligheden bliver til i rummet mellem mennesker i en social konstruktion- i de ord vi bruger, og den måde vi møder og ser hinanden på. I en social konstruktionistisk forståelse er ingen virkelighed objektiv og ingen sandhed endelig, men netop resultatet af beskrivelsen af den nuværende forforståelse, fortolkning, positioner perspektiver og hensigter. ” citat Sanina Kürstein fra bogen *Ledelse af selvledelse*

Arbejdsmiljø

Hvordan bliver arbejdsmiljøet for de udførende påvirket, ved indførelse af selvledelse?

"Ja selvfølgelig skal det kunne gå op i en højre enhed – der skal være plads til privat livet også, men mere det der med at forstå at man har nogle forskellige forventninger til det at være professionel på arbejdet og være sig selv og have lov til det hele der hjemme. Jeg skal være konstruktiv når jeg er i dialog – jeg kan være en hysterisk møgkælling når jeg er hjemme hos min mand, det kan jeg ikke tillade mig når jeg er på arbejdet." (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 9)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetencer niveau i organisation?

*"Jeg mener ikke der sker nogen forflyttelse af ansvar juridisk
Du kan uddeleger lige så tosset du vil af beslutnings kompetencer
Men du kan ikke fralægge dig dit juridiske ansvar du som leder har overfor
den medarbejder kan holde til det du sætter dem til
Det står i arbejdsmiljøloven" (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 11)*

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

*"I virkeligheden så handler det om at kunne få folk til at levere noget godt, hele vejen og ikke kun halvdelen og gå ned med stress. Det er rigtigt dyrt for virksomheden hvis de går ned.
Det koste 5. millioner med jeres lønramme i direkte afledte udgifter, med folk der går ned med stress. Så det er en rigtig dårlig forretning at lade folk gå ned.
Det det der med at der er nogle andre, der skal ind i tingene – alle de forbindelser den person havde og al den erfaring og det rod det giver Det er helt vildt dyrt for dem"
(Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 9)*

Interview med Fredrik Hertel d. 1. november

Projektgruppen faldt informationssøgen over en artikel "et signalement af ledelsedilemmaet – identitet og mening til forhandling" (Bilag 3.1), som Ph.D og adjunkt Fredrik Hertel og Ph.D Lektor Michael Fast havde skrevet.

I deres artikel kommer de ind på ledelsedilemmaet som de definere som:

"Vi definere ledelsedilemmaet som den situation, der opstår, når lederen opfatter etableringen af en Jeg-Det- relation til medarbejderen som en nødvendighed for at kunne sikre organisations målopfyldelse.

Udfordringen er i midlertidig, at denne objektivering af medarbejderen skaber en ledelsesmæssig afstand til medarbejderen og dermed også til den situation, som organisationen befinder sig i "

Projektgruppen tog kontakt til Fredrik Hertel og fik efterfølgende et interview

Formålet var at få en forklaring hvordan selvledelse kan defineres og fortolkes udfra et teoretisk synspunkt

Selvledelses niveauer

Hvordan sikres det at alle er åbne overfor selvledelse?

"Man kan snakke om to typer af selvledelse med at lede sig selv – selvets ledelse hvis man kan kalde det sådan. Jeg tror det altid er en forudsætning, man er altid nødt til at lede sig selv på en eller anden måde

Diktatorer kan kun lede til en vis grænse. Folk er også nødt til, at lede sig selv ellers kan man jo ikke have magt over dem. Så det spiller også sammen med noget social kontrol. Social kontrol er også individets kontrol over sig selv

Selvfulg i samspil med de forventninger der er, men social kontrol kommer indeni – at man kontrollere sig selv" (Appendiks 3.3, referat med Frederik, svar 12)

Arbejdsmiljø

Hvordan påvirker kommunikationen organisationen?

"Man kan også starte den anden vej rundt med at spørge medarbejderne hvordan ser I, hvis man peger på lederen Hvordan ser I lederens rolle?

Hvad for forventninger har I til mig og hvad for forventninger har vi til hinanden

Måske starte endnu mere Bottom up end vi har tradition for. Vi starter ofte Top Down

Ledelsen skal kunne kommunikere forandringsprocessen

Måske skal vi i virkeligheden nogen gange have medarbejderne til at sætte de målsætninger"(Appendiks3.3, referat med Frederik, svar 22)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetenceniveauet i organisationen?

"På en konference i New Orleans jeg til i forrige uge, snakkede vi om noget med

"Self leadership" – i forhold til organisationer, vi vil nok kalde det kultur herhjemme

Det er den der helheds forståelse du snakkede om, at man ser sig selv som en del af en organisation. Men hvis du ser det som subjekt, så træder du også ind – din hverdag er jo ikke lagopdelt –

Du har et sammenhængende liv og selvom vi snakkede om at vi arbejder på nogle bestemte tider, så har man et sammenhængende liv og i det sammenhængende liv der er du nogen gange i en organisationskontekst og når vi er i den så ved vi godt hvad vi forventer af hinanden

I ved godt hvad I med rimelighed kan forvente af mig og jeg ved godt hvad I forventer af mig" (Appendiks3.3, referat med Fredrik, svar 20)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

"I Managements scifentic Management, hvor man prøver at udregne arbejdet og se hvor hurtigt og effektivt det kan gøres og det er en standardisering

Der skrev Mandag Morgen for nylig hvor meget det egentlig dræber arbejdsglæden at mere og mere bliver standardiseret"

(Appendiks3.3 referat med Fredrik, svar 16)

Interview med Pia Bramming d. 1. November

Selvledelses niveauer

Hvordan håndteres opstart af selvledelse?

"Du underminere jo medarbejderen, hvis du så ikke giver tilliden og ansvaret fra dig Men bare:" siger ja vi har selvledelse- men det er mig der bestemmer" så bliver folkene virkelig brudt ned og det går jo ikke. "
(Appendiks 3.4 referat med Pia, svar 4)

Arbejds miljø

Hvordan sikres det at alle er åbne for selvledelse?

"Der nævnes at jo mere komplekse projekter der arbejdes på, jo bedre er selvledelse, da man så ikke længere kan gå ud fra at byggelederen eller projektlederen ved mest, fordi der kommer en meget bred vifte af problemstilling i spil. " (Appendiks 3.4, referat med Pia, svar 2)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

*"Det bliver også et salgsargument udad til, som ofte også hænger sammen med, at offentlige virksomheder bruger små udbud og derved vælger hvilke murer eller tømrerfirma de vil anvende.
Før hen var det ikke nødvendigvis kvaliteten der var noget i vejen med
Men vi har et samfund der gerne vi dokumenterer alt muligt
I de offentlige virksomheder taler man om New Public Management
I de private virksomheder har man jo haft kvalitetssystemer i mange år.
Det nye er vel bare at man de her kvalitetssystemer får en form for markedsmæssig værdi"* (Appendiks 3.4, referat med Pia, svar11)

Hvilke betydning har det for eksterne parter?

"Jeg har talt med produktionsvirksomheder som siger at hvis de ikke har de rigtige certificeringssystemer så er der købere de ikke kan sælge til"
(Appendiks 3.4, referat med Pia, svar 11)

Interview med H.P. BYG A/S d. 3. November

HP Byg A/S udfører alle former for traditionelt entreprenørarbejde i total-, hoved- og fagentreprise med egenproduktion indenfor beton, murer og tømrer/snedker arbejde HP. BYG har hovedkontor i Aalborg Ø

I forbindelse med rapporten blev projektgruppe opmærksom på, at HP-BYG A/S har implemteret noget som de kalder ”Grøn Proces” i deres virksomheds organisation. Projektgruppen vurderede udfra den information, der var til gengængelig på deres hjemmeside, at det minde om selvledelse. Der for tog vi kontakt Adm. Direktør Henrik Petersen for at få et uddybende interview om deres tilgang til selvledelses begrebet.

Selvledelses niveauer

Hvordan håndterede HP-BYG A/S opstarten af ”Grøn Proces” (selvledelse)

”Det vi egentlig gjorde på daværende tidspunkt, det var og sige til alle vores medarbejdere, nu rykker vi fem eller seks halve dage ud i grupper, funktionærer, timelønnede, murer, tømrer og alt på kryds og tværs, der laver vi en opdeling og rykker ind, og fik lavet en del opgaver, kommunikationsopgaver og selvfølgelig med det primære formål, at vi skulle være lidt smartere til at bygge i HP byg en andre steder.” (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 1)

Har det en betydning for rollerne i organisationen?

”Når jeg hører ordet selvledelse, så har jeg i princippet skåret mit funktionærslag væk, altså det er sådan jeg tænker det, hvis det er selvledelse, så er der en ganske kort information og så ordner folkene selv resten, det er det definitive for mig af selvledelse.” (Appendiks 5.1 referat med Henrik, svar 1)

Arbejds miljø

Har organisationen oplevet andre fordele i forhold til medarbejderne og arbejdsmiljøet?

”Når man gør sådan noget, og da havde vi en medarbejderstab på 85 mænd som var involveret i det her, og tre år efter var der kun 40 tilbage af dem der var med. De andre tænkte det er fint nok, og der var nogle sjak på pladserne, de snakker jo sammen også bredt stadigvæk, men lige pludselig så bliver der færre og færre af dem der var med, og til sidst så er det udvandet lidt. Det har så resulteret i at vi, her i sommers, tog en håndværkerdag med alle vores medarbejdere, her på matriklen. Vi lavede en relancering af grøn proces også kombineret lidt med noget arbejdsmiljø og sådan, så folk de lige fik principperne ind under huden igen.” (Appendiks 5.1 referat med Henrik, svar 6)

Hvordan sikres det at alle er åbne overfor "Grøn Proces" (selvledelse)?

"Altså ældre medarbejder og folk der kommer fra gulvet selv, de har de største problemer.

Og Lars det er er nemlig rigtig, og så tager vi sommetider en dyb indånding, og siger det her det går ikke, og så siger jeg han har tre år tilbage, lad det nu hvile".

"Men vi har medarbejder, hvor vi siger OK det er sgu for stor en indsats, for at få dig vendt om, til sådan som vi vil have men vi er selvfølgelig ordentlige mennesker, så du er her jo". (Appendiks 5.1 referat med Henrik, svar 6)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetencerne i organisationen?

"Det håber jeg at vi har, det er svært at måle ik, vi kan jo sige at det er yderst sjældent at der kommer nogle og siger nu gider de ikke være her.

Det er jo det man bedst kan måle det på. Udskiftning af personale er jo ikke optimalt, men det er jo sådan at branchen er meget speciel, når man arbejder med det vi gør,.

Fordi der er jo mange udsving i forhold til bemanning, så vi skal jo justere hele tiden, det er vi nødt til, vi kan ikke sige:" at vi vil fandeme ikke af med jer".

Vi gør hvad som helst for at ringene går op og kabalen til at gå op, men vi er nødt til at sende folk hjem, og vi er nødt til at tage nogle nye ind, fordi vi har det jo også sådan at vi vil jo ikke altså hvis nu der er gode folk der kommer ud, så finder de et andet job indenfor en-to uger, og så må vi jo så ringe til dem og høre om de vil tilbage, og kan de ikke det jamen så finder vi ud af det en anden gang, altså sådan hænger det også sammen". (Appendiks 5.1 referat med Henrik, svar 8)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

"Altså selvfølgelig har vi været inde over og forsøge at påvirke processen, blandt andet med nogle eksterne konsulenter osv., men det er de ideer det er de tanker, helt ned på bottomline der er fældet ned på papir og blevet til grøn proces, det er de tanker som vores medarbejdere er blevet enige om, at det var det der kendetegnede os". (Appendiks 5.1 referat med Henrik, svar 1)

Interview med Dansk bolig Byg A/S d. 11. november

Som det blev omtalt tidligere af chefkonsulent Lone Borup fra Dansk Byggeri, kommer der flere og flere styringsentreprenører i den danske byggesektor. En styringsentreprenør er et entreprenørselskab, som ikke har egenproduktion. Det vil i praksis sige, at de giver bud på et stykke arbejde og selv hyre underentreprenører, derfor har de ikke samme personalepleje, som en entreprenør med egenproduktion.

En af de styringsvirksomheder, som har slået sig op, med denne forretningsstrategi er Dansk Bolig Byg A/S (DBB)

DBB A/S har hovedkontor i Horsens og blev etableret i 1998 og har afdelingskontorer i Roskilde, Hobro og Odense. De styre både nybyggeri og renoveringsopgaver.

På en DSE messe i Gigantium mødte projektgruppe DBB som havde en stand. Vi fik en brochure stukket i hånden med deres værdier "Det giver pote at leve værdierne" se Bilag Claus) DBB har "fokus på værdibaseret ledelse" og det er "ramme" som er vores værdigrundlag. De har 6 "værdier" i deres brochure, herunder selvledelse som de blandt andet definere på følgende måde.

"Det betyder at du har retten, men også pligten til at strukturere din hverdag"

Projektgruppen fik etableret et interview med projektleder Claus Greve fra DBB på en af deres byggepladser, for at høre hvordan han udøver selvledelse i dagligdagen og hvordan han anvender det.

DBB er i gang med en af deres længst varende byggesag, en renovering af en større boligkarre i Aalborg.

Selvledelses niveauer

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

*"Jobbet i sig selv byder at det er en gang selvledelse – vi er kun os der bliver sat på sagen, vi skal være frontfigurer hele vejen igennem sagen
Det skal være den frembrusende type, som kan administrer sin egen hverdag – og skal sætte andre i scene
Det er hovedsageligt den vej rundt der menes selvledelse i DBB, vi er DBB forgangs mænd hele vejen igennem vores tilfælde projekt. Det er det vi er sat i søen for" (Appendiks 5.2, referat med Claus fra DDB, svar 1)*

Arbejds miljø

Hvordan sikres at alle er åbne overfor selvledelse?

"Jeg kan godt gå til svendene herude - hvis deres entrepriseder er med på den så længe jeg ikke blander mig i en akkord eller sætter dem i gang med noget som ikke er aftalt – så kan vi godt det – det fungerer fint".
(Appendiks 5.2, referat med Claus fra DDB, svar 25)

Hvordan påvirkes kommunikationen i organisationen?

"Hvis jeg er nødt til at presse entreprisederne, er det at bølgerne kan gå rigtigt højt. Hvis de er presset og der nogen som står i vejen for dem, så kan det blive en slåskamp, som kan resultere i, at vi kommer til at bide af hinanden.

Begynder vi først at bide af hinanden, så er det at vi på vores byggemøder / planlægningsmøder kan blive ubehagelige.

Byggeleder og projektleder har en tendens til at når vi går ind til et byggemøde, hvor der sidder 12 mand omkring bordet, at beskyldte hinanden for at tingene ikke går som det skal

I den situation er det vigtigt som projektleder, at tage en tur i helikopteren og se det store billede i stedet. "

Når jeg starter byggemødet eller planlægningsmødet, så siger jeg vi er i en situation, hvor vi pt har en entreprise, det kan eksempelvis være mureren, han er meget presset.

Hvad kan vi gøre for at hjælpe mureren? - så har jeg lige vendt det hele rundt – hvad kan vi gøre for at mureren får luft til at blive færdig?

Er der nogen af jer som er i tæt parløb med mureren, der kan gøre en eller anden undtagelse for, at mureren får luft til det han er i gang med. Så kan I også få mureren til at hjælpe jer, hvis det er jer næste gang. Så glider det, så køre det på en helt anden måde

Jeg har eksempler på at "BANG" så flyver vi op under loftet og folk er sure og gale på hinanden og det dur bare ikk".

(Appendiks5.2, referat med Claus fra DDB, svar 26)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetence niveauet i organisationen?

"Nu kan jeg kun tale for mig selv, og hvordan jeg køre min byggeplads –jeg er måske lidt atypisk i forhold til nogle af mine kollegaer- tror også det er afhængig hvad det for en person.

Jeg køre den meget, meget åbne ledelsesstil – det første jeg gør når jeg starter en byggeplads, er at indekalde til et decideret opstart møde, hvor vi egentlig ikke snakker om, hvad er det for nogle opgaver vi skal lave, men snakker lidt overordnet om projektet, og får i den sammenhæng alle

entrepriser til at hilse på hinanden. På den måde får jeg forklaret dem, hvordan sagen blive styret.

Det er trods alt os som styre dagligda. jeg skal have styr på at de folk, jeg skal bruge er der på det rigtige tidspunkt, når jeg skal bruge dem”
(Appendiks 5.2, referat med Claus fra DDB, svar 25)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

Projektgruppen måtte ikke referer til dette.

Interview med ENIIG – d. 18. november

Da projektgruppen netop i forbindelse med rapporten, gerne vil finde ud af hvordan andre brancher, udenfor byggebranchen, anvender selvledelse i deres daglige virke og på opfordring fra Sanina Kürstein under hendes interviewe, blev der efterfølgende taget kontakt til ENIIG.

HR- konsulent Lene, inviterede efterfølgende projektgruppen til et interview hos ENIIG's hovedkontor i Silkeborg til frokost og efterfølgende et interview om selvledelse.

Det "gamle" forsyningsselskab Energi Midt (EM) blev etablerede allerede tilbage i 2009 Men blev fusioneret som EM tilbage i 2002, der blev selskabet dannet som fusion af nogle andre energiselskaber. I forbindelsen med fusionen kom der samtidig en ny ledelse

"Noget af det som den nye ledelse bragte ind i EM, det var værdibaseret ledelse at det som skulle kendetegne EM – det skulle være ledelse på baggrund af værdier

Set var noget nyt der kom ind og som startede med at EM blev dannet

Så arbejdede vi egentlig med værdibaseret ledelse i nogle år

Værdibaseret ledelse er hvis jeg lige kort skal sætte ord på det, så er det ud fra et menneskesyn om at vi tror på at uddelegering og ansvar er motiverende for medarbejderen og at rammer" (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 2)

Selvledelses niveauer

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

"Det bliver italesat som selvledelse. Men processen starter allerede før, i udvælgelsen af de kandidater der bliver ansat. Hvis vi har en mistanke om at den medarbejder der bliver ansat ikke vil trives i den måde vi arbejder på her. Så vil det ikke blive nogen succes heller ikke for den enkelte medarbejder.

Hvis ikke man trives med at man får nogle rammer og så følger man efter dem eller siger til. Så er chancen for at det bliver en succes hos os ikke så stor

Det er ikke ensbetydende med at så bliver man sorteret fra – vi har en introduktion på hvad er selvledelse

Det finder I måske også ud af – for selvom man har været et andet sted hvor der har været selvledelse – så er det måske selvledelse med en anden definition

(Bilag 5.1 og 5.2), så er det jo igen en ramme der skal sættes op med forventninger om hvad der skal laves. " (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 24)

Arbejds miljø

Hvordan sikres det at alle er åbne overfor selvledelse i organisationen?

"Vores interesse er jo at skabe en attraktiv arbejdsplads i et lokalområde fordi – det lokal område er jo vores kunder

Hvordan laver man så en god arbejdsplads og så for vores kunder så de også synes det er attraktivt – så vi også kan få noget arbejdskraft fremad så man kan blive ved med at levere noget god strøm

Og det er jo det her menneskesyn med at vi tror på at som udgangs punkt så bliver folk motiveret og det her med at have indflydelse på sin egen hverdag og at der er tillid til man kan løse de opgaver som man bliver sat til"

(Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 8)

Hvordan påvirkes selvledelse i organisationen?

"Selvledelse er også at jeg tager et ansvar for ikke at arbejde for meget, at jeg også har et liv ved siden af. For det er klart at når min leder ikke hverdag uddeleger gule arbejdesedler, så ved han måske ikke lige hvor meget der ligger på mit skrive bord når jeg tale administrationen. Så bliver der måske ved med at komme sedler ind og så skal man også selv kunne sige:

"hov nu kan jeg ikke tage flere sedler"

(Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 11)

Hvordan har organisationen oplevet andre fordele i forhold til medarbejderens arbejdsmiljø?

"Vi kan ikke se vores sygefravær er faldet men det er heller ikke steget og vi har et sygefravær på under 3% -det skal næsten ikke være lavere for så kommer folk når de er" (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 20)

"Det giver fleksibilitet det tror vi det har indflydelse på sygefravær og tilfredshed. Tilfredsheden den afspejler sig i vores medarbejder omsætning. Vi kan fasholde at medarbejderne de bliver her." (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 20)

Kompetencer

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

"Selvledelse handler om, at jeg selv søger nogle informationer hvis der er noget jeg ikke ved i stede for at sidde at vente på der komme nogen og fortæller mig – så finder jeg det selv." (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 11)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

Hvis jeg ved hvad der bliver forventet af mig hvis jeg ved hvad det er jeg skal løbe efter – så kan det godt være processen eller vejen derhen den kan jeg have indflydelse på eller hvilke systemer vi skal bruge. (Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 5)

”Vi arbejder ikke med bonus ordninger, der er ingen i huset der er bonus lønnet

Så det med at få en bonus hvis man når nogle resultater

Jeg tror heller ikke vi er lønførende vi er heller ikke lønpressende

Vi ligger der hvor vi skal være”

(Appendiks 5.3, referat med Lene fra ENIIG, svar 21)

Interview med Torben Gade d. 29. november

Under en af vejlederemøderne blev der gjort opmærksom på, at det kunne være en god ide at få en offentlig bygherres udtalelse på om de havde selvledelse i deres organisation. Af samme grund blev der taget kontakt til Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES) som har hovedsæde i Hjørring. Nogle af deres opgaver er at støtte og servicere militære operative enheder og øvrige myndigheder under Forsvarsministeriet, herunder Forsvarets bygge-, anlægs- og vedligeholdelsesprojekter. Desuden har de det, overordnede ansvar for viceværtsskabet på alle Forsvarets etableringer, herunder kantinedrift, rengøring, arealpleje og affaldshåndtering samt administrationen af Forsvarets ca. 700 lejemål. Vicedirektøren Torben Gade inviterede, til et møde oppe på deres Hovedkontor i Hjørring

Selvledelses niveauer

Hvordan får medarbejderne kendskab til retningen for organisationen?

"Når jeg har retten til at hyre og fyre, så bliver det enormt kompliceret at have medarbejdere, der arbejder autonomt

Hvis det at er selvledelse betyder, fordi hvornår er jeg tilfreds og hvornår er jeg utilfreds. Vi havde engang nogle selvledende grupper, som ret beset blev sat ned en tre-fire-fem stykker sammen, det var både på det manuelle plan, men også på et ingeniør, byggeleder niveau, og vi fandt ud af at det var enormt ledelseskrevende, at have selvledende grupper.

Vi afskaffede dem fordi de afkrævede ledelse i selvledelsen, både på det manuelle niveau men også på det akademiske niveau, og der skulle hele tiden sparring på, der skulle for det først være en der pr. default skulle finde ud af at få det her møde indkaldt, få det til at ske, hvad var det mødet skulle omhandle, og der var ikke anerkendelse for at det var den der tog initiativ der også var" (Appendiks 5.4, referat med Torben fra FES, svar 22)

Arbejdsmiljø

Hvordan påvirkes kommunikationen i organisationen?

"Statens administration ligger lige herovre, det var en af de der styrelser der blev flyttet ud fra København, og der sidder der 280 mennesker herovre. Men for styrelsen der bliver flyttet er det ikke altid et problem, altså nu de er blevet flyttet herover, de har fået ryttet op i rigtig mange dårlige kulturer der har været i sådan en butik, hvor der er nogle gnidninger og sådan noget, og de der brokrøve, dem vi snakkede om før der sidder nede i hjørnet, man leverer lige nøjagtig nok til de ikke bliver fyret, men ikke så meget man egentlig er stolt af dem. De blev jo ovre i København, så kommer der friske nye ind herovre, der er fuld af initiativ og unge mennesker, der har gå på

mod og lyst og bare levere, altså inden der var gået en måned, så levere de jo det samme som de gjorde tidligere, det er skræmmende.

Den dårlige kultur får du væk, den gode kultur tager du med. Altså jeg har jo også nogle gamle af de der projektledere, der brokker sig hver eneste gang der kommer en forandring, så får man sådan en knallert ind på 25 år og nyuddannet der kan IT, så kører det bare derud af, han/hun er bare så jublende glad fordi vedkommende har fået arbejde, så giver de den bare maks. gas, og det har vi så gode eksempler på rigtig mange steder. ”

”plejer-kulturen” forsvinder helt klart og i stor grad. Det tror jeg er positivt, jeg oplever de nye der kommer ind i vores virksomhed er mere dynamiske.

(Appendiks 5.4, referat med Torben fra FES, svar 13)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetence niveauet i organisationen

”Vi har gjort en meget stor dyd ud af at vi kompetence placere opgaverne , vi har nogle projektledere som er knivskarpe, til at få idetankerne til at blive til projekter, men vi har også nogle jurister i den anden ende der er knivskarpe i udbudsjura, og vi har ikke et udbud der går ud af vores butik, uden at det er tjekket igennem af vores jurister, selvom en projektleder eller en byggemand bob er rigtig god til rigtig meget, så er der alligevel altid noget der bliver glemt, og vi oplever ihvertfald at der opstår mindre konflikter ved at vores jurister har været inde i hele udbudsmaterialet.”

(Appendiks 5.4, referat med Torben fra FES, svar 6)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

”Vi har jo på byggeopgaver altid en løbende tilbagemelding, fra dem der nu har ansvaret for et given portefølje af opgaver, som typisk er et antal mænd og det antal mænd har typisk et antal opgaver, så der bliver fulgt op i det.

Jeg tror vi følger op på vores byggeopgaver en gang hver 14 dag, de ruller alle byggeopgaver igennem ud fra de systemer, vi nu kører efter og styrer efter. Og så siger du er der aldrig svigt i det?

Jo selvfølgelig er der det, altså vi har også ind imellem byggeopgaver der er rigtig skidt, som af forskellige årsager er fortabt i intetheden på hvorfor de gik dårligt.”

(Appendiks 5.4, referat med Torben fra FES, svar 8)

”Jeg tror ikke man decideret kan måle på et parameter, som ”indflydelse på egen hverdag”, sygefravær kan man måle på, og vi har også tidligere haft mulighed for at træne 2 timer i løbet af arbejdsdagen, og dengang havde vi et meget lavt sygefravær, men personligt brugte jeg det aldrig, og vi blev skåret 193 millioner kroner i vores lille butik, på baggrund af idræt i arbejdstiden. Fordi man kunne tage to gange mine timer og to gange alle

andres timer. Og har man mange medarbejdere og kan gange deres arbejdsløn for to timer så ender det med at give 193 millioner kroner, det kan vi spare når vi fjerner det. ”

”Men giver det glattere medarbejdere, det tror jeg det gør, men kan man måle på det? Så tror jeg, man skal være meget opmærksom på hvordan, man sætter sådan noget i gang, og hvordan alle mulige andre ting påvirker det, at have en glad medarbejder. ” (Appendiks 5.4 referat med Torben fra FES svar 5)

Hvilke betydning har det i forhold til eksterne parter?

”Vi arbejder med flere niveauer af det der, vi har rammeaftaler på rigtig meget, vi har rammeaftaler på vores vedligeholdelses produktion, vi vedligeholder alle forsvarets bygninger, 2.7 millioner kvadrater bygninger, så det er sådan seks gange det der er i Brønderslev. Så vi har ret mange kvadrater, der bruger vi en god halv milliard om året på og vedligeholde det, alle de håndværker ydelser der ligger i det, de er udliciteret på rammeaftaler, og der bruger vi de samme entreprenører.

Eller Danmark er i vores verden delt op i nogle grupper og nogle områder og der er der så typiske og der er der typisk en rammeaftale, der er f.eks. førstevalg på tømrerarbejde, der er en etter, en toer, og en treer, hvis vi mener der er en opgave der er tjenlig til at vi giver den i direkte tildeling, så giver vi den bare til ham etteren, fordi der har været holdt licitation på de her rammeaftaler, vi ved at han er den billigste, vi er over alt juraen, vi skal bare have beskrevet opgaven.

Så har vi hvis det er en lidt større opgave, laver vi et miniudbud, på de rammeaftaler der er, dvs. vi kalder etteren, toeren og treeren ind, så kan vi udbyde blandt de tre i licitation igen, og det er rigtig smart, og det er noget vi tjener rigtig mange penge på”(Appendiks 5.4, referat med Torben fra FES, svar 9)

Interview med Helle Lund Gregersen 6. december

Under besøget med Fredrik Hertel nævnte han flere gange Sparekassen Middelfart (SM), som har 18 filialer overvejende på Fyn og i Østjylland og 296 fuldtidsansatte.

Både det og det faktum at Sparekassen Middelfart i 2016 kåret til "Danmarks bedste arbejdsplads", (bilag Helle) medførte at projektgruppen tog kontakt til Sparekassen for at få et interview.

HR. Chefen Helle Lund Gregersen inviterede projektgruppen til et interview i deres hovedsæde i Middelfart.

Her blev introduceret i hvordan SM allerede tilbage i 90'erne startede med selvledelse. I starten handlede det meget om, at medarbejderne fik lov til at gøre hvad de havde lyst til og de behøvede ikke at involvere ledelsen. Der var meget vide rammer

Selvledelses niveauer

Hvordan får medarbejderen kendskab til retningen i organisationen?

"Grunden til vi indførte selvledelse, er fordi alle vores produkter kan kopieres – det eneste konkurrence parameter vi har, er hvordan møder mennesket / rådgiveren kunden – så de er i stand til at træffe nogle beslutninger – de skal være klædt på så de ikke altid skal tilbage og spørge " er det her nu rigtig – ser det her godt ud

De kan komme i tvivl og så er det ok at spørge en kollega – men lagt en ad vejen er de klædt på til at træffe en beslutning"
(Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 4)

Hvordan håndteres opstarten af selvledelse?

"I den nye strategi er skrevet nedefra og op fordi det er medarbejderne som har fingeren på pulsen og ved hvor vi kan gøre tingene bedre og anderledes kompetencen" (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 22)

*"Enten kunne man lide det her eller så kunne man ikke
Men det var ikke fordi der var ret mange der stoppede
Men der har været nogle enkelte der stoppet fordi: " de her bløde noget er ikke noget for mig. " (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 10)*

Hvilke ulemper oplever organisationen?

"Noget af det som er sket er at det handlede meget om den enkelte – det var individet der var i fokus hele tiden. Hvor vi i 2010 kunne jeg godt mærke at folk havde lavet deres egen definition og kunne gøre næsten hvad de ville. Vi havde jo ingen regler eller rammer. Rammerne var usynlige på det tidspunkt og så er det svært at agere selvledelse. Hvor er kanten henne? – hvis du aldrig støder på den"

(Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 14)

Arbejds miljø

Hvordan påvirkes kommunikationen i organisationen?

"Individet og organisationen hænger sammen – det hele menneske bliver man nødt til at tage med" (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 17)

Har organisationen oplevet andre fordele i forhold til medarbejdernes arbejdsmiljø?

Vi har et lavt sygefravær det lægger på 1,73 det er udfordringen at folk er tændt af den her fanatiske ild og gerne vil ned og bidrage og vi er en del af et fællesskab og så få sendt folk hjem igen fordi de ikke skal være så meget" (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 27)

Kompetencer

Hvordan sikres kompetenceniveauet i organisationen?

"Vi bruger faktisk to timer på en ansættelsessamtale og jeg havde 15 i sidst månede så det tage lidt tid" (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 8)

Resultat

Hvordan måles der på resultaterne?

"Vi har ikke personlige slagsmål på nogen rådgiver – det har de mange steder det har vi heller ikke, nogen er dygtige til noget andre til noget andre ting. Det er samme kasse pengene bliver tjent til" (Appendiks referat med Helle svar 43)

"Vi har vores strategier og vores værdigrundlag - det her skal være rammerne for det medarbejderne kan træffe beslutninger indenfor" (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 16)

På baggrund af de indsamlede informationer fra alle de interviewede i nærværende kapitel 5 og den indledende undersøgelse fra kapitel 3, vil der i det næste diskussions afsnit kapitel 6, ske en sammenskrivning af alle informationer

6

Diskussion

I afsnittet vil der med udgangspunkt i den indsamlede empiriske data, ske en sammenstilling af de hyppigste fremkomne problemstillinger. Disse problemstillinger vil fremstå som underoverskrifter under hver af de 4 hovedemner. Problemstillingerne vil være emner, der er berørt af begge typer af informanter, både konsulenter, forskere og virksomhederne. Udsagnene fra informanterne vil, hvor det er relevant blive sammenstillet med tidligere gennemgåede teorier. Formålet med diskussionen er at komme frem til en delkonklusion for hvert emne, da de senere vil være nyttige i forbindelse med et løsningsforslag.

6.1 Selvledelses-niveauer

I den indledende undersøgelse, samt erfarings undersøgelserne, har intention været at, finde frem til om selvledelse vil tilføje værdi for bygge- og anlægsbranchen. Endvidere om og eventuelt hvordan selvledelse kan implementeres i branchen.

Ved at sammenstille problemstillingerne, skabes der et overblik over hvilke der er vigtigst at arbejde med.

I afsnittet vil informanterne af og til være grupperet, som enten konsulenter og forskere eller virksomheder.

I tilfælde hvor der er mange forskellige kommentarer til et underemne, vil de blive opdelt yderligere.

6.1.1 De tre niveauer ved selvledelse

Gennem de forskellige interviews, tales der om forskellige niveauer i selvledelse. forskerne nævner, at der opereres med tre niveauer, et individ niveau, et gruppe niveau og et organisations niveau. De tre niveauer beskriver forskellige områder der håndteres indenfor selvledelse, samt hvilket niveau områderne tilhører. Her mener konsulenter og forskere, at det helst skal op på organisations niveauet, hvis en virksomhed skal benytte selvledelse.

Virksomhederne er mere splittede og kan de deles op i to grupper. Dem der tilhører byggebranchen og dem der har deres virke i andre brancher.

Virksomhederne i andre brancher mener som eksperterne, at hvis selvledelse skal fungere og kan kaldes selvledelse, skal det op på organisations niveau. Fordi rammerne der arbejdes indenfor, skal være nogle som opsættes af ledelsen. Hvilket gerne må være i forbindelse med en udarbejdet strategiplan for virksomheden.

De to interviewede virksomheder som havde indført selvledelse, anvendte værdibaseret ledelse som udgangspunkt i deres ledelses form.

Virksomhederne i byggebranchen er mere uenige i tilgangen til selvledelse. Der er her tale om en mellemstor entreprenør, en entreprenør der kun håndtere styringsdelen, og altså ikke har en egenproduktion, samt en offentlig bygherre. Her kan det konstateres, at de samtidig har tre forskellige meninger om selvledelse.

Den mellemstore entreprenør mener at, når der snakkes selvledelse så er det nok hvis det sker på det operationelle niveau, der skæres funktionærlaget altså væk i denne sammenhæng. Synet på selvledelse er, at de udførende (deres håndværkere) får en kort instruks og derefter selv kan udføre opgaven.

Yderligere vurdere virksomheden at det fungere, hvis det er den samme opgave der gentages, men at det vil være kompliceret i dagens byggebranche, da der ofte følger en stigende grad af kompleksitet med i opgaverne.

Derfor kan det ikke forventes, at de timelønnede selv kan styre dette. Der vurderes ud fra virksomhedens synspunkt, at individ niveauet er nok til, at virksomheden kan kalde sig selvledende.

Styringsentreprenøren holdning er, at når der snakkes selvledelse i branchen, så er den ikke nødvendigvis fast fra plads til plads. Da det er forskellige individer der styrer pladserne, derfor kan måden tingene udføres på være forskellige fra den ene byggeplads til den anden.

Styringsentreprenøren er ofte på samme plads fra start til slut og vil af samme grund selv præge og udforme deres egen definitionen af selvledelsen.

Selvledelse udøves og så her, som regel på individniveau.

Den offentlige bygherre, tilslutter sig derimod mere eksperterne og virksomhederne fra andre brancher. Her er holdningen, at hvis selvledelse er noget der skal fungere, så skal det op på organisationsniveau. Det var blevet forsøgt hos den offentlige bygherre, men her vurderede man, at det ikke var en form som passede ind hos deres organisations struktur. Hvilket kunne skyldes deres meget hierarkiske organisationsopbygning

Virksomhedens mente at selvledelsen under deres forsøgstid, krævede meget ledelse og at det ikke rigtig fungerede, før der var en person der formelt fik rollen som leder for opgave gruppen.

Det kan være svært at sige hvilket niveau af selvledelse der er 'korrekt', da dette ikke nødvendigvis eksistere, men skal betragtes ud fra hvad den enkelte virksomhed har brug for.

Projektgruppen mener, at hvis en virksomhed gerne vil bruge termen selvledelse i marketing sammenhæng, så skal det bruges på organisationsniveauet. Da det er her, som det også ligger i ordet, kommer hele organisationen til gode.

Hvis det kommer op på dette niveau, skulle det gerne medføre, at alle medarbejdere trækker i samme retning, ud fra de rammer og værdier der er, udarbejdet af virksomhedens ledelse i strategiplanen.

Det vil også være på organisationsniveauet, at områder indenfor eksempelvis arbejdsmiljøet begynder, at blive påvirket i en positiv retning.

Blandt andet på grund af, at kommunikationen bliver mere flydende i alle organisationsniveauer, og der er ikke en 'frygt' for, at søge en hjælpende hånd hos en kollega, der eventuelt har en større kompetence indenfor et givent felt.

6.1.2 Ændringen af rollerne

En problemstilling ved at benytte sig af selvledelse vil være, at nogle roller i organisationen kan gå hen og blive ændret.

Alle de interviewede konsulenter og forskere nævner, at netop mellemlederens rolle, vil ændre sig når man skifter til selvledelse.

Hvor en projektleder som byggebranchen er organiseret i dag, vil have til opgave både at kigge fremad og fjerne forhindringer for folkene i "marken", samt fungere som "brandslukker" hvis der opstår problemer i marken.

Vil en projektleder i en virksomhed, der benytter selvledelse stadig skulle se fremad og fjerne forhindringer, men alt 'brandslukningen' skal folkene i marken gerne være i stand til at håndtere, da de fagligt ofte er stærkere end projektlederen.

Projektlederen skal så, at sige 'op i helikopteren' og koncentrere sig om at byggeopgaven bevæger sig i den rigtige retning, og overholder deadline. Det betyder også at en projektleder, får frigjort noget ekstra kapacitet til andre opgaver, eller måske endda til at kunne håndtere, en eller flere ekstra byggepladser.

En Forsker nævner, at mange tror, at selvledelse betyder mindre ledelse, hvilket I følge forskeren er en misforståelse da: "man går fra at lede medarbejdere til at lede ledere, dermed bliver det en anden slags ledelse. (Bilag 3.2)

Virksomhederne er her enige med konsulenter og forskere, i at rollerne ændre sig når selvledelse benyttes. Virksomhederne uden for bygge- og anlægsbranchen mener, at mellemlederens roller er, at sørge for, at folkene bliver tildelt opgaver der passer til deres roller eller kompetencer. Sørge for at de sammensatte teams fungere så optimalt som muligt under omstændighederne og være i stand til at vurdere hvordan de ansatte trivsel er.

På baggrund af denne information kan projektlederen bedre motivere sine medarbejdere Derved bliver det mellemlederens rolle, at fjerne forhindringer for sin medarbejdere og samtidig udøve 'mandskabspleje' for de ansatte.

Virksomhederne i byggebranchen er enige med de resterende informanter i, at rollerne ændre sig, dog er man lidt mere forbeholden med graden af ændringer.

Den offentlige bygherre nævner blandt andet, at dengang selvledelse var en del af deres organisation krævede mere ledelse.

Det med at håndtere problemer der pludselig opstår, betragtes heller ikke som "brandslukning" men derimod som en del af en dynamisk hverdag.

Men virksomhederne kan godt tilslutte sig, at der efterhånden stilles store krav til kommunikationsevnerne for folk i mellemliderrollen, og at denne del kan være en svær størrelse at håndtere. Især hvis det er folk der internt kommer op i systemet og dermed ikke uddannelsesmæssigt er blevet klædt på til det.

I forhold til hvad der nævnes omkring problemstillingen, peger retningen imod, at kommunikationen kommer mere i centrum for en mellemlider. Situationsbestemt ledelse ville være et anvendeligt "værktøj" der ville kunne hjælpe til med at forbedre kommunikationen og vejledningen.

Blandt andet kan der vurderes på om en ældre medarbejder der har en stor mængde erfaring, måske kun har brug for, at der bliver lyttet til de ting han kan bidrage med. Det samme gør sig gældende med den nyuddannede der kommer med en masse teoretisk viden, men ikke har den store erfaring, her skal der måske bruges mere tid på at vejlede i hvordan opgaven skal udføres.

Lederen skal med andre ord kunne tilpasse sig situationen, dette vil også kunne bruges når der snakkes om personalepleje.

6.1.3 Balancegangen ved selvledelse

En problemstilling som der dukkede op i forbindelse med fordele og ulemper ved selvledelse. Har været at finde den rette balance mellem for meget selvledelse, eller frihed, og for lidt selvledelse, for lidt frihed.

Her mener konsulenter og forskere, at der opnås mange fordele ved at benytte selvledelse, blandt andet at:

- Engagement fra medarbejderne er et krav, sammen med dette engagement vil der ofte medfølge en øget produktivitet.
- Medarbejderne får lov til at deltage i beslutningsprocesserne, dette er et af punkterne i Maslows behovspyramide, derfor vil det være med til at skabe medarbejdere der er glade for, at komme på arbejde, og være en del af virksomheden
- Medarbejderne skal selv styre deres hverdag, mange ser dette som en stor 'gode', da det giver dem frihed til at kunne møde sent en dag eller hente børn fra skole.

Dog nævner en forsker, at der skal passe på med for meget og for lidt frihed, det understreges meget godt af eksemplet med damen der går til frisør i arbejdstiden (Appendiks 3.3, referat med Frederik, svar 43).

Virksomhederne udenfor byggebranchen, er enige med konsulenter og forskere i, at de har oplevet et bedre arbejdsmiljø, hvor alle på kryds og tværs af organisationen kan diskutere og få problemstillinger vendt med hinanden uanset uddannelsesmæssig baggrund eller hvor i organisationspyramiden man befinder sig.

De selv samme virksomheder nævner ligeledes, at det har været en lang proces, og at selvledelse ikke er noget der sker fra en dag til den anden.

Det stiller blandt andet krav til, at ledelsen *virkelig* tror på selvledelse, og fører det hele vejen igennem organisationen. Det mest optimale vil være at alle medarbejdere er med i opstarten af processen. (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 5)

Problemstillingen her omhandler styringen af en selvledende organisation. Hvis opfattelsen er, at når først selvledelse er implementeret, og indført i virksomheden, ”så kører det bare,” så er opfattelsen forkert.

Betragter man problemstillingen ud fra de fordele der nævnes, har de alle noget med værdier at gøre, altså hvilke værdier er det, at virksomheden gerne vil stå for, og derfor i forlængelse gerne vil have at deres medarbejdere udviser når de er på arbejde.

Delen der nævnes med påpasselighed i forhold til for meget og for lidt frihed, omhandler også de værdier og de rammer som en organisation sætter for frihedsgraden. Udfordringen i denne proces er, ikke at opsætte værdier og rammer, når processen starter.

Den svære del af øvelsen er snare, den opfølgning der skal laves, fordi organisationen skal vide om der er noget der begynder at ”skride”, før det sker. Dermed har organisationen, mulighed for, at gå ind og ændre på rammerne, eller ændre på de roller der er opsat indenfor rammerne.

Den rette løsning til dette er svær at komme med, da selvledelse ofte fungerer forskelligt fra virksomhed til virksomhed

Noget af det som projektgruppen lagde mærke undervejs i interviewene var at, nogle virksomheder fortæller, at opfølgning og samtaler med medarbejderne var et vigtigt parameter for dem.

Blandt andet nævner en virksomhed, at de afholder både deres årlige MUS samtale hvor selvledelse er på dagsordenen og at de fornyeligt havde indført en ny type samtaler T&P (trivsel og performance) Hvor mellemlederen minimum skal afholde 6 samtaler med sine medarbejdere om året.

Hvilket betyder at der afholdes minimum 7 møder pr medarbejder om året i selvledelse og T&T (Appendiks 5.3, referat med Lene, svar 17).

Mængden kan virke en smule voldsom, men hvis det kun er selvledelse der er på programmet, er det ret hurtige møder.

Ved at gøre dette, sikre virksomheden sig, at deres mellemledere har fornemmelse af hvordan der ansættes trivsel og arbejdsmiljø er og kan nå at reagere i tide så stress m.m. undgås.

6.1.4 Implementeringen af selvledelse i organisationer

I løbet af de afholdte interviews, både med eksperter og virksomheder, blev det mere og mere klart for projektgruppen, at en af de store udfordringer er implementeringen af selvledelse.

De forskellige virksomheder beskrev en proces som tog lang tid, ligeledes fortalte eksperterne at krævede et stort arbejde at få det til at fungere. Men at når det var indført var der meget at spare i tid i forhold til bedre kommunikation og arbejdsmiljø blandt medarbejderne.

En af forskerne nævner, at implementeringen helst skulle ske i samarbejde med alle medarbejdere i virksomheden, gerne som ’Bottom up’ hvis det betragtes i forhold til organisationen (Appendiks 3.3, referat med Frederik, svar 22)

Dette kunne blandt andet anvendes til at sikre sig, at medarbejderne forstod og kunne stå inde for de værdier og rolle definitioner som virksomheden havde.

Virksomhederne indenfor byggebranchen mente, at det, kunne ske gennem dagskurser ude på de enkelte byggepladser når der blev holdt opstartsmøder. (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 1) & (Appendiks 5.2, referat med Claus, svar 2).

En af virksomhederne udenfor byggebranchen, fortæller derimod om en lang proces, som strækker sig over flere år og som stadig udvikler sig

Virksomhederne har gennem adskillige kurser, for de ansatte lavet et længere kursusforløb, hvor medarbejderne er i blandede i grupper fra forskellige organisations niveauer.

På denne måde kan medarbejdere påvirke hinanden, både dem som er positiv indstillet og dem som har en mere skeptisk holdning til nye tiltag. (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 5).

Det virker ikke til at der er nogen genvej til at få etableret selvledelse på organisationsniveauet. Derfor skal virksomheder vil indføre selvledelse tro på det og samtidig være klar til at bruge tid (og penge) på det. De virksomheder som anvender selvledelse, som en del af deres organisation, er til gengæld ikke i tvivl om, at der er fordele at hente efterfølgende.

Derfor er virksomhederne nødt til selv, at vurdere om det er investeringen værd.

Dog skal det nævnes, at de fordele som projektgruppen har fået indsigt i, gør sig gældende for de virksomheder der er interviewet.

Derfor kan det alt afhængig af, de opstillede rammer og værdier for selvledelse, være en real mulighed for, at der kan opnås helt andre fordele i en anden virksomhed.

6.1.5 Delkonklusion

Det viser sig gennem undersøgelserne og diskussionen at, virksomhederne udenfor bygge- og anlægsbranchen i store træk har anvendt de råd som eksperterne er kommet fremtil, omkring selvledelse.

Af samme grund bruger konsulenterne og forskerne ofte disse virksomheder som 'gode' eksempler på hvordan selvledelse på organisation niveau burde fungere. Det må dog også konkluderes, at især den private del af virksomhederne fra bygge- og anlægsbranchen, er mere negative overfor idéen om selvledelse. Specielt når der tænkes i organisationsmæssig sammenhæng. Måske fordi at hovedparten af byggebranchen personlighedsprofil er meget ens.

Profilen er kendetegnet ved, at der skal produceres noget, og der ikke er tid til at sætte sig ned og snakke opgaven igennem eller reflektere over situationen.

Om det samme er gældende for den øverste ledelse i byggebranchens virksomheder er svært at svare på.

Men desværre virker det ikke til byggebranchens virksomhederne p.t. er indstillet på, at investere nogle dage på dette nye tiltag og få det implementeret i organisationen.

Selvledelse tager tid i opstarten og skal vedligeholdes i dens levetid måske er det en af årsagerne til at det endnu ikke er indført som en fast del af en organisation. En anden

faktor kunne også være, at det ikke økonomisk målbart og derved kan det ikke ses på bundlinjen af regnskabet.

6.2 Arbejdsmiljø

I løbet af de afholdte interviews har der været spørgsmål, om arbejdsmiljø. Blandt andet hvilke fordele og ulemper virksomhederne oplever og hvordan selvledelse vil påvirke kommunikationen i en organisation, samt hvordan en virksomhed der vil indføre selvledelse, eventuelt er i stand til, at sikre sig at deres medarbejdere er åbne overfor nye tiltag.

6.2.1 Påvirkningen af kommunikationen i organisationen

Et af de emner der konstant kom på banen i forbindelsen med interviewene, var ordet kommunikation.

Det er et område der bliver mere og mere vigtigt, at have som fokusområde i sin virksomhed- og ledelsesorganisation.

Konsulenterne og forskerne i interviewsene er ikke i tvivl om, at hvis en organisation begyndte at bruge selvledelse, ville det påvirke kommunikationen i en positiv retning. Som nævnt tidligere betyder det at alle kan gå til hinanden på kryds og tværs af organisationen for at få hjælp, eller hjælpe en kollega.

Dog er der enighed blandt konsulenterne og forskerne om, at det stiller nogle krav for, at opnå dette.

For eksempel er det vigtigt at lederen på en given opgave lykkedes med, at få defineret rollerne, og få forventningsafstemt det med medarbejderne, så alle er klar over hvad der forventes af dem (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 14). Det vil skabe et bedre arbejdsmiljø, fordi medarbejderen selv kan vurdere, om de har kompetencerne til at håndtere den rolle de er blevet tildelt. Hvis medarbejderne har kompetencer til at håndtere deres rolle, vil en rimelig antagelse være, at det også vil skabe en sikkerhed for dem, og dermed frigive kapacitet til også at hjælpe andre kollegaer.

Virksomhederne udenfor byggebranchen oplever, ligeledes kommunikationen som værende en meget vigtig del af det, at kører selvledelse på organisations niveau

En af de interviewede virksomheder har haft både ledere og medarbejdere på separate kurser i kommunikation (Appendiks 5.3, referat med Helle, svar 36). Målet her var, at give lederne et indblik i hvordan man håndterede selvledende medarbejdere, Samtidig var det vigtigt, at få medarbejderne på kursus, for at skabe forståelse for, at indførelsen af selvledelse i virksomheden ikke betød, at lederne *"bare sendte opgaver ud"* og så ellers sad og trak den gode løn.

Tværtimod betød det, at lederen havde fået mange nye opgaver som de skulle tage sig af. En anden del af kurset drejede sig om hvordan, der blev kommunikeret kollegaer imellem.

Den anden virksomhed udenfor byggebranchen mente, at de altid havde haft en god arbejdsplads, også før de indførte selvledelse. Men var ligeledes enig i, at kommunikationen i dag spillede en langt større rolle end tidligere.

Hos denne virksomheden har det resulteret, i at der i dag er nedsat en Erfa gruppe, på tværs af afdelingerne.

Tanken er at grupperne mødes og diskutere, om der ting indenfor deres område, hvor virksomheden eventuelt kan forbedre sig. Et af de konkrete eksempel der blev brugt var at de havde en Erfa gruppe der håndterede konkurrencen om 'Danmarks Bedste Arbejdsplads'.

Denne gruppe mødes 2 gange årligt for, at se om der er nogle punkter der kan forbedres, for at medarbejderne får det bedre på arbejdspladsen (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 19).

I virksomhederne der arbejder indenfor byggebranchen, er det det samme synspunkt, når emnet kommunikation bliver bragt på banen.

Kommunikationen bliver vigtigere og vigtigere, og evnen til, at håndtere det hos især mellemlederen, får en højere prioritering end førhen.

Den stigende vigtighed af kommunikationen i branchen, kan blandt andet hænge sammen med den digitalisering, der sker i branchen.

Her er det yderst vigtigt, at eksempelvis projektlederen, er i stand til, at formidle vigtige informationer fra en tegningen, ud til de medarbejdere der skal udføre opgaven. (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 15).

Blandt andet nævner en virksomhed, at netop vigtigheden i kommunikation kan være en tung opgave, at få formidlet ud til ældre projektledere, eller medarbejdere der har været tømmer og efterfølgende har fået en stilling som formand e.l. (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 6).

Hvorimod folk der kommer fra uddannelses institutioner som eksempelvis UCN eller universiteter har en anden tilgang i forhold til kommunikationsopgaverne (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 11).

Der er bred enighed fra konsulenter, forskere og virksomheder om, at kommunikation bliver vigtigere og vigtigere, det gælder både internt i virksomheder og i forhold til eksterne parter.

En anden vigtig faktor er tillid, dette måske mest relevant hvis en virksomhed kører selvledelse på organisationsniveauet.

Dermed kan medarbejderne give opgaver til hinanden, i tillid til at opgaven bliver løst til tiden og ordentligt. Der findes forskellige værktøjer og teorier der eventuelt kan være behjælpelige med at løse disse problemstillinger.

I forhold til, at skabe tillid blandt kollegaer, vil det være vigtigt at medarbejderne, er klar over hinandens kompetence profil, så der kan søges hjælp hos den mest kvalificerede kollega.

I denne sammenhæng er det vigtigt, at mellemlederen ved opstarten af at hold får skabt nogle klare definitioner af rollerne. Dog er det også sandsynligt, at der skal arbejdes med menneskesyn, da mennesker ofte danner sig en forud indtagelse af en anden person.

Her kunne Henry McGregors teori X og teori Y, anvendes da denne teori ofte anvendes i forbindelse med en leders rolle.

Dette gør sig ligeledes gældende hvis der arbejdes med selvledelse på, organisationsniveauet, her vil "selv" medarbejderen til en vis grad være en leder, hvilket gør teorierne brugbare.

Med afsæt i problemstillingen omkring kommunikation i organisationen har det allerede været nævnt, at situationsbaseret ledelse kan være en løsning, den vil dog ikke nødvendigvis hjælpe i forhold til hvilken informationer der er vigtige og hvilke der kun vil forvirre. Her kunne læsning af bogen "The One Minute Manager" skrevet af Kenneth H. Blanchard m.fl. være en mulighed. (Ligeledes kunne andre af Kenneth H. Blanchard's bøger og tidsskrifter også være en oplagt mulighed).

Formålet med bogen "The One Minute Manager" er, at gøre en leder i stand til at give informationer på et minut, hvilket betyder at alt der ikke er vigtigt for opgaven skæres fra.

6.2.2 åbenhed for nye tiltag

En virksomhed der vil indføre selvledelse, skal være opmærksom på, at der kan være nogle udfordringer blandt nogle medarbejdere, som vil modarbejde eventuelle nye tiltag i organisationen.

konsulenterne og forskerne har en holdning om at, hvis virksomhederne sørger for at der bruges en 'Bottom-up' model, så elimineres en stor del af denne problemstilling. Tankerne bag det er, at hvis idéerne kommer fra dem selv, så er folk mere modtagelige overfor noget nyt, hvilket langt hen ad vejen virker som en fornuftig antagelse.

Her har virksomhederne udenfor byggebranchen, en anden holdning.

Selvom de har brugt 'Bottom-up' modellen i begge virksomheder, har det vist sig at dette ikke var nok og at der stadig var medarbejdere, der ikke var indstillet på nye tiltag.

Her begyndte virksomhederne, som tidligere nævnt, at lave grupper af medarbejdere der var blandede for, at de eventuelt kunne påvirke hinanden i en positiv retning.

Virksomhederne nævner også at problemstillingen var værst i opstarten, da der i begge virksomheder i dag, foregår en mere omfattende rekrutteringsproces.

I gennem denne proces sikres det at medarbejderen passer ind i virksomheden, og passer på en profil der virker fornuftig i sammenhæng med selvledelsesdelen i virksomheden (Appendiks 5.3, referat med Lene svar 24) og (appendiks 5.5, referat med Helle svar 8).

Virksomhederne fra byggebranchen er ikke uenige i, at det er en fordel hvis nye tiltag kommer efter 'Bottom-up' princippet.

Hvilket også har også været brugt i en af virksomhederne, for at indføre tiltag, der minde om selvledelse (Appendiks 5.1, referat med Henrik svar 1).

Det virker ud fra informanterne til, at der er konsensus om, at, hvis medarbejderne kan blive involveret i processen, så opnås det bedste resultat.

Interviewene med nogle af virksomhederne viser også, at det ikke nødvendigvis er nok.

En virksomhed af en vis størrelse, kan have problemer i at få alle medarbejderen involveret.

Dette kan løses ved at der oprettes grupper, hvor der er nogle medarbejder der bliver udpeget til at være "tovholder" for en gruppe medarbejdere. Dermed sikres det at det ikke kun er en afdelings synspunkter og idéer også kommer i spil i organisationen.

De forskellige grupper i virksomheden, deltager sammen med ledelsen, i møderne og har de forskellige afdelingers synspunkter og idéer med.

Denne model virker i sig selv fornuftig nok, men har virksomheden mange ansatte, må det også betragtes som tvivlsomt, at alles idéer bliver tilgodeset, hvilket kan være nok til at nogle medarbejdere får en 'ligeglad' holdning til tiltaget.

En anden betragtning i forhold til, at skabe denne åbenhed, er at virksomhederne udenfor byggebranchen uden tvivl bruger meget tid og energi, på at løse de her problemstillinger de løber ind i af og til. Der kan måske stilles spørgsmålstejn ved om virksomhederne indenfor byggebranchen, er villige til at gøre det sammen. Hvis antagelsen af branchens profilerne er rigtige og at det er personer med holdningen om at *'vi skal bare have noget produceret, alle de møder tager for lang tid'*.

6.2.3 Delkonklusion

Det virker til at stort set alle informanter er meget enige om, at der eksistere nogle problemstillinger i forhold til kommunikation og åbenhed.

Dog er det først når der snakkes om løsninger på disse problemstillinger at, der opstår forskellige holdninger.

I forhold til problemstillingen omkring kommunikation, har virksomhederne udenfor byggebranchen, valgt at bruge tiden og de ressourcer kræves for, at sende både deres ledere og medarbejdere på kommunikations kurser.

Det er sket i flere omgange og derved har det også været muligt at opretholde arbejdspladsens serviceniveau, dog med en nedsat kapacitet.

Det beskrives at kurserne giver medarbejderne værktøjerne til at fungere i en kommunikationsmæssigt og selvledende organisation.

Betrages virksomhederne i byggebranchen, er de godt klar over, at kommunikation bliver en vigtigere del af deres dagligdag.

Branchen mener selv, at medarbejder der kommer med et højere uddannelsesniveau, er nogenlunde klædt på til, at håndtere denne udfordring. Men ser en stor udfordring i forhold til ældre medarbejdere, eller folk der kommer op internt i firmaet.

Det virker dog ikke som om, virksomheden gør noget ved det, de acceptere bare at sådan er situationen, fordi der er ikke tid til at sende mellemlederne på kurser.

Her kan det konkluderes, at der er brug for at byggebranchen, står med et behov for at kigge indad.

Det virker forkert, at selvom branchen godt kan se, at der er problemer forude, bevidst kører lige i mod dem, uden at reagere.

Projektgruppen var tidligere inde på nogle teorier om, at virksomhederne muligvis selv kan bruge nogle bøger eller teorier, i forhold til at forbedre kommunikationen i virksomheden.

I forhold til problemstillingen omkring åbenhed, ser projektgruppen en stor udfordring for byggebranchen, især når det kan konstateres at op mod 80% af profilerne for folkene er ens.

Da dette kun virker selvforstærkende, vil det ofte være samme profil der "bakker" hinanden op.

Fordi de har samme holdninger og meninger, så hvis der er nok af disse profiler der mener, at det er spild af tid, at indføre nye tiltag i en virksomhed, vil det ofte blive den holdning størstedelen af medarbejderne vil have.

Derfor kan det være svært at komme med et endeligt svar på om den metode der anvendes i andre brancher vil kunne overføres til byggebranchen

I stedet for kunne det være en interessant tanke, at virksomhederne brugte den faglighed der er blandt deres medarbejdere. Fordi der er en faglig stolthed gemt i langt de fleste udførende og de gerne vil levere et ordentlig stykke arbejde. Derfor handler det i virkeligheden, måske, bare om at give dem mulighederne for, at de derved kunne blive involveret og engageret i processerne.

Hvis virksomhederne brugte denne indgangsvinkel til, at præsentere selvledelse for medarbejderne på, kunne det være, at de ville være mere modtagelige overfor idéen.

6.3 Kompetencer

Ved de afholdte interviews indgik der et spørgsmål, om hvordan virksomheder, der bruger selvledelse håndterede udskiftningen af medarbejdere.

Projektgruppen fandt dette spørgsmål interessant. Virksomheder der bruger selvledelse har investeret noget ekstra i deres medarbejdere, og dermed givet dem flere kompetencer.

Ifølge artiklen – Stemningsskifte lader vente på sig (Bilag 3.3), er byggebranchen sæsonbetonet og har en stor udskiftning af medarbejder i den udførende del.

Hvilket måske kunne være en af årsagerne til, at virksomhederne ikke er interesseret i at investere i deres medarbejder, blandt den udførende del. Denne investering kunne ”gå tabt” i det tilfælde at medarbejderen fandt arbejde, hos en af konkurrenterne.

6.3.1 Kompetenceniveauet i selvledende organisationer

Kompetenceniveauet i en selvledende organisation er en problemstilling som en virksomhed bør tage alvorligt. Blandt andet fordi deres medarbejder går på pension, eller forlader virksomheden af andre årsager.

De interviewede konsulenter og forskere, har ikke et endegyldigt svar på hvordan tabet af kompetencer kan mindskes.

En af de interviewet konsulenter mener at der bliver skabt en selvledelseskultur i virksomhedsorganisationen. (Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 11)

Derved skulle det blive nemmere, at erstatte en projektleder med en anden projektleder. En virksomhed ville også lettere kunne rokerer rundt på sine medarbejder, så en nyansat, havde mulighed for, at komme ind i arbejdsområdet og lære virksomhedskulturen at kende.

En anden forsker kommer ind på, at virksomheden skal sørge for at, den tavse viden der eksistere i virksomheden bliver delt. Dette må især betegnes som vigtigt på specialist positioner i virksomheden (Appendiks 3.3, referat med Fredrik, svar 37).

Virksomhederne udenfor byggebranchen, bruger lidt forskellige tiltag til, at håndteres udskiftning i personalet. Den ene virksomhed har en rekrutteringsproces med samtaler og udarbejdelse af personprofiler. Hvorefter den nyansat medarbejder bliver koblet på et introforløb til selvledelses delen (Appendiks 5.3, referat med Lene, svar 23).

I den anden virksomhed starter rekrutteringsprocessen med en lang samtale.

Virksomheden mener, at ressourcer i deres tilfælde er bedst brugt på, at holde på medarbejderen gennem større medarbejder involvering i beslutningsprocessen (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 18).

Der er ikke som sådan en enighed om hvordan en virksomhed, bedst håndtere det at miste medarbejdere, en kombination af de fire håndteringsmetoder ville måske være det ideelle.

En kombination ville tage højde for rigtig mange situationer blandt andet:

- Om virksomheden mister tavs viden.
- At medarbejderne indbyrdes hjælper hinanden og får sat nye ind i måden tingene skal gøres i virksomheden.
- De nyansatte vil få et forløb, hvor de bliver undervist i måden at gøre tingene på.
- Virksomheden vil vise medarbejderne tillid nok til, at lade dem få større indflydelse på beslutningstagen, for at holde på dem.

Dog stiller en løsningsmodel som denne også større krav til økonomien og tidsforbruget, som en virksomhed skal være villig til at lægge i denne problemstilling. Samtidig ville det i nogle situationer nok være, at gå for langt for at holde på en medarbejder.

6.3.2 Delkonklusion

En af problemet og derved også udfordringerne for byggebranchen, er at den er afhængig af årstiderne og vejret.

Der vil være tidspunkter hvor virksomhederne sender deres udførende medarbejder hjem på dagpenge. Derfor virker det ikke som den rigtige beslutning, at gå all-in på at fastholde denne medarbejdergruppe.

Derfor kan det konkluderes at, for en virksomhed i byggebranchen ville løsningen med et introforløb, formentlig være den mest fordelagtige.

Da den vil fokusere på at lære de nyansatte de grundlæggende tanker bag de tiltag virksomheden anvender.

En anden mulighed kunne derfor være, at virksomhederne brugte forskellige løsningsmodeller alt efter hvilket organisation niveau medarbejderne befandt sig på.

Sådan at virksomheden eksempelvis brugte et introforløb hos de udførende medarbejdere, da udskiftninger på dette niveau som regel er større end på det taktiske niveau.

Derfor vil det give mening for virksomheden, at de investerende uddannelsespenge på medarbejderne i det taktiske niveau, fordi medarbejderudskiftnings hastigheden blandt projektleder (funktionærer) som regel er mindre.

Med en sådan løsningsmodel ville virksomheden have mulighed for at udføre udskiftning i det operationelle personale.

Undersøgelserne viser at der generelt er en høj faglighed blandt branchens udførende parter, derfor vil tabet i faglig viden være begrænset. Tabet vil hovedsageligt vil være social interaktion og en viden om virksomhedens værdier og måde, at gøre tingene på.

De sidste to punkter kan formentlig løses med et intro kursus, hvorimod social interaktion vil kræve tid, inden en ny medarbejder er integreret i et sjak.

På det taktiske niveau blandt eksempelvis projektledere, findes der også en høj grad af faglighed blandt de nyuddannede

Ofte mangler de nødvendige ledelseskompetencer (Konstruktørforeningen, 2015). Af samme grund investere virksomhederne flere uddannelseskroner på deres medarbejdere i dette organisatoriske lag.

Det vil derfor give mening, at gøre mere for at holde på funktionærerne, da et introforløb ikke vil være nok til at en nyuddannet byggeleder, vil kunne erstatte en der har været i virksomheden i 4-5 år.

6.4 Resultat

Resultat temaet er lige som de foregående temaer blevet behandlet i løbet af interviewene, hvor det er blevet undersøgt om virksomhederne har nogle metoder til at 'måle' på selvledelse.

Endvidere om det har haft betydning i forhold til samarbejdet både internt og eksternt. Grunden til at dette findes relevant hænger sammen med målet for denne rapport har været byggebranchen. En branche der som regel er vanskelig at overbevise med nye tiltag og ofte falder tilbage til: "at gøre som vi plejer", hvilket en af konsulenterne også understreger i interviewet (Appendiks 3.1, referat med Lone, svar 33).

6.4.1 Betydning for samarbejde

I løbet af den indledende undersøgelse, hvor interviewene foregik med konsulenterne og forskerene, var der en klar fornemmelse af, at ved brug af selvledelse, ville der blive skabt et bedre samarbejde generelt i en organisation.

Alene af den grund at medarbejdernes tanker og idéer kommer i spil, bliver det tydeliggjort hvad virksomheden skal bruge tid på (Appendiks 3.2, referat med Sanina, svar 4).

Konsulenterne og forskerene snakker også meget om forventningsafstemning, da der er et forventningspres nedad fra lederen til medarbejderne. Hvor lederen forventer at medarbejderne kan planlægge sin egen hverdag. Omvendt er der også et forventningspres den modsatte vej, hvor medarbejderne forventer at lederen har tilliden til at medarbejderne kan finde ud af at planlægge deres hverdag (Appendiks 3.4, referat med Pia, svar 17).

Meget af det konsulenterne og forskerene taler om, er målrettet på det interne samarbejde, dette kan hænge sammen med, at de ikke alle har det store kendskab til byggebranchen.

En af virksomhederne udenfor byggebranchen snakker om, at de ikke er i tvivl om at samarbejdet er bedre, både internt i deres teams, men også i forhold til deres kunder. Virksomheden har ved hjælp af selvledelse, indefor nogle opsatte rammer, flyttet en del af beslutningskompetencen fra mellemlædelsen, ud til medarbejderne der arbejder "ude i marken" og som også har kontakten med kunden.

Dette medføre at hvis medarbejderne kommer ud til en opgave, der måske er mere omfattende end først antaget, så har medarbejderne beslutningskompetence til selv at træffe en beslutning, uden først at have involvere sin overordnet

Alt dette styres af den ramme som den øverste ledelse har sat for virksomheden, samt definitionen af de forskellige roller (Appendiks 5.3, referat med Lene, svar 37).

Samme virksomhed giver også et eksempel, med en kunde der ringer for at klage, og beder om at snakke med en medarbejders chef.

Ofte får kunden, at vide at det må de gerne, men de vil nok blive stillet tilbage til selvsamme medarbejder igen, fordi medarbejderen ved mere om lige nøjagtig det område end chefen (Appendiks 5.3, referat med Lene, svar 38).

Den anden virksomhed udenfor byggebranchen har samme mening om samarbejdet især med deres eksterne relationer, her nævner virksomheden at, nye kunder oplever at medarbejderen i virksomheden har helt andre muligheder og beslutningskompetencer, end det har været tilfældet i de virksomheder de har skiftet fra, og det kan kunderne godt lide (Appendiks 5.5, referat med Helle, svar 41).

En af virksomhederne der opererer indenfor byggebranchen giver et meget godt billede på, at det straks bliver en smule mere kompliceret, når de eksterne parter pludselige er underentreprenører. Som styringsentreprenør har han ikke ledelsesret over de svende der er på opgaven, formelt set skal han gå gennem den entrepriseleder, som underentreprenøren har sat til at styre opgaven.

Dog nævner informanten at på den konkrete plads kan han godt snakke med svendene og planlægge sammen med dem. Men er det større ting der skal på plads, skal det køre gennem de formelle kanaler. Informantens fornemmeste opgave er i det her tilfælde, at informere underentreprenørernes entrepriseledere i forvejen, så de er klar til de opgaver der vente fremad rettet (Appendiks 5.2, referat med Claus, svar 23).

Ligeledes fortæller en anden virksomhed indenfor byggebranchen, at når de opererer som underentreprenør på opgaver, kan de ikke bruge deres tiltag, som minder om selvledelse, i den fulde udstrækning, fordi der er nogle ting de ikke har ret til at bestemme, men som er bestemt af den virksomhed der er totalentreprenør på opgaven (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 12).

Samme virksomhed fortæller, at på opgaver hvor de fungerer som total eller hovedentreprenør, forsøger, at give deres underentreprenører de samme forudsætninger som de giver deres egen medarbejdere. Endvidere er det indskrevet i kontrakterne med underentreprenørerne, at de skal efterleve virksomhedens tiltag (Appendiks 5.1, referat med Henrik svar 14). Virksomheden fortæller også, at der kan ligge en udfordring i at, branchen arbejder med forskellige opdelt fag, som kan give anledning til, at der til tider opstår konflikter med fagforeningerne (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 13)

En opsummering må være, at der er klare indikationer på at, selvledelse i de virksomheder der er implementeret det på organisations niveau, giver et bedre samarbejde både internt i teams der arbejder på en opgave, men også med eksterne parter. Det tyder på at de eksterne parter sætter pris på at, organisationen er gearret til at træffe beslutninger hurtigt, så der ikke er ventetid før der kommer et svar.

Skal der forsøges at trække en tråd til byggebranchen, så operere branchen meget med store opgaver der ofte er inddelt i forskellige faggrupper, hvilket helt sikkert er med til at besværliggøre denne proces, da virksomheder kun har et vist råderum på de enkelte opgaver.

Da det råderum ofte ændre sig fra opgave til opgave, vil det betyde, at et tiltag som selvledelse, måske kan anvendes meget på en opgave, men kun internt på den næste opgave.

En anden pointe der er meget relevant, er at hvis tiltag som for eksempel selvledelse og det "at give en hjælpende hånd" på tværs af faggrupper gør, at virksomhederne kommer i konflikt med fagforeninger, så kan det blive vanskeligt at få indført.

6.4.2 Måling af selvledelses resultater

Når der blev spurgt ind til om virksomhederne, i forbindelse med indførelsen af selvledelse, havde udviklet en målbar metode, for senere at kunne påvise, at det var et tiltag som havde haft en gavnlig effekt, var svaret nej.

Der var dog et par virksomheder der nævnte nogle interessant perspektiver, blandt andet nævnte en virksomhed, at et af måle parameter eventuelt kunne være medarbejder tilfredshed (Appendiks 5.1, referat med Henrik, svar 18).

En anden virksomhed nævner at, de ikke kan sige noget om hvad de har tjent på det, da virksomheden så skulle have en ide om hvad der var af omsætning uden tiltaget.

Men de er overbevist om på, at de klare projekterne hurtigere, fordi beslutnings kompetencerne og mandatet til at træffe beslutninger er flyttet.

Så hvis de for eksempel førhen kunne lave 10 opgaver på et år kan de i dag lave 12, hvilket giver en god bundlinje (Appendiks 5.3, referat, med svar 39).

Det bliver også nævnt fra en virksomheds side at, det er svært at måle på et parameter som for eksempel "indflydelse på egen hverdag", men virksomheden tror på det giver glattere medarbejdere, der er bare så mange andre faktorer der også spiller ind, for at medarbejderne er glade at det vil være kompliceret at lave denne type måling (Appendiks 5.4, referat Torben, svar 13).

I flere af interviewene med projektgruppen, nævnes sygefravær som et muligt måle parameter, her har en del af virksomhederne svaret, at det er lavt hos dem (Appendiks 5.5, referat med Helle svar 27)

Dog skal der gøres opmærksom på, at der her kan være andre faktorer der spiller ind. For eksempel nævner en virksomhed, at de i en periode havde mulighed for at træne i arbejdstiden, i den periode var der meget lav sygefravær. Af økonomiske årsager blev det sparet væk, hvilket medførte at sygefraværet steg en smule. Men ikke nok til at opveje den økonomiske fordel, der var ved besparelsen (Appendiks 5.4, referat med Torben svar 13).

Der er en tro på at tiltag som blandt andet selvledelse, er med til at skabe en bedre arbejdsplads, og en enkelt virksomhed tror også på at det har gjort udslag på bundlinjen. Men da der ikke er nogle af virksomhederne der har konkrete målinger af økonomien, er det svært at bruge det som et argument for at gå ind i selvledelse. Da en virksomhed helt sikkert også investere en del i tiltaget, hvilket virksomhederne heller ikke har tal for hvor meget det har kostet dem.

Grunden til at det er relevant at finde parametre der kan måles på, er fordi at byggebranchen godt kan være svære, at overbevise om at gå "nye veje"

Derfor kunne det hjælpe hvis virksomhederne i branchen eksempelvis kunne se at investeringen kommer hjem igen, det tager måske bare nogle år.

6.4.3 Delkonklusion

Det kan ud fra undersøgelserne med eksperter og virksomheder konkluderes, at der er noget at hente i forhold til samarbejde. Umiddelbart virker det hovedsageligt til at være internt i virksomheden at der er de største fordele, at hente på samarbejdet mellem kollegaer.

Medarbejderne står selv for at planlægge og i en vis grad beslutninger, selvledelses formen lægger meget op til at kollegaerne bruger hinanden, og de kompetencer som

kollegaerne og dermed virksomheden indeholder. Selvledelsesformen belønner tilgængæld medarbejderne ved at give dem beslutnings kompetencen og mandatet til at beslutte.

Hvis vi kigger Maslows behovspyramide, vil det at deltage i beslutninger som nævnt tidligere give glattere medarbejdere. En anden ting det kan gøre er at motivere medarbejderne, for den vej igennem at skabe en loyalitet overfor virksomheden.

Når en virksomhed op på et sådant niveau, vil medarbejderne være villige til at gøre rigtig meget for at opgaverne når i mål. Medarbejderne får måske ikke en økonomisk belønning, men får ros og anerkendelse og tryghed i deres job.

I forhold til de eksterne parter, bliver det fra nogle virksomheder pointeret at der er resultater at hente, dog er disse resultater i de nævnte tilfælde forbundet med at medarbejderen i marken har direkte kontakt til kunden, og derfor kan give hurtige og kvalificeret svar eller løsninger.

Denne form eksistere også i byggebranchen, det er dog mest set ved mindre opgaver der eksempelvis køres som en fagentreprise, det må det konstateres at på større opgaver vil kontakten til kunden ofte gå gennem byggeledelsen, Som så derefter skal have fat i for eksempel underentreprenører.

Der er altså i byggebranchen ikke altid direkte kontakt fra kunden til den person, som er mest kvalificeret til at svare eller løse en problemstilling. Dette hænger sammen med at branchen er fagopdelt, og der ofte skal bruges mange forskellige af disse fag for at løse en opgave. Derfor er det nødvendigt at have en central ledelse der har kontakten, dette er ofte en total eller hovedentreprenør, som så derefter står for at informere og styre underentreprenører.

Det giver en del udfordring i forhold til at benytte selvledelse, da en totalentreprenør der benytter selvledelse på organisations niveau, er vant til at deres medarbejdere, selv kan håndtere at bestille materialer eller ringe efter andre faggrupper hvis der er brug for det. Vil får problemer med at benytte selvledelse, på en sag hvor underentreprenørens medarbejdere ikke er vant til selv at håndtere disse områder, her er medarbejderne måske vant til at materialerne ligger der hvor de skal bruges om morgenen.

7

Løsningsforslag

Løsningsforslaget er udarbejdet på baggrund af diskussions afsnittet, samt de tanker projektgruppen har i forhold til at løse de udfordringer, som en implementering af selvledelse i byggebranchen vil støde på.

Løbende i afsnittet vil der være opstillet udkast til hvordan projektgruppen ser, at løsningen kunne føres ud i byggebranchen, samt et opslag af hvordan en E-bog med fokuspunkterne kunne være opbygget. Projektgruppen påtænker at sende løsningsforslaget til den kursusansvarlige hos Dansk Byggeri for, at få feedback og finde ud af om de ville være en villig deltager i en sådan proces.

7.1 Fokuspunkter

Projektgruppen er kommet frem til ni fokuspunkter i deres løsningsforslag, hvis en virksomhed, i byggebranchen, vælger at implementere selvledelse på organisations niveau.

De ni fokuspunkter vil også være grundlaget i den E-bog som projektgruppen omtaler senere i kapitlet.

De valgte fokuspunkter, vil blive gennemgået iforhold til, hvad de betyder og hvilke opgaver der ligger under hvert punkt.

Endvidere er de ni fokuspunkter fremkommet ud fra interviews med virksomheder indenfor og udenfor byggebranchen. Derfor vil nogle af punkterne være tildannet ud fra erfaringer andre brancher har gjort sig, i deres proces med at implementere selvledelse. Projektgruppen har vurderet, at punkterne er brugbare for byggebranchens aktører.

Formålet med E-bogen er både at gøre opmærksom på punkter som vurderes, at være vigtige og væsentlige. Desuden skal E- Bogen få virksomhederne til at tænke eller reflektere, over hvilken form for selvledelse de vil anvende. Virksomheden kan vælge, at brug alle eller færre fokuspunkter.

E-bogen skal ikke ses som en rette snor da det er op til virksomhederne selv at definere selvledelse for lige netop deres virksomhed. Den skal ses mere som et oplæg til at komme i gang med selvledelse på organisation niveau.

Om virksomheden så fraviger den, når først virksomheden er kommet i gang er mindre vigtigt. Virksomheden kan for eksempel have lavet deres egen version af fokuspunkterne.

Herunder gennemgås de ni fokuspunkter projektgruppen er kommet frem til.

Ledelsen skal bære det i hjertet

Med dette menes der, at hvis en virksomhed vælger at implementere selvledelse, så skal virksomhedens ledelse virkelig have en tro på at det her er det virksomheden vil og har brug for at gøre.

Samtidig betyder det at virksomheden skal gå forrest, og ikke mindst være villig til at lytte, her skal der vises en velvilje til processen fra virksomheden side.

Medarbejderinvolvering

Det er yderst vigtigt for virksomheden, at få medarbejderne med fra starten af processen. Dels fordi det er medarbejderne der har 'fingeren på pulsen',

Og ikke mindst fordi en virksomhed i denne proces har en enorm mængden viden og erfaring, at trække på, hvis den kan få medarbejderne til, at gå med i denne proces.

Opsætte værdier & rammer

Her lægges der op til, at virksomheden er nødt til at finde frem til:

"hvad er selvledelse for vores virksomhed"

Og ikke mindst:

"Hvad betyder det for virksomheden"

"Hvordan passer det ind i den strategi der er lagt for virksomheden".

Virksomheden skal billedligt talt kridte fodboldbanens streger op.

Her har virksomheden en oplagt mulighed for, at involvere sine medarbejdere i processen, her findes der for eksempel virksomheder hvor medarbejderne er så involverede, at de er med til at udarbejde strategien for virksomheden.

Definere rollerne i organisationen (og byggepladserne)

Dette punkt hænger tæt sammen med overstående punkt, og er en af grundene til, at involveringen af medarbejderne kan være en god ide.

Fordi når virksomheden skal tage stilling til "Hvad selvledelse betyder for virksomheden" så skal der også tages stilling til "hvad betyder det for medarbejderne".

Derfor er virksomheden nødt til, at definere rollerne på den fodboldbane der omtales i ovenstående punkt.

Dette er vigtigt for de medarbejdere der har forskellige "roller" har en ide om hvor langt deres ret til selvledelse går. Hvornår skal de "trække i nødbremsen" og-måske - gå til næste led i organisationen.

Her vil involveringen af medarbejderne, være en god ide, fordi der formentlig ikke er andre end dem selv, der ved hvilke opgaver de selv kan klare, og hvornår de har brug for assistance.

Opretholde balance

Virksomhedens ledelse skal sørge for, at vurdere på de roller der findes i virksomheden, men også på de opsatte rammer.

Hvilket kan være en svær balancegang, der må ikke være for meget selvledelse, men heller ikke for lidt.

Det hænger sammen med at hvis en virksomhed har for meget selvledelse, kan det gå over i autonomi, hvor medarbejderne laver deres egne regler, og ikke længere retter sig efter dem der sættes fra virksomheden.

For lidt selvledelse kan derimod ende med en fremmedgørelse, hvor medarbejderne ikke længere har nogen fornemmelse, af hvad det er de er en del af, og derfor ikke har noget interesse i, at bidrage væsentligt til det.

Forventningsafstem ofte

Det er nødvendigt og et vigtigt parameter for en virksomhed, at forventningsafstemme med deres medarbejdere ofte. Det er herigennem at medarbejderne har mulighed for, at blive hørt.

Hvor meget forventningsafstemning der er nødvendigt, er svært at sige. Der findes virksomheder der laver det i forbindelse med den årlige MUS samtale. Andre virksomheder vælger at fordele det løbende og efter behov (virksomhed/ medarbejder) hen over året med flere, men mindre tidskrævende møder i forhold til MUS samtaler.

Kommunikation skal i fokus, både internt og eksternt

Det er vigtigt for virksomheden at have klar og tydelig kommunikation. Her vil virksomheder ofte sige, at det har de allerede.

Projektgruppen har desværre ofte oplevet det modsatte, da de var aktive udøvende i byggebranchen.

Hvis selvledelse benyttes, skal vejledningen til medarbejderne være tydelig og lige nøjagtig tilstrækkelig til, at opgaven kan udføres og ikke mere.

Den interne kommunikation er særdeles vigtig ved selvledelse arbejdes der ofte med, at medarbejderne indbyrdes kan give hinanden opgaver.

For at det kan fungere kræver det, at medarbejderne har en forståelse for god kommunikation og hvordan let det er at misforstå.

Dette gælder gør sig ligeledes gældende for eksterne samarbejdes parter. Her kunne et eksempel være, at den arkitekt der skal sørge for, at tegningerne indeholder den information der er behov for, ikke får videregivet denne. Dette kan medføre frustrationer for den håndværker der efterfølgende skal udføre arbejdet.

Medarbejderudvikling

Virksomheden skal være opmærksom på, at det ved brug af selvledelse er formålstjenligt, at øge sine medarbejderes kompetenceniveau. Medarbejderen vil som regel efterfølgende kunne benytte, en ny tillært kompetence til at forbedre nogle arbejdsområder.

Tillid på tværs af organisations niveauer

Virksomheden skal være opmærksom på, at selvledelse kræver tillid. Dette indebære at hvis der indføres selvledelse uden tillid, er der, en stor sandsynlighed for, at implementeringen af selvledelse ikke lykkedes.

For virksomheden vil det betyde at de har fuld tillid til, at den medarbejder de har givet et ansvarsområde også er i stand til, at kunne udføre denne rolle.

Det vil sige at hvis virksomheden placerer en medarbejder i en rolle, skal medarbejderen have tillid til, at virksomheden har truffet valget ud fra de kompetencer, medarbejderen indeholder.

Et eksempel kunne være:

En byggevirksomhed der har ansat en byggeleder skal have tillid til at denne kan udfylde sin rolle og selv kunne styre sin byggeplads, med de kompetencer vedkommende er i besiddelse af.

Hvis der er en åben og god kommunikation i organisationen, vil det ikke være nødvendigt for byggevirksomheden, at kontrollere om byggelederen kan styre sin byggeplads. Fordi byggepladslederen vil komme af sig selv -og i fuld tillid, til byggevirksomheden og fortælle hvis der er problemer på byggepladsen, han behøver hjælp til.

7.2 Opbygning af E-bog med fokuspunkter



Figur 7.1 – Opbygning af E-bog (Egen tilvirkning)

7.3 Kursus-proces og opbygning

Projektgruppen har udover de ni fokuspunkter, tænkt over hvordan selvledelse kan blive mere velkendt og udbredt i byggebranchen.

Byggebranchen har en speciel organisationsstruktur, med mange forskellige faggrupper. Disse specielle omstændigheder som byggebranchen har, vil påvirke de løsninger der skal benyttes, hvilket der er kommet følgende model ud af.

Projektgruppen mener, at noget af det der mangler i byggebranchen er, at selvledelse bliver italesat. Ligeledes bør der findes en løsning på, hvordan virksomheder kan søge assistance enten bare med viden om eller med konkret implementering af selvledelse. Her mener projektgruppen at det er oplagt at få en af de forskellige byggefaglige organisationer som repræsenterer arbejdstager og arbejdsgiver i byggebranchen. Helt konkret tænkes der på 3F og Dansk Byggeri.

Med de ni fokuspunkter som projektgruppen er kommet frem til, vil det derfor være oplagt at det kunne blive en vigtig del af en E-bog.

Intentionen med E-bogen skulle være, at informere og assistere, til hvordan en implementeringsproces af selvledelse, kan gennemføres i en organisation.

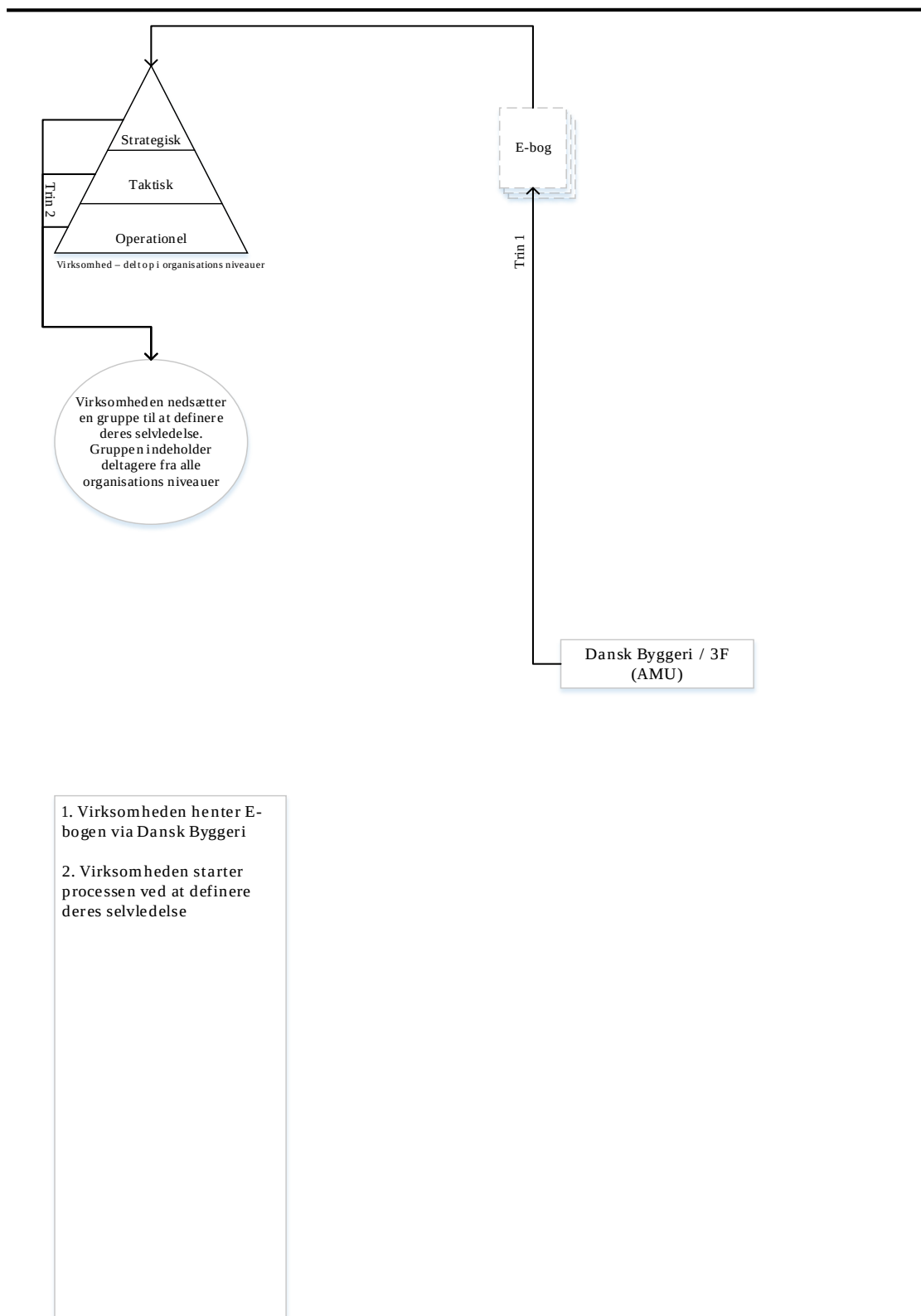
Måske vil det være muligt, at E-bogen kunne udgives af eksempelvis DA's forlag som er gået over til den digital platform og udgivelse af E-bøger.

Distributionen kunne efterfølgende ske gennem Dansk Byggeri. Dansk Byggeri kunne derigennem udbrede informationen til deres medlemmer. Det kunne være en måde for medlemsvirksomhederne, at komme i gang med selvledelses processen.

Det er tiltænkt på følgende måde:

Organisationen der ønsker at implementere selvledelse, henter E-bogen gennem Dansk Byggeri.

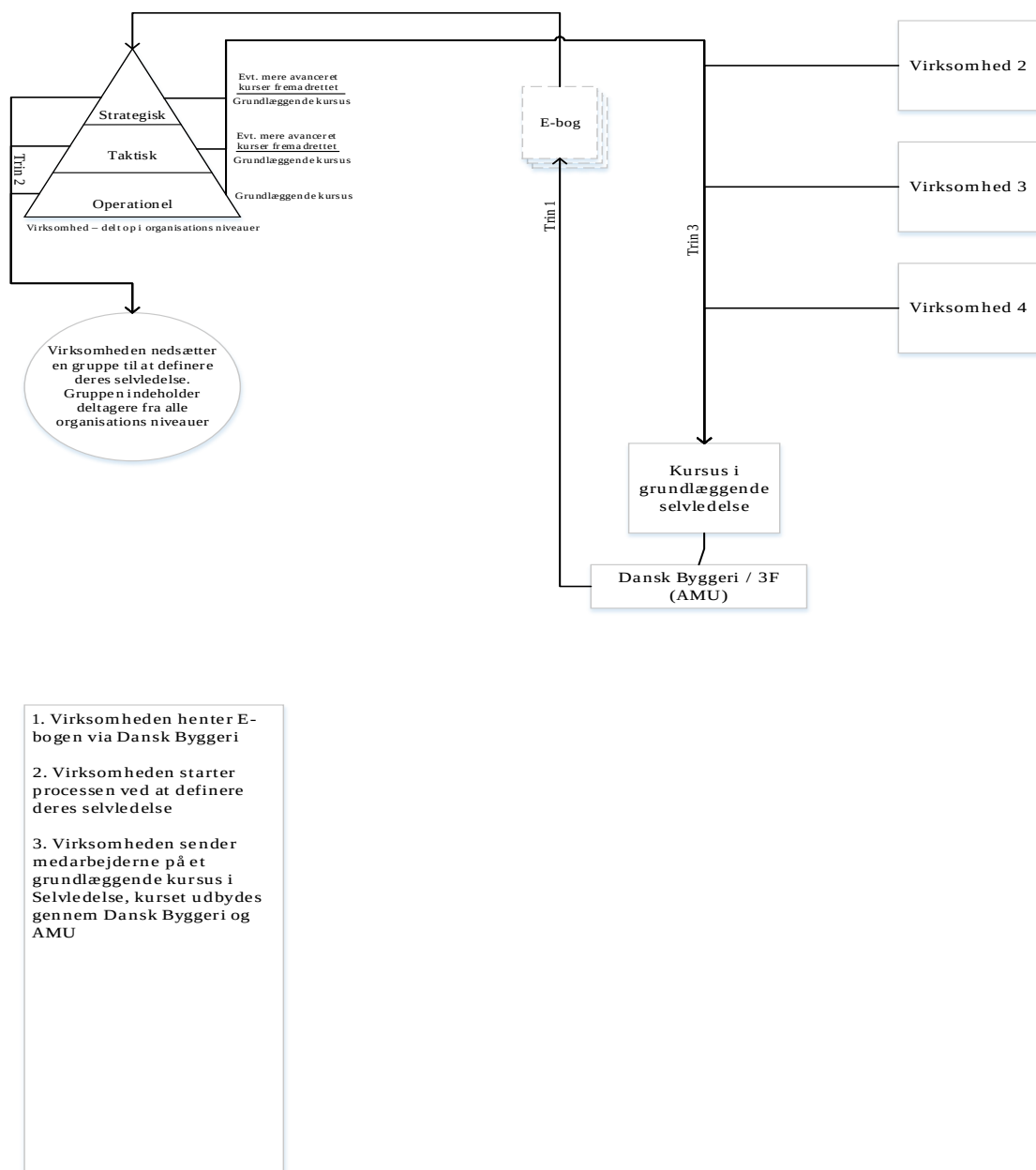
Organisationen går herefter i gang med at få defineret selvledelse for deres organisation, samt hvad det vil betyde for deres organisation og deres medarbejdere. (se figur 7.2)



Figur 7.2 – Løsningsmodel trin 1 (Egen tilvirkning)

Medarbejderne sendes på et kursus i grundlæggende selvledelse, for at opnå den basale viden om hvad selvledelse går ud på. Her tænkes det, at sådanne kurser kunne køres af Dansk Byggeri og/eller 3F(AMU). Fordi det sparer virksomheden for selv, at skulle oprette eksempelvis introkurser, som de så ikke kører fordi der kun var to nyansatte. Hvilket kan medføre til, at det bliver udskudt til der er 10-12 nyansatte der skal gennem det.

Ved at lave kurserne gennem Dansk Byggeri eller 3F (AMU), vil de to nyansatte kunne samles i et hold, sammen med medarbejdere fra andre virksomheder. (se figur 7.3)

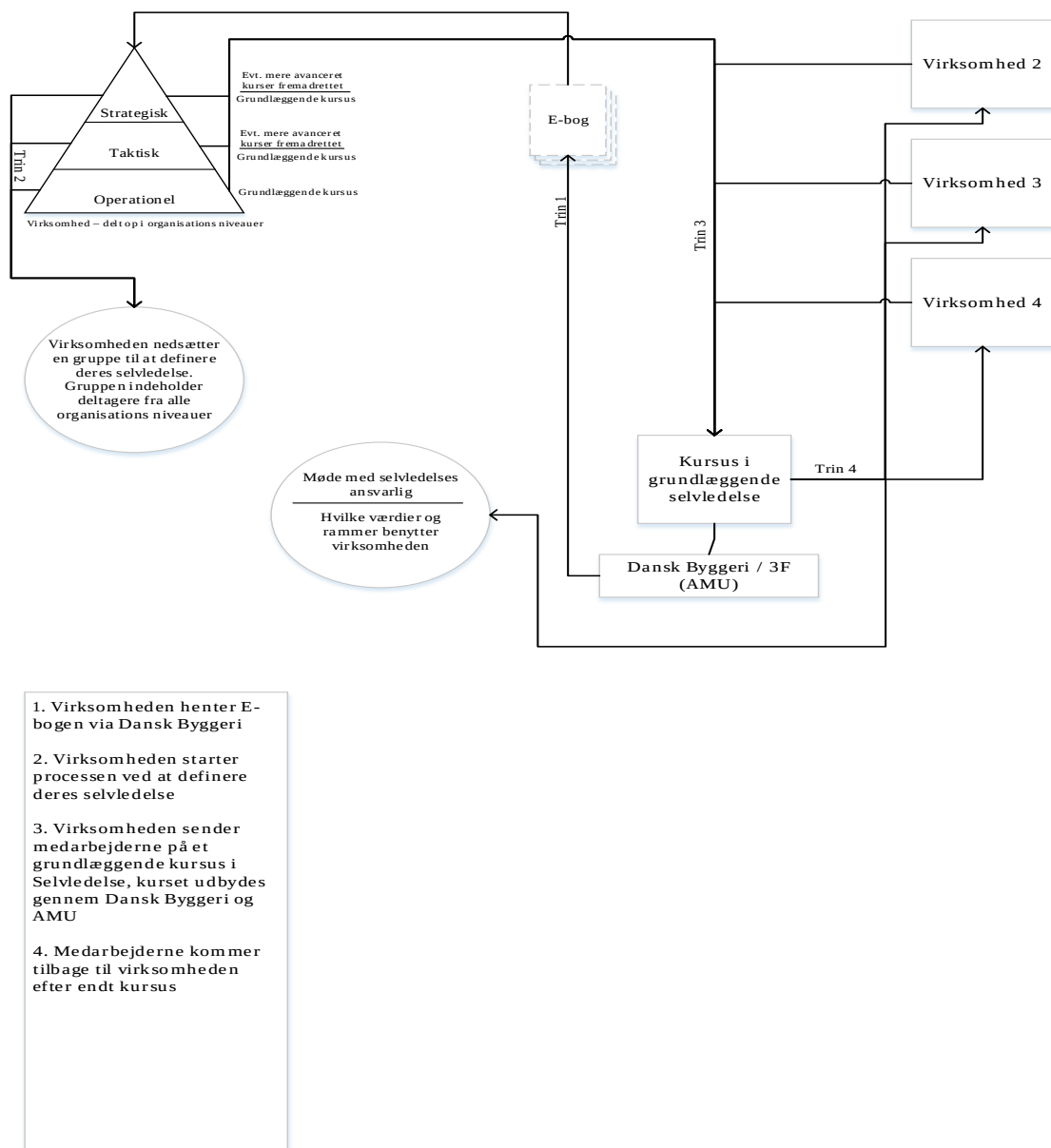


Figur 7.3 – Løsningsmodel trin 2 (Egen tilvirkning)

Medarbejderne kommer tilbage til organisationen fra kurserne, Herefter har organisationen nu mulighed for at sende medarbejderne til et møde med eksempelvis en selvledelses ansvarlig i organisationen.

Her tages der nu en snak om, hvad selvledelse i organisationen betyder for medarbejderen, og hvilke rammer og værdier organisationen benytter.

Denne samtale vil blive væsentlig lettere at tage, da medarbejderen nu har en grundlæggende viden om selvledelse. Medarbejderen kan måske endda bidrage med feedback, til organisationen via denne samtale. (se figur 7.4)



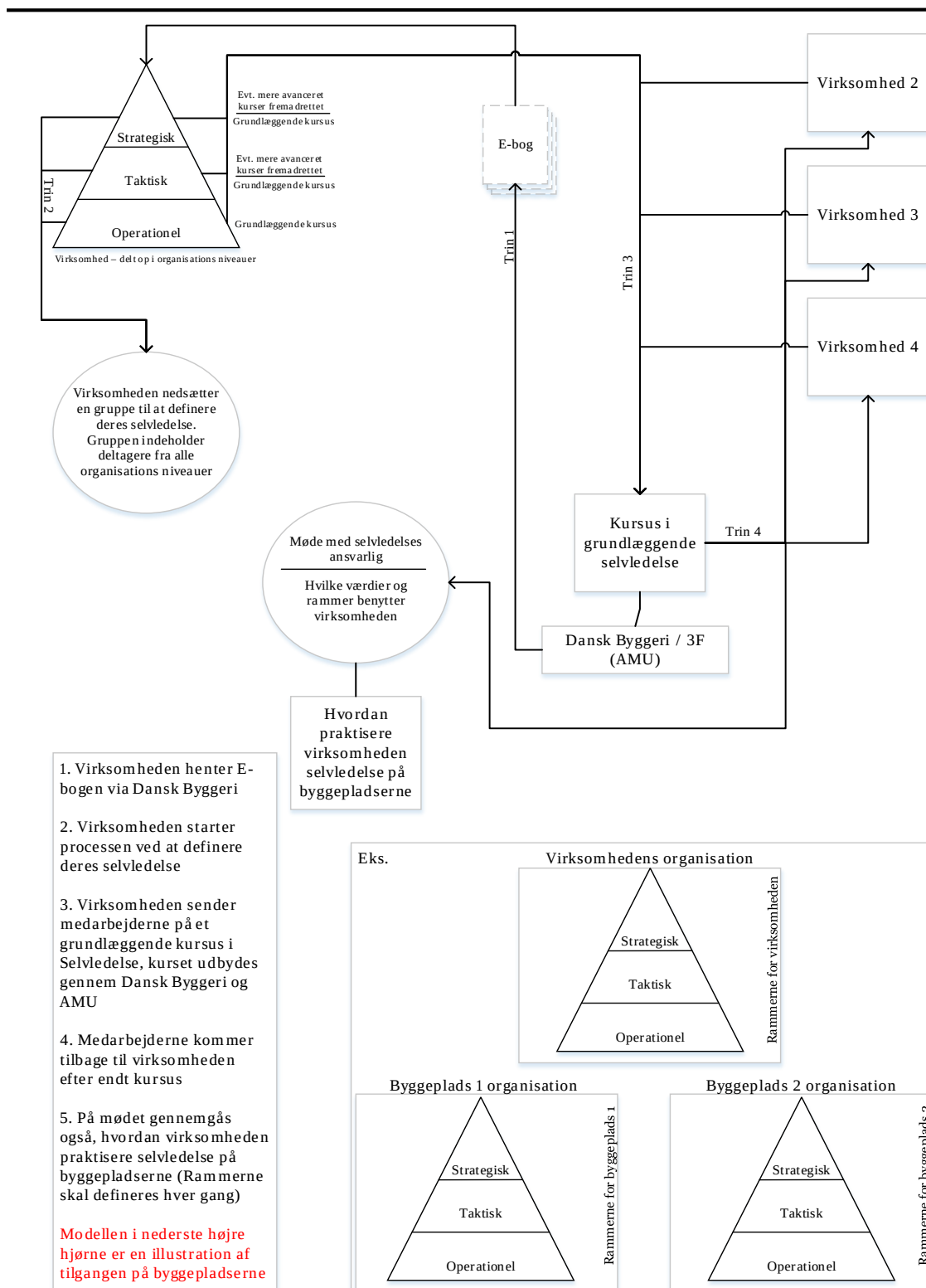
Figur 7.4 – Løsningsmodel trin 3 (Egen tilvirkning)

I denne samtale gennemgås hvordan selvledelsen i organisationen er tiltænkt, at skulle fungere i praksis. Her ser projektgruppen en udfordring i forhold til byggebranchen, da mandskab og samarbejdspartner skifter fra byggeplads til byggeplads.

Derfor vil der være behov for, at en organisation i byggebranchen opsætter værdier, rammer og definition af roller som nævnt tidligere.

Men da disse gælder for og virker indenfor egen organisation, er det ikke sikkert de virker fra byggeplads til byggeplads. Det er derfor vigtigt, at der for hver byggeplads gennemgås denne proces med, at sætte værdier og rammer og definere roller. (se figur 7.5 på næste side)

Selvledelse er ikke meget bevendt, hvis det kun er organisationens egne medarbejdere der kan anvende den. Mens underentreprenørens medarbejdere ikke tør benytte selvledelse, eller ikke har kendskab til selvledelse.



Figur 7.5 – Løsningsmodel trin 4 (Egentilvirkning)

8

Afrunding

Afrundingen indeholder rapportens konklusion, der besvarer, først underspørgsmålene og derefter rapportens problemformulering.

Desuden indeholder afsnittet også perspektiveringen, hvor der fremgår nogle af de tanker som projektgruppen står tilbage med efter rapportens udarbejdelse.

8.1 Konklusion

Selvledelses-niveauer:

- Hvordan håndteres implementeringen af selvledelse?

Implementeringen af selvledelse sker ikke af sig selv. Det er noget som en organisation skal gå helhjertet ind i, hvis processen skal lykkes. Det skal italesættes og det er en lang og til tider langsom proces.

For at selvledelse kan blive en succes er det vigtigt, at der bliver opsat tydelige rammer af virksomheden, overfor deres medarbejdere.

De interviewede virksomheder, der havde indført selvledelse, tog deres ledelsesmæssige afsæt i den værdibaseret ledelsesform.

- Hvordan får medarbejderne kendskab til retningen for organisationen?

Medarbejderne får bedst kendskab til selvledelse gennem involvering i implementeringsprocessen, samt kurser og ved at der bliver afholdt løbende medarbejdersamtaler. Nogle af disse samtaler kan være af forskellig karakter og meget afhængig af medarbejderens behov og hvor de befinder sig i forhold til organisationsstrukturen.

-
- Har selvledelse en betydning for rollerne i organisationen, og hvilken?

Ja selvledelse får betydning for rollerne i en organisation. Uanset på hvilket niveau, lederne i organisationen, bør ikke frygte at deres stilling bliver nedlagt.

Snarer tværtimod, i det at ledelse af selvledelse kræver ledelse. Lederen i en selvledende organisation skulle gerne få et større overblik og få "helikopter overblikket". Derved kan lederen påtage sig andre opgaver og klargøre nye projekter til sine medarbejdere. "Brandslukningsarbejdet" skulle i sammen ombæring gerne minimeres, fordi medarbejderne, er blevet klædt på til selv at træffe beslutninger.

- Hvilke fordele oplever organisationen ved selvledelse?

En medarbejder som er udnævnt til tovholder, på et projekt behøver nødvendigvis ikke, være den der skal afslutte selv samme projekt.

Dette ses som en fordel, da der derved kan komme andre medarbejderressourcer ind.

Derved bliver et projekt ikke person afhængigt, med afhængig af et team.

Af andre fordele kan nævnes, at det at en medarbejder får et større eller mindre ansvars område som bliver tilpasset den enkelte medarbejders behov. Hvis der er trygge rammer vil det, at begå en fejl også få en gavnlig effekt.

I det medarbejderen ville turde gøre opmærksom på sin fejl, således at andre undgår at lave samme fejl.

- Hvilke ulemper oplever organisationen ved selvledelse?

Ulemperne ved brug af selvledelse kan være, at hvis ikke organisationen har fået defineret rammer tydeligt fra starten. Så ved medarbejderne ikke hvad der forventes af dem. Dermed ved den enkelte medarbejder ikke hvornår og hvilke forventning der til at gøre en given opgave færdig, dette kan medføre stress. Derfor er det vigtigt at medarbejderne har fået en tydelig ramme, for hvad og hvilke forventninger der er fra organisationen og andre medarbejdere.

En anden ulempe kan være at, der bliver brugt meget tid på at afholde kurser og medarbejdersamtaler. Endvidere tager det lang tid at få implementeret selvledelse i en organisation.

- Hvordan håndteres ulemperne?

Ulemperne håndteres gennem åben dialog. Det er vigtigt at en medarbejder kan gå til sin øverste chef, uden at frygte efterfølgende repressalier.

Hvis en medarbejder føler sig overbebyrdet er en del af selvledelses tanken også at kunne sige fra og gøre opmærksom på at man ikke kan påtage sig flere arbejdsopgaver pt.

Det samme gør sig gældende for den øverste chef. Han eller hun skal også kunne gå til en af sine medarbejder hvis der er ting der skal afklares.

Det handler om at skabe trygge rammer, for alle i organisationen uanset rang eller titel.

Arbejds miljø

Hvordan involveres medarbejderne i implementerings processen af selvl edelses?

Medarbejderne involveres enten gennem arbejdspladsens samarbejdes udvalg (SU) eller ved at der afholdes kurser hvor medarbejderne bliver blandet på kryds og tværs af organisationen.

Endvidere kan det også være en del af den årlige medarbejder udviklingssamtale (MUS)

- Hvordan påvirkes kommunikationen i organisationen efter implementering af selvl edelse?

Nogle af de fordele som en selvl edende organisation oplever er, at kommunikationen bliver markant forbedret. Der kan løses langt flere opgaver, fordi mange af kommandovejene er blevet mindre og kommunikationen sker på kryds og tværs af organisationen.

- Oplever organisationen fordele indenfor arbejds miljø, og hvilke?

Det har ikke været muligt at få decideret målinger fra virksomheder, der definitivt viser at arbejds miljøet er forbedret, dog er der flere virksomheder der nævner nogle ting der kan ses som indikatore blandt andet:

- o Selvl edelse medføre ofte mere frihed for medarbejderne, i forhold til mødetid, medarbejderen har derfor frirum til at klare daglige gøremål, så længe arbejdsopgaverne også løses til tiden og i forventet kvalitet.

ENIIG udtaler i den sammenhæng at denne fleksibilitet tror de har indflydelse på sygefravær og tilfredshed, og at denne tilfredshed gør dem i stand til at fastholde deres medarbejdere.

- o Der oplaves bedre samarbejde mellem kollegaerne.

Kompetencer

- Hvordan sikres kompetenceniveauet i organisationen?

En af de måder kompetenceniveauet kan sikres på er ved, at investere i medarbejdernes løbende behov for kurser. Dette kan også være med til kan sikre, at medarbejderen vil føle sig mere knytte til virksomheden.

Endvidere kan der gennem erfarings grupper i virksomheden(ERFA) være fordele i, at få delt viden og kompetencer på tværs af en organisation.

Resultat

- Hvordan måles der på resultaterne?

Det er svært at måle på resultaterne på virksomheder der har indført selvledelse. Sygefraværet kunne være et måleparameter. De interviewede virksomheder som har indført selvledelse har et lavt sygefravær. Der findes ikke nogen bonusordning hverken til den øverste ledelse eller medarbejderen på "gulvet". Endvidere er det heller ikke fordi virksomhederne er lønførende i forhold til deres konkurrenter.

- Hvilken betydning har selvledelse i forhold til eksterne parter?

Det kan have stor betydning, da beslutningskompetencen og mandatet flyttes ud til medarbejderne.

Det betyder at hvis en medarbejder sendes ud til en opgave, og denne opgave ændre sig når han sankker med kunden, så vil medarbejderen selv kunne træffe en beslutning om hvad der skal ske. Fremfor at medarbejderen skal gennem cheffen, som så måske skal ringe efter en anden faggruppe der skal hjælpe på opgaven

Konklusion

Grunden til at projektgruppen i begyndelsen af september 2016 valgte at fordybe i selvledelse, var i forbindelse med en artikel om at *selvledelse kræver ledelse*. Artiklen var en del af et kursusfag der var på dette studie i foråret 2016

Projektgruppen har været rundt omkring i Danmark, for gennem interview at samle information om selvledelse. Hvordan bruges det af andre brancher udenfor byggebranchen og hvordan bruges det i byggebranchen.

Oprindeligt havde projektgruppen en intension om, at selvledelse måske kunne være en metode til, at måle hvordan produktiviteten i byggebranchen kunne forbedres. Eller måske skulle der andre måder til, for at organisere arbejdsopgaver.

Projektgruppen kom frem til følgende problemformulering lyder.

Hvordan kan selvledelse afhjælp byggebranchen udfordringer på mangel af arbejdskraft, og hvad skal en organisation være opmærksom på ved implementering af selvledelse?

Igennem kvalitative undersøgelser fik projektgruppen belyst problemstillingen fra flere forskellige parter. Dette skete som nævnt tidligere ved, at projektgruppen afholdte flere interviews både med eksperter og virksomheder.

De fleste interview er blevet afholdt "face to face" mens der er blevet afholdt et enkelt telefon og skype interview.

Alt afhængig hvem der spørges, så mener nogle forskere at omkring en halv til en hel million af danskere bruger selvledelse på deres arbejdsplads. Spørges danskeren selv mener hver anden at de er selvledende.

Projektgruppen har i denne rapport forsøgt at finde frem til hvordan selvledelse kan og bliver anvendt indenfor den branche som projektgruppen snart selv bliver en del af. Selvledelse er ikke noget der kommer af sig selv, det er noget som skal italesættes og som løbende skal vedligeholdes. Det er en langsomlig proces, som de virksomheder der har indført som en del af deres organisation har brugt årtier på at få udbredt. Nogle vil sikkert påstå, at selvledelse er nemmere at indføre i brancher udenfor byggebranchen, hvilket er delvist sandt. Byggebranchen bryster sig af, at være unik og branche som har forsøgt at tilpasse deres produktion efter LEAN principper. Som er og har været en succes i større eller mindre grad.

Det vil blive en udfordring for byggebranchen, at få italesat selvledelse, dels fordi det ikke er målbart og dels fordi det umiddelbart lyder til, at omhandle bløde værdier.

Derfor vil det nemmeste være, at sige det ikke har nogen værdi for byggebranchen og at "vi gør som vi plejer"

Men byggebranchen bør tage indførslen af selvledelse alvorligt og kigge fremad.

Byggebranchen vil ifølge statistikker komme til at mangle arbejdskraft om nogle år, og derfor er det vigtigt at virksomhederne enten fastholde eller tiltrække arbejdskraft, så skal der tænkes i andre baner, og her kan selvledelse hjælpe, da de menneskelige behov bliver påvirket gennem et forbedret arbejdsmiljø.

Det kan konkluderes at:

- Det kommunikative forbedres både internt og eksternt.
- Beslutningsprocessen bliver hurtigere, og derfor kan flere opgaver håndteres i løbet af et år.
- Selvledelse giver fleksibilitet og tilfredshed for medarbejderne, denne tilfredshed hjælper med at holde på medarbejderne

Det er ikke uden grund at flere virksomheder der har indført selvledelse, har vundet prisen som "Danmarks bedste arbejdsplads"

I forhold til at implementere selvledelse, er der gennem rapporten fundet frem til de ni fokuspunkter, som menes at dække, de områder som virksomheder med mange år erfaring indenfor selvledelse nævner. Det nævnes blandt andet at det at implementere selvledelse, tager tid og udviklingen stopper aldrig, det koster noget økonomisk og der er ikke klare beviser for at det økonomisk kan "bære sig selv". Hvis først virksomheden kaster sig ud i det, så er det svært at "trække" tilbage.

Nogle virksomheder nævner også at der af og til opstår problematikker på vejen. Derfor må det også konstateres, at hvis implementeringen i byggebranchen skal lykkes, så skal branchen væk fra "vi gør som vi plejer" holdningen.

8.2 Perspektivering

I perspektiveringen vil der være fokus på hvilke tanker projektgruppen gør sig om dansk byggeri. Projektgruppen er ikke i tvivl om at byggebranchen trænger til et løft. Undervejs i vores selvledelses rejse har vi oplevet hvordan andre brancher og eksperter tog imod os med åbne arme.

I den branche som projektgruppe føler vi er en del af, har vi til gengæld oplevet lukkethed, med krav om enten at censurerer en del af referater eller ved at forlange fortrolighedserklæringer.

Projektgruppen er overbevist om, at hvis det havde været virksomheder der havde selvledelse som en del af deres organisation havde de ikke stille krav om fortrolighed erklæring.

Dog skal det nævnes at der har været virksomheder i som ikke har stillet krav før vi interviewede dem. Men det var virksomheder hvor det var ejeren selv eller en i det strategiske niveau der udtalte sig.

Det er en branche som på mange måder gerne bryster sig af at være unik, innovativ – omstillingsparate og som prøver på, at optimere på alt hvad der kan optimeres på, for at forøge indtjeningen og produktiviteten.

Men det og også en meget konservativ branche – som ikke reflektere over tingene. Heller ikke når det er gået galt i et projekt, der bliver ikke stoppet op og set tilbage på hvad og hvor det gik galt i processen. Det er en produktions orienteret branche.

Det er der ikke tid til, som en af informanter sagde i et interview:

"De får respekt hos hinanden ved at have den her profil(alfahan), fordi det er måden at gøre det på.

Problemet er bare, at de er rigtige til gode handling, de er faglige dygtige – det går ud over stepperne -men det er fandme med hovet under armen i langt de fleste tilfælde"

Efter nogle år hvor væksten har kørt på vågeblus og mange store veletablerede virksomheder som f.eks. Phil og søn, måtte lukke, er det tilsyneladende en branche som er på vej væk fra finanskrisen.

Nu er det så en branche som, står og mangler arbejdskraft, fordi den ikke har været fremsynet nok, til enten at efteruddanne egne eller nye medarbejdere.

Det er som det siges altid letat være bagklog, men noget skulle være gjort. Der har siden finaskrisen indtrådte tilbage i 2007 været tid nok til at reflekter over hvordan fremtidens byggeri i Danmark kunne udvikle sig i en anden retning.

Frygten er nu hvor der er arbejdsmangel, at lønningerne stiger på grund af udbud og efterspørgselse, hvilket er helt naturligt efter flere års krise.

Men det vil nok ende som det har gjort tidligere, at der ikke sker hverken forbedring på bundlinjen hos virksomhederne eller i produktiviteten ude på byggepladserne.

"Guldgraver" mentaliteten vil forsætte.

Er der andre måder at organisere sig på indenfor branchen. Ja uden tvivl, det er der. I vores søgen efter at finde ud af hvad selvledelse er for en "størrelse" og for at se om det er noget der kunne bruges indenfor byggebranchen. Har vi konstateret, at andre brancher med held har indført det for 10 -20 år siden i deres virksomheder – både før og efter begrebet "finanskrise" havde indfundet sig i de danske ordbøger.

Disse virksomheder er underlagte strenge regler og krav fra forskellige offentlige myndigheders og lovgivningsmæssige side. Det er virksomheder som *også* er ude i hård konkurrence for, at bevarede deres markedsandele.

Virksomheder som på ingen måde, er beslægtet med hinanden, men som flere gange har vundet prisen som "Danmarks bedste Arbejdsplads" og som oven i købet mener, det er fordi de har italesat selvledelse i deres organisation.

Der er ingen tvivl om at dem kan byggebranchen lære noget af og de vil gerne videndele deres erfaringer, som de har fået under deres rejse. Både det der har været godt og det modsatte. Men det er et langt sejt træk, så byggebranchen skal være parate og villige til at tage en del af slæbet og ikke bare sidde med hænderne i skødet og forvente der er andre som udføre det.

Litteraturliste

BAT-Kartellet, 2010.

Titel: *Produktivitet i byggeriet - en analyse af mulighederne for at forbedre produktiviteten i byggebranchen*

Vedlagt som bilag 1.2

Bryant & Kazan, A. & A., 2013.

Titel: *Self-Leadership - How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader for the Inside Out.*

Udgave: 1st ed.

Forlag: McGraw-Hill.

Ebdup, N., 2014. Videnskab.

Titel: *Sådan bruger du videnskabsteori*

Available at: <http://videnskab.dk/miljo-naturvidenskab/sadan-bruger-du-videnskabsteori>

[Accessed 05 11 2016].

Vedlagt som bilag 2.1

Hersey & Blanchard, P. & K. H., 2015.

Titel: *Management of Organizational Behavior.*

Udgave: 10th ed.

Forlag: Pearson.

Jensen, V., 2014. www.hk.dk. [Online]

Available at: www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2014/12/15/situationsbestemt-ledelse

[Accessed 09 11 2016].

Vedlagt som bilag 4.2

Konstruktørforeningen, 2015.

Titel: *Blød ledelse på byggepladsen øger produktiviteten.*

Journal: *Konstruktøren*, 2(2)

Sider: 20-23.

Kürstein, S., 2014.

Titel: *Ledelse af Selvledelse.*

Udgave: 1st ed.

Forlag: Hans Reitzels Forlag.

Montanari & Davidsen, R. & T., 2014.

Titel: *Selvledelse kræver ledelse.*

Journal: *Licitationen Byggeriets Dagblad*

Sider: 1-4.

Persson, H., ed., 1999.

Titel: *Ledelse og samarbejde.*

Udgave: 1udgave 2. oplag ed.

Forlag: Nordisk forlag A/S.

Ragans, V., 2012.

Titel: Anvendt videnskabsteori - reflekteret teoribrug i videnskabelige opgaver.

Udgave: 1st ed.

Forlag: Samfundslitteratur.

Gyldendal A/S, 2009-2017. *Gyldendal Den Store Danske*. [Online]

Available at:

[www.denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/Erhvervsliv/Management/ledelse](http://www.denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/ledelse)

[Accessed 08 11 2016].

Sensio, 2006. *Sensio*. [Online]

Available at: http://sensio.dk/ledelse/?page_id=1154

[Accessed 02 12 2016].

Aalborg Universitet, 2016. *Aalborg Universitet*. [Online]

Available at: <http://www.fak.hum.aau.dk/uddannelse/problem-baseret-laering/>

Dansk Byggeri, 2006. *Dansk byggeri*. [Online]

Available at: <http://www.danskbyggeri.dk/kursus-og-udvikling/om-kursus-udvikling/konsulenter/lone-borup/>

[Accessed 02 12 2016].

Figurliste

1.1	Udbud og efterspørgsel opdelt på uddannelsesniveau	2
2.1	Rapportens kvalitative forskningsmetode	7
2.2	Trin i rapportens kvalitative forskning	8
2.3	Rapportens struktur	10
4.1	Ledelsesstile	23
4.2	Ledelsesstilene illustreret i billedeform	24
4.3	Jobberigelse	25
7.1	Opbygning af E-bog	73
7.2	Løsningsmodel trin 1	75
7.3	Løsningsmodel trin 2	76
7.4	Løsningsmodel trin 3	77
7.5	Løsningsmodel trin 4	79