



Innovation i byggebranchen

Undersøgelse af nordjyske entreprenører



AALBORG UNIVERSITET

Kandidatafhandling af:

Dennis Fischer Larsen

2. september 2015 – 6. januar 2016

TITELBLAD

Titel: Innovation i byggebranchen
Emne: Undersøgelse af nordjyske entreprenører
Forfatter: Dennis Fischer Larsen
Vejleder: Henrik Sørensen
Projektperiode: 2. september 2015 – 6. januar 2016

Projekttype: Kandidatspeciale 10. semester
Uddannelse: Cand. Scient. Techn. Byggeledelse
Uddannelsessted: Aalborg Universitet
Studienævnet: Byggeri & Anlæg

Oplagsantal: 4
Sidetal Hovedrapport: 76
Sideantal Appendiks: 42

Ophavsret:

Rapportens indhold er frit tilgængeligt, men offentliggørelse (med kildeangivelse) må kun ske efter aftale med forfatteren.

SYNOPSIS

Denne specialeafhandling omhandler de mekanismer, der er med til at initiere innovation, hvorfor globaliseringens betydning for danske entreprenørorganisationer i Danmark ikke er til at komme udenom. Lavere produktionsomkostninger og frie markedskræfter er med til at udfordre den danske entreprenørbranche idet, at danske organisationer har vanskeligt ved at følge med i denne ulige konkurrence. Det betinger derfor, at man kan agere konkurrencedygtigt på andre parametre, hvor bl.a. Sverige, Holland, Tyskland og Finland m.fl. har 20-30% lavere produktionsomkostninger end Danmark.

Globaliseringen vidner således om, at de danske produktionsbrancher, herunder entreprenørbranchen, bør handle og tænke innovativt og proaktiv. Dvs. at agere ud fra en forståelse, hvor man kan udnytte de potentialer, der fx ligger gemt hos som tavs viden hos alle medarbejderne. Den knowhow som medarbejderne, gennem årene, har fået opbygget er en vital vidensressource som entreprenørorganisationerne kan drage nytte af for at blive nytænkende og derved innovative.

Nærværende speciale er opbygget med indledningsvis en beskrivelse af problemstillingen hvorefter den valgte videnskabsteoretiske tilgang samt de metodiske overvejelser. Gennem et systematisk litteraturstudie opbygges en forståelse af innovative mekanismer. Mekanismerne undersøges i et casestudie bestående af 3 mellemstore virksomheder i entreprenørbranchen - med placering i Aalborg. Ud fra resultaterne i undersøgelsen vil der blive udformet en løsningsmodel og en besvarelse på problemformuleringen. Til sidst forholder jeg mig kritisk til undersøgelsens metoder, og hvorvidt disse kan antages at være repræsentative for entreprenørbranchen.

FORORD

Dette er et kandidatspeciale fra Aalborg Universitet inden for produktions og mekanik på uddannelsen Cand. Scient. Tech. – Byggeledelse.

Afhandlingen har til formål at undersøge, hvorvidt entreprenørbranchen kan udnytte tilgængelige ressourcer i organisation til innovation. Ud fra dette behandler tematikken: ”Hvordan kan entreprenører systematisk styre innovationsprocessen, således at medarbejderne bidrager til innovation? ”.

Indeværende afhandling henvender sig til entreprenørbranchen, med særlig henblik på mellemstore virksomheder. Det anbefales at læseren har et strategisk kendskab til forretningsprocesser.

I forbindelse med udarbejdelsen af specialeafhandling vil jeg rette en særlig tak til de mennesker, som på hver deres måde har bidraget med empiri og hjælp. Fra min side, takkes, Anette Storm direktør fra Enemærke og Petersen A/S, Erik Pedersen afdelingschef fra Arne Andersen A/S, Carsten Sørensen økonomidirektør fra HP Byg A/S, som alle har bistået med information gennem interview og materiale omkring deres virksomheder. Tak til Elsebeth Jeppesen, som har bistået med hjælp til litteratursøgning. Tak til Marieanne Møller Jensen og Mads Oldenburg til gennemlæsning og grammatisk retning.

I forbindelse med udarbejdelsen af specialet rettes en særlig tak til Henrik Sørensen for mange timers kyndige og værdifulde vejledningstimer.

God læselyst.

ABSTRACT

Purpose – This thesis aims at a social need for innovation among Danish contractors. Previous studies have shown that Danish contractors are more expensive than the contractors in other countries Denmark normally are being compared with. The Danish government has made a plan to become more competitive through innovation and yet still they had reduced research funding for the Universities. Based on this motivation the problem are formulated as: “How do Danish contractors become better to make innovation results?” The purpose of is to identify mechanisms that drive innovation and comparing it with how contractors working in daily life. This resolve in a proposal for innovative organizations among construction companies.

Design/methodology/approach – This research is carried out in two research methods. First method is a systematic literature review published on mechanism for innovative constructions organizations. Second method is a case study of unit analyses of medium/large sized construction companies. Next, are result analyzed from the case study to find innovate mechanism. This will develop a model that shows how contractors are given a way of controlling innovation in their organization.

Findings – This investigation shows that, contractors are operating after most of the innovative mechanism, but they do not have a clear strategy to construct building through their vision, also they are missing a clear procedure who to operate under innovative conditions.

Practical implications – Innovation through the construction industry are relative new. The research shows that contractors can improve their ability to innovate by improving their organization.

Originality/value – This report provides with information in how contractors operate in their organizations and their process to innovations results. In addition, it shows the gap between innovation theory and Practical implications.

Keywords – Innovation – Organizational innovation – Danish contractors – Strategy – Building industry

Type – Research report through: Systematic literature review and Case study

INDHOLDSFORTEGNELSE

HOVEDRAPPORT

Titelblad	II
Synopsis	II
Forord	III
Abstract	IV
Indholdsfortegnelse	V
Figur	VII
Tabel	VII
Kapitel 1 Indledning	2
1.1 Forundersøgelse	3
1.2 Opsummering af forundersøgelse	7
1.3 Historisk forståelse af innovation	8
1.4 Nyere forståelse af innovation	9
1.5 Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål	10
1.6 Rapportstruktur	12
Kapitel 2 Metodologi og undersøgelsesdesign	14
2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	15
2.2 Undersøgelsesdesign	17
2.3 Metode	18
2.4 Opsummering af kapitel 2	23
Kapitel 3 Mekanismer i innovative organisationer	24
3.1 Vision og lederskab	25
3.2 Organisationens struktur	28
3.3 Høj medarbejder involvering	29
3.4 Effektive teamarbejde	31
3.5 Kreativt miljø	33
3.6 Opsummering af kapitel 3	34
3.7 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 1	35
Kapitel 4 Styring af mellemstore entreprenørvirksomheder	36
4.1 Enemærke og Petersen	37
4.2 Arne Andersen	40
4.3 HP Byg	44
4.4 Opsummering af kapitel 4	47
4.5 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 2	49
Kapitel 5 Innovation i entreprenørorganisationerne	50
5.1 Teoretisk og praktisk sammenstilling	51
5.2 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 3	63
Kapitel 6 Løsningsforslag	64
6.1 Løsningsmodel	65
6.2 Vision som følge stjerne	68
6.3 Porteføljestyling af de rigtige projekter	69
6.4 Systematisk proces for innovative møder	70
Kapitel 7 Konklusion, refleksion og perspektivering	72
7.1 Konklusion	73
7.2 Refleksion	76
7.3 Perspektivering	76
Litteraturliste	78

APPENDIKS

Appendiks A Litteraturstudie	0
A.1 Litteratursøgning	1
A.2 Databaserne	1
A.3 Keyword	1
A.4 Eksklusion og kvalitetsvurdering	1
Appendiks B Casestudie	2
B.1 Interviewguide	3
B.2 Interviewreferat: E&P	4
B.3 Interviewreferat: A.A.	18
B.4 Interviewreferat: HP Byg	28

FIGUR

Figur 1.1: Lønmodtager efter branche (Anon., 2015)	4
Figur 1.2: Forskelle på succesfuld og mindre succesfulde virksomheder opdelt i kategorier (Lindholm, et al., 2005)	5
Figur 1.3: Begrebsafklaring af innovation (egen model)	9
Figur 1.4: Rapportstruktur	12
Figur 2.1: Undersøgelsesdesign	17
Figur 2.2: Design af casestudie	19
Figur 2.3: Primære og sekundære kilder	20
Figur 3.1: Situationsbestemt design af strategiprocesser (Lægaard & Vest, 2013)	28
Figur 3.2: De fem stadier af høj involvering i innovation	29
Figur 3.3: Autoriteter og beslutningsveje (Kesting & Ulhøi, 2010)	32
Figur 4.1: Primært resultat pr. ansat Enemærke og Petersen (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)	37
Figur 4.2: Enemærke og Petersen koncernorganisationsplan	39
Figur 4.3: Primært resultat pr. ansat Arne Andersen (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)	40
Figur 4.4: Virksomhedsorganisation Arne Andersen	43
Figur 4.5: Primært resultat pr. ansat HP Byg (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)	44
Figur 4.6: Virksomhedsorganisation HP Byg	46
Figur 6.1: Løsningsmodel (egen model)	65
Figur 6.2: Udvalgelse af projekter der bidrager til innovation (egen figur)	68
Figur 6.3: Projektanalyse tilpasset (Ghasemzadeh, 1999)	69
Figur 6.4: Forslag til procedure for effektive innovative møder (egen figur)	70

TABEL

Tabel 1.1: Opsummering af forundersøgelsen	7
Tabel 2.1: Sekundære kilder i kapitel 4	20
Tabel 2.2: Informanter	21
Tabel 2.3: Uddrag fra: Bevis kilder, Case Study Research (2009, p. 106)	21
Tabel 2.4: Opsummering til besvarelse af problemformuleringen	23
Tabel 3.1: Opsummering af innovative mekanismer i litteraturstudie	34
Tabel 4.1: Opsummering af styrning og ledelse i casestudie	47
Tabel 5.1: Initiativer for vision og lederskab	51
Tabel 5.2: Initiativer i organisationsstrukturen	55
Tabel 5.3: Initiativer med høj medarbejder involvering	57
Tabel 5.4: Initiativer for effektivt teamarbejde	59
Tabel 5.5: Initiativer til et kreativt miljø	61
Tabel 6.1: Forslag til udvælgelse af projekter	68

KAPITEL 1 INDLEDNING

I dette kapitel redgøres for problemfelt, begreber, emne og rapportstruktur, som danner grundlag for afhandlingen.

Indledningsvis i forundersøgelsen belyses problemfeltet gennem artikler og rapporter. Hernæst begrebsdefineres innovation, så forståelsen er den samme hos læseren og forfatteren, hvorefter der redegøres for problemformuleringen, og emnet for den konkrete undersøgelse. Afslutningsvis beskrives strukturen i specialet, og hvad der undersøges i kapitlerne.

1.1 Forundersøgelse	3
Samfundsbeskrivelse	3
Kort beskrivelse af byggebranchen	4
Undersøgelsesresultater	5
1.2 Opsummering af forundersøgelse	7
1.3 Historisk forståelse af innovation	8
1.4 Nyere forståelse af innovation	9
1.5 Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål	10
Problemfeltet	10
Afgrænsning og fokusering	10
Problemformulering	11
Undersøgelsesspørgsmål	11
1.6 Rapportstruktur	12
Læsevejledning	13

1.1 FORUNDERSØGELSE

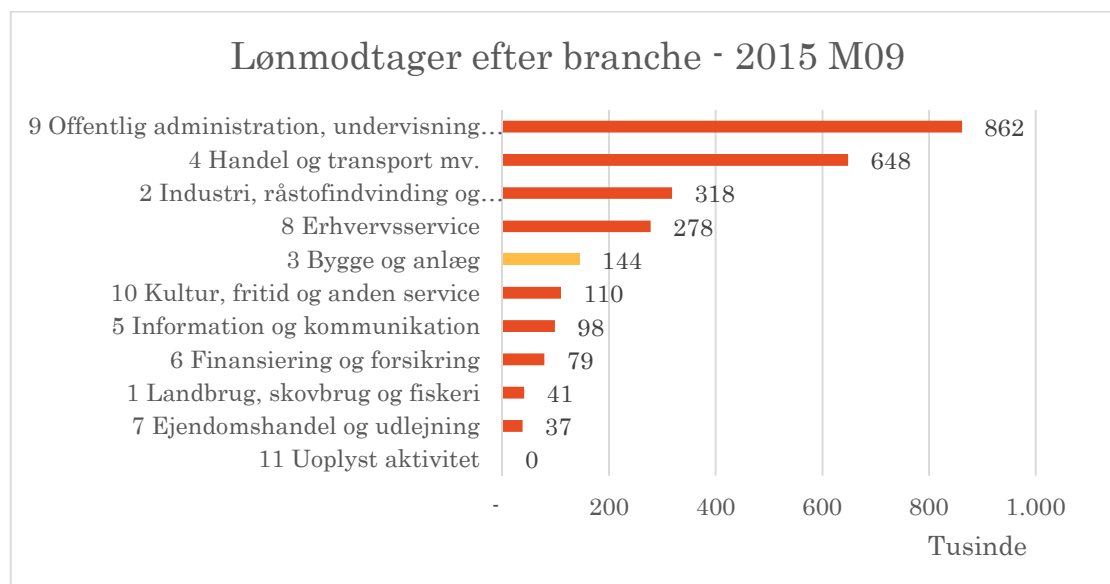
I indeværende afsnit belyses problemfeltet. Fremtidsforskere og regeringen argumenterer med, at det for fremtiden er ”innovation” vi skal leve af i Danmark. Dette begrundes ud fra det problem, der opleves med Danmarks konkurrenceevne ud fra de lande, som vi normalt sammenlignes med i forhold til vores konkurrenceevne.

SAMFUNDSBESKRIVELSE

Fremtidsforsker Jesper Bo Jensen fra Fremforsk, Center for Fremtidsforskning, mener at globaliseringen fordrer, at vi i Danmark ikke kan leve af de traditionelle produktionsvarer i samme grad, som vi gjorde førhen. Konkurrencen er hård med lande som Kina, hvor produktionsomkostningerne er lavere og produkterne er billigere. For år tilbage var svaret: ”bedre uddannelse”, hvor dette mantra har ændret sig markant, da der i Indien uddannes 220.000 ingeniører om året, sammenlignet med Danmark, som uddanner omkring 1.200 om året. Hvis det ikke er produktionen eller vores høje uddannelse vi skal leve af, hvad er det så? Vi skal være innovative og leve af vores kreativitet og vores evne til at udvikle de bedste ideer. Kreative løsninger skal være en del af virksomhedernes forståelse, hvorved de kan generere nye produktideer og producere ud fra nye metoder, som holder produktionsomkostningerne nede. Derfor er det stadig nødvendigt at have kvalificeret arbejdskraft, som producerer produkter, når innovation skal drive væksten. Det vil sige, at hvis vi stadig skal leve af vores industri- og produktionsvarer i Danmark, skal vi være mere innovative og bæredygtige med henblik på det, der produceres, og hvordan det bør gøres (Jensen, 2015).

I 2012 offentliggjorde den daværende Regering en innovationsstrategi, der beskrev en strategi for hvordan innovation kan omsættes til vækst og jobskabelse. Det ville de gøre gennem støtte til organisationerne og ved at skabe solide rammebetingelser gennem en efterspørgsel på intelligente vidensdatabaser og en veluddannet arbejdsstyrke. Samme år investerede Regeringen 24 mia. kr. i offentlige ydelser til undervisning og SU på videregående uddannelser, hvilket var en markant højere investering end i de foregående år. Investeringerne har bidraget til forskning med højere kvalitet samt en fordobling af ph.d.-studerende til forskning. Investeringerne har dog ikke medvirket til at give det ønskede resultat i forhold til vækst og jobskabelse. Forskningsresultaterne bliver ikke kommercialiseret og implementeret i større skala, men forbliver prototyper og demonstrationsprojekter, som resulterer i færre innovative virksomheder (Regeringen, 2012, p. 4). VK-regeringen opsatte i år 2010 et mål, der hed, at Danmark skulle blive et af de ti rigeste lande i år 2020. Ifølge verdensbanken ligger Danmark som det 7. rigeste land, hvis man måler på vores BNP i 2014. Hvilket giver en pejling om vores lands velstand sammenlignet med resten af verdenen (Anon., 2015).

Figur 1.1, viser lønmodtagerne i Danmark fordelt efter branche i september 2015. Der var beskæftiget 2.615.504 lønmodtagere i Danmark, hvoraf 144.397 arbejdede indenfor bygge- og anlægssektoren. Dette svarer til en beskæftigelse på 5,5% i bygge- og anlægssektoren ud af alle lønmodtagere i Danmark (Anon., 2015).



Figur 1.1: Lønmodtager efter branche (Anon., 2015)

Produktivitetsudviklingen i byggebranchen har været nedadgående i en længere periode, hvor man har haft vanskeligt ved at udvikle sig med markedet og være nytænkende. Her til har bidraget fra investeringer og uddannelse været svagt positive. Væksten har været størst ved nybyggeri og reparationer og vedligeholdelse, men i anlægsvirksomheder har produktiviteten været faldende (Anderskov, et al., 2013).

KORT BESKRIVELSE AF BYGGEBRANCHEN

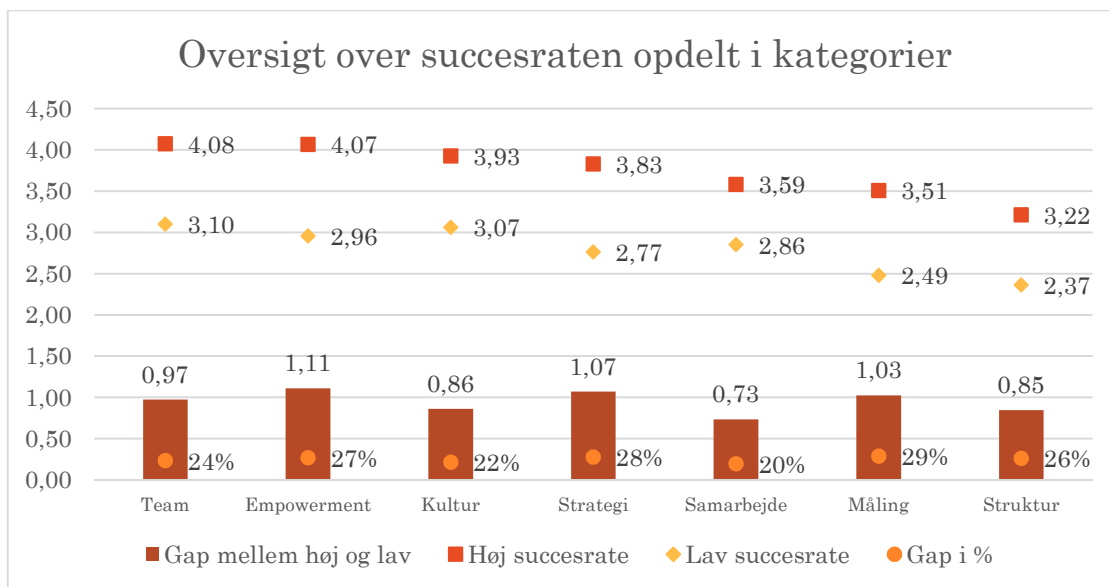
I Danmark har vi en tradition for at levere bygninger af høj kvalitet og vores bygninger regnes for at være nogle af de bedste i verden. Med denne kvalitet kommer dog også en pris, hvor et almindeligt parcelhus koster 20-30% mere end for et lignende hus i Sverige, Holland, Tyskland og Finland, når vores købekraft medregnes. Hvis vi i Danmark havde udviklet lige så meget som i Sverige og materialepriserne var de samme, ville et parcelhus til 1,5mio. kr. have en difference på 650.000 kr. En af grundene til den store difference skyldes, at vi ikke har haft den samme effektivitetsudvikling som i de andre lande. Dette gør, at vi ikke opfattes som ligeså konkurrencedygtige, internationalt, og derved taber en potentiel markedsandel. Selv med den høje kvalitet fremkommer der fejl ved 15-20% på byggeri efter 5 år, hvor dette problem kan begrundes i sparerunder og/eller konflikter mellem bygherrerne og entreprenørerne.

Den daværende Regerings vision for byggebranchen blev efterfølgende delt op i 3 punkter. For det **første** skal markedet være gennemsigtigt for kunderne, så de kan vælge virksomheder, som bedst kan opfylde deres behov, for det **andet** skal organisationerne lære af hinanden og for det **tredje** skal der være ”konstant innovation” som kontinuerlig tilpasses for at minimere fejl, og medvirker til at bygningerne udføres til en rimelig pris (Anon., 2000).

UNDERSØGELSESRISULTATER

En spørgeundersøgelse af ledere i organisationer fordelt på adskillige brancher er blevet lavet af konsulentfirmaet McKinsey, hvilket kortlagde, at 94% af lederne ikke var tilfredse med de innovationsresultater, som viste sig i deres organisation. Afstanden mellem den innovation, der reelt realiseres og den, der ønskes opnået, var for stor. De adspurgte fortalte, at de benyttede mange ressourcer på at omstrukturere og forbedre forsyningskæden, produktkvaliteten, og at strømline deres processer med LEAN og Six Sigma (Hamel & Tennant, 2015).

Center for Ledelse – ”Fremtidstanken” lavede lignende en undersøgelse blandt danske offentlige og private virksomheder omkring deres evne til at fremme innovationsprocesser. Undersøgelsen tog udgangspunkt i forskellige brancher, hvori byggebranchen var repræsenteret med ca. 3% og produktionsbranchen med ca. 13%. Figur 1.2 er lavet ud fra en survey undersøgelse, og viser forskellen mellem de mest succesfulde og de mindre succesfulde virksomheder. Den er lavet ud fra et pointsystem fra 1-5, hvor 5 er den bedste ”performance” inden for kategorien. Her er succesfulde virksomheder kategoriseret i forhold til, hvordan de performer i forhold til deres branche. Figuren viser, at succesfulde virksomheders bedste performance sker, når der arbejdes i teams, som er sammensat ud fra de optimale kompetencer for at sikre et effektivt samarbejde. De succesfulde virksomheder halter dog efter på deres strukturelle sammensætning. Med struktur menes, at der er en klar procedure for innovationsprocessen og specifikke innovationsmodeller og faciliteter, som opretholder gennemsigthed, faciliteter og systematik, internt, i virksomheden. Manglerne har dermed en negativ indflydelse på, hvorvidt, der genereres reel innovation (Lindholm, et al., 2005).



Figur 1.2: Forskelle på succesfuld og mindre succesfulde virksomheder opdelt i kategorier (Lindholm, et al., 2005)

Det viser sig, at 85% af de adspurgte har fokus på innovation, og ser det som værende en vigtig faktor i forhold til deres virksomhedsstrategi. Deraf er det kun 51%, som har formuleret en konkret strategi hvori innovation indgår, hvortil det yderligere fremgår, at det kun er 16%, der har haft en direkte finansiell gevinst. De private virksomheder, med innovationssucces, havde en vækst mellem 6-30%, et gennemsnit på 20% - sammenlignet

med den generelle vækst, som var mellem 5-10%. Ligeledes oplever succesfulde virksomheder besparelser på 10% gennemsnitligt. Undersøgelsen viser hermed, at succesen med innovation ikke afhænger af virksomhedens størrelse, men i stedet af kvaliteten af den ledelsesmæssige indsats (Lindholm, et al., 2005).

I stedet for at det er centrale personer i virksomheden, som arbejder med udvikling og forskning af innovative aktiviteter i samarbejde med ledelsen, kan innovation komme ved at "tage ved lære" fra medarbejderstaben. Organisationerne kan benytte medarbejdere til at generere innovation gennem deres tidligere erfaringer, viden om kundernes behov, ideer til produkt og arbejdsprocesser. Centralt for at læring kan initiere innovation er bl.a. gennem tværfagligt samarbejde mellem mange faggrupper, således fokus ikke kun er rettet mod højtuddannede medarbejdere, men i stedet forudsætter en systematisk inddragelse af alle de faggrupper som virksomheden repræsenterer (Rambøll Management, 2006, p. 12).

1.2 OPSUMMERING AF FORUNDERSØGELSE

Opsummeringen i tabel 1.1 er således de punkter, som er fundet relevante i forhold til den videre undersøgelse og inddelt i undersøgelsesområderne for forundersøgelsen.

Tabel 1.1: Opsummering af forundersøgelsen

Undersøgelsesområde	Resultater
Samfundsbeskrivelse	▶ Danmark skal leve af innovation ▶ Indien uddannes langt flere ingeniører end i Danmark ▶ Hård konkurrence med produktionsomkostninger med lande som Kina
Byggebranche beskrivelse	▶ Byggesektoren udgør en stordel af arbejdskraften i den private sektor ▶ Byggebranchen er ikke lige så effektiv som vores nabo-lande ▶ Tilbagegang i produktivitetsudviklingen i byggebranchen
Undersøgelsesresultater	▶ Virksomhedsdrivende og lederne er langt fra tilfredse med innovationsresultaterne ▶ Større vækst hos virksomheder, som har succes med innovation ▶ Finansiell gevinst med medarbejderdreven innovation ▶ Innovative virksomheder kategorisere struktur, som værende et sted hvor der kan forbedres

1.3 HISTORISK FORSTÅELSE AF INNOVATION

Innovationsbegrebet blev indført i økonomisk teori i 1912 af den østrigsk-amerikansk økonom Joseph A. Schumpeter. Ordet innovation stammer fra det latinske ord *innovatio* som betyder fornyelse. Det defineres som udvikling af nye idéer, som kan realiseres i praksis. Det kan fx. være nye produkter som kommer på markedet, nye tekniske løsninger, rutiner og fremgangsmåder i både private og offentlige organisationer (Biilmann & Christensen, 2014). Joseph A. Schumpeter beskriver innovation som nytænkning af ideer, som skaber økonomisk værdi. Han beskriver ikke opfindelser, som karakteriserende for innovation, da det ofte er tekniske ideer, der ikke har nogen værdi i sig selv. Schumpeter skelner mellem følgende 5 typer af innovation: nye produkter, nye produktionsmetoder, nye forsyningskilder, udnyttelse af nye markeder og nye måder at organisere virksomheden på (Schumpeter, 1934). Peter F. Drucker forstår innovation på en anden måde, hvor den er mere praktisk orienteret og bør være velorganiseret. Organisering af innovationen kan skabes ved systematisk innovation og bl.a. rammesættes ved at overvåge flere kilder, som har muligheder for at være innovative. Drucker har forsøgt at opstille følgende 7 kilder for overvågningen: det uventede, misforhold, innovation baseret på behovet i processen, ændringer i industriens struktur eller markedsstruktur, demografi og ny viden (Drucker, 1985).

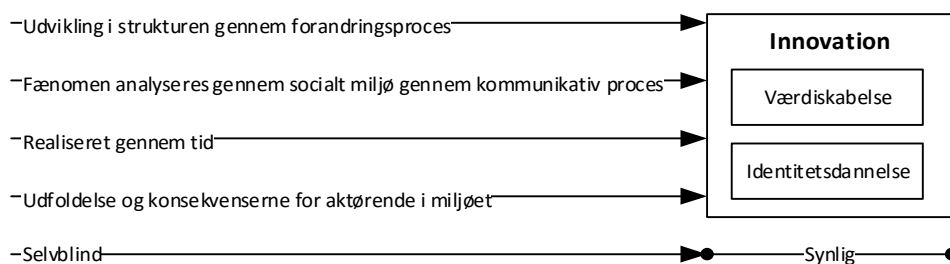
1.4 NYERE FORSTÅELSE AF INNOVATION

En nyere forståelse af innovationsbegrebet vidner om en mere social betoning og facilitering heraf end bare realisering af umiddelbare ideer, som hurtigt medfører et økonomisk afkast samt ændring på ydre strukturelle rammer (Etemadi, 2008).

Omdrejningspunktet for den nyere forståelse er derimod at innovation er en vedvarende nyskabelse og forandring i en social praksis. Innovation kan formes og udvindes i nye produktionsformer, nye ledelses- og organisationsteknologier. Processerne udvikler sig i sociale og kulturelle kontekster, som er bestemmende for grænserne mellem forudsætningerne og potentialet for strukturen af forandringsprocessen. Den sociale kontekst kræver involvering, engagementet og gensidig handling i skabelsen af et kommunikativt miljø som fremmede for innovative processer. Disse har en dynamisk karakter og derfor kan der ikke laves skemaer, der beskriver innovation som et statisk begreb, med fænomenets virkninger og konsekvenser. Derfor bør innovation, som et socialt fænomen, studeres og analyseres i et innovativt socialt miljø, hvilket kan gøres ud fra aktørens erfaringer, fortolkninger, forståelser, meningskonstruktioner og betydningsdannelse i forhold til hvordan innovation kan manifestere sig i de anvendte kommunikative strategier hos de involverede. Operationelt kan det gøres gennem tidligere innovationsaktiviteter, som man prøver at forstå og meningsbegribe. Forståelsen i den kommunikative proces er således med til at binde forskellige forståelser sammen ud fra de deltagendes bidrag, hvor de mange forestillinger, slutteligt, kan udmønte sig i én flerstemmig forståelse og retningsanvisning. Dette vil være en løbende proces, som gentagende vil lede frem til, at den første forståelse gøres til genstand for en desto mere nuanceret forståelse at tænke og agere ud fra (Etemadi, 2008).

Innovationsprocessen har også visse konsekvenser for de involverede aktører i det etablerede "innovations-miljø", da processen ubevist har indflydelse på de rammer, som innovationen påvirker og aktørerne skal forholde sig til. Innovation kan dermed først identificeres efter processen har påvirket miljøet og, i selve processen, forbliver resultatet selvblindt. Før at man konkret kan observere innovation, skal der være en forståelse af: 1) hvad der er sket, 2) hvordan det er sket og 3) hvad der afledte innovationen for derefter at være i stand til reflektere over processen og synliggøre resultatet. Hermed forstået som at det skal være muligt at reflektere over det, der ligger mellem det aktuelle og forandringsprocessen med henblik på selve værdiskabelsen (Etemadi, 2008).

Som det er illustreret i figur 1.3 dannes den sociale antagelse om innovation ud fra forandringen om følgende mekanismer, som er i berøring med hinanden (Etemadi, 2008).



Figur 1.3: Begrebsafklaring af innovation (egen model)

1.5 PROBLEMFORMULERING OG UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

I indeværende afsnit opsummeres problemfeltet, som leder frem til problemformulering, efterfulgt af afgrænsning og undersøgelsesspørgsmålene.

PROBLEMFELTET

I Danmark skal vi leve af viden og innovative ideer, som skal skabe vækst (Jensen, 2015). Regeringen investerer store beløb i forskningsmidler til forskning i, hvordan vi bliver mere innovative, men trods store investeringer har resultater fra forskning ikke udmøntet sig i en egentlig implementering i organisationerne (Regeringen, 2012, p. 4). Dette sat op imod, at der med Finansloven kom nedskæringer på forskningsmidlerne til universiteterne til yderligere forskning om innovation (ufm, 2014).

Bygge og anlægssektoren beskæftiger i alt 144.397 lønmodtager, hvoraf en fjerdedel beskæftigelses i den private sektor (Anon., 2015). Vi er kendt for vores høje kvalitet af byggerier, men stadig fremkommer fejl ved 15-20% af nye byggerier efter 5 års eftersyn. Omkostningerne er her 20-30% højere end i vore nabolande, da vi ikke har haft samme form for effektivitetsudvikling gennem årene (Anon., 2000).

En undersøgelse fra Rambøll konstaterer, at ved inddragelse af medarbejdere kan det give en økonomisk gevinst og bidrage til at der genereres innovation, hvor inddragelsen også har vist sig at give et mere nuanceret løsninger vha. de brede inddragelse af medarbejdere og en mere værdifuld sammensætning af viden (Rambøll Management, 2006).

En undersøgelse lavet af Center for Ledelse – ”Fremtidstanken” viser, at der i de danske virksomheder kun er 51%, som har formuleret en strategi, hvor innovation indgår. Ud af dem er der kun 16%, der oplever en reel finansiel gevinst (Lindholm, et al., 2005). En undersøgelse lavet af McKensey beskriver at ledere, som arbejder med at implementere innovation ikke er tilfredse med deres resultater, på de aktiviteter, som det er møntet på. Hvilket primært skyldes den ledelsesmæssige indsats, som innovationen initieres på baggrund af (Hamel & Tennant, 2015).

AFGRÆNSNING OG FOKUSERING

- ▶ Et byggeprojekt består ofte af flere faser. Traditionelt set kan der nævnes: programmeringsfasen, projekteringsfasen, udførelsesfasen og driftfasen. Udførelsesfasen er, hvor byggeprojektet opføres og bliver til et fysisk produkt (Værdibyg, 2011). Udførelsesfasen er af længere periode, hvorfor der i specialet vil blive fokuseret på entreprenørernes perspektiv.
- ▶ Specialet afgrænses til at omhandle mellemstore entreprenørvirksomheder med egen produktion i Nordjylland, som har en strategi og procedurer for, hvordan de håndterer byggesager. Hermed for at opnå at have flere sammenlignelige resultater i undersøgelsen.
- ▶ Afgrænsningen skyldes primært den givne tidshorisont og begrænsningen på kandidatafhandlingens størrelse med henblik på sideantal. Hertil for at begrunde, at der i en valid undersøgelse skal tilføres en tilstrækkelig mængde af empirisk data for at følge fordringen om en valid besvarelse på undersøgelsesspørgsmålet.
- ▶ Betegnelsen: ”organisation” og ”virksomhed” sidestilles i specialet og anses som hinandens synonym.

PROBLEMFORMULERING

Som redegjort tidligere er det en nødvendighed at Danmark begynder at fokusere på, hvordan innovation kan fremmes i byggebranchen, hvilket leder frem til en overordnet og bred problemformulering, hvori der undersøges:

Hvordan kan entreprenører systematisk styre innovationsprocessen, således at medarbejderne bidrager til innovation?

Grundet problemformuleringens brede ramme vælges der, at konkretisere den gennem følgende 3 undersøgelsesspørgsmål.

UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

Undersøgelsesspørgsmål 1:

Hvilken struktur og mekanismer gør entreprenørvirksomheder innovative?

Formålet med undersøgelsesspørgsmålet er at give en forklaring af, hvad der skal undersøges i entreprenørvirksomhederne, hvor den fremkomne baggrundsviden benyttes til undersøgelsen af undersøgelsesspørgsmål 2 og 3.

Undersøgelsesspørgsmål 2:

Hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder styres gennem strategi, processer og organisationen?

Formålet med undersøgelsesspørgsmålet er her at give en forståelse af, hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder eksekverer deres strategi og processer i organisationen. Denne baggrundsviden bruges dernæst til analysen i undersøgelsesspørgsmål 3.

Undersøgelsesspørgsmål 3:

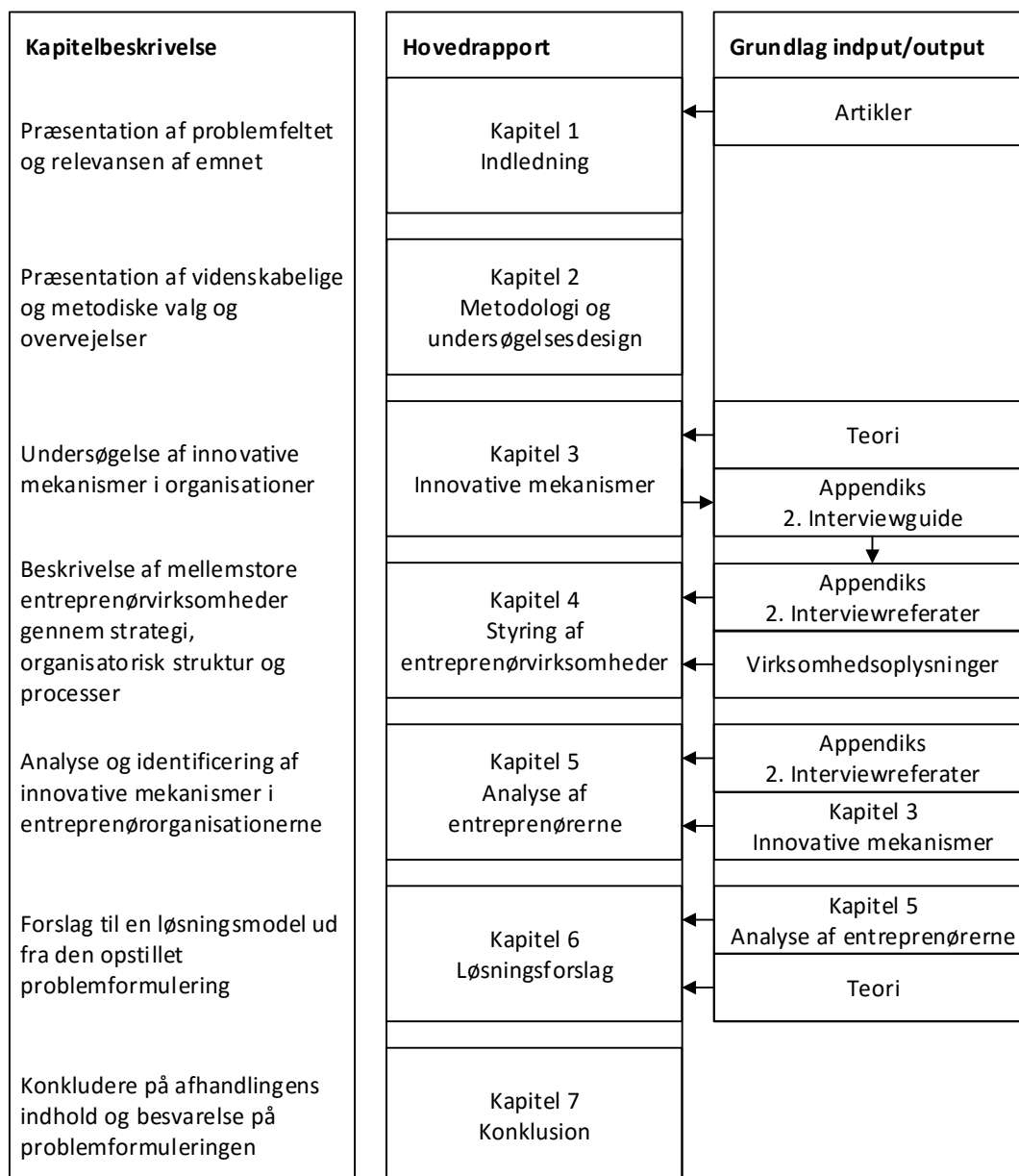
Hvilken innovative mekanismer og spændingsfelter kan identificeres i entreprenør organisationerne?

Formålet med dette undersøgelsesspørgsmål er at analysere og identificere eventuelle overensstemmelser og spændingsfelter i de innovative mekanismer hos entreprenørerne og lede frem til et svar på hvad der skal til for at innovation kan genereres. Dertil udformes et svar på en løsningsmodel til entreprenørbranchen, med afsæt i den indsamlede data og den anvendte teori.

1.6 RAPPORTSTRUKTUR

Strukturen for rapporten er med afsæt i undersøgelsesdesignet og med overvejelsen at specialet kan læses fra start til slut i en kronologisk rækkefølge. Specialet udgør en hovedrapport og et appendiks samt bilag. **Hovedrapporten** indeholder den skriftlige afhandling og **appendiks** er empirien i samlet form, som den er indsamlet til hovedrapporten. Bilag indeholder lydfiler fra interviewene.

Figur 1.4 angiver specialeafhandlingens struktur og opbygning.



Figur 1.4: Rapportstruktur

Kapitel 1 Indledning

Kapitel 1 introducerer specialets problemfelt ved en konstatering af, at, vi, i Danmark skal leve af innovation i fremtiden. Argumentet bruges som argumentation for specialets problemformulering.

Kapitel 2 kortlægger og redegør for de metodiske overvejelser og valget bag undersøgelsesdesignet. Heri beskrives hvordan problemformuleringen besvares gennem litteratur- og casestudie.

Kapitel 3 indbefatter litteratur af tidligere forskning om innovation i entreprenørorganisationer. Denne undersøgelse fokuserer på de mekanismer, som påvirker skabelsen af innovative processer.

Kapitel 4 beskriver de undersøgte entreprenørorganisationer gennem redegørelse af strategi, processer og organisationsstrukturen.

Kapitel 5 omfatter analyse og identificering af de innovative mekanismer i entreprenørorganisationerne. Mekanismerne kategoriseres efter om de driver eller hindre innovation. Analysen laves ud fra mekanismerne fra kapitel 3 og interviewreferaterne af entreprenørerne.

Kapitel 6 præsenterer forslag til forbedringer på nuværende processer og et løsningsforslag til innovationsprocessen. Løsningsforslaget laves på baggrund af mekanismerne fra kapitel 3 og entreprenørenes processer i kapitel 4, med de identificeret spændingsfelter i kapitel 5.

Kapitel 7 afslutter specialet med at konkludere på problemformuleringen og refleksion over, hvad der kunne være gjort anderledes samt perspektivering over emnet.

LÆSEVEJLEDNING

Kapitlerne indeholder en introduktion, en opsummering og en delkonklusion. Introduktionen beskriver, hvad der behandles i kapitlet, og hvad det bidrager med. Hvor opsummeringen opsummerer hovedpunkterne i kapitlet. Delkonklusionen konkluderer og besvarer således på underspørgsmålene.

Igennem hele specialeafhandlingen vil der løbende blive refereret til overskriftnumre, figurer og tabeller. Dette gøres efter følgende metode:

Kapitel x
Afsnit x.x
Tabel og figur x.x

Første nummerering i afsnit, tabeller og figurer er af det tilhørende kapitel. Andet nummerering for afsnit er løbenummer i det igangværende kapitel. Anden nummerering for tabeller og figurer er af identifikationsbogstav.

Citater fra kilder fremtræder i indrykket kursiv skrift i anførselstegn, efterfulgt af personen og kilden fra citatet.

Kildehenvisninger er gjort med henvisning fra Harvard-metoden. Herudover vil der bagerst i specialet være den samlet litteraturliste for hele afhandlingen.

KAPITEL 2 METODOLOGI OG UNDERSØGELSESDSIGN

I dette kapitel præsenteres de metodologiske overvejelser samt det anvendte undersøgelsesdesign, som danner grundlaget for måden hvorpå problemformulering undersøges.

Indledningsvis præsenteres den videnskabsteoretiske tilgang, hvorefter undersøgelsesdesignet og metoderne præsenteres og begrundes. Afslutningsvis opsummeres undersøgelsesdesignet i forhold til undersøgelsen i de kommende kapitler.

2.1 Videnskabsteoretisk tilgang	15
2.2 Undersøgelsesdesign	17
2.3 Metode	18
Litteraturstudie	18
<i>Metodiske overvejelser</i>	<i>19</i>
Casestudie	19
<i>Arkivalier</i>	<i>20</i>
<i>Interview</i>	<i>20</i>
<i>Metodiske overvejelser</i>	<i>21</i>
<i>Validitet og reliabilitet</i>	<i>22</i>
2.4 Opsummering af kapitel 2	23

2.1 VIDENSKABTEORETISK TILGANG

I indeværende afsnit overvejes og redgøres der for den anvendte videnskabsteoretiske tilgang. Denne tilgang har således været udgangspunktet for undersøgelsesdesignet og den videre operationalisering af den empiriske data.

Bag besvarelsen af problemformuleringen ligger valget af den videnskabsteoretiske tilgang. Beskrivelsen af tilgangen skal bidrage med gennemsigtighed og sikre en troværdig værdi af den producerede data. Problemformuleringen kan antages at blive besvaret på flere forskellige måder afhængig af den videnskabsteori, som forskeren anlægger at undersøge den ud fra. Idet innovation udgør et abstrakt begreb, der kan tolkes og forstås på flere måder besværliggør det en entydig konkretisering og generalisering af det sociale fænomen. Innovation i entreprenørbranchen er derfor en vanskelig størrelse at ”synliggøre”, hvorfor det tilmed er svært at observere og kvantitativt lade sig måle, som tidligere beskrevet i begrebsafklaring i afsnit 1.3. Dermed kortlægges dens tilstedeværelse og eksistens, i praksis, i forhold til at identificere de mekanismer, der kan spille ind på, hvornår innovation opstår i en social kontekst. Her forklares kriterierne ved brug af tidligere observationer og metoder fra anden forskning, som har dokumenteret en effekt ved innovation. Herefter vil kriterierne anvendes som argumentationsgrundlag og udgangspunkt for en fremadskuende løsningsmodel for opnåelsen af en systematisk innovationsmodel til entreprenørorganisationer.

Innovation bliver i denne afhandling defineret som noget ”socialt skabt” gennem relationer med andre mennesker. Viden om de ansattes relationer i organisation kan være med til at skabe en forståelse af, hvordan og hvornår innovation egentlig opstår. For forståelsen af relationerne og de arbejdsprocedurer, som sætter betingelserne for innovation, anlægges en kvalitativ tilgang. Den kvalitative tilgang vælges på baggrund af det vanskelige i at måle på et socialt konstrueret fænomen (Brinkmann & Kvale, 2014).

Som videnskabsteoretisk anskuelse vælges den hermeneutiske tilgang. Med en hermeneutik tilgang er det efter forfatterens overbevisning, at mennesket hele tiden fortolker verden og prøver at forstå den, hvorved der konstant skabes en ny forståelse ud fra den første forståelse. Innovation som fænomen vil derfor være genstand for min forforståelse inden det undersøges og fortolkes yderligere, hvortil vidensproduktionen sker på baggrund af den forforståelse, som jeg bidrager med inden denne undersøgelse.

Den grundlæggende antagelse er, at mennesket har et forståelsesberedskab, altså at vi hele tiden forsøger at forstå og fortolke vores omverden. Den hermeneutiske cirkel er et kendetegn for hermeneutikken i kraft af dens cirkulære bevægelse og sammenhæng mellem del og helhed (Collin & Køppe, 2014). Med udgangspunktet i ”innovation” kan man sige, at cirklen producerer en bestemt type af forståelse, som den forsøger af tillægge mening (ny mening). Dertil ses fænomenet i en større og anden sammenhæng, hvorefter der konstrueres en anden mening, som fører til en revurdering af den grundlæggende forståelse. Den løbende fortolkningsproces kan betegnes som ustandselig og være uendelig. Dette da der kan fremkomme forskellige perspektiver og meningstilskrivninger omkring fænomenet hele tiden, hvorfor innovation, som socialt fænomen, hele tiden modnes qua den gentagende meningstilskrivelse (Hviid Jacobsen, et al., 2012).

Siden begrebet dannes i en social kontekst, vil det derfor ikke eksistere uden den sociale aktivitet som fænomenet er indlejret i. Socialkonstruktivisme, som erkendelsesteori, byg-

ger på at videnskabelig erkendelse er socialt skabt. Denne erkendelsesteori er en udfordring, da den ikke ser målet som en genstand, men som en erkendelsesproces i den sociale kontekst (Hviid Jacobsen, et al., 2012). Dette gør, at resultatet af løsningsmodellen bygger på entreprenørenes subjektive forståelse om, at deres resultater har eller har haft en "reel" effekt på hvordan der er sket en form for innovation (Hviid Jacobsen, et al., 2012).

Stukturene og mekanismerne undersøges med en induktiv tilgang, selvom den ofte er kritiseret af hermeneutiske forskere, der mener, at der altid er en forforståelse, som spiller ind. Med en induktiv tilgang udledes tilgangen af en universal forståelse, gennem bl.a. observation (fx i denne afhandling) fra et enkelt tilfælde, som bliver genstand for en generalisering (Andersen, 2013). Eksempelvis: "Denne virksomhed planlægger fremtidige aktiviteter, denne virksomhed er i byggebranchen, derfor planlægger alle virksomheder i byggebranchen fremtidige aktiviteter".

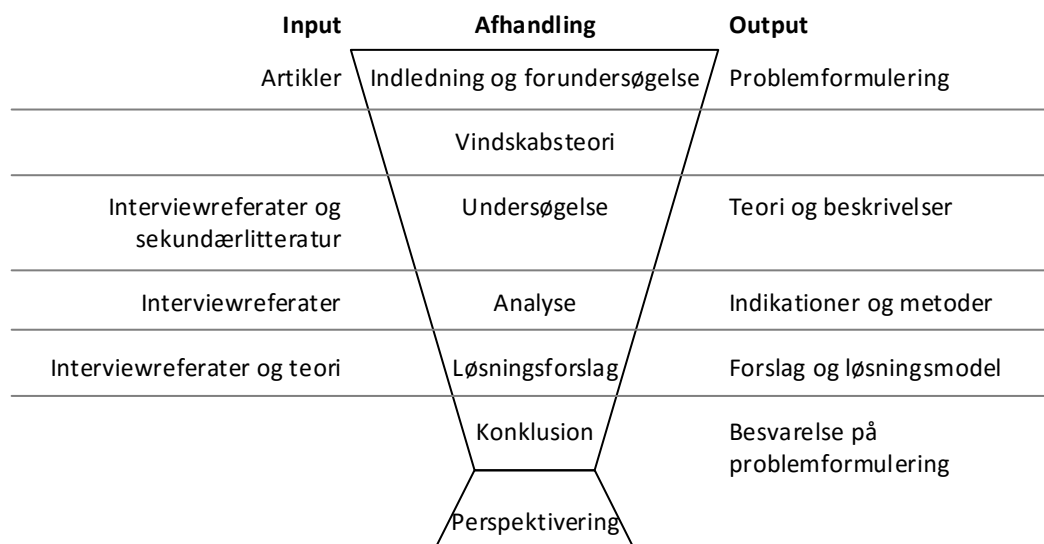
2.2 UNDERSØGELSESDSIGN

I indeværende afsnit redegøres for undersøgelsesdesignet, hvor undersøgelsesdesignet er rammen for afhandlingen og bestemmende for dataindsamlingen.

Nedenfor ses figur 2.1, der illustrerer undersøgelsesdesignet for afhandlingen, som en tragtformet proces, hvor vidensproduktionen indsnævres og afleder en besvarelse på problemformuleringen. Indledningsvis udledes problemformuleringen gennem en scanning af artikler. Videnskabsteorien vælges ud fra overvejelser fra emnet og til undersøgelsen anvendes et systematisk litteraturstudie og et casestudie. Litteraturstudiet benyttes i forhold til teori omkring innovative organisationer hvor casestudiet omfatter de 3 entreprenørorganisationer, som udgør datamaterialet. Omdrejningspunktet for undersøgelsen sker ud fra nedenstående temaer, som er hentet fra bogen: Managing Innovation (2009, p. 100):

- ▶ Vision og lederskab
- ▶ Organisationens struktur
- ▶ Høj medarbejder involvering
- ▶ Effektive teamarbejde
- ▶ Kreativt miljø

Til dataindsamling anvendes interviewguides i entreprenørorganisationerne, hvor analysing af disse gøres gennem de primære data fra entreprenørerne og teorien omkring innovative organisationer. Løsningsforslaget laves på baggrund af analysen og teori, hvorefter jeg til sidst kan konkludere på problemformuleringen og perspektivere til emnet.



Figur 2.1: Undersøgelsesdesign

2.3 METODE

I indeværende afsnit redgøres for litteratur- og casestudie. Først benyttes litteraturstudiet til at undersøge de innovative mekanismer, hvorefter casestudiet tager udgangspunkt i de 3 entreprenørorganisationer. Studierne anvendes afhængig af hinanden, hvor teori og praksis sammenstilles for at give et løsningsforslag og den egentlige konklusion.

LITTERATURSTUDIE

Litteraturstudiet tager udgangspunkt i bogen: Doing Your Literature Review (2011). Litteraturstudiet bidrager til en besvarelse på undersøgelsesspørgsmål 1: ”Hvilken struktur og mekanismer gør entreprenørvirksomheder innovative?”. Besvarelsen på undersøgelsesspørgsmålet fremgår i kapitel 3. Her er litteraturstudiet valgt for at forstå mekanismerne for innovation, hvortil undersøgelsesspørgsmålet er specifikt og besvares gennem temaerne. Litteraturstudiet kan derfor undersøges systematisk, hvor den systematiske metode adskiller sig fra den traditionelle tilgang, da det indbefatter at alt den fundne litteratur gennemgås systematisk. Litteraturstudie anvendes således til at:

- ▶ forstå innovative mekanismer i organisationer
- ▶ identificere entreprenørens innovationsevne
- ▶ give et løsningsforslag, som kan fremme innovation gennem nye og nuværende procedurer

Formålet med litteraturstudiet er ikke at finde en løsning på en innovativ organisation, men derimod at få en dybere indsigt i samt finde frem til nye dimensioner og perspektiver, som kan støtte op om viden til innovative entreprenørorganisationer. Herudover medvirke til en teoretisk mere nuanceret undersøgelse, hvorved muligheden for en ny-skabende undersøgelse om vidensskabelse i innovative organisationer øges.

Litteraturstudiet undersøges gennem keywords ud fra en ”brainstorm” over temaerne. Keyword’ene anvendes til at søgning af litteratur og kan findes i appendiks A.3.

Søgemaskinerne, der er anvendt er stillet til rådighed af Aalborgs Universitet Bibliotek. De anvendte søgemaskiner er databaser over videnskabeligt litteratur, inden for ”ledelse og organisation” og ”bygge og anlæg”. De databaser, som er anvendt er følgende:

- ▶ Emerald insight (Emerald)
- ▶ ABI/INFORM complete (ProQuest)
- ▶ Web of Science (Thomson Reuters)
- ▶ Compendex (Engineering Village)
- ▶ ProQuest

Kriterierne for litteraturresultaterne er, at de kan relateres til innovation og er brugbare i byggebranchen. De må maksimalt være 5 år gamle og skal kunne refereres eller er relevante inden for byggebranchen. Der medtages udgivet og ikke udgivet litteratur i undersøgelsen.

Kvalitetsvurderingen består i at vælge hvor mange peers, som har læst og kommenteret og citeret på litteraturen. Antallet af peers svinger i forhold til, hvornår litteraturen er blevet udgivet. Nyere litteratur hvor udgivelsen har været inden for det sidste år, tages med, fordi artiklen ikke har været tilgængelig i længere tid, hvor andre har haft mulighed for at kommentere på dem.

METODISKE OVERVEJELSER

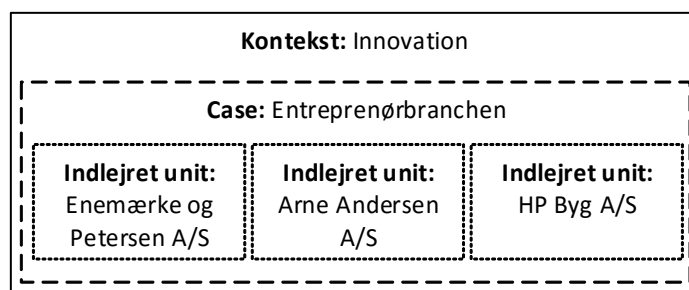
- ▶ Artikelforfatternes troværdighed samt usikkerhed om skævvridninger (bias)
- ▶ Repræsentative i forhold til rapportens emner
- ▶ Viser samme diskurs
- ▶ Meninger og fortolkninger
- ▶ Systematisk litteraturstudie er lavet kun med forfatterens gennemgang, derfor kan der være udelukket materiale, på grund af egne vurderinger af materialet
- ▶ Begrænset tid til litteraturstudiet

CASESTUDIE

Casestudiet tager udgangspunkt i bogen: Case Study Research (2009). Casestudiet bidrager til en besvarelse på undersøgelsesspørgsmål 2: ”Hvordan mellemstore entreprenør-virksomheder styres gennem strategi, processer og organisationen?”. Besvarelsen på undersøgelsesspørgsmålet fremgår i kapitel 4. Casestudiet er valgt fordi, at byggebranchen er omdrejningspunktet i afhandlingen, hvorfor det er nødvendigt at undersøge flere entreprenørvirksomheder. Casestudie anvendes derfor til at:

- ▶ forstå af hvordan entreprenørvirksomheder styres
- ▶ identificere entreprenørens innovationsevne gennem litteraturstudiet
- ▶ give et løsningsforslag som kan fremme innovation i entreprenør branchen gennem nye og nuværende procedure

Figur 2.2 illustrer casestudiet. Det er lavet som et singlecasestudie hvor konteksten er innovation og casen er entreprenørbranchen; med indlejret ”units” i form af entreprenørvirksomheder.



Figur 2.2: Design af casestudie

Entreprenørvirksomhederne er valgt med afsæt i en analyse af sekundær litteratur fra virksomhedernes hjemmesider og oplyste nøgletal. De er valgt ud fra følgende kriterier:

- ▶ Har eksisteret i mere end 50 år
- ▶ Over 100 ansatte
- ▶ Fra Nordjylland
- ▶ Egen produktion
- ▶ Har en vision formuleret
- ▶ Strategien involverer et fokus på innovation

Organisationerne har været i branchen i mange år, og kan give en indikator på, at de er i stand til at tilpasse sig markedet. De konkurrerer mod hinanden på det samme marked og de samme projektyper i Aalborg. De har formuleret en vision og gennem deres virksomhedsbeskrivelse fokuserer de på ”innovation”.

Dataindsamlingen laves gennem primære- og sekundære kilder. De sekundære kilder er gennem arkivalier, som skal give en overordnet forståelse af organisationerne. De primære kilder er interviews, som anvendes til at få en dybdegående og nuanceret forståelse af organisationerne.

Kapitel 4 er således opdelt ud fra organisationerne hvorefter de er opdelt i primære- og sekundære kilder, hvilket ses på figur 2.3.

Kilde	Virksomheds beskrivelse i kapitel 4	Type
Sekundære kilder	Overordnet beskrivelse	Arkivalier
Primære kilder	Strategi	Interviews referater
	Processer	
	Organisationsstruktur	

Figur 2.3: Primære og sekundære kilder

ARKIVALIER

Undersøgelsen af arkivalier er sket på hjemmesider, og har bidraget med forskellige informationer, som det fremgår af tabel 2.1.

Tabel 2.1: Sekundære kilder i kapitel 4

Entreprenørenes hjemmeside	Navn og numre
▶ Vision	▶ Medarbejderstabel
▶ Værdier	▶ Afdelinger
▶ Kernekompetencer	▶ Ejerforhold
▶ Projekter	▶ Nøgletal (primære resultat pr. ansat)
▶ Fokusområder	

INTERVIEW

Interviewformen bør ses som en blanding af et faktuel og et begrebsinterview. Den faktuelle interviewform har til formål at indsamle gyldig viden og faktuel information om processerne i organisationen. Hvorimod begrebsinterviewets formål er at få begreber, som deres værdier, afklaret og hvad de har af betydning for organisationen (Brinkmann & Kvale, 2014).

Interviews bruges ofte til at høre om meningstilskrivelser og oplevelser vedrørende forskellige fænomener i en aktørs livsverden. I begrebsafklaringen beskrives innovation som værende selvblindt, indtil, at det er implementeret og værdiskabelsen fremstår synlig. Derfor udformes interviewet som et medium, som skal medvirke til at lade aktørerne udtrykke deres erfaringer gennem et oplevelsesorienteret paradigme, hvor fokus er på oplevelsen af de innovative mekanismer (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Interviewet er gjort ud fra en interviewguide, som både kan være mere eller mindre styrende for interviewet og intervieweren. Interviewguiden fremgår i Appendiks B.1. Interviewguiden er lavet ud fra de valgte temaer, som danner rammerne for spørgsmålene. Interviewformuleringen giver informanten en mulighed for, at fortælle hvordan "situationen" (temaerne jf. undersøgelsesdesign 2.2.) opleves, hvor intervieweren her bør fremstå

så ”empatisk” som muligt. Dette gøres for at få informanten til at formulere sig på egen vis; gennem åbenhed og nysgerrighed (Brinkmann & Tanggaard, 2015).

Interviewet udføres som et semi-struktureret interview, hvilket kræver forberedelse og kendskab til emnet (Brinkmann & Tanggaard, 2015). Interviewet indledes med at fremlægge, hvad man er interesseret i at undersøge og efterfulgt af afklarende spørgsmål, hvor det er muligt at stille dybdegående spørgsmål. Interviewene er afholdt i vante omgivelser (organisationernes egne), hvor informanterne har kunnet føle sig tilpasse. I tabel 2.2 fremgår de informanter, der blev interviewet, hvor det fremgår, at de blev valgt på baggrund af deres funktion og indsigt i organisationsstrukturen, strategien og processerne.

Tabel 2.2: Informanter

Informant	Virksomhed	Stilling	Dato
Anette Storm	Enemærke og Petersen	Adm. direktør vest	06/11-15
Erik Pedersen	Arne Andersen	Afdelingschef	17/11-15
Carsten Sørensen	HP Byg	Økonomidirektør	18/11-15

Interviewene er efterfølgende blevet transskriberet, ud fra optagelser af interviewene, ud fra en diktafon. Selve transskriptionen fremgår i Appendiks B. Interviewene er transskriberet fra interviewstart til interviewslut. Transskriptionen indeholder ikke fyldeord, som ikke har betydning for det overordnede budskab i interviewet. Transskriptionen er valgt som en fuldt transcript, da det anvendes til analysen i kapitel 5

METODISKE OVERVEJELSER

I kraft af overvejelserne med de metodiske redskaber som anvendes til vidensproduktionen i casestudie, nævnes i tabel 2.3 styrkerne og svaghederne for de valgte metoder.

Tabel 2.3: Uddrag fra: Bevis kilder, Case Study Research (2009, p. 106)

Kilder	Styrker	Svagheder
Arkivalier	▶ Stabil - kan blive gennemlæst igen ▶ Diskret – ikke lavet ud fra et casestudie ▶ Specifik – kan indeholde navne, referencer og detaljer ▶ Bred – Kan indeholde aktiviteter over længere periode ▶ Præcis og ofte kvantitativ	▶ Troværdighed – kan være svære at finde ▶ Biased overfølsomt hvis de ikke er færdige ▶ Kan være biaspræget ▶ Adgang – tilbageholdte beviser ▶ Tilgængelighed af private grunde
Interviews	▶ Målorienteret - fokus direkte på emnet i casestudiet ▶ Indsigt – bidrager med forklaringer for et udvidet personligt synspunkt	▶ Bias gennem dårligt formulerede spørgsmål ▶ Svarene kan være bias ▶ Upræcise svar gennem dårlig genkendelse af situationen ▶ Informant siger det interviewer vil høre

VALIDITET OG RELIABILITET

Et casestudie vurderes typisk på dets validitet og reliabilitet. Med validiteten henføres der til dokumentationen og fortolkningen af den indsamlet data. Dette bestemmes gennem forholdet mellem den indsamlede data, problemformuleringen og konklusionen. Med andre ord bør validiteten give svar på, om der er målt og fundet svar på problemformuleringen gennem den valgte metode. Validiteten vurderes her ud fra 3 kategorier: konstruktionsvaliditet, ekstern validitet og intern validitet. Reliabilitet handler om, hvor pålidelig den indsamlet data er, dvs. hvorvidt den valgte metode til at indsamle data på, har været den rigtige, og om der er risiko for, at der kan have været udslagsgivende fejl. Dernæst hvorvidt situationen har haft en betydning på selve dataindsamlingen (Yin, 2009).

Konstruktionsvaliditeten

Konstruktionsvaliditeten er med til at vurdere begrebsgyldigheden af fænomenet innovation. Hvor innovationsbegrebet er afklaret i begrebsafklaringen og de innovative mekanismer er afklaret i litteraturstudiet.

Eksternt validitet

Eksternt validitet er med til at vurdere gyldigheden af dataene i forhold til, om de kan siges at udgøre en generel tendens (generaliserbarhed) for hele entreprenørbranchen. Casestudiet har ikke nogen form for generaliserbarhed i traditionel forstand. Organisationsstruktur, ressourcer, kapacitet, metoder m.m. kan være væsentligt anderledes hos andre entreprenører. Dog kan casestudiet give gisninger over metoder og teorier, som evt. kan tilpasses andre virksomheder, og give en lignende positiv effekt på hvordan innovation skabes.

Internt validitet

Internt validitet vurderer gyldigheden af de interne årsags- virkningssammenhæng. Pålidelige data sikres ved at få informanten til at begrunde sine svar fra interviewene. Siden undersøgelsen begrænses ved kun at inddrage en enkelt virksomhed opnås derfor større gyldighed i at inddrage flere entreprenørorganisationer.

Reliabilitet

Reliabilitet forsøges opnået gennem et semistruktureret interview med åbne spørgsmål, så den interviewede ikke føler sig "støt" eller påtvunget til at fortælle om en bestemt oplevelse/svar. For at informanterne skal føle sig tilpas, bliver interviewene afholdt i vante rammer i organisationerne. For at sikre at de interviewedes besvarelser er så oprigtige, som muligt, tilbydes de anonymitet. Af den årsag, vil de personer der har ønsket dette, ikke fremgå med personlige oplysninger, altså oplysninger som direkte kan bevirke, at disse aktører, efterfølgende, kan stilles til ansvar for deres udtalelser.

2.4 OPSUMMERING AF KAPITEL 2

I indeværende afsnit opsummeres kapitlets hovedpunkter. Afhandlingen tager udgangspunkt i den hermeneutiske forståelse, der argumenterer for, at innovation sker i den fysiske verden og kun kan eksistere som en social konstruktion gennem aktørernes relationer. Opsummeringen af de metodiske valg fremgår i tabel 2.4, hvori afsnittets hovedpunkter fremgår.

Tabel 2.4: Opsummering til besvarelse af problemformuleringen

Undersøgelsesspørgsmål	Kapitlernes indhold	Undersøgelsesdesign	Metode
Underspørgsmål 1 Hvilken struktur og mekanismer gør entreprenørvirksomheder innovative? Besvares gennem: Kapitel 3 - Mekanismer i innovative organisationer	Der undersøges - Hvilke centrale mekanismer der gør entreprenørvirksomheder innovative - Hvilken betydning har de for innovation	Videns produktion Teori i litteratur ved brug af temaer	Litteraturstudie Systematisk litteratursøgning
Underspørgsmål 2 Hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder styres gennem strategi, processer og organisationen? Besvares gennem: Kapitel 4 - Styring af mellemstore entreprenørvirksomheder	Der undersøges - Hvordan er deres organisationsstruktur - Hvordan er deres strategi - Hvordan er deres procedurer	Videns produktion Empiri primære og sekundære kilder	Casestudie - Arkivalier - Interview
Underspørgsmål 3 Hvilken innovative mekanismer og spændingsfelter kan identificeres i entreprenørorganisationerne? Besvarelse gennem: Kapitel 5 - Innovation i entreprenørorganisationerne	Der analyseres - Hvad gør entreprenørerne i forhold til innovative mekanismer - Hvilken resultater har de fået	Videns produktion Teori og empiri sammenstiles	Sammenstilling til analyse - Litteraturstudie - Casestudie

KAPITEL 3 MEKANISMER I INNOVATIVE ORGANISATIONER

I dette kapitel undersøges de innovative mekanismer i organisationerne gennem temaerne fra undersøgelsesdesignet. Undersøgelsen er her fortaget gennem en systematisk literatursøgning. Undersøgelsen bidrager til analysen i kapitel 5, hvor entreprenørorganisationer analyseres for at finde frem til deres innovative mekanismer.

Kapitlet er opdelt efter de valgte temaer. Afslutningsvis opsummeres og konkluderes kapitlet.

3.1 Vision og lederskab	25
3.2 Organisationens struktur	28
3.3 Høj medarbejder involvering	29
3.4 Effektive teamarbejde	31
3.5 Kreativt miljø	33
3.6 Opsummering af kapitel 3	34
3.7 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 1	35

3.1 VISION OG LEDERSKAB

Visionen kan defineres som: et ideelt eller ønskværdigt billede af organisations fremtidige stadie (Hauen, et al., 2000).

En vision skal være entydig, præcis og deles i organisationen. Den er baseret på organisationens værdier og giver mulighed for at udnytte organisations kernekompetencer. Den skal fremstå som et positivt budskab, der bidrager til inspiration, motivation og selvtillid i organisationen (Tidd & Bessant, 2009).

Lederskab henvendes til de bløde værdier med et ønske om, hvordan fremtiden bør tage sig ud. Dette gøres ved at inspirere og sikre tilslutningen i organisationen trods forhindringer. Ledelse henvendes til den resultatorienterede del, som består af en samling af processer, der kan holde organisationen kørende, uden større problemer (Kotter, 1997).

"Management is doing things right; leadership is doing the right things." (Drucker, 2000)
– Peter F. Drucker

Topledelsen skal være i stand til at opstille og formidle vision, helheden og evne at designe og strukturere retningslinjerne. Visionen gør organisationen i stand til at bevæge sig i den rigtige retning, selvom der sker forstyrrelser hen af vejen, som ikke planlagte opgaver. Hvis ledelsen ikke har strukturerede retningslinjer kan "forstyrrelser" påvirke ønskestadiet i organisationen (Hauen, et al., 2000).

Innovationsresultater forpligter topledelsen til at engagere sig i visionen. En af udfordringerne er, at forvandle et koncept ind til en realitet gennem mekanismer, som forstærker: styring af medarbejdernes involvering, forpligtigelse, entusiasme og support. Der er forbundet en risiko ved innovation, så topledelsen bør acceptere muligheden for fiaskoer såvel som succes, og en accept af at fiasko baner vejen for innovation, læring og udvikling (Tidd & Bessant, 2009).

Ledelsen skal være i stand til at overskue kompleksiteten af problemstillinger og være lyttende for medarbejdernes løsninger, som giver dem et bedre beslutningsgrundlag til problemløsende eller strategiske beslutninger. Ledelsen skal støtte med feedback og evaluering, i stedet for kun at have fokus på at generere nye ideer. Evalueringen dømmer ideer og ses ikke som en støttende aktivitet (Tidd & Bessant, 2009).

På et tidligt stadie er det ledelsens ansvar at støtte og beskytte innovationsprocessen og i senere faser skal processen styres, gennem allokering af ressourcer (Amundsen, et al., 2014). Medarbejderinvolvering kan bidrage med informationer, løsninger og ideer til forbedringer i deres miljø. Motivation og engagement for medarbejderinvolvering skabes ved, at ledelsen fokuserer på at anvende medarbejdernes kompetencer. Det skulle få medarbejderne til at rette deres opmærksomhed og interesse på et problem og derved takle det på nye måder (Tidd & Bessant, 2009).

En af de generelle barrierer for at fremme innovation er at opnå forståelse og viden af, hvordan ting fungerer i miljøet. En vedvarende forståelse samt generering af intern læring om miljøet er yderst vigtigt for ledelsen. Gennem viden tillader ledelsen udvikling af organisationen og identificerer de elementer i de nuværende systemer, der ikke fungerer. Organisation kan værdisætte ressourcerne i systemet og allokere dem til et sted, hvor de giver en bedre omsætning. Denne finpudsning gør organisationen i stand til at blive

nytænkende og dermed i stand til at arbejde med desto flere bæredygtige løsninger (Rogers, 2011).

Motivation

Medarbejdernes indre motivation betyder mere end udefrakommende motivationsfaktorer som fx løn, når det gælder udveksling af ideer og information mellem kollegaer. Ledelsen kan ikke tvinge medarbejderne til at komme med ideer, men de kan skabe en god arbejdsatmosfære, som øger chancen for at medarbejderne er deltagere i innovationsprocessen (Sergeeva & Radosavljevic, 2012).

Arbejdsmotivation er afhængig om medarbejderne kan bruge egne indre motivation faktorer og derigennem gøre arbejdet meningsfuldt for medarbejderen. Mennesker er mest opfindsomme og innovative, når de kan tage deres egne interesse, indre tilfredsstillelse og udfordringer i arbejdet uden at være udsat for eksternt pres (Ankli & Palliam, 2012). I succesfulde entreprenørvirksomheder fokuseres der på medarbejdermotivation gennem følgende kategorier (Lubka & ShortageBrian, 2001):

- ▶ Medarbejderdeltagelse
- ▶ Anerkendelse
- ▶ Være en del af et team
- ▶ Engagement i ledelse og styring
- ▶ Effektiv træning

Mange medarbejdere føler sig motiveret gennem deres kompetencer og følelsen af at de kan bidrage til succes i virksomheden. Når medarbejderne er engageret, er de mere tilbøjelige til imødekommende virksomhedens behov. Medarbejderinvolvering udvikler også ledelsens relationer til medarbejderne og dækker et socialt behov i organisationen. For at sikre medarbejderdeltagelse, er det en fordel, hvis ledelsen laver et system, som kan påskønne, når medarbejderne er med til at bidrage til et godt arbejde. Det er ofte en finansiell gevinst, for at udvise anerkendelse for bidrag og deltagelse. Anerkendelse af medarbejderne virker også positivt for motivationen. Dette er især effektivt hvis anerkendelsen går til hele teamet. At være del af et team, er i sig selv motiverende, da det at tilhøre en gruppe er noget helt essentielt for mennesket. Muligheden for selvstyrende teams og ansvarliggøre dem for beslutningerne virker også motiverende. Relationerne i harmoniske teams minimere også bekymringerne om mindre effektive byggeperiode, da de kan supplere hinanden med rådgivning, ideer og værktøjer. Ledelsens relationer og kommunikation til medarbejderne kan også virke motiverende. Hvis ikke ledelsen formår at etablere en "god" kommunikativ ramme, kan det opfattes, som manglende respekt over for medarbejderne, hvilket er en af de største demotiverende faktorer i byggebranchen. Ledelsen skal også have fokus på, hvor medarbejderne mangler forbedringer så de bliver opmærksom på, hvor medarbejderteams mangler udvikling (Lubka & ShortageBrian, 2001).

Det er ikke ligegyldigt, om ledelsen fokuserer på medarbejdernes styrker eller svagheder. Ved at fokusere på medarbejdernes styrker frem for svagheder opnås der større engagement i arbejdet. Punkterne nedenunder viser, hvad chancen er for, at medarbejderne ikke er engageret i arbejdet, hvis ledelsen hovedsagligt er (Reinfort, et al., 2009):

- ▶ Ignorerer dem - ikke er engageret i arbejdet: 40%
- ▶ Fokus på svagheder - ikke er engageret i arbejdet: 22%
- ▶ Fokus på styrker - ikke er engageret i arbejdet: 1%

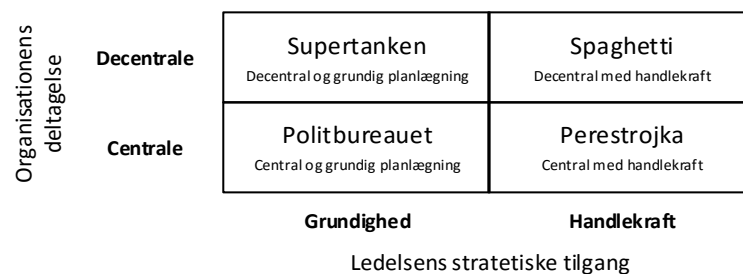
Dette skyldes, at styrkerne bringer ens passion frem i arbejdet. For at skabe engagement og passion for ens arbejde er ledelsens opgave, at identificere medarbejdernes styrker og bringe dem i spil i virksomheden. Gennem engagementet hvor der er fokus på styrker, har det vist effektivitetsforbedringer på 36,4%, og gennem svagheder er der opnået effektivitetsforbedringer på 26,8% (Reinfoft, et al., 2009).

3.2 ORGANISATIONENS STRUKTUR

Innovative produkter og processer kræver en passende struktur, som gør, at organisationen i stand til at trives under forandringer. I hierarkisk styret organisationer er informations-flowet typisk top-down styret med en minimal integration af andre funktioner på tværs i organisationen, hvilket har betydning for nytænkning og nyskabelse. Strukturen er her ofte bestemt ud fra typen af aktiviteter, som foregår i organisationen. Organisationer, som beskæftiger sig med ikke-rutinepræget aktiviteter, kræver indsigt i aktiviteterne. Organisationerne kan være svære at strukturere, med rutiner med faste relationer i organisationen, i stedet forudsætter en mere fleksibel integration. Innovationen sker ved tidlig involvering af (Tidd & Bessant, 2009):

- ▶ specialister på tværs af organisationen
- ▶ involvering af brugerne
- ▶ udefrakommende aktører i markedet

Organisationsstrukturen kan deles op i 4 kategorier, som illustreret i figur 3.1. Heri inddeles organisationsstrukturen efter organisationsdeltagelse og efter ledelsens strategiske tiltag (Lægaard & Vest, 2013).



Figur 3.1: Situationsbestemt design af strategiprocesser (Lægaard & Vest, 2013)

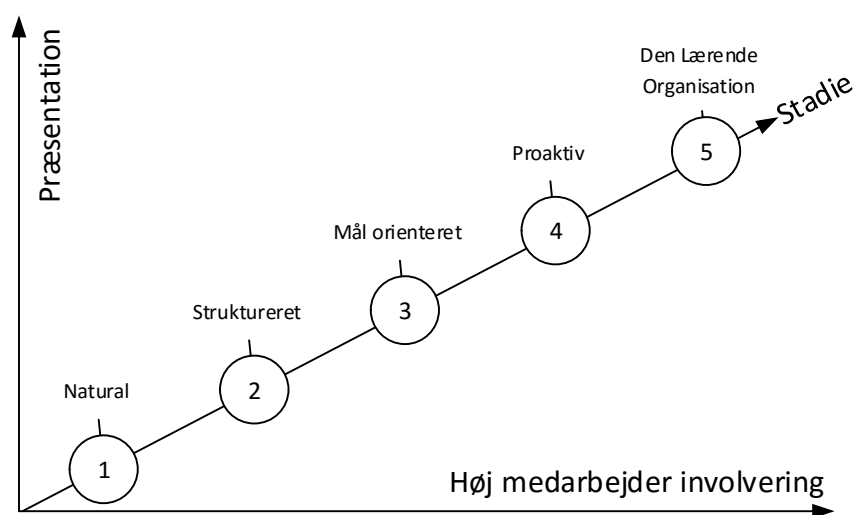
En decentraliseret organisationsdeltagelse involverer medarbejderne på flere forskellige niveauer i aktiviteter og beslutninger, hvorimod en central organisationsdeltagelse involveres få medarbejdere. Grundige organisationer beskæftiges med at konsolidere nuværende produkter i marked, hvorimod en handlekraftig organisation ønsker forandringsprocesser i nuværende aktiviteter. De 4 forskellige typer har hver deres fordele, ulemper og faldgrupper. Spaghetti kategorien egner sig godt til innovation, hvor dens styrker ligger i den høje involvering af medarbejderne, på alle niveauer, og er opsøgende for forandringer. Det kan være forskellige projekter, som geografisk er placeret flere steder i landet, hvor hvert team agerer efter bedste overbevisning efter omgivelserne. Dette giver dog nogle faldgrupper i at koordinere med hele organisationen, hvorfor det besværliggøres i kraft af de overordnede retningslinjer inden for organisationen (Lægaard & Vest, 2013).

Centrale personer eller grupper i organisationen kan være med til at facilitere innovation. De kan være af forskellige karakter, som afhænger af hvilken aktivitet, der skal udføres. Det kan være en person, som er forberedt og parat til at yde hjælp til aktiviteter af teknisk og ikke teknisk karakter. Ved teknisk karakter ydes der support med informationer omkring teknologi, som er kritiske for at kunne realisere ideen. Ved ikke teknisk karakter kan personen have en funktion med indflydelse i organisationen, som kan gøre innovationsprocessen mindre besværlig (Tidd & Bessant, 2009).

3.3 HØJ MEDARBEJDER INVOLVERING

Ofte ses innovation, som noget, der bliver skabt gennem en "research og development afdeling", mens underliggende, kreative og problemløsende ideer besiddes af alle i organisationen. Studier har vist, at effektivisering i organisationen, har en relation til reducere af omkostninger og forbedringer i kvaliteten. Høj involvering giver derfor en konkurrencemæssig fordel. Udover at medarbejderne deltager i innovationsprojekter og bidrager med problemløsende ideer og forbedrer effektiviteten, er der også en anden fordel. Flere studier har vist, at desto mere medarbejderne inddrages, jo mere er de villige til at ændre sig selv, som resulterer i mere succesfulde innovationsprojekter (Tidd & Bessant, 2009).

Medarbejderinvolvering kræver entusiasme i starten, fordi medarbejderne skal ændre deres adfærd og hvor dette kan resultere i lidt eller ingen innovationsresultater. Udvikling og implementering af en procedure for medarbejderinvolvering kan opdeles i 5 stadier, som fremgår af figur 3.2, hvor stadiet af medarbejderinvolvering hænger sammen med præsentationen af innovative resultater (Tidd & Bessant, 2009).



Figur 3.2: De fem stadier af høj involvering i innovation

Stadie 1:

Her startes medarbejderinvolvering i problemløsninger i en meget beskeden mængde. Det sker ofte uformelt og uden en vedvarende gentagelse. Når involvering sker, er det ofte uden at det bliver bemærket og får opbakning til senere gentagelse (Tidd & Bessant, 2009)

Stadie 2:

En formel aktivitet er bestemt af organisationen og ses som værende organisationen første forsøg på at etablere involvering i praksis; som en struktureret proces til problemløsning. Organisation er engageret og motiveret for en vedvarende involvering i problemløsning og gør det til en vane. Stadiet er ikke målorienteret og udgør ingen mærkbar forskel på bundlinjen (Tidd & Bessant, 2009)

Stadie 3:

Indeholder strategiske mål for involveringen, som har en direkte effekt på bundlinjen. For at dette kan gøres har organisationen indarbejdet procedurer til overvågning og måling af aktiviteterne og resultaterne. Det der kan måles på er redueringen af tid, fejlproduktion og unødvendig anvendelse af ressourcer (Tidd & Bessant, 2009)

Stadie 4:

Her tager medarbejderne og teams selvstændigt initiativ til at bidrage og eksperimentere med innovative ideer (Tidd & Bessant, 2009)

Stadie 5:

Her deltager alle i innovation, forbedringer og eksperimenter, i vidensdeling og udvikling af en lærende organisation (Tidd & Bessant, 2009).

I en lærende organisation skelnes der mellem 2 fænomener. Evnen til innovations succes og evnen til at være innovative. Innovations succes giver kapacitet til at innovere og implementerer nye ideer, processer eller produkter med succes. Studier har vist at medarbejderkompetencer, ikke er den mest kritiske faktor for innovation, idet de bedste drivere for innovation, er en kompetent ledelse og en veludviklet innovationsstrategi (Høyrup, et al., 2012).

Den lærende organisation kan betragtes som en ideal tilstand, med en daglig kontinuerlig læring på alle niveauer med henblik på at sikre virksomheden en kontinuerlig dynamik og dermed innovationsevne. Den har til formål at skabe rutiner og sikre forandringer, hvor kendetegnede er følgende (Bottrup, 2001):

- ▶ Plads til refleksion
- ▶ Involvering af medarbejder og afdelinger
- ▶ Fokus på individ- og organisationens niveau
- ▶ Arbejdet er en kontinuerlig proces
- ▶ Læring frem for træning

3.4 EFFEKTIVE TEAMARBEJDE

Centralt for teamsamarbejde er, at deltagerne kan supplere hinanden (deres adfærd), stil, personlig baggrund og kompetencer. Teams laves, så de deltagene kan supplere hinanden og passer ind i den givne kontekst, som de arbejder i og samarbejde om. Succesfulde organisationer, er dem, der investerer i at sammensætte grupper på flere forskellige måder, hvor krydsende funktioner udmønter sig i et værdifuldt afkast (Tidd & Bessant, 2009). Effektivt teamarbejde kan således ske gennem en kombination af:

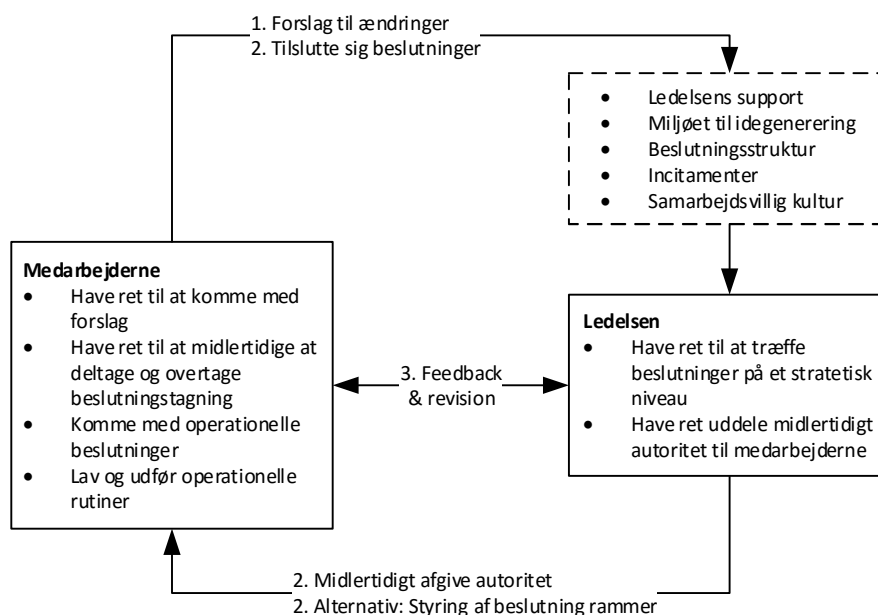
- ▶ Investering i samarbejdet
- ▶ Klare retningslinjer for deltagernes roller og deres opgaver
- ▶ Ledelsen af processen og opgaverne (Tidd & Bessant, 2009)
- ▶ De har den fornødne tid og ressourcer til at sætte sig ind i virksomhedens muligheder
- ▶ Ledelsen gør brug af medarbejdernes ideer og evner
- ▶ Medarbejderne bruger deres netværk uden for organisationen (Kesting & Ulhøi, 2010)
- ▶ Forskelligheder i det tidlige stadie og mere homogene teams i de sene stadier (Amundsen, et al., 2014).

I figur 3.3 illustreres relationerne mellem leder og medarbejderne. Rolleopdelingen mellem ledere og medarbejdere gør, at virksomheden kan fremstå mere ens på tværs i organisationen, hvor lederne repræsenterer virksomheden. Medarbejderne har nødvendigvis heller ikke de kompetencer og informationer til rådighed, som lederne har (Kesting & Ulhøi, 2010).

Gode beslutninger træffes gennem et godt kendskab til: virksomhedens aktiviteter, strategi, rutiner, samt miljøet og teknologier, som er på markedet. Lederen kan bruge input fra:

- ▶ Internt personer
- ▶ Aktionærer
- ▶ Eksterne konsulenter
- ▶ Andre interessenter

Medarbejdernes primære rolle er, at yde support og give feedback til lederen. Medarbejderne kan bidrage med information om deres funktion samt påpege muligheder for og konsekvenser ved ideerne. Medarbejdernes engagement kan gøres gennem et incitament i form af en belønning for deres ideer. Manglende kendskab til miljøet, som virksomheden opererer i, kan medføre at medarbejderne ikke er i stand til at generere ideer, som giver mening og skaber værdi for ledelsen. Ideerne kan give mening for den enkelte medarbejders funktion, men stadig være i uoverensstemmelse med virksomhedens strategi (Kesting & Ulhøi, 2010).



Figur 3.3: Autoriteter og beslutningsveje (Kesting & Ulhøi, 2010)

Fordelene ved teams, til at udarbejde innovative ideer, er at de kan analysere og generere løsninger i den kontekst, hvor der er brug for nytænkning. Med flere deltagere er der mere information og bedre forudsætninger for bearbejdning af informationen, hvor de hver især kan bidrage med egne perspektiver. Dette kan skabe et bredere valg af løsninger og et bredere spektrum af gode ideer.

Det er ikke altid at teams fungerer optimalt, og der kan være forbundet flere udfordringer med at arbejde med innovation. Udfordringerne kan være følelsesmæssige, kulturelle, miljøet og gruppeprocessen. Det følelsesmæssige kan være frygten for kritik fra andre og følelsen af at ideerne ikke er gode nok. Frygten for at ideen bliver nedgjort, kan gøre deltagerne tilbageholdne med ideerne. Dette minimerer antallet af ideer, som deltagerne deler med de andre. Deltagere, som kritiserer ideer kan have til hensigt at fremstå som bed-revidende end de andre i teamet, og derved kan de andre deltagere tilbageholde deres ideer for ikke at miste status i teamet. Manglende information kan få deltagerne til at frygte fejltagelser og overestimerer de negative konsekvenser.

Mennesker har en tendens til at undgå konflikter, da det kan frembringe ubehag og sætte deres egen status i fare. I stedet for at gå ind i en konflikt omkring en beslutning, kan det resultere i en accept af beslutningen, selvom den ikke nødvendigvis er korrekt.

Uden en formel innovationsproces, vil deltagerne gøre det de finder naturligt at gøre, og det kan skabe unødvendige konflikter, da deltagerne ikke er ens, og der kan være forskellige måder at gribe situationen an på. Organisationer med en formel innovationsproces, skal virke, ellers har mennesket en tendens til at gå tilbage til sine naturlige måde at arbejde på. Selv med en formel proces kan det være svært at styre og sikre formålet. Det kræver også at deltagerne ønsker at ændre adfærd ved implementering af ideen (Owens, 2011).

3.5 KREATIVT MILJØ

Kultur er et komplekst begreb, som grundlæggende er et mønster af delte værdier, normer og overbevisninger, som bestemmer udførelsen af aktiviteter. Kulturen hænger sammen og formes ud fra hvordan personerne ser og opfatter verden. Dette former personernes handlinger og socialt adfærd og sammen med andre laver normerne og værdierne i teams. Opbygningen af en kreativ kultur involverer systematik i udviklingen af organisationsstrukturen, kommunikationen, politikker og procedurer, anerkendelse og belønningssystemer, uddannelsespolitik og målingssystemer (Tidd & Bessant, 2009). De kulturelle karakterer for en innovativ organisation er:

- ▶ Højt engagement for innovation blandt medarbejderne og villighed for at gøre en ekstra indsats for arbejdspladsen
- ▶ Kooperativ orientering er en forståelse blandt alle medarbejderne om at samarbejde giver de bedste innovationsresultater og et godt samarbejde mellem medarbejder og ledelsen
- ▶ Stolthed og trivsel af at arbejde og ønske om at samarbejde med andre afdelinger og virksomheder (Tidd & Bessant, 2009)
- ▶ Gensidigt troværdighed mellem ledelsen og medarbejderne (Amundsen, et al., 2014) (Lau & Rowlinson, 2010)
- ▶ Tolerance og forståelse for mangfoldighed i organisationen og være i stand til at tolerere fejl, for at reducere sandsynligheden for at medarbejderne prøver at skjule disse fejl
- ▶ Sikkerhedsfølelse ved vidensdeling udgør en positiv respons og det er i orden at tænke højt
- ▶ Medarbejderne er udviklingsorientering og ser det som en integreret del af deres job
- ▶ Åben kommunikation gennem forskellige fora internt og eksternt hvor uoverensstemmelse er i orden
- ▶ Medarbejderne har i høj grad indflydelse på forskellige typer af opgaver, hvor ledelsen uddelegerer ansvar, og ledelsen lader medarbejderne være selvbestemmende og accepterer, at de ikke er kontrolstyrende for deres roller (Amundsen, et al., 2014)

Tidligere studier har vist at gensidig tillid forbedre byggeprocessen og giver mulighed for fleksibilitet i utrygge situationer, øget effektivitet og opretholdelse af langvarige relationer. Tillid er essentielt, når der skal træffes beslutninger, med et effektivt netværk af stærke relationer internt og eksternt i organisationen, hvilket også muliggør konstante forbedringer. "Tillids-adfærd" kan observeres i forskellige situationer og sådanne relationer kan beskrives som havende 4 typer af tillidstyper: kontraktlige-, vidensbaseret-, goodwill og generaliseret tillid. Tillid afspejles i: hårdt arbejde, troværdighed, tilpasningsevne, oprigtighed, opbygning af processer og viden (Lau & Rowlinson, 2010).

3.6 OPSUMMERING AF KAPITEL 3

I indeværende afsnit opsummeres kapitlets hovedpunkter, som fundet i litteratursøgningen. Opsummering ses i tabel 3.1 hvor resultaterne er opdelt i temaerne i kapitlet.

Tabel 3.1: Opsummering af innovative mekanismer i litteraturstudie

Tema	Mekanismer i innovative organisationer
Vision og lederskab	▶ Opstilling og formidling af vision ▶ Overskue kompleksiteten af innovationsresultatet ▶ Være lyttende for medarbejdernes ideer ▶ Fokus på evaluering og feedback, frem for idegenerering ▶ Fokus på støtte tidligt i innovationsfasen og fokus på allokering af ressourcer sidst i fasen ▶ Motivere gennem vægt på medarbejderes stærke sider
Organisationens struktur	▶ Fleksibel organisationsstruktur ▶ Selvstyrende organisationer ▶ Klarhed over hvem der faciliterer og træffer beslutninger ▶ Involvering af aktører internt og eksternt
Høj medarbejder involvering	▶ Forskellige stadier af medarbejderinvolvering ▶ Struktureret og kontinuerlig medarbejder involvering, støtter en lærende organisation ▶ Bidrager med problemløsende ideer
Effektive teamarbejde	▶ Forskellighed i personlighed og faglighed ▶ Klart definerede opgaver mellem ledere og medarbejder ▶ Balance mellem rollerne ▶ Kritik kan få medarbejderne til at tilbageholde ideer
Kreativt miljø	▶ Engagement for innovation på arbejdspladsen ▶ Trivsel og ønske om at arbejde med andre fra organisationen ▶ Åben kommunikation gennem forskellige fora ▶ Gensidig tillid ▶ Tolerance for mangfoldighed ▶ Medarbejderen har indflydelse på arbejdet

3.7 DELKONKLUSION PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 1

Undersøgelsen af ”Hvilken struktur og mekanismer gør entreprenørvirksomheder innovative? ”, viste at innovative organisationer drives af mange forskellige faktorer. Overordnet litteratursøgning viste bred enighed om, at de mekanismer, der driver innovation afhænger af: ledelsen, ansatte, kultur, struktur, systemer, forskellighed og faglighed og personlighed.

Innovative mekanismer starter med en forandring, etablering og rammestyring fra ledelsen, før medarbejderne kan bidrage med ideer. De skaber rammerne i form af strategi til et visionært mål. Visionen og strategien skal kommunikeres ud til medarbejderne, så der ikke er tvivl om virksomhedens mål. Gennem rammerne fungerer ledelsen som en støttende funktion, i form af support tilkommende ideer, hvor de tør at være i den løbende dynamiske proces. Fejl og fiaskoer skal ikke opfattes som noget negativt, men i stedet anvendes, som et lærende element i processen. Selvstyrende og handlekraftige organisationer har de bedste forudsætninger for at styre innovation i en ønsket retning. Dertil skal kulturen være åben og tillidsbaseret blandt alle aktører - internt såvel eksternt. De bedste resultater for processen opnås, hvis den bliver en fast og planlagt procedure for organisationen.

For at fremme innovative processer skal der være systematikker og klarhed over formålet med hele processen. Gennem hele processen skal deltagerne være aktive og bidrage med ideer og feedback. Hertil skal rollefordelingen være forudbestemt, så deltagerne ligestilles, deres perspektiver anerkendes og derved kan ”tænke højt”. På den måde vil mangfoldighed medvirke til et bredere spektrum af forskellige ideer som grundlag for en større samling af viden. En samling, der rummer ideer og forståelser fra både interne og eksterne aktører.

Næste trin i undersøgelsen er dernæst en kortlægning af, hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder styrer deres organisationer.

KAPITEL 4 STYRING AF MELLEMSTORE ENTREPRENØRVIRKSOMHEDER

I dette kapitel undersøges og beskrives 3 mellemstore entreprenørvirksomheder. Undersøgelsen bidrager til kapitel 5 og 6. I kapitel 5 analyseres entreprenørvirksomhederne med sigte på de innovative mekanismer. I kapitel 6 fokuseres der på, hvordan de nuværende procedurer kan justeres og bidrage til nyskabelse af processerne for aktiviteterne.

Kapitlet er opdelt i afsnit efter organisationerne. Indledningsvis beskrives organisationerne overordnet i form af deres historie, kernekompetencer, vision, firmastruktur og nøgletal. Den overordnede beskrivelse er hentet fra hjemmesider, udleveret materiale og tilgængelige regnskaber. Efterfølgende redegøres der for virksomhedernes strategi, processer og organisation, *hvor der er taget udgangspunkt i "Appendiks B" - informanternes egne udsagn fra interviewene, hvorfor direkte kildehenvisninger i følgende afsnit er undladt*. Afslutningsvis vil der komme en opsummering og konklusion på kapitlet.

4.1 Enemærke og Petersen	37
Strategi	38
Processer	39
Organisation	39
4.2 Arne Andersen	40
Strategi	41
Processer	42
Organisation	43
4.3 HP Byg	44
Strategi	45
Processer	45
Organisation	46
4.4 Opsummering af kapitel 4	47
4.5 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 2	49

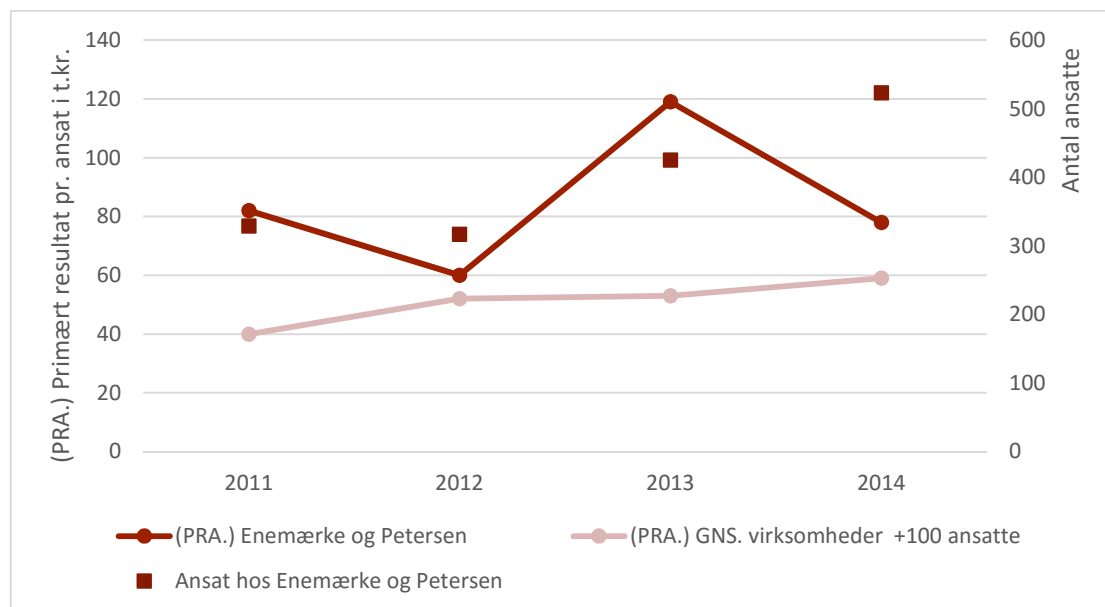
4.1 ENEMÆRKE OG PETERSEN

Enemærke og Petersen A/S (E&P) blev etableret i 1975 af Gunnar Enemærke og Jørgen Petersen. Virksomheden startede med grundlæggende at beskæftige sig med tagrenoveringsprojekter. Forretningen har udviklet sig og beskæftiger sig i dag med byggeri, renovering og bygningsservice. Fokusområder er beskæftigelse med energibyggeri, innovation og præfabrikation af bygninger. I dag er virksomheden landsdækkende med afdelinger i Ringsted, Brabrand og Aalborg, hvor de udfører projekter i stor-, hoved- og totalentrepriser. Ud fra et fremtidigt ønskestadie hedder deres vision: ”Sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed”. Det vil de gøre med fokus på at skabe gode oplevelser hos kunder, medarbejdere og ejere. E&P’s grundlæggende værdier kalder de for VASA, som er følgende (<http://eogp.dk/>, 2015):

- ▶ Vi deler vores **V**iden
- ▶ Vi tager alle **A**nsvar
- ▶ Vi **S**amarbejder
- ▶ Vi er **A**lle sælgere

E&P er et aktieselskab, som har været ejet af MT Højgaard siden år 2000. I de 15 år har forretningen været i fremgang. Deres strategiplan i 2010 var med til at fordoble omsætningen på 970 mio.kr. de næste 5 år. I 2015 lød deres omsætning på 1.637 mio.kr, hvilket næsten var en fordobling (Østergaard, 2015). Derudover har der været et svingende antal i medarbejderstaben i perioden fra år 2010 på 337 personer og til 523 personer i 2015 (Anon., 2015).

Figur 4.1 viser det primære resultat fordelt pr. ansat. E&P formår her at præstere bedre og få et bedre resultat ud af deres ansatte end gennemsnittet af bygningsentreprenører i perioden fra 2010 til 2014.



Figur 4.1: Primært resultat pr. ansat Enemærke og Petersen (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)

STRATEGI

Målsætningen er at skabe en virksomhed med fokus på en samarbejds- og arbejdsmiljø orienteret kultur med plads til udvikling og fornyelse. Kulturen er med til at danne en ramme for mangfoldighed og en åben (sund) kommunikation, hvor medarbejderne taler med respekt til hinanden; for at sikre arbejdstrivsel. Kulturen defineres med afsæt i nøgleordene: helhed, enkelthed, kvalitet, nærvær og håndværk, hvoraf sloganet kommer: ”mennesker, der arbejder for mennesker”. Diversiteten blandt medarbejderne kommer til syne gennem deres mange faglige- og personlige erfaringer til projektet. Projektlederne skal have mulighed for sparring således de kan lære af og fra hinanden og gennem vidensdeling at bistå hinanden med nyskabende ideer. Ideer, der kan benyttes til deres egne projekter. Timelønnede medarbejdere skal samtidig have mulighed for, at bidrage med initiativer og perspektiver til ændringer i forhold til arbejdsprocesserne samt deres arbejdsmiljø (Interviewreferat: E&P).

Visionen, strategien og værdierne formidles af topledelse gennem et årligt ”Road Show”, som en slags foredrag, der afholdes ude på alle byggepladserne i Jylland og på Sjælland. Disse bliver foretaget ud fra plancher, hvor grundværdierne er nedfældet, hvortil det forklares, hvordan de gennem et fælles ansvar skal sikre, at de er på ”grøn bane”. Grøn bane er retningslinjen for den ønskede kultur og arbejdsmiljø og for at sikre italesættelse i forhold til medarbejdernes tanker og dermed sætte rammerne for medindflydelse på arbejdsmiljøet. Medarbejderne bliver herudover mindet om strategien gennem dækkeservietter, som beskriver, hvad medarbejderne kan gøre for strategien (ibid.).

Arbejdsmiljøet har været analyseret for de typiske arbejdsskader på byggepladserne. En af de typiske skader opstår, når der anvendes kniv. En arbejdsskade koster gennemsnitligt 35.000 kr. Det har resulteret i specielle hansker, som håndværkerne kan anvende. En af håndværkerne har produceret en video, som demonstrerer effekten af hanskerne. Den er blevet vist på alle byggepladser, for at gøre kollegaerne opmærksomme på de alvorlige skader, der kan ske, hvis hanskerne ikke anvendes (ibid.).

”Kloster-, nonne- og munkeprisen” er en præmie, som uddeles årligt. Her nomineres ideer, som sætter fokus på arbejdsglæde og værdiskabelse. Hensigten med denne pris er at få latente ideer italesat ved at appellere til medarbejderne. Med priserne medfølger en finansiell gevinst, som anerkendelse af indsatsen (ibid.).

På tværs i projektorganisationerne har projektlederne et forum til vidensdeling. Forummet giver funktionærerne mulighed for sparring af ideer til procesforbedringer. Samarbejdspartnere uden for organisationen anvendes i tilfælde af, at problemstillingerne ligger uden for kernekompetencerne (ibid.).

Kompetenceudvikling sker ud fra et fælles ønske fra både medarbejderne og virksomheden. Medarbejderne gives mulighed for at tilmelde sig kurser efter eget ønske, men hvis virksomheden ser et specifikt behov, bliver medarbejderen kontaktet, hvor ledelsen forsøger at forklare behovet for opkvalificeringen over for medarbejderen. Det skete bl.a. i forbindelse med en ældre medarbejder, der behøvede IT-kompetencer i forhold til et computerprogram, hvor ledelsen prøvede at skabe en forståelse hos medarbejderen ved at informere ham om effekten af programmerne og den ekstra værdiskabelse det ville have for ham og virksomheden (ibid.).

Risikovurderingen er dog afhængig af ideen. Produktinnovation skal gerne være tilbagebetalt efter 3 år. Procesinnovation omfatter mindre høje omkostninger og tjenes ofte hjem på projektet, da det ofte er materiel til gentagne opgaver. Ydermere bidrager det også ofte til et bedre arbejdsmiljø, fordi aktiviteterne bliver mindre besværlige at udføre (ibid.).

PROCESSER

Der anvendes mange ressourcer i opstartsfasen for at sikre en gnidningsfri byggeproces. Dette bl.a. med en workshop hvor rådgiver, bygherre, projektleder og håndværkere deltager. Processerne i projektet gennemgås fra start til slut og problemstillinger identificeres. Faggruppernes forskellighed, i faglig viden, gør det nemmere at imødekomme problemstillingerne (Interviewreferat: E&P).

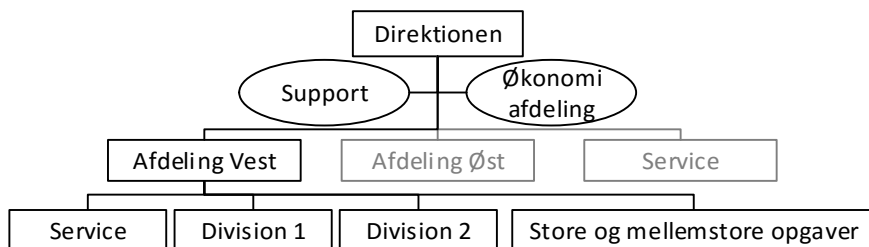
Hver anden uge afholdes procesmøder, hvor underentreprenører og udvalgte håndværkere deltager - typisk sjakbajserne. Procesmøderne foregår som tavlemøder, hvor de planlægger arbejdsprocessen med gule sedler, hvor processen justeres efter de faktiske forhold på byggepladsen. Der vurderes om alt går, som planlagt og om de fornødne ressourcer er tilstede for at gennemføre det givne projekt (ibid.).

Alle håndværkerne deltager i et månedsmøde, hvor de kan sparre med hinanden i forhold til deres ideer og komme med forslag til, hvordan de kan effektivisere arbejdsopgaverne (ibid.).

ORGANISATION

Koncernens organisationsplan fremgår i figur 4.2. Koncernen er opdelt i "Øst", "Vest" og "Service", med hver deres direktør. Afdelingerne er selvstændige og uafhængig af hinanden, hvor direktørerne primært fokuserer på deres egne afdelinger. Service er en selvstændig afdeling med eget CVR, mens Afdelingen Vest har sin egen serviceafdeling. Direktionen består af forretningsområdedirektørerne og økonomidirektørerne. Støttefunktionen support består af kvalitetssikring og arbejdsmiljø. I afdelingerne sidder en ansvarlig direktør. Vest-afdelingen består af 4 afdelinger: service, division 1, division 2 og store og mellemstore opgaver. Herudover har de, i afdelingerne, egne håndværkere og ledere.

Beslutningerne er kontekst-bestemte, hvilket vil sige, at berører den procesforbedringer træffes de i projektorganisationen, mens beslutninger, der omfatter hele organisationen træffes af de ansvarlige i supportafdelingen (ibid.).



Figur 4.2: Enemærke og Petersen koncernorganisationen

Projektledere og håndværkerne i projektorganisationen er sammensat af en central person i afdelingen. Den centrale persons primære opgave er at finde de rigtige medarbejdere, som er de bedst egnede til projektet. Medarbejderne allokeres først efter det, der er mest optimalt for projektet fremfor at tildele disse efter tilgængelige medarbejdere. Projektorganisationerne forbliver ofte med de samme medarbejdere fra start til slut (ibid.).

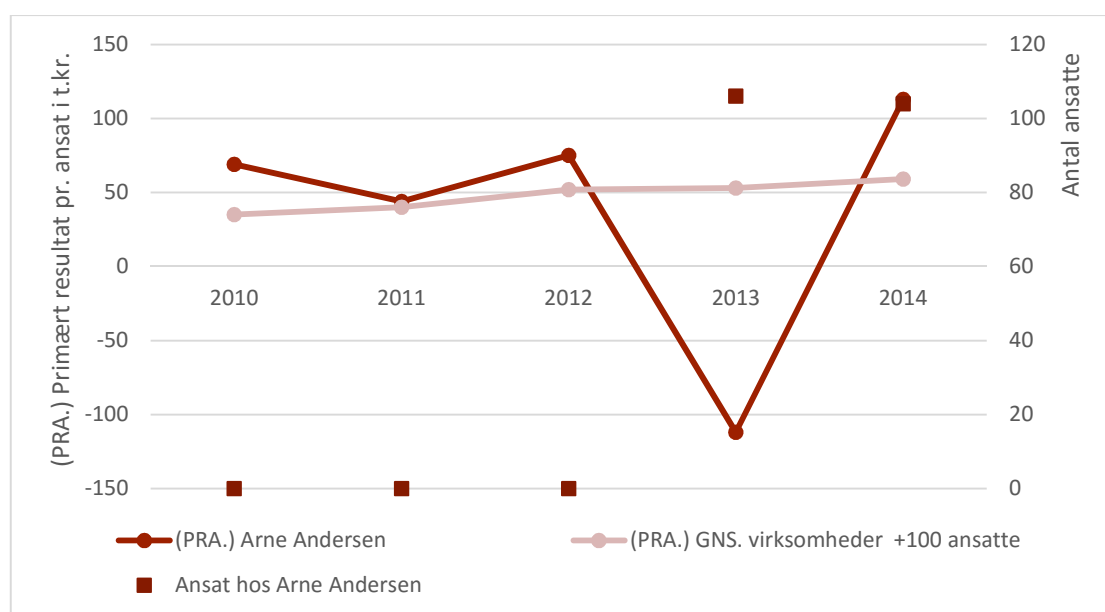
4.2 ARNE ANDERSEN

Arne Andersen A/S (A.A.) blev i 1975 etableret, som en tømrervirksomhed i Vrå. Virksomheden har gennem årene udviklet sig til en større entreprenør, med hovedkontor i Vrå og afdelinger i Aalborg og Frederikshavn. De udfører forskellige typer af opgaver heri blandt: produktionshaller, kontorer, haller og bilhuse. Byggerierne bliver primært udført i hoved- og totalentreprise. Ud fra et fremtidigt ønskestadie hedder visionen: ”Gennem en kontrolleret og målrettet udvikling, at styrke sin placering som en attraktiv samarbejdspartner i hele landet for alle byggebranchens parter i et værdiskabende, ansvarligt og engageret miljø”. Dette vil de gøre gennem følgende værdier (<http://www.arne-andersen.dk/>, 2015):

- ▶ Samarbejde
- ▶ Troværdighed
- ▶ Nytænkende

A.A. er et aktieselskab ejet af Kimbo Holding ApS og Holmgård Holdning Vrå ApS, hvoraf anpartsselskabet Kimbo Holding har aktiemajoriteten på 73% og Holmgård Holdning har de resterende 27%. Arne Lindhardt Andersen ejer anpartsselskabet Kimbo Holdning, og sidder som direktør. A.A. beskæftiger 104 ansatte, hvori de har deres funktionærer og deres egenproduktion bestående af håndværkere (Anon., 2015).

Figur 4.3 viser det primære resultat fordelt på de ansatte. A.A. præsterer et svingende resultat sammenlignet med gennemsnittet for bygningsentreprenører i perioden 2010 til 2014.



Figur 4.3: Primært resultat pr. ansat Arne Andersen (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)

STRATEGI

Målsætningen er at minimere fejl, gennem effektiv kvalitetssikring og optimere processerne gennem fælles samarbejde. Det vil de gøre ved at fokusere på tilfredse kunder, medarbejdere og aktionærer. Med tilfredse kunder menes, at kunderne ønsker at vende tilbage til virksomheden. Med tilfredse aktionærer menes der, at indtjeningen skal være ”i orden”. Fokusset er på at gøre tingene bedre end i går, som gøres ved at forbedre arbejdsprocesserne. I værdierne ligger et budskab om, at behandle hinanden med åbenhed, ærlighed og respekt og gennem et godt samarbejde og en forståelse for andre arbejdsopgaver. Åbenhed i hele organisationen hvor de ikke holdes noget skjult for medarbejderne. Tillid hos projektlederne betyder en indstillingen til, at det er i orden at lave fejl. Ros og anerkendelse skal gøre håndværkerne selvkritiske over for eget arbejde og det arbejde, som de overtager fra andre (Interviewreferat: A.A.).

Strategien og værdierne skal fremover formidles gennem et medarbejderblad. Planen er opstået efter ønske og efterspørgsel fra medarbejderne om mere formel information omkring virksomheden. Risikovurderingen af investeringer i procesforbedringer laves uden budgetter. I stedet vurderes investeringerne på, om det gør, at arbejdsopgaverne udføres mere udførligt (ibid.).

Funktionærerne har været på et kursus i LEAN, hvor principperne efterfølgende er /ved at blive implementeret. De primære principper er (ibid.):

- ▶ Færre fejl i arbejdet
- ▶ Minimering af spild
- ▶ Tilrettelæggelse af arbejdet
- ▶ Korrekt udført første gang
- ▶ Byggemøder på 1½ time
- ▶ Mødeforberedelse

Færre fejl skal opnås ved, at rådgiverne forebygger kritiske punkter ved, at udarbejde en projektspecifik kvalitetssikringsplan. Et kritisk punkt har stor konsekvens, hvis noget går galt. For at minimere fejl er der indført en smileyordning, som skal opmuntre projektlederne til at udføre kvalitetssikringen (ibid.).

I praksis er der blevet udarbejdet skabeloner, tjeklister og beskrivelser for værktøjerne. Tjeklisterne er lavet for faserne, som har til formål at skabe struktur over arbejdsopgaverne og derved udnytte funktionærfunktionerne. Kontortid på byggepladserne skal hjælpe til at sikre projektlederne fordybelse i kvalitetssikringsarbejdet (ibid.).

Referat af dagsorden fra sidste møde, sendes ud til deltagerne på forhånd. Hvis en af deltagerne gentagne gange ikke er forberedt, bliver det forklaret, hvilken konsekvens det har for resten af deltagerne og projektet (ibid.).

Til kompetenceudvikling anvendes MU-samtaler og de ældre medarbejder. MU-samtaler anvendes til at diskutere medarbejdernes egne ønsker og virksomhedens udviklingsønsker. Ældre projektledere med erfaring i styring og samarbejde benyttes til oplæring af nye medarbejdere. Et konkret ønske fra en medarbejder har været et program til arealbaseret planlægning. Planlægningsmetoden er et pilot projekt og det er ikke fastlagt om det skal implementeres på alle projekter (ibid.).

PROCESSER

Månedsmøderne er et status møde mellem projektleder og afdelingschefen. Her informeres om projektstatus og samarbejdet på arbejdspladsen. Ved problemer med samarbejdet bliver afdelingschefen involveret, og man prøver at finde en løsning på problemet (Interviewreferat: A.A.).

4 gange om året afholdes projektledermøder, hvor der vidensdeles på tværs af projekterne. Erfaringer bliver formidlet til kollegaer, hvorefter de kan vælge at implementere dem på egne projekter. Møderne kombineres med arrangementer enten i form af (ibid.):

- ▶ Besøg af en ekstern faglig person som kan fortælle om nye materialer
- ▶ Besøg af en samarbejdspart
- ▶ Besøg af byggeskadefonden, som kan fortælle om de typiske skader
- ▶ Byggepladsbesøg på en af deres byggepladser
- ▶ Virksomhedsbesøg

Ved projekt opstart afholdes et opstartsmøde mellem projektlederen og afdelingschefen. Projektet diskuteres og granskes for at finde kritiske problemstillinger (ibid.).

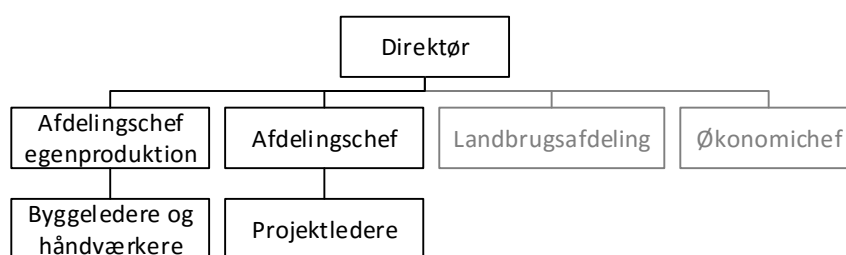
Procesplanlægning laves som rullende planlægning, ud fra en overordnet tidsplan. I procesplanlægning involveres de forskellige faggrupper, hvor de planlægger flowet i arbejdsgangene i fællesskab. For at sikre at de nødvendige materialer og materiel er til stede, når de skal anvendes laves en 6 ugers plan. Planen anvendes til forberedelse af de fremtidige aktiviteter og hvorved logistikken og leverancen kan optimeres. Ved problemstillinger inddrager projektlederen også håndværkerne og forhører sig om input, som kan bidrage til en løsning (ibid.).

Ved nystartede opgaver eller overdragelse af opgaver afholdes uformelle tavlemøder med projektledere, formand og sjakbajs, hvor man diskuterer om opgaven er klar til næste aktivitet i form af oprydning og korrekt udført arbejde (ibid.).

Hver 14. dag diskuteres ressourcefordeling på tværs af projekterne. Her klargøres hvilke ressourcer projekterne har i overskud eller underskud, hvorefter håndværkerne bliver allokateret mellem projekterne efter aftale. Ændringerne sker sjældent i igangværende projekter, da de ofte arbejder på akkord. Ved større projekter er akkorderne opdelt i etaper med tidsrum mellem 1 år til 1½ år (ibid.).

ORGANISATION

Virksomhedsorganisationsplanen fremgår i figur 4.4. Øverste funktion, direktør, har Arne Andersen. Herunder findes 4 funktioner, i form af en afdelingschef til styringsopgaver og licitationer, en afdelingschef til tømrerentrepriser, som står for egenproduktionen og en afdelingschef til landbrugsbyggeri og konceptbutik og en økonomichef. Projektlederne refererer til afdelingschefen med styringsopgaverne. Byggeledere, formænd og håndværkere refererer til afdelingschefen for tømrerentrepriserne. Landbrugsafdelingen har egne håndværkere tilknyttet afdelingen. Projekterne er selvstyrene, hvor beslutningerne træffes i de enkelte projekter. Hvis der er behov for hjælp fungerer afdelingschefen som konsulent eller sparringspartner (Interviewreferat: A.A.).



Figur 4.4: Virksomhedsorganisation Arne Andersen

I projektorganisationer med egenproduktion, er det afdelingschefen for egenproduktion, som styrer allokeringen af byggeledere og håndværkere. Afdelingscheferne samarbejder internt for at få medarbejderne tildelt, hvorefter projektlederen overtager styringen. Projekterne bliver tildelt en projektleder ud fra de bedst egnede kompetencer inden for det givne projekt. Hvis den ideelle projektleder ikke er til rådighed, bliver en anden projektleder tildelt opgaven, og hvis det er nødvendigt vil projektlederen modtage støtte af afdelingschefen (ibid.).

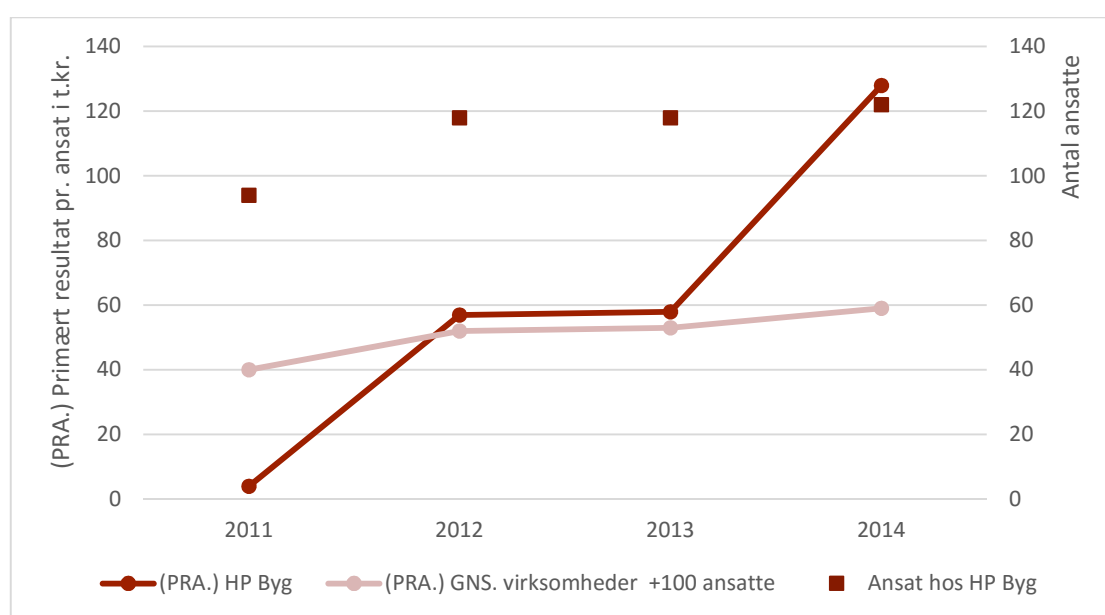
4.3 HP BYG

HP Byg A/S blev i 1953 etableret, som en tømrervirksomhed i Harken. Virksomheden har gennem årene udviklet sig til en større entreprenørvirksomhed, som har haft flere afdelinger i Nordjylland, men i 2014 valgte de at flytte hovedkontoret fra Harken til Aalborg. De udfører forskellige typer af opgaver inden for: betonmontage-, beton-, murer-, tømrer og snedker arbejde. De udfører projekter i hoved-, total- og fagentrepriser. Ud fra et fremtidigt ønskestadie hedder vision: "HP Byg vil vokse lønsomt på baggrund af, at præstere mangelfrit byggeri til aftalt pris, tid og kvalitet". Det vil de gøre gennem følgende værdier (<http://www.h-p.dk/>, 2015):

- ▶ Handlekraft
- ▶ Respekt
- ▶ Faglighed

HP Byg er et aktieselskab ejet af Kgh Holding Grindsted A/S, Sobico ApS og Hpe Invest ApS, hvor aktieselskabet Kgh Holding aktiemajoriteten på 60%, og de restende er fordelt på 2 andre selskaber. Henrik Petersen ejer anpartsselskabet Hpe Invest og sidder, som administrerende direktør. HP Byg beskæftiger 150 ansatte, hvori de har deres funktionærer og deres egenproduktion bestående af håndværkere (Anon., 2015).

Figur 4.5 viser det primære resultat fordelt på de ansatte. HP byg præsterer et stigende resultat sammenlignet med gennemsnittet for bygningsentreprenører i perioden 2011 til 2014.



Figur 4.5: Primært resultat pr. ansat HP Byg (Anon., 2015) (Deloitte, 2015, p. 28) (Deloitte, 2013, p. 32)

STRATEGI

Målsætningen er at udnytte kernekompetencer, som styring af byggesager og egenproduktion, til at vinde licitationer med en billigere pris end konkurrenterne og stadig få et finansielt overskud. Dette skal gøres gennem en åben, tillidsfuld og samarbejdsorienteret kultur, og i et arbejdsmiljø hvor der er balance mellem de personlige relationer og kompetencer (Interviewreferat: HP Byg).

Værdierne bliver kommunikeret ud til medarbejderne via byggepladsskilte, firmabilerne og til møder, derudover er de beskrevet i en pixibog, som alle medarbejderne har fået udleveret. I Pixibogen er værdierne konkretiseret, som muliggør, at der kan handles efter dem. Med værdiordet ”handlekraft” menes der, at tingene er planlagt på forhånd, hvilket har til formål at sikre en stabil proces, uden uløste problemstillinger. Der skal være en åbenhed omkring fejltagelser (ibid.).

”Grøn proces” er et redskab, som der anvendes til innovation, produktionsforberedelse og styring af byggesagerne. Heri prøver de at koble tingene sammen som et ledelsesværktøj, der beskriver hvad, hvorfor og hvordan de gør tingene for at sikre en effektiv byggesags styring (ibid.).

Skurvognsfaciliteterne i form af IT udstyr skal være tilstede for projektlederen ude på byggepladsen, og omgivelserne er af sådan en standard at medarbejderne har lyst til at arbejde på byggesagen. For at lave en fælles sparring med andre interne og eksterne medarbejdere, har de indført fælles skurvogn, som anvendes til pauser og byggemøder. Heri er alle informationer vedrørende byggesagen tilgængelige for funktionærer og timelønnede (ibid.).

Kompetenceudvikling af de timelønnede ligger meget i ”learning by doing”. Dvs. at de timelønnede lærer gennem arbejdet. Leverandørerne oplærer medarbejderne i anvendelsen af nye produkter. Entrepriseføderne står for individuel uddannelse i planlægningsværktøjer og nye metoder og procedure i virksomheden. Til MU-samtalen har projektledere og projektchefer en løbende dialog om efteruddannelse. Et talentudviklingsprogram gør det muligt for funktionærerne at få en anden stilling i virksomheden (ibid.).

PROCESSER

I kalkulationsfasen udregnes tilbud, og der laves risikovurdering af fagfolk fra kalkulationsafdelingen. Fordi der er en kalkulationsafdeling, der er dedikeret til opgaven og ikke produktionsfolk, menes det at udgøre en mere præcis kalkulation (Interviewreferat: HP Byg).

Efter kalkulationsfasen overdrages projektet til projektchefen og en ledig projektleder. Projektlederne udvælges efter ekspertisen inden for projekttypen. Hvis den ideelle projektleder ikke er tilgængelig, er der tillid til at en anden projektleder også kan varetage opgaven. Projektchefen og projektlederen gransker i fællesskab projektet (ibid.).

Tekniske løsninger løses inden projektet går ind i udførelsesfasen. Det skal sikre, at der ikke sker forsinkelser og øger omkostningerne i udførelsen. Dette giver projektlederen mulighed for at fokusere på selve arbejdsflowet og logistikken i udførelsen (ibid.).

Når projektlederen har overtaget projektet planlægges arbejdsflowet i samarbejde med underentrepriserne og egen produktion. Løbende er det projektlederens ansvar at planlægge og suboptimere arbejdsaktiviteter og logistik. Ved større problemstillinger i forbindelse med tekniske løsninger, skal problemet videre sendes til hovedkontorets fagfolk, hvor det er deres ansvar at finde en teknisk løsning, som kan realiseres (ibid.).

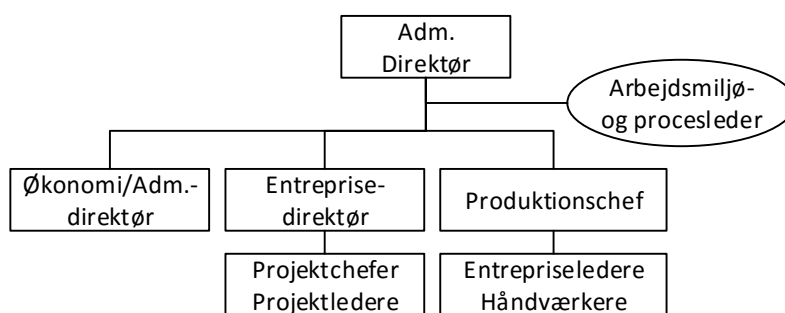
På et månedligt opfølgningsmøde bliver der gjort projektstatus, hvor projektlederen indrapporterer til topledelsen. Projektlederen har 2 dages forberedelse, til at følge op på økonomien og projektet status. Arbejdsmiljøet bliver også diskuteret, om hvorvidt projektlederen trives. Hvis der er tvivl om projektlederen trives tager entreprisedirektøren ud på den gældende byggeplads for at rede tingene ud (ibid.).

ORGANISATION

Virksomhedsorganisationsplanen fremgår i figur 4.6. Øverste funktion er adm. direktør Henrik Petersen. Herunder findes 3 funktioner, i form af en økonomidirektør til styring af økonomi og IT udstyr, en entreprisedirektør til styring af projektchefer og projektledere og en entrepriseleder til styring af entrepriseledere og håndværkere (Interviewreferat: HP Byg).

Proces og arbejdsmiljøfunktion er en neutral funktion, som ikke har nogen direkte relationer med medarbejderne på byggesagerne. Funktionen er en støttefunktion, som medarbejderne kan tage kontakt til, hvis de oplever problemer med arbejdsmiljøet (ibid.).

Projekterne kører for det meste som selvstyrende, hvor beslutningerne træffes i de enkelte projekter. Uløste tekniske udfordringer bliver indsendt til hovedkontoret, hvor fagansvarlige har ansvaret for at løse problemet. Projektlederne håndterer et projekt ad gangen, da virksomheden får mere tilbage, hvis der er tilstrækkelige ressourcer på én byggeplads, frem for at lade en projektlederne have gang i flere projekter på samme tid (ibid.).



Figur 4.6: Virksomhedsorganisation HP Byg

Projektorganisationerne bliver lavet ud fra de ressourcer, som er til rådighed i organisationen. Projektchefen tildeles typisk en person med specifikke kompetencer inden for projekttypen. Projektchefen finder en projektleder og produktionschef til at allokere byggeledere og håndværkere. Tildeling af ressourcerne sker ud fra deres faglige profil og personlige præferencer (ibid.).

4.4 OPSUMMERING AF KAPITEL 4

I indøværende afsnit opsummeres kapitlets hovedpunkter, som fundet i organisationerne. Opsummering ses i tabel 4.1 hvor resultaterne er opdelt efter temaerne i undersøgelsen.

Tabel 4.1: Opsummering af styring og ledelse i case studie

Tema	Virksomhed	Styring og ledelse
Strategi	Enemærke og Petersen	▶ Grøn bane med fokus på fælles forståelse af værdierne ▶ Road show til at formidle værdierne, gennem årligt byggepladsbesøg ▶ Arbejdsmiljøuge med fokus på at nedbringe arbejdsulykker ▶ Klosterpris for at få medarbejdernes ideer italesat ▶ Vidensdeling gennem fora på tværs af projektorganisationerne ▶ Kompetenceudvikling med fokus på faglige færdigheder og personlige ønsker
	Arne Andersen	▶ LEAN kursus til alle funktionærerne ▶ Systematikker som støtter LEAN, ved tjeklister og beskrivelser ▶ Kontortider for projektlederen, hvor der er mulighed for at arbejde med kvalitetssikring ▶ Medarbejderblad til at informere medarbejderne ▶ Effektive byggemøder på maksimalt 1½ time ▶ Projektledermøder til vidensdeling internt og eksternt i organisationen ▶ Planlægning af ressourcer mellem projekterne
	HP Byg	▶ Grøn proces et redskab til formidling af værdierne og strategien ▶ Ansættelse af medarbejdere der kan stå inde for værdierne ▶ Projektlederens daglig arbejdsdag er på byggepladsen ▶ Skurvognsfaciliteter med projektinformationer og det nødvendige IT udstyr, samt mulighed for faglig sparring mellem faggrupperne ▶ Projektløsninger laves inden projektoverdragelse ▶ Kompetenceudvikling på forskellige niveauer ▶ Talentudviklingsprogram for medarbejdere med ambitioner ▶ Byggepladser med fokus på styring af processer og hovedkontor med fokus på tekniske detaljer
	Enemærke og Petersen	▶ Workshop, hvor arbejdsflowet planlægges ▶ Tavlemøder, hvor processerne justeres efter forholdene ▶ Håndværkermøder, hvor sparring og ideer deles
	Arne Andersen	▶ Opstartsmøde mellem afdelingschef og projektleder ▶ Procesmøder, planlægning i fællesskab ▶ 6 uger planlægning ud fra hvad der sker 6 uger frem i tiden ▶ Uformelle tavlemøder, når aktivitet opstartes eller afsluttes
	HP Byg	▶ Kalkulationsafdelingen og tegnestuen udarbejder et projekt i detaljer inden projektoverdragelse ▶ Månedlige møder med fokus på projektets stadier ▶ 2 dage afsat til økonomiopfølgning
	Enemærke og Petersen	▶ Workshop, hvor arbejdsflowet planlægges ▶ Tavlemøder, hvor processerne justeres efter forholdene ▶ Håndværkermøder, hvor sparring og ideer deles
	Arne Andersen	▶ Opstartsmøde mellem afdelingschef og projektleder ▶ Procesmøder, planlægning i fællesskab ▶ 6 uger planlægning ud fra hvad der sker 6 uger frem i tiden ▶ Uformelle tavlemøder, når aktivitet opstartes eller afsluttes
	HP Byg	▶ Kalkulationsafdelingen og tegnestuen udarbejder et projekt i detaljer inden projektoverdragelse ▶ Månedlige møder med fokus på projektets stadier ▶ 2 dage afsat til økonomiopfølgning
Processer	HP Byg	▶ Kalkulationsafdelingen og tegnestuen udarbejder et projekt i detaljer inden projektoverdragelse ▶ Månedlige møder med fokus på projektets stadier ▶ 2 dage afsat til økonomiopfølgning

Tema	Virksomhed	Styring og ledelse i organisationen
Organisationen	Enemærke og Petersen	▶ Flad organisation ▶ Projektorganisering laves af en person ▶ 2 principper for at sammensætte projektorganisationer ▶ Fokuserer på forskelligheder ▶ Forskellige centrale personer afhængig af konteksten
	Arne Andersen	▶ Flad organisation ▶ Selvstyrende projektorganisationer ▶ Egen produktionsafdeling fungerer som en selvstændig underentreprenør ▶ Afdelingschefen, som supportfunktion til projektorganisationerne
	HP Byg	▶ Flad organisation ▶ Arbejdsmiljø og procesleder, som neutral part blandt alle projekter ▶ Frihed under ansvar

4.5 DELKONKLUSION PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 2

Undersøgelsen af ”Hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder styres gennem strategi, processer og organisationen?” viste, at entreprenørerne fokuserer på arbejdsmiljø, arbejdskultur, faglighed og arbejdsprocesserne.

Strategi

Ledelsen formidler visionen, strategien og værdier på forskellige måder, enten i form af foredrag gennem møder eller tilgængelige beskrivelser. Selvom værdierne er forskellige, har de alle til formål, at få medarbejderne til at samarbejde i projektorganisationerne og trives, internt og eksternt, gennem åben kommunikation og skabe kultur baseret på tillid.

Processer

Entreprenørerne styrer byggeprojekterne gennem møder med forskellige involveret aktører. Der ses en stor forskellighed i, hvem der deltager i møderne og som afhænger af det konkrete formål med mødet. Processerne består i planlægningen, problemløsningen, beslutninger, ressourcestyring og projektstyring. Ved projektoverdragelse identificeres problemer og minimering af risiko for uforudsete overraskelser i byggeprocessen. Forskellige aktører bliver involveret i opstartsmøder og procesmøder, for at optimere planlægningen, identificere problemer og sikre kontinuerligt procesflow. Forbedringsforslag til interne systemer bliver sket gennem involvering, hvorefter det vurderes, om det kan kanaliseres ud i hele organisationen.

Organisation

Projektorganisationer laves ud fra tilgængelige ressourcer og forskellige erfaringer. Ledelsen støtter projektlederne omkring problemstillinger og konflikter, hvilket forudsætter åbenhed og tillid mellem projektleder og topledelsen. Strukturen er ikke mere formel, end at de kan kontakte direktøren, hvis det anses som nødvendig foranstaltning.

Næste trin i undersøgelsen er, at kortlægge, hvad der har den mest optimale effekt i forhold til at drive og styre innovation i entreprenørorganisationer.

KAPITEL 5 INNOVATION I ENTREPRENØRORGANSIATIONERNE

I dette kapitel analyseres entreprenørerne i form af: innovationsevne, innovationstyper og spændingsfelter. Kapitlet bidrager til løsningsforslaget i kapitel 6, hvor løsningsforslaget laves på baggrund af analysen. Entreprenørernes forretningsmodel bliver vurderet og analyseret med udgangspunkt i teorien fra kapitel 3. Afslutningsvis opsummeres kapitlet hvorefter der konkluderes på, hvad der skal til for at styre en innovationsproces.

5.1 Teoretisk og praktisk sammenstilling	51
Vision og lederskab	51
Organisation	55
Høj medarbejder involvering	57
Effektivt teamarbejde	59
Kreativt miljø	61
5.2 Delkonklusion på undersøgelsesspørgsmål 3	63

5.1 TEORETISK OG PRAKTISK SAMMENSTILLING

I dette kapitel analyseres entreprenørvirksomhederne gennem teorien fra kapitel 3. Hvert afsnit er opdelt efter temaerne, hvori teorien sammenstilles med svarene/udtalelserne fra interviewene, hvor eksempler på innovation og udfordringer herved eksemplificeres undervejs. Innovationen beskrives og forstås ud fra følgende 3 kategorier (Anon., 2015):

Produktinnovation	Procesinnovation	Organisatorisk innovation
Et nyt produkt på markedet i form af nye varer eller tjenesteydelser eller væsentlige forbedringer af en vare eller en tjenesteydelse	En implementering af en ny eller væsentligt forbedret produktionsproces	En implementering af ny metode i forretningsgange og vidensstyring, arbejdsorganisering eller eksterne relationer, som er besluttet af ledelsen

VISION OG LEDERSKAB

Tidligere beskrevet i afsnit 3.1 viser visionen retningslinjerne og et fremtidigt ønskestatue for virksomheden, som bidrager med inspiration og baner mulighed for innovation gennem udvikling og beskæftigelse med kernekompetencerne (Hauen, et al., 2000). Tabel 5.1 viser de initiativer, der er i overensstemmelse med innovative mekanismer.

Tabel 5.1: Initiativer for vision og lederskab

	Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Vision og kernekompetencer	► Energiprojekter, hvor de vil være produkt førende ► Ansættelse af medarbejdere med forskelligheder ► Måling af medarbejder-tilfredshed ► Netværk i innovative netværk	► LEAN, så de kan reducere spild og holde omkostningerne og være en attraktiv samarbejdspartner ► Afdelinger og projekter rund i hele Nordjylland	► Bruger mange ressourcer projektopstart, så de kan udføre et mangelfrit byggeri til aftalt tid, pris og kvalitet ► Ansætter medarbejdere, som er gode til planlægningsarbejde og kan efterleve værdierne
Lederskab	Ens for alle entreprenører ► Ledelsen motiverer og formidler værdierne		
	► Åbenhed og forståelse for mangfoldighed ► Ledelsen viser engagement for værdierne ► Vision gennem byggepladsbesøg	► Forstående over for fejltagelser ► Anerkendelse gennem positiv ledelse	► Ledelsen forstående over for fejltagelser ► Ledelsen har lavet en pixibog, som beskriver, hvordan de skal arbejde efter værdierne

Enemærke og Petersens vision

Sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed (<http://eogp.dk/>)

"Helt sådan ordret, så er det kulturen der binder os sammen og sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed, det er sådan helt overordnet vores vision, også at vi er mennesker der bygger på mennesker, der er rigtig rigtig vigtigt for os, hvis du sådan skal have den ordret så er det sådan, sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed." – Enemærke og Petersen

Visionen er ikke målorienteret for et fremtidigt ønskestadie, men fortæller i stedet, hvordan ledelsen definere virksomheden. Visionen er lavet ud fra princippet grøn proces, hvor kulturen og værdierne skaber bemærkelsesværdige resultater. Visionen og værdierne bliver systematisk formidlet på byggepladserne, hvor ledelsen tilstræber en fælles forståelse af, hvordan værdierne og kulturen skal være i virksomheden.

Virksomheden vil være produktførende inden for kernekompetencen: energioptimeringen. Derfor bruges flere ressourcer på udviklingsprojekter inden for energi, hvor der afprøves forskellige udførelsestekniker (Interviewreferat: E&P).

Eksempel A: Produktførende inden for energi – produktinnovation Enemærke og Petersen

Energioptimering af gamle ejendomme, kommer fra efterspørgslen hos kunderne. I Glostrup arbejdes der på et pilotprojekt, hvor der integreres solceller i røde tegltage. Dette gøres i en lille skala, for at teste hvordan det skal gøres i praksis. Næste skridt er at finde en passende ejendom til at afprøve produktet i fuld skala, hvorefter at kunne tilbyde det som et standardiseret produkt til deres kunde når de skal have udskiftet tegltage (Interviewreferat: E&P).

Vi kan tage eksemplet grøn energi, så vil vi gerne være foran, det er sådan et strategisk område hvor vi har sagt, at vi gerne vil være foran på energi renovering og det med at lave solceller i røde tage, det er mig bekendt ikke andre, som har gjort og køre sådan nogen innovationsprojekter, så hvis det er energirenovering så er det helt klart en af vores kerne kompetencer. – Enemærke og Petersen

Arne Andersens vision

Gennem en kontrolleret og målrettet udvikling, at styrke sin placering som en attraktiv samarbejdspartner i hele landet for alle byggebranchens parter i et værdiskabende, ansvarligt og engageret miljø (<http://www.arne-andersen.dk/>)

"Vi bliver målt på byggeriets evalueringscenter, som nu sikkert bliver afskaffet, eller det er i hvert fald ikke lovpligtigt længere, men der har vi 4 A'er man bliver målt på både på: kundetilfredshed, tidsfristen, arbejdsmiljø og på kvalitet og der har vi topkarakter i alle 4, det er vi glade for og det gør vi en indsats for at holde ved lige og ja sådan vil vi gerne betragtes." – Arne Andersen

Visionen er målorienteret i kraft af målet om at være en attraktiv samarbejdspartner, hvor målet er topkarakter på byggeriets evalueringscenter. Målet er opnået på dette punkt og burde derfor redigeres, og et nyt fremtidige ønske stadie bør overvejes (Interviewreferat: A.A.).

Eksempel B: LEAN – procesinnovation Arne Andersen

Funktionærerne har været på LEAN kursus, fordi der har været et ønske om minimering af spild. På nuværende tidspunkt laves beskrivelser og skabeloner, som værktøjer og metoder der har til formål at minimere spild og frigøre funktionærerne på byggepladserne (Interviewreferat: A.A.).

... vi kan gøre for at minimere spild, og hvad kan vi gøre for at minimere spild blandt funktionærerne, og hvordan kan de så tilrettelægge deres arbejde, så de ikke hele tiden bliver forstyrret i deres arbejdsopgaver de egentligt gerne selv vil lave. – Arne Andersen

HP Bygs vision

HP Byg vil vokse lønsomt på baggrund af, at præstere mangelfrit byggeri til aftalt pris, tid og kvalitet (<http://www.h-p.dk/>)

"... det definere vi som: er opgaven udført til aftalt tid og økonomi, det er respekt i forhold til kunden, det er forholdsvis konkret, det er sgu da til at føle på i forhold til det."

Vision fortæller, at de på nuværende tidspunkt har et ønske om at udføre et byggeri til aftalt, tid og pris, hvilket er noget, der skal overholdes, hvis det er en del af kontrakten på projekterne.

Kernekompetencerne ligger inden for styring af byggesager med egen produktion. Totalentrepriser ses som en gevinst, da muligheden for at tage beslutninger om tekniske detaljer er til stede, uden at være underlagt en rådgiver (Interviewreferat: HP Byg). Selvom de har kernekompetencer inden for totalentrepriser, arbejdes stadig med projekter i andre entrepriseformer.

Eksempel C: Totalentrepriser – procesinnovation HP Byg

Totalentrepriser giver ansvaret om tekniske løsninger til entreprenøren hvor de har mulighed for at effektivisere byggeprocessen og bidrage med innovative ideer. Fx bestiller HP Byg svalegange med monteret værn, hvilket bidrager med en hurtigere proces ved at arbejdsaktiviteterne med montering af midlertidigt værn fjernes. (Interviewreferat: HP Byg).

Vi er friere i forhold til tekniske løsninger også, vi kan lave en teknisk løsning så længe at bygherren acceptere løsningen, som går på tværs, i forhold til projektet, fordi det er os der styrer det, hvordan tingene de skal laves. – HP Byg

Resultat

Generelt for entreprenørerne er hensigten at lede medarbejderne gennem åbenhed og tillid. Ledelse gennem åbenhed og tillid bidrager til en kultur baseret på innovation i forhold til innovative løsninger. Hvilket kan være væsentlig element for, at medarbejderne kan/tør vidensdele om deres ideer.

Visionerne hos entreprenørerne er ikke særlig visionære, og fortæller ikke noget om virksomhedens fremtidige ønskestadige.

- ▶ Målet er ukonkret
- ▶ Målet allerede opfyldt
- ▶ Målet ligger i at udføre et arbejde efter kontaktlige rammer

Dette kan være en barriere for skabelsen og styringen af innovative processer. Uden en målorienteret vision har medarbejderne ingen forudsætning for at bidrage med konkrete og nøjagtige ideer, som bringer virksomheden mod et ønskværdigt fremtidigt mål. Fælles for entreprenørerne er, at kernekompetencerne er bredt formuleret og giver en bred pallette af fortolkningsmuligheder hos medarbejderne. Projekterne spænder vidt lige fra alle former for entrepriser og flere former for byggeprojekter, hvilket kan være en virkning af manglende vision.

Værdierne bliver formidlet enten fra ledelsen eller projektlederen, hvor værdierne italesættes og informeres til medarbejderne med henblik på, hvad forventes af dem med udgangspunkt på i at ændre deres adfærd i den retning, som virksomheden opfatter som ”optimal”.

ORGANISATION

Tidligere beskrevet i afsnit 3.2 har organisationsstrukturen en betydning for innovations-
evnen. ”Spaghetti-organisationer” er decentrale- og handlekraftige, med en høj innovati-
onsevne og gode tilpasningsevner (Lægaard & Vest, 2013). Centrale funktioner kan facili-
tere innovation og sikre innovationsprocessen (Tidd & Bessant, 2009). Tabel 5.2 viser ini-
tiativerne, som bidrager til innovation.

Tabel 5.2: Initiativer i organisationsstrukturen

	Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Organisationsstruktur	Ens for alle entreprenører ▶ Selvstyrene projektorganisationer ▶ Projektorganisationerne laves ud fra tilgængelige ressourcer, hvor medarbejdere med tidligere erfaring tildeles projektet		
	▶ Projektorganisatio- nerne laves i divisio- nen ▶ Support funktioner i divisionen og sup- portafdeling ▶ Anvender aktører uden for organisatio- nen ▶ Udviklingsforslag i kvalitetssikring sker gennem support funktionen	▶ Projektorganisatio- nerne laves i samar- bejde med afdelings- cheferne ▶ Support gennem af- delingschefen ▶ Anvender leverandø- rer uden for organisa- tionen, som bidrager med ny viden produk- ter	▶ Projektorganisatio- nerne laves af en pro- jektchef med ledige ressourcer i samar- bejde med produkti- onschefen ▶ Support gennem pro- jektchef og en neutral person, som er uden for projektorganisa- tion ▶ Anvender leverandø- rer til oplæring af nye materialer

Innovationsevne i selvstyrende projektorganisationer

Projektorganisationerne er selvstyrende og i stand til at handle decentralt. Beslutnin-
gerne omkring arbejdsprocesser og proceseffektivisering træffes på byggepladserne. Hvil-
ket gør at projektorganisationen kan reagere hurtigt, når der kommer en brugbar ide.

Eksempel D: Udfordringer i selvstyrende projektorganisationer HP Byg

Det er en udfordring at få projektorganisationer til at arbejde efter samme ensartet
procedure. Virksomheden anvender en dynamiske procedure, som projektlederen kan
være med til at præge med ideer til bedre metoder (Interviewreferat: HP Byg).

*... jeg så siger vi vil også gerne samtidig have en form for ensartethed ens retning, det
er ikke det rigtige udtryk men man kan så sige omvendt det er jo, hvis vi ligesom kan
se en bedst in pratics på den måde man gør tingene på. Så er det klart så vil vi også
gerne sikre os at der indenfor, der er nogen rammer hvor vi gør tingene ens. – HP Byg*

Allokering af ressourcer

Entreprenørerne tilstræber, at allokere ressourcerne til projektorganisationerne, ud fra medarbejderens tidligere erfaring med lignende projekter.

Eksterne aktører uden for projektorganisationen

Entreprenørerne anvender også viden og erfaringer fra leverandører og andre entreprenører til produkt- og proces forbedringer. Leverandøren inddrages, når der kommer nye produkter, hvor leverandøren bidrager med udførelses teknikker og produkt egenskaber. Andre entreprenører inddrages ved produkt- eller procesforbedringer. Inddragelsen bruges til øger entreprenørernes viden omkring materialer og udførelsesmetoder.

Centrale funktioner i virksomhedsorganisationen

Virksomhedsorganisationerne har 2 centrale funktioner; en der yder projektstøtte og der implementerer nye ideer. Projektstøtten er primært med til at sikre, at medarbejderne trives i miljøet - gennem åben kommunikation. Ideer fra projektorganisationerne videreføres til en central person i virksomheden, der igen skal vurdere og realisere ideen og gøre det til en standard-procedure i organisationen.

Resultat

Projektorganisationerne benytter ny viden i projekt miljøet, gennem udfordringer og eksternt viden fra leverandører og andre entreprenører. Supportfunktionerne (centrale personer) i virksomheden er for at sikre et innovativt arbejdsmiljø gennem åbenhed og tillid.

HØJ MEDARBEJDER INVOLVERING

Som tidligere beskrevet i afsnit 3.3 kan alle medarbejderne være med til at innovere og derved reducere omkostningerne og forbedre kvaliteten gennem problemløsende ideer. Tabel 5.3 viser de initiativer entreprenørerne gør for at involvere medarbejderne systematisk i processerne.

Tabel 5.3: Initiativer med høj medarbejder involvering

	Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Høj medarbejder involvering	Ens for alle entreprenører ▶ Projektstartsmøder til planlægning		
	▶ Systematisk involvering af samarbejdspartner i workshops ▶ Systematisk involvering gennem procesmøder, med håndværker ▶ Håndværkermøder 1 gang om måneden til diskussion af ideer	▶ Systematisk involvering gennem procesmøder, med inddragelse af formænd og sjakbajser ▶ 4 gange om året mødes projektlederne, hvor formålet er videns deling og læring af hinanden	▶ Projektoverdragelse mellem projektchef og projektleder ▶ Systematisk involvering gennem procesmøder med håndværkere ▶ Årlig sammenkomst hvor medarbejderne samarbejder på kryds og tværs af organisation for at lære at samarbejde

Systematisk involvering i virksomhedsorganisationen

Inden projektet opstartes på byggepladsen afholdes et møde mellem projektchefen og projektlederen. Projektet granskes for at finde kritiske punkter. Input og ideer til nye tekniske løsninger, kan derved implementeres inden opstart.

Eksempel E: Kvalitetssikring – procesinnovation Enemærke og Petersen

Kvalitetssikringssystemet er en formel procedure og skal bruge af alle. Projektorganisationerne kommer med nye metoder skal det drøftes med ledelsen. Hvis ideen forbedre processen og anvendes på andre projekter bliver det til en fast del af proceduren for kvalitetssikring (Interviewreferat: E&P).

... sidder med ansvaret for vores kvalitetssikring system der har ansvaret, man starter ikke bare med sit eget nye kvalitetssikringssystem, så tager man det med op i den gruppe, og så kan det godt være at de siger: "okay, prøv det af", og hvis det så viser sig at være en god ide, så kan det være det ryger ud senere. - Enemærke og Petersen

Systematisk involvering i projektorganisationen

I opstartsmøder involverer projektlederen samarbejdspartner hvor, de i fælleskab gennemgår projektførelsen. Samarbejdet giver flere perspektiver og kan øge chancen for at udføre projektet hurtigere, end ved individuelt planlægning, fordi aktiviteterne er afhængige af hinanden.

Procesmøderne involverer projektlederen og de medarbejdere, som kan bidrage med ideer til, hvordan byggeprocessen kan optimeres. Dette kan de gøre med fagligviden inden for specifikke arbejdsopgaver.

Eksempel F: Transportering af vinduer – procesinnovation Enemærke og Petersen

En opgave hvor der skulle montere vinduer, som ikke kunne gøres med traditionelle metoder pga. størrelsen. Vinduerne skulle transporteres og monteres indendørs. På et planlægningsmøde mellem projektlederen og håndværkerne kom ideen med at bygge en vogn der kunne transportere vinduerne. Vognen var designet, så en person kunne transportere vinduerne og montere dem (Interviewreferat: E&P).

Bygherren havde et ønske om at få nogle vinduer ind, som næsten var for store til at få ind. Og så prøvede vi at se på hvad kan lade sig gøre. Og så byggede de sådan en vogn, så de kunne hejse vinduerne op og skubbe dem ind og så kunne det godt lade sig gøre. – Enemærke og Petersen

Systematisk involvering på tværs af projektorganisationerne

På tværs af projektorganisationerne deles viden, erfaringer og ideer til arbejdsprocesser, som kan bidrage til inspiration og udvikling af egne arbejdsaktiviteter.

Resultat

Ifølge figur 3.2 ligger entreprenørerne på stadie 3, som er målrettet involvering. Entrepenørerne har et strategisk mål med at involvere medarbejderne, hvor det enten er tekniske løsninger eller procesforbedringer.

EFFEKTIVT TEAMARBEJDE

Tidligere beskrevet i afsnit 3.4 består effektive teams af medarbejdere, som internt supplerer hinanden (Tidd & Bessant, 2009) og som består af forskellige medarbejdere i forskellige stadier i projektet (Amundsen, et al., 2014). Struktur og systematik for teams (Kesting & Ulhøi, 2010) samt tildeling af ressourcer (Tidd & Bessant, 2009), har en betydning for innovationsevnen hos teams. Tabel 5.4 viser de initiativer i form af de procedure entreprenørerne beskæftiger sig med.

Tabel 5.4: Initiativer for effektivt teamarbejde

	Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Effektivt teamarbejde	Ens for alle entreprenører ▶ Retningslinjer med kultur og lydhør over for ideer ▶ Deltagerne har ret til at være ærlige omkring holdninger ▶ Teams laves ud fra kompetencer ▶ Udvikler medarbejdernes kompetencer ▶ Projekt organisationerne laves ud fra faglige og personlige kompetencer		
	▶ Retningslinjer for hvordan medarbejderne færdes og behandler hinanden ▶ Principper for projektorganisationer	▶ Mødetider på maksimalt 1½time ▶ Forberedelse af alle aktørerne inden mødet ved at tilsende dagsorden til samarbejdspartner	▶ Projektlederen og projektchefen gransker projektet inden projektets opstart

Forskellighed i projektorganisationerne

Forskelligheder indbefatter både det faglige og kulturelle. Den faglige forskellighed sker, som tidligere nævnt, på møder hvor entreprenører og leverandører internt og eksternt anvendes til at bidrage med input (ny/anden viden). E&P har anvendt kulturel forskellighed, hvor projektet blev udført i et miljø, hvor beboerne ikke var i stand til at forstå dansk. De ansatte medarbejdere fra samme miljø, som kunne informere beboerne omkring det forestående projekt.

Projektorganisationsprincipper

Forskellige principper for at lave projektorganisationer kan bidrage til effektive processer, hvor ressourcerne allokeres efter genkendelighed og størrelse.

Eksempel G: Principper for organisationsstruktur - organisatorisk innovation Enemærke og Petersen

- ▶ Det første princip er projekter med stor genkendelighed fra andre lignende projekter, her bliver medarbejdere med erfaring allokeret. Dette skulle give en hurtigere udførelse og minimering af ressourcerne
- ▶ Det andet princip er nye projekter, hvor projektorganisationerne sættes sammen efter personlige- og faglige kompetencer, hvor de kan supplere hinanden og projektorganisationen består af forskellige styrker og ikke ligheder. Fx de yngre medarbejdere har større ekspertise med IT værktøjer og ældre medarbejdere har mere erhvervs erfaring. Dette sammenlignes med et vaskemaskineprogram

Det er lige som en vaskemaskine, hvis du er et hold der har arbejdet sammen masser gange før, så kan man godt køre en "light vask", der er der det her du skal igennem i dit vaske program. Hvis det er sådan det er ene nye mennesker der starter på et projekt, så er vi nok nødt til at have en tung "koge vask" og så er der de her ting vi skal igennem. – Enemærke og Petersen

Forberedelse og retningslinjer

Udsendelse af dagsorden og sidste referat gør at samarbejdspartner har mulighed for at forbedre inden mødet afholdes. Dette kan give en større gennemsigtighed af forventningerne til deltagerne.

Eksempel H: Mødepolitik – procesinnovation Arne Andersen

Mødepolitikken hedder at møderne maksimalt må tage 1½ time og deltagerne skal være forberedte til mødet for derved at kunne afholde et effektivt møde. Det skulle gøre møderne mere effektive og værdiskabende (Interviewreferat: A.A.).

Hvis man sidder der 1½ time og det er da også lang tid, men hvis man i hvert fald sidder der længere end 1½ time, så er der mange der mister interessen i at være der og så bliver tiden ineffektiv. Vi vil have en mødedisciplin hvor alle skal være forberedte, vi vil gerne have at alle møder forberedt til et møde. Det lyder så banalt, men det er også en udfordring, hvis de har travlt så sætter de sig ikke ind i, hvad det egentligt var de skulle have sat sig ind i. – Arne Andersen

Resultat

Forberedelsen af møder gør møderne effektive, men proceduren for selve en mødeholde er ikke tilstedte hvilket gør at medarbejderne kender rollerne, men ikke hvad der skal være forbedret til et møde.

KREATIVT MILJØ

Som tidligere beskrevet i afsnit 3.5 er kultur et komplekst fænomen, som består af virksomhedens værdier, normer, politikker og overbevisninger om virksomhedens sociale adfærd. Tillid er essentielt til opbyggelse af langtidsrelationer, som kan øge effektiviteten i utrygge situationer, hvor der skal træffes beslutninger (Lau & Rowlinson, 2010). Tabel 5.5 viser de initiativer, som støtter/fremmer en kreativ (nyskabende/nytænkende) kultur.

Tabel 5.5: Initiativer til et kreativt miljø

	Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Kreativt miljø	Ens for alle entreprenører ▶ Åben kommunikation ▶ Troværdighed til projektlederens faglige og personlige kompetencer ▶ Projektlederne har medindflydelse i forskellige typer af opgaver ▶ Uddannelseskultur		
	▶ Skabe engagement for at komme med nye ideer gennem finansiel anerkendelse af innovative projekter ▶ Samarbejde og tolerance i en mangfoldig organisation, hvor alle har fokus på en god kommunikation på byggepladserne ▶ Håndværkerne har medindflydelse i eget arbejde	▶ Positiv kommunikation ▶ Italesætte håndværkernes ideer ▶ Acceptere at der sker fejl ▶ Sjakbajser og for mænd har medindflydelse i egne arbejdsopgaver	▶ Acceptere at der sker fejl ▶ Fælles skurvogn til åben kommunikation blandt alle medarbejdere

Værdier og politik

Selvom entreprenørvirksomhederne har forskellige værdier, har de stadig samme opfattelse af, at de har en åben og tillidsfuld kultur. De tilstræber en åben kommunikation, hvor alle kan gå i dialog med alle, så hvis samarbejdet ikke er optimalt med nogen af medarbejderne, har alle organisationerne en politik, som hedder, at det er i orden at involvere direktøren i problemstillingen. Ledelsen viser tillid til projektlederne og ser gerne den er gensidig. Organisationerne giver projektlederne mulighed for at udvikle sig gennem arbejdsopgaver, og har tillid til at de kan udføre arbejdet med eller uden støtte fra topledelsen.

Anderkendelse

Anderkendelse af medarbejdernes ideer kan gøres ved brug finansielle gevinster for ideer, hvor værdiskabende ideer bliver værdsat, hvor hensigten er at få italesat medarbejdernes ideer og tillid.

Trivsel og accept af fejltagelser

Topledelsen er opmærksom på, om medarbejderne trives på byggepladserne enten ved, at de lægger mærke til, hvordan stemningen er på pladserne og tjekker op på om medarbejderne trives i deres arbejdsopgaver. Desuden accepterer de, at der begås fejl og ser det, som værende acceptabelt og en forståelse for, at det er mennesker, som udfører arbejdet.

I byggebranchen er det svært at skabe faste rammer for medarbejderne, da byggeprojekter ikke starter op efter hinanden. Derfor bliver entreprenørerne nødt til at hjemsende medarbejderne, hvis ikke der findes projekter, hvor medarbejderne kan anvendes (Interviewreferat: HP Byg).

... vi kan ikke købe folks loyalitet i form af at vi kan ikke, hvis et projekt er færdigt, og der ikke starter et projekt op lige umiddelbart efter, så sender vi folk hjem ligesom alle andre gør, det er jo ligesom den måde man arbejder på i branchen... – HP Byg

5.2 DELKONKLUSION PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 3

Undersøgelsen af ”Hvilken innovative mekanismer og spændingsfelter kan identificeres i entreprenør organisationerne?” viste, at entreprenørvirksomhederne har flere innovative mekanismer sammenlignet med teorien.

Innovative mekanismer

Ledelsen hos entreprenørerne fokusere på tillid og åbenhed, for at sikre at medarbejderne trives i miljøet. Enemærke og Petersen har et belønningssystem til innovative ideer, som bruges til anerkendelse af medarbejderes ideer.

Projektorganisationerne er decentrale og selvstyrende. De etableres med fokus på at sikre diversitet blandt de faglige kompetencer hos medarbejderne, hvilket kan bidrage til generering af nye samt nuanceret perspektiver. Medarbejderne involveres kontinuerligt i aktiviteter inden for eget fagområde, hvor de kan bidrage som ”eksperter” i forhold til deres erfaring, ideer og feedback til projektlederen. Dette medfører øget motivation, da medarbejderen opnår følelsen af at tilhøre projektorganisationen og kan forstærke tilhørsforholdet til arbejdspladsen.

Spændingsfelter

Entrepenørernes visioner er forskellige, og det kan diskuteres om de er visionære eller ej. Uden en klar vision kan det være svært at fokusere på mest optimale projekter, som gavner virksomheden langvarigt og forstærker deres konkurrenceevne. Entrepenørerne har svært ved at sikre ensartethed i alle projektorganisationer i form af at anvende systemer og procedurer, hvilket vanskeliggør implementeringen af de nye ideer fra medarbejderne i hele virksomheden. Dette kræver ifølge HP Byg et dynamisk system, hvor forbedringer og ideer kan implementeres i standardproceduren, så de bliver til en del af det overordnede organisationssystem. Entrepenørerne har derved ikke en systematisk struktur for innovationsopgaverne, der bevirker, at innovation ofte bliver en tilfældig affære, som opstår ud fra en akut, om end, tilfældig problemstilling.

Næste trin er rammen om et bud på hvordan man kan løse de udfordringer, der er blevet identificeret i dette kapitel. Dette gøres gennem et løsningsforslag, som indeholder følgende:

- ▶ Af få ”de rigtige” (optimale) projekter
- ▶ Gøre innovation til en dynamisk proces
- ▶ Gøre innovation systematisk

KAPITEL 6 LØSNINGSFORSLAG

I dette kapitel gives et løsningsforslag på innovationsprocessen. Løsningsmodellen tager udgangs punkt i kapitel 3, 4 og 5. Kapitlet bidrager til besvarelsen på problemformuleringen.

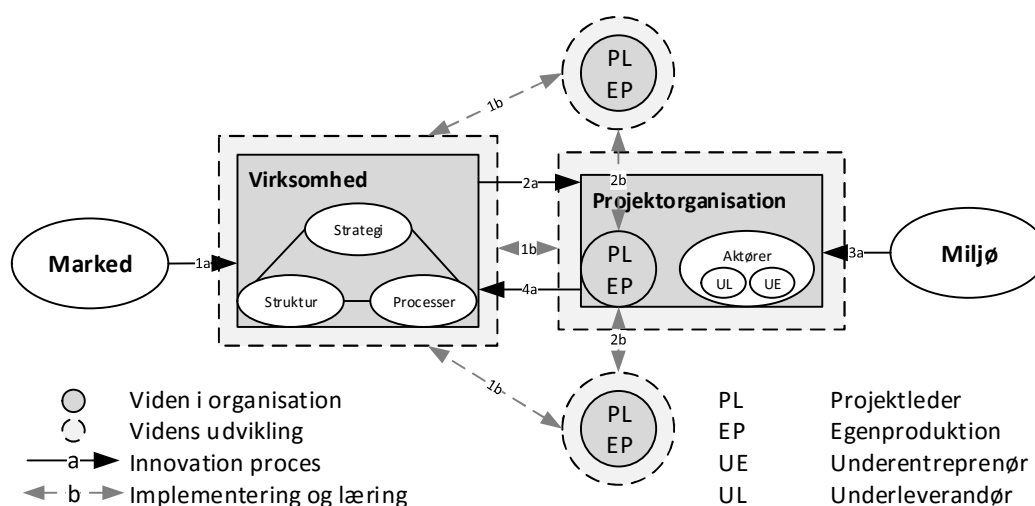
Indledningsvis beskrives løsningsmodellen i form af en systematisk innovationsproces fra dannelsen af innovation til implementering og læring. Efterfølgende gives et forslag til at løse spændingsfelterne.

6.1 Løsningsmodel	65
6.2 Vision som følge stjerne	68
6.3 Porteføljestyling af de rigtige projekter	69
6.4 Systematisk proces for innovative møder	70

6.1 LØSNINGSMODEL

Figur 6.1 viser en løsningsforslag for en innovationsproces for, hvordan innovation kan opstå, som ifølge mig, kan ske under nedenstående forudsætninger, som illustreres i figur 6.1, hvilket fordrer en social-kulturelt tilgang til udviklingsfremmende tiltag. Innovationsprocessen skal ses som en fælles gensidig interaktion mellem aktører (koblinger), hvor fx kobling 1b og kobling 1a's vekselvirkning har betydning for innovations dannelse og vedligeholdelse. Således viser kobling "a" den dynamiske proces for innovationsdannelse, hvor kobling "b" viser forvandlingen af ideen til en standardiseret (generel) procedure for hele organisationen.

En social-kulturel betoning for udvikling kan dermed siges at forudsætte en organisatorisk ramme, der defineres af anerkendelse, tillid, åbenhed samt rummelighed og derfor anskues som fundamentale elementer hvis medarbejderinddragelse skal medvirke til at ændre eksisterende procedurer.



Figur 6.1: Løsningsmodel (egen model)

I nærværende beskrives koblingerne i innovationsprocessen; fra projektudvælgelse til implementering og udviklings- innovationspotentialet herved. I processen beskrives forudsætningerne for innovation, gennem innovative mekanismer og særlige fokusområder. Fokusområderne er spændingsfelterne, som er identificeret hos entreprenørerne. Værktøjerne til spændingsfelterne beskrives i de efterfølgende afsnit.

Innovationsprocessen

Nedenunder beskrives processen trin for trin i tabeller, med en forklarende beskrivelse derunder. Under "forudsætningerne" i rækken fremgår markeringer med forslag til nye tiltag. Disse markeriger bliver teoretisk begrundet i de efterfølgende afsnit.

Fase	Start af processen	Forudsætningerne	Slut af processen
1a	Marked ▶ Udbud ▶ Efterspørgsel	Vision (forslag til nye tiltag) ▶ Støtter fremtidige ønskestadie Portefølje (forslag til nye tiltag) ▶ De rigtige projekter	Virksomheden ▶ Mulighed for innovation

Projekterne i marked skal stemme overens med virksomhedens strategiske mål, for at virksomheden kan reagere innovativt. Forslag til retningslinjer for entreprenør organisationerne fremgår i afsnit 6.2. Udvalgelses af de rigtige projekter fremgår i afsnit 6.3.

Fase	Start af processen	Forudsætningerne	Slut af processen
2a	Virksomheden ▶ Granskning ▶ Ressourcerne tildeling ▶ Facilitere innovation	Medarbejder involvering ▶ De rigtige medarbejder Innovationsmøder (forslag til nye tiltag) ▶ Rammerne for idedannelse Effektivt teams ▶ Den rigtige projektorganisationer Lederskab ▶ Ledelses støtte	Projektorganisation ▶ Rammer for innovation

De udvalgte projekter fra marked granskes af de rigtige medarbejder gennem innovationsmøder. Innovationsmøderne identificerer nye ideer der kan være værdiskabende og implementere dem i projektet. Forslaget til idegenerering på møder kan ses i afsnit 6.4. Ressourcer til projektorganisationer laves ud fra tilgængelighed og projektypen. Projektet overdrages til den projektansvarlige og ledelsen facilitere strategien til projektorganisation.

Fase	Start af processen	Forudsætningerne	Slut af processen
3a	Miljø ▶ Ukendt (implicit) viden	Involvering af eksterne aktører ▶ Identificere nye muligheder i miljøet	Projektorganisation ▶ Mulighed for ny viden

Miljøet identificeres ved at involvere eksterne aktører, som kan bidrage med ukendt viden fx omkring nye materialer og teknologier.

Fase	Start af processen	Forudsætningerne	Slut af processen
4a	Projektorganisation ▶ Mulighed for at innovation i projektorganisationen	Medarbejder involvering ▶ Centrale personer Innovationsmøder (forslag til nye tiltag) ▶ Nye ideer udarbejdes fra projektet Lederskab	Virksomheden ▶ Mulighed for innovation i virksomheden

		► Projektleder er støtter innovation	
--	--	--------------------------------------	--

Projektorganisationen anvender mulighederne i marked og rammerne for innovation til innovationsmøder. Hvis ideen ikke er forbeholdt projektet, videregives ideen til centrale personer i virksomheden.

Implementering og læring

Nedenunder beskrives implementering af ideen trin for trin i tabeller, med en forklarende beskrivelse derunder.

Fase	Koblingen i organisationen	Aktiviteten	Koblingen i organisationen
1b	Virksomheden ► Evaluere og implementere ideen ► Virksomhedsudvikling	Evaluering af ideen ► Overensstemmelse mellem strategi ► Merværdiskabende	Projektorganisationerne ► Implementere ideen ► Projekt udvikling

Virksomheden

Virksomheden vurderer om ideen støtter strategien og hvordan den kan generaliseres til andre projekter og derefter udarbejdes en handlingsplan.

Projektorganisationerne

Projektorganisationen vurderer ideen ud fra strategien og derefter laves en handlingsplan.

Fase	Koblingen i organisationen	Aktiviteten	Koblingen i organisationen
2b	Projektorganisationerne ► Fagligeudvikling	Sparing og læring ► Ideer, erfaringer eller systemer deles	Projektorganisationerne ► Fagligeudvikling

Projektorganisationerne spare og lære af hinandens erfaringer.

- Håndværker til håndværker
- Projektleder til projektleder

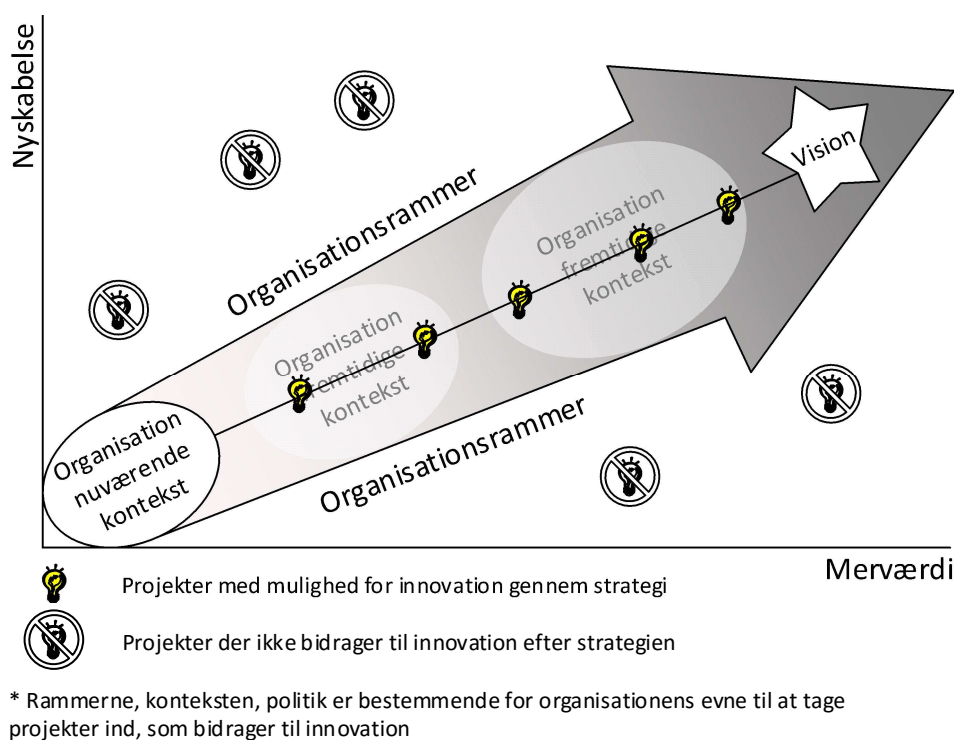
6.2 VISION SOM FØLGE STJERNE

Figur 6.2 illustrerer projekter, som bidrager til virksomhedens mål gennem merværdi og nyskabelse. I tabel 6.1 fremgår identificeret kriterier til projektudvælgelse i de undersøgte organisationer.

Tabel 6.1: Forslag til udvælgelse af projekter

Enemærke og Petersen	Arne Andersen	HP Byg
Projekter der indebære: ▶ Energikrav ▶ Energi renovering	Projekter der støtter: ▶ Mulighed for at arbejde med LEAN	Projekter der indebære: ▶ Totalentrepriser med egenproduktion
Projekter der støtter: ▶ Produkt førerskab inden for energiområdet (Interviewreferat: E&P)	Projekter der støtter: ▶ Innovation gennem byggeprocesserne ▶ Placering som en attraktiv samarbejdspartner i hele landet (Interviewreferat: A.A.)	Projekter der støtter: ▶ Stabil vækst (Interviewreferat: HP Byg)

Entreprenørerne har et bredt udvalg af produkter, som dækker over forskellige entreprisereformer og projektyper. Et projektportefølje kan anvendes til at prioritere indkomende projekter. Prioriteringen gøres gennem en "projekt analyse", hvor en række kriterier identificeres og sammenlignes med strategien (Nicholas & Steyn, 2012).



Figur 6.2: Udvalgelse af projekter der bidrager til innovation (egen figur)

6.3 PORTEFØLJESTYRING AF DE RIGTIGE PROJEKTER

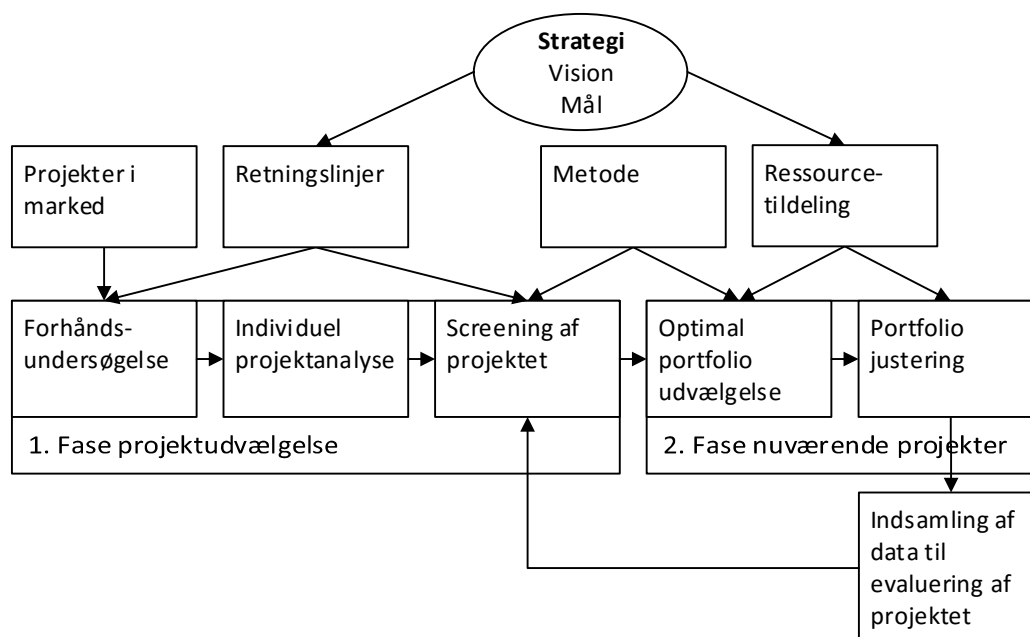
I figur 6.3 fremgår et forslag til projektudvælgelse. Modellen består af to faser. **Første** fase er projektudvælgelse. **Anden** fase er nuværende og kommende projekter.

Fase 1 Projektudvælgelse

Fasen består af en forundersøgelse af projekterne i marked. Forundersøgelsen eliminerer de projekter, som er mangelfulde og ikke bidrager til vækst og innovation. En individuel projektanalyse vurderer, hvad det enkelte projekt kan bidrage med, hvor en screening analyserer projektets koblinger i forhold til strategien. Screeningen kan gøres med en række tildelingskriterier, og derved kan projekterne filtreres. Tildelingskriteriet kan her være i form af forslagene i forrige afsnit (Nicholas & Steyn, 2012).

Fase 2 Nuværende projekter og kommende projekter

Evaluering af kommende og nuværende projekter, kan bruges til at kombinere den bedst mulige portefølje, som er i overensstemmelse med strategien. Projekter vurderes efter status, og hvad der er opnået i projektet evt. i form af omkostninger samt andre fordele ved projektet. Opdelingen af udbyttet på projekterne kan hjælpe til udvælgelsen af de rigtige projekter fremover og yderligere give overblik over, om organisationen benytter de optimale ressourcer til de valgte projekter (Nicholas & Steyn, 2012).



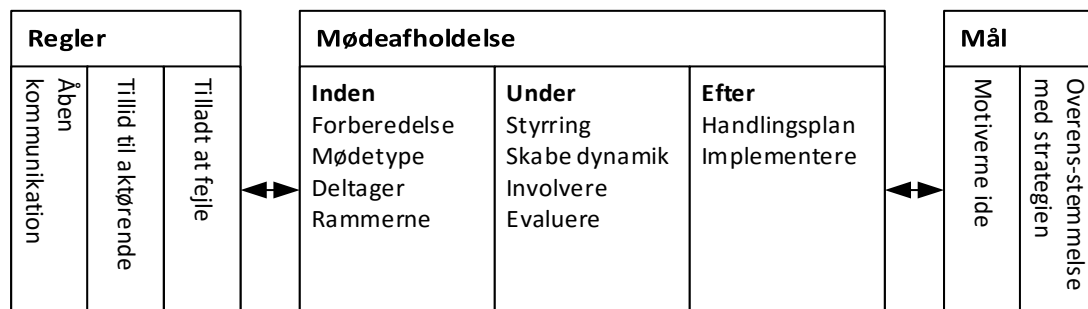
Figur 6.3: Projektanalyse tilpasset (Ghasemzadeh, 1999)

6.4 SYSTEMATISK PROCES FOR INNOVATIVE MØDER

Det er på møderne, at fremtiden formes. Dette sker gennem drøftelse af nye ideer, strategier, hvor der træffes beslutninger og etableres samarbejder om et fælles mål, hvilket gør, at møderne, herunder møderammerne, er forudsætningen for udvikling. Ineffektive møder er forbundet med mange omkostninger, og derfor er det vigtigt, at det er de "rigtige" personer, som er mødedeltager (Henningsen, 2012).

Entreprenørerne holder forskellige møder i forhold til, hvordan projekterne planlægges og udføres. Den form for innovationen, som er identificeret hos entreprenørerne, kan betegnes som "inkrementel innovation", hvor der er fokus på forbedringer og ikke for at overflødig gøre eksisterende løsninger. De innoverende ideer opstår efter et behov, for at kunne løse eller forbedre en kommende opgave. Tidligere nævnt har A.A. indført et princip, der siger, at møderne maksimalt må tage 1½ time, for at undgå at disse bliver ineffektive (Interviewreferat: A.A.). Retningslinjerne samt sammensætningen af deltagerne er vigtige for at styre og facilitere den type af innovation, som organisationen ønsker at fremme.

I figur 6.4. fremgår et forslag på en procedure for en innovativ mødeproces.



Figur 6.4: Forslag til procedure for effektive innovative møder (egen figur)

Inden mødet

Inden mødet bør man klarlægge, hvorfor mødet skal holdes og formålet med dette. Det er efter sigende nemmere at lave en mødestrategi, og hvilke arbejdsredskaber, der skal anvendes under mødet (Henningsen, 2012). Mødelederen kan stille sig kritisk til mødet og konkretisere formålet. Skal mødet holdes på en måde, hvor målet er ideudvikling-, beslutning- eller vidensdelingsmøde. Når mødetypen er besluttet skal mødet organiseres med de nødvendige personer som mødedeltagere. Det kan også være en fordel at tænke i nye baner og involvere personer ude fra, som kan bidrage med nye perspektiver og en radikal form for tænkning (Henningsen, 2012). Mødelederen kan ved opstarts- og procesmøder invitere de forskellige interessenter i projektet og andre relevante, der kan komme med ideer. Ved internt deltagelse kan mødelederen invitere:

- ▶ Nye- eller organisationserfarne medarbejder
- ▶ Medarbejder i forskellige generationer
- ▶ Medarbejder fra forskellige kulturer

En mangfoldighed til møderne skaber flere perspektiver og nuancerer den endelige helhedsforståelse, hvorfor få deltagere eller deltagere af samme "type" måske ikke er at foretrække contra en bred diversitet blandt medarbejderne. Organisations-erfarenede medarbejdere kan bruges, som inspirationskilde til nye medarbejdere, hvor nye medarbejdere kan bringe deres egen implicite viden i spil i forhold til at fortolke problemstillinger ud fra deres forforståelse og dermed bidrage med nye ideer (Stegeager & Laursen, 2011).

For at sikre den største effekt skal mødet forbedredes, gennem dagsorden og projektmateriale. Deltagerne skal have de relevante dokumenter, som klæder dem ordentligt på til mødet. Ved at tage hånd om tvivl eller spørgsmål inden mødet kan effektivisere mødeprocessen (Henningsen, 2012). Dette kan entreprenørerne gøre ved at dele projektmateriale over internetbaseret databaser eller oprette et fælles forum gennem de sociale medier. Gode rammer for mødet har ofte en positiv indvirkning på mødedeltagerne. Rammerne til ideudvikling kan være i kreative omgivelser, hvor deltagerne kan blive inspireret til at tænke anderledes end i vante rammer (Krüger, 2006).

Under mødet

Under mødet skal mødet ledes gennem fokus på et fælles mål. Mødet styres gennem begivenhederne på mødet og en sikring af at alle deltager er aktive undermødet. For at sikre at deltagerne kommer til tiden kan entreprenøren sætte de vigtigste punkter på dagsordenen først. Det øger chancen for at deltagerne er tilstede, når mødet starter (Henningsen, 2012).

En innovationsfremmende adfærd kan være gennem sproglig handlinger, hvorved medarbejdernes implicitte viden og undring bliver italesat. De sproglige handlinger kan gøres ved at (Stegeager & Laursen, 2011):

- ▶ Spørge ind til processerne (Hvordan er det her?)
- ▶ Spejler sig i observationer gennem processerne (Jeg har lagt mærke til...)
- ▶ Sparring af tidligere erfaringer (Der hvor jeg tidligere kommer fra gjorde man...)
- ▶ Manifesterer egne erfaringer (Min måde er...)

KAPITEL 7 KONKLUSION, REFLEKSION OG PERSPEKTIVERING

Afslutningsvis i specialet vil kapitel redegøre for specialets udfald og konkludere på problemformuleringen. Efterfulgt af en refleksion over overvejelser som er gjort til udarbejdelsen af specialet, samt de observationer er gjort i undersøgelsen. Til sidst i kapitlet perspektiveres der til andre sammenhæng, som er relevant, og hvilken betydning det kan have for udfaldet for afhandlingen.

7.1 Konklusion	73
Besvarelse på undersøgelsesspørgsmål 1	73
Besvarelse på undersøgelsesspørgsmål 2	73
Besvarelse på undersøgelsesspørgsmål 3	74
Besvarelse på problemformuleringen	75
7.2 Refleksion	76
7.3 Perspektivering	76

7.1 KONKLUSION

Sidste kapitel i afhandlingen gives svar på problemformulering, som er tilvejebragt i besvarelsen på undersøgelsesspørgsmålene 1-3. Besvarelsen på undersøgelsesspørgsmålene fremgår først efterfulgt af besvarelsen på problemformuleringen.

BESVARELSE PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 1

Første undersøgelsesspørgsmål bidrog med baggrundsviden. Formålet var at belyse mekanismer, som har en betydning på innovation, som derved kunne anvendes til videre undersøgelse og analyse. For forståelsen blev følgende undersøgelsesspørgsmålet stillet: ”Hvilken struktur og mekanismer gør entreprenørvirksomheder innovative?”.

Innovative mekanismer starter med en forandring, etablering og rammestyring fra ledelsen, før medarbejderne kan bidrage med ideer. De skaber rammerne i form af strategi til et visionært mål. Visionen og strategien skal kommunikeres ud til medarbejderne, så der ikke er tvivl om virksomhedens mål. Gennem rammerne fungerer ledelsen som en støttende funktion, i form af support tilkommende ideer, hvor de tør at være i den løbende dynamiske proces. Fejl og fiaskoer skal ikke opfattes som noget negativt, men i stedet anvendes, som et lærende element i processen. Selvstyrende og handlekraftige organisationer har de bedste forudsætninger for at styre innovation i en ønsket retning. Dertil skal kulturen være åben og tillidsbaseret blandt alle aktører - internt såvel eksternt. De bedste resultater for processen opnås, hvis den bliver en fast og planlagt procedure for organisationen.

For at fremme innovative processer skal der være systematikker og klarhed over formålet med hele processen. Gennem hele processen skal deltagerne være aktive og bidrage med ideer og feedback. Hertil skal rollefordelingen være forudbestemt, så deltagerne ligestilles, deres perspektiver anerkendes og derved kan ”tænke højt”. På den måde vil mangfoldighed medvirke til et bredere spektrum af forskellige ideer som grundlag for en større samling af viden. En samling, der rummer ideer og forståelser fra både interne og eksterne aktører.

BESVARELSE PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 2

Andet undersøgelsesspørgsmål redgjorde hvordan entreprenørvirksomheder styres. Formålet var at identificere hvordan entreprenør organisationer styres gennem strategi, processer og organisationskoblinger. For afklaring blev følgende undersøgelsesspørgsmålet stillet: ”Hvordan mellemstore entreprenørvirksomheder styres gennem strategi, processer og organisationen?”.

Strategi

Ledelsen formidler visionen, strategien og værdier på forskellige måder, enten i form af foredrag gennem møder eller tilgængelige beskrivelser. Selvom værdierne er forskellige, har de alle til formål, at få medarbejderne til at samarbejde i projektororganisationerne og trives, internt og eksternt, gennem åben kommunikation og skabe kultur baseret på tillid.

Processer

Entreprenørerne styrer byggeprojekterne gennem møder med forskellige involveret aktører. Der ses en stor forskellighed i, hvem der deltager i møderne og som afhænger af det konkrete formål med mødet. Processerne består i planlægningen, problemløsningen, beslutninger, ressourcestyring og projektstyring. Ved projektoverdragelse identificeres problemer og minimering af risiko for uforudsete overraskelser i byggeprocessen. Forskellige aktører bliver involveret i opstartsmøder og procesmøder, for at optimere planlægningen, identificere problemer og sikre kontinuerligt procesflow. Forbedringsforslag til interne systemer bliver sket gennem involvering, hvorefter det vurderes, om det kan kanaliseres ud i hele organisationen.

Organisation

Projektorganisationer laves ud fra tilgængelige ressourcer og forskellige erfaringer. Ledelsen støtter projektlederne omkring problemstillinger og konflikter, hvilket forudsætter åbenhed og tillid mellem projektleder og topledelsen. Strukturen er ikke mere formel, end at de kan kontakte direktøren, hvis det anses som nødvendig foranstaltning.

BESVARELSE PÅ UNDERSØGELSESPØRGSMÅL 3

Tredje undersøgelsesspørgsmål analyserede entreprenørvirksomheder gennem mekanismerne fra undersøgelsesspørgsmål 1. Formålet var at fremhæve de innovative mekanismer og spændingsfelter i operationalisering i entreprenør organisationerne. Analysen redgøre for hvad en løsningsmodel kan indeholde, derfor blev følgende undersøgelsesspørgsmål stillet: "Hvilken innovative mekanismer og spændingsfelter kan identificeres i entreprenør organisationerne?".

Innovative mekanismer

Ledelsen hos entreprenørerne fokusere på tillid og åbenhed, for at sikre at medarbejderne trives i miljøet. Enemærke og Petersen har et belønningssystem til innovative ideer, som bruges til anerkendelse af medarbejderes ideer.

Projektorganisationerne er decentrale og selvstyrende. De etableres med fokus på at sikre diversitet blandt de faglige kompetencer hos medarbejderne, hvilket kan bidrage til generering af nye samt nuanceret perspektiver. Medarbejderne involveres kontinuerligt i aktiviteter inden for eget fagområde, hvor de kan bidrage som "eksperter" i forhold til deres erfaring, ideer og feedback til projektlederen. Dette medfører øget motivation, da medarbejderen opnår følelsen af at tilhøre projektorganisationen og kan forstærke tilhørsforholdet til arbejdspladsen.

Spændingsfelter

Entreprenørernes visioner er forskellige, og det kan diskuteres om de er visionære eller ej. Uden en klar vision kan det være svært at fokusere på mest optimale projekter, som gavner virksomheden langvarigt og forstærker deres konkurrenceevne. Entreprenørerne har svært ved at sikre ensartethed i alle projektorganisationer i form af at anvende systemer og procedurer, hvilket vanskeliggør implementeringen af de nye ideer fra medarbejderne i hele virksomheden. Dette kræver ifølge HP Byg et dynamisk system, hvor forbedringer og ideer kan implementeres i standardproceduren, så de bliver til en del af det overordnede organisationssystem. Entreprenørerne har derved ikke en systematisk

struktur for innovationsopgaverne, der bevirker, at innovation ofte bliver en tilfældig affære, som opstår ud fra en akut, om end, tilfældig problemstilling.

BESVARELSE PÅ PROBLEMFORMULERINGEN

Problemformuleringen tager udgangspunkt i det belyste problemfelt i byggebranchen, som er identificeret i forundersøgelsen. Formålet var, gennem min analyse, at bidrage med en løsningsmodel for systematisk at styre innovationsprocesser i entreprenørbranchen. For at komme en besvarelse nærmere på problemfeltet kom jeg frem til denne problemformulering: "Hvordan kan entreprenører systematisk styre innovationsprocessen, således at medarbejderne bidrager til innovation?".

Entreprenørernes evne til at generere en eller anden form for "innovation" er allerede identificeret, som oftest sker i samarbejde mellem ledelse og medarbejder. Medarbejdernes ideer udspringer fra egne arbejdsopgaver, hvor de løser- eller forbedrer arbejdsrutiner og dermed generelle procedurer for organisationen. Hvor resultaterne ofte viser sig at have kortere varighed på det enkelte projekt. Hertil viste det sig, at entreprenørerne ikke anvender systematiske metoder, som fremmer italesættelse af medarbejdernes ideer og perspektiver, hvorfor nye input og nytænkning som innovation ofte sker som noget tilfældigt.

Med løsningsforslaget gives et bud på en systematisk innovationsproces, som udgør en kombination af nedenstående punkter.

- ▶ Muligheder i projektet
- ▶ Strategi, processer og organisatoriske koblinger
- ▶ Innovativ kultur
- ▶ Miljøet, hvori projektet findes

Kombinationen af punkterne bidrager til muligheder, viden, procedurer og et ønske om nytænkning, hvilket frembringer de mekanismer, som øger forudsætningen for innovative processer ved hjælp af medarbejderne implicitte viden, som gøres eksplicit.

Kombinationen gør processen systematik, da den er målorienteret ved at have forskellige formalia, der skal gennemgås og nås med udgangspunkt i at sikre langvarige løsninger, som løbende kan forankres i hele organisationen. Løbende videndeling på tværs af medarbejdere kan bidrage til at styrke deres engagement og motivation, hvor alles faglige bidrag anses som lige værdiskabende.

7.2 REFLEKSION

Informanterne i undersøgelserne har været en del af virksomhedernes strategiske niveau og har bidraget med holdninger og subjektive udsagn ud fra egne synspunkter. Informationer fra andre medarbejdere i organisationen kunne betyde, at der vil komme et mere nuanceret og ”renere” billede af organisationen gennem en kortlægning af et utal af forståelser, meninger og holdninger om, hvordan processerne, strukturen mv. opfattes i organisationen. Dette kunne endvidere være med til kvalificere konklusionen des mere.

7.3 PERSPEKTIVERING

Specialet afgrænsning i forhold til at behandle en organisatorisk undersøgelse, kan være begrænset i form af ud frakommende elementer, som kan have haft en indvirkning på innovation og forståelsen heraf. Totalentreprise hvor entreprenører er beslutningstagere for tekniske løsninger kan bl.a. betyde, at entrepriseformerne kan opfattes som en barriere for innovation i entreprenørbranchen.

Til fremadrettet forskning har min nyvundne erfaring og viden om innovation i byggebranchen givet anledning til andre forskningsspørgsmål og fokusområder for anden forskning om strategisk ledelse. En anden type forskning kunne således omfatte følgende perspektiver:

- ▶ Hvordan er holdningerne hos de involveret medarbejder og oplever de strategiske tiltag innovationsprocessen
- ▶ Hvilken betydning har medarbejdernes forståelse for innovation
- ▶ Hvilken entrepriseformer bidrager til innovation
- ▶ Hvordan er entreprenører med produktfokus (fx typehuse firmaer) innovationsevne
- ▶ Hvordan er koncernorganisationer innovationsevne (fx inddelt i kernekompetencer eller flere produkter) i forhold til en organisation, der ikke er opdelt

LITTERATURLISTE

- Amundsen, O., Aasen, T. M., Gressgård, L. J. & Hansen, K., 2014. Preparing organisations for employee-driven open innovation. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 9(1), pp. 24-35.
- Andersen, I., 2013. *Den skinbarlige virkelighed - Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne*. 5. udgave red. Frederiksberg C: Narayana Press.
- Anderskov, A. et al., 2013. *P-Bogen - Danmark op i gear*, s.l.: Produktivitetspanelet.
- Ankli, R. E. & Palliam, R., 2012. Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26(2), pp. 7-10.
- Anon., 2000. *Byggeriets fremtid - fra tradition til innovation*, s.l.: Byggepolitisk Task Force By- og Boligministeriet Erhvervsministeriet.
- Anon., 2015. [Online]
Available at: <http://www.danmarksstatistik.dk/da/>
- Anon., 2015. *Erhverv nnmarkedssdata*. [Online]
Available at:
<http://erhverv.nnmarkedssdata.dk/Content/View/KeynumbersFull.aspx?id=100313970>
- Anon., 2015. *Erhverv nnmarkedssdata*. [Online]
Available at: <http://erhverv.nnmarkedssdata.dk/Content/View/Profile.aspx?id=101812060>
- Anon., 2015. *Erhverv nnmarkedssdata*. [Online]
Available at:
<http://erhverv.nnmarkedssdata.dk/Content/View/Profile.aspx?id=100328019&from=search&p=0>
- Anon., 2015. *The World Bank*. [Online]
Available at:
http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/countries?order=wbapi_data_value_2013%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=desc
- Anon., 2015. *Udannelses- og forskningsministeriet*. [Online]
Available at: <http://ufm.dk/forskning-og-innovation/statistik-og-analyser/hvad-er-forskning-innovation-og-udvikling/de-fire-innovationstyper.pdf>
- Biilmann, O. & Christensen, P. R., 2014. *Innovation*. [Online]
Available at:
http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/%C3%98konomi/Produktion,_investering_og_%C3%B8konomisk_v%C3%A6kst/innovation
- Booth, A., Papaioannou, D. & Sutton, A., 2012. *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. London: Sage Publications Ltd.
- Bottrup, P., 2001. *Læringsrum i arbejdslivet - et kritisk blik på Den Lærende Organisation*. Frederiksberg C: Forlaget Sociologi.

- Brinkmann, S. & Kvale, S., 2014. *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L., 2015. *Kvalitative metoder - en grundbog*. Lavonia: Hans Reitzel Forlag.
- Collin, F. & Køppe, S., 2014. *Humanistisk Videnskabsteori*. København: Lindhardt og Ringhof Forlag A/S.
- Deloitte, 2013. *Regnskabsanalyse for bygge- og anlægsbranchen*, s.l.: Dansk byggeri.
- Deloitte, 2015. *Analyse af Bygge- og anlægsbranchen*, s.l.: Dansk byggeri.
- Drucker, P. F., 1985. *Innovation and entrepreneurship : practice and principles*. London: Pan Books.
- Drucker, P. F., 2000. *Essential Drucker: Management, the Individual and Society*. s.l.: Butterworth-Heinemann.
- Etemadi, M. H., 2008. Prolegomena til begrebet Innovation. pp. 4-5.
- Ghasemzadeh, F., 1999. *An integrated framework for project portfolio selection*, Ontario: Elsevier.
- Hamel, G. & Tennant, N., 2015. *The 5 Requirements of a Truly Innovative Company*, s.l.: Harvard Business Review.
- Hansen, F. et al., 2012. *Rigtig Fra Start*, København: Værdiskabende Byggeproces.
- Hansen, S. & Sørensen, C. M. B., 2010. *Den Kreative Platform i skolen*. Aalborg: Aalborg Universitet.
- Hauen, V. F., Strandgaard, V. & Kastberg, B., 2000. *Den Lærende Organisation*. København K: Peter Asschenfeldts nye Forlag.
- Henningsen, P. C., 2012. *Gode møder - Bedre resultater på kortere tid*. København K: Gyldendal Business.
- <http://eogp.dk/>, 2015. *Enemærke og Petersen*. [Online]
Available at: <http://eogp.dk/>
- <http://www.arne-andersen.dk/>, 2015. *Arne Andersen*. [Online]
Available at: <http://www.arne-andersen.dk/>
- <http://www.h-p.dk/>, 2015. *HP Byg*. [Online]
Available at: <http://www.h-p.dk/>
- Hviid Jacobsen, M., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P., 2012. *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. København K: Hans Reitzel Forlag.
- Høyrup, S. et al., 2012. *Employee-Driven Innovation*. London: Palgrave Macmillan.
- Jensen, J. B., 2015. *Innovation – Den succesfulde udnyttelse af nye idéer*. [Online]
Available at: http://www.fremforsk.dk/vis_artikel.asp?AjrDcmntId=26

- Jesson, J. K., Matheson, L. & Lacey, F. M., 2011. *Doing Your Literature Review: traditional and systematic techniques*. London: SAGE Publications.
- Kesting, P. & Ulhøi, J. P., 2010. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. *Employee-driven innovation*, pp. 65-74.
- Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s red. Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s: Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s.
- Krüger, B., 2006. *Møde ledelse*. København K: Børsens forlag.
- Lau, E. & Rowlinson, S., 2010. Trust relations in the construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), pp. 693-704.
- Lindholm, M. R., Holmgren, J. & Larsen, H. L., 2005. *The seven circles of innovation - An innovation management model*, København: Center for Ledelse og Fremtidstanken.
- Lubka, Y. & ShortageBrian, H. K., 2001. Human resources issues in the tourism of extreme island destinations. *Management Research News*, 24(4), pp. 101-105.
- Lægaard, J. & Vest, M., 2013. *Strategi i vindervirksomheder*. s.l.:Jyllands-Posten.
- Nicholas, J. M. & Steyn, H., 2012. *Project Management for Engineering*. Abingdon: Elsevier.
- Owens, D. A., 2011. *Creative People Must Be Stopped: 6 Ways We Kill Innovation (Without Even Trying)*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Regeringen, 2012. Danmark Løsningernes Land. *Styrket samarbejde og bedre*.
- Reinfort, S., Flensborg, L. & Højland, T. G., 2009. *Positiv Psykologi på arbejdet*. København K: Børsens Forlag.
- R. M., 2006. *Undersøgelse af på private og offentlige arbejdspladser*, s.l.: Rambøll Management.
- Rogers, K. S., 2011. Leading sustainability. *Advances in Global Leadership*, Årgang 6, pp. 137-153.
- Rousseau, V., Rousseau, V. & Tremblay, S., 2012. An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms. *Team coaching and innovation in work teams*.
- Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sergeeva, N. & Radosavljevic, M., 2012. Idea Contribution In Construction. *In Search For Evidence Of The Interface Between Idea Generation And Its Implementation*.
- Stegeager, N. & Laursen, E., 2011. *Organisationer i bevægelse - Læring - Udvikling - Intervention*. Frederiksberg C: Narayana Press.
- Tidd, J. & Bessant, J., 2009. *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Son Ltd..

ufm, 2014. Forskningsministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet. *Information om FL 2015*.

Værdibyg, 2011. *Perspektiver på byggeriets faseskift*, København: Værdibyg.dk.

Yin, R. K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE ltd..

Østergaard, P. H., 2015. *ENEMAN*, s.l.: Enemærke og Petersen.



Appendiks



AALBORG UNIVERSITET



APPENDIKS A LITTERATURSTUDIE

A.1 Litteratursøgning	1
A.2 Databaserne	1
A.3 Keyword	1
A.4 Eksklusion og kvalitetsvurdering	1

A.1 LITTERATURSØGNING

Ifølge bogen Systematic Approaches, laves en brainstorm til udvælgelse af keywords (Booth, et al., 2012). Keywords'ende er på engelsk, da materialet er skrevet på engelsk og er derfor direkte anvendeligt til søgning. Databaserne er fundet i samarbejde med bibliotekar Elsebeth Jeppesen fra Aalborg Universitetsbibliotek. Artiklernes troværdighed og gyldighed er vurderet ud antallet af peers view. Peers view en evaluering ud fra personer med tilsvarende kompetencer som forfatterens.

A.2 DATABASERNE

Ledelse og organisation	Bygge og Anlæg
▶ Emerald insight (Emerald)	▶ Compendex (Engineering Village)
▶ ABI/INFORM complete (ProQuest)	▶ ProQuest
▶ Web of Science (Thomson Reuters)	

A.3 KEYWORD

Aspekt 1 Emne	Aspekt 2 Temaer	Aspekt 3 Punkter
"innovation" OR "innovative" AND "Construction company" OR "construction firm" OR "construction" AND "decision making" OR "decision" OR "decisions"	AND "employee" OR "Employees" OR "employee driven innovation"	AND "knowledge" OR "motivation" OR "empowerment" OR "Knowledge sharing" OR "knowledge management" OR "creativity" OR "experience"
"innovation" OR "innovative" AND "Construction company" OR "construction firm" OR "construction" AND "decision making" OR "decision" OR "decisions"	AND "group" OR "groups" OR "Team" OR "teams" OR "teamwork" OR "New team" OR "new teams"	AND "role" OR "roles" OR "feedback" OR "idea" OR "idea generation" OR "critic"
"innovation" OR "innovative" AND "Construction company" OR "construction firm" OR "construction" AND "decision making" OR "decision" OR "decisions"	AND "organization" OR "Firm" OR "company"	AND "strategy" OR "resource" OR "time" OR "finance"

A.4 EKSKLUSION OG KVALITETSVURDERING

Eksklusion	Emneord	Søgekriterier
▶ Prioritering 1: indeholder alle emne ordende/søgekriterie	▶ Innovation	▶ Efter 2009
▶ Prioritering 2: indeholder 2 af emnerne/søgekriterie	▶ Danish Construction	▶ >10 peersview
▶ Prioritering 3: indeholder 1 af emnerne/søgekriterie	▶ Byggebranchen	
	▶ Organisation	

APPENDIKS B CASESTUDIE

B.1 Interviewguide	3
B.2 Interviewreferat: E&P	4
B.3 Interviewreferat: A.A.	18
B.4 Interviewreferat: HP Byg	28

B.1 INTERVIEWGUIDE

Informanterne præsenteres for specialet og temaerne i interviewet inden interviewet, ligeledes spørges om en accept omkring at få optaget interviewet.

Temaer	Spørgsmål
Indledespørgsmål	▶ Hvordan vil du beskrive virksomhed, ift. emner som udvikling og innovation? ▶ Kan du beskrive processen med medarbejderinvolvering? ▶ Hvornår beslutter I at I skal beskæftige Jer med innovation frem for at arbejdsopgaver?
Præsentation	▶ Hvilken erfaring har du med innovation?
Vision og lederskab	▶ Hvordan vil du beskrive vision? ▶ Hvordan støtter den innovation? ▶ Hvordan formidles visionen i organisationen? ▶ Hvordan skaber I engagement og motivation for innovation? ▶ Hvilke mål har I for virksomheden?
Organisationsstruktur	▶ Hvordan er Jeres organisationsstruktur? ▶ Hvilke fordele og ulemper er der forbundet med Jeres organisationsstruktur, ift. at arbejde innovation eller med en innovationskultur? ▶ Hvilke beslutningstager har I i virksomheds-, og projektororganisationen? ▶ Kan du beskrive processen gennem organisationen, når der skal implementeres nye ideer?
Centrale personer	▶ Hvilke centrale personer har I en innovationsproces? ▶ Hvordan støtter de innovation? ▶ Kan du beskrive hvad "risiko" betyder i Jeres organisation? ▶ Hvordan sorterer I ideer og træffer beslutninger iht. innovative spørgsmål?
Kompetencer	▶ Kan du beskrive kompetenceskolen? ▶ Hvilke kompetencer er der i organisation? ▶ Hvilke kompetencer søger I? ▶ Hvordan anvender I kompetencerne?
Høj medarbejder involvering	▶ Har I en systematik til, hvem der skal deltage i beslutningsmøder? ▶ Hvis ja, hvilke og hvordan? ▶ Hvilke værktøjer anvender I til formidling af ideer?
Effektive teamarbejde	▶ Hvilke personlighedstyper involvere I opstartsfaserne, og er det de samme personer I bruger i hele projektperioden? ▶ Anvender I belønningssystemer? ▶ Hvis ja, hvilke og hvordan? ▶ Hvordan sammensættes projektteams?
Kreativt miljø	▶ Hvordan vil Du definere et kreativt miljø? ▶ Hvordan styre I kulturen omkring kreative medarbejdere? ▶ Hvilke systemer anvender I?

B.2 INTERVIEWREFERAT: E&P

- ▶ Virksomhed: Enemærke og Petersen Vest
- ▶ Informant: Anette Storm
- ▶ Stilling: Direktør Vest
- ▶ Dato: 06/11-15

Interviewer: Hvordan vil du beskrive Enemærke og Petersen, som virksomhed, ift. emner som udvikling og innovation? 00:00:23

Informant: Jeg synes det er nogle store ord, at sætte innovation og udvikling på. Noget vi arbejder rigtig meget med er hele tiden de der små forbedringer eller LEAN. Altså det der med hele tiden at kikke på det der vi gør og sige kan vi gøre det smartere og mindre spild optimere arbejdsgangene. Det er sådan det helt overliggende, det er en tankegang som er godt indarbejdet, altså den dag hvor jeg ikke kan gøre det bedre er bare en kedelig dag, altså det at sikrer at man kommer med nogle gode ideer, at det forventer man af folk, det tænker jeg det er i hvert fald en del af det. 00:01:07

Interviewer: Kan du beskrive processen med medarbejderinvolvering? 00:01:07

Informant: Det gør vi hver gang vi starter en byggeplads op, så har vi, sådan en workshop når vi starter op, hvor vi typisk har nogle håndværker med, nogle fra bygherren, nogen fra rådgiveren og nogen fra det team, som ska sidde der, som er med til at kikke på, hvad der er vigtigt for at dette team skal køre til slut. Når vi så kommer 15% hen, stopper vi op og kikker på hinanden og når vi er 50% er der noget vi skal huske det sidste stykke. Så det med sådan at have formaliseret nogle tidspunkter, hvor man snakker sammen, så har vi for alle håndværker et månedsmøde, de møder klokken 6:30, så de ligge selv tiden til og vi sørger for at der er morgen mad. Og der sørger vi også for at sikre at det er et forum, hvor det er tilladt at aflevere noget information, men også have en god dialog. Så køre vi procesmøder og det er så ikke alle håndværker der er med i det, der køre vi på byggepladserne typisk, hver uge eller hver anden dag, hvor vi køre sådan nogle sjakbajs møder og hvor vi laver sådan en planlægning også i forhold til de forskellige underentreprenører, men hvor det er håndværkerne der er med til at planlægge. Men hele opstarten er rigtig rigtig vigtigt, også den der workshop, med ligesom at det er ren LEAN tankegang, med at man sætter gule lapper op og jeg ved et ikke. 00:02:29

Informant: Har du arbejdet meget med LEAN? 00:02:29

Interviewer: Ja, jeg har kendskab til LEAN, til de her kickoff møder. 00:02:35

Informant: Man sætter de her gule lapper op også kikker man processerne. Dem der er faglige dygtige, de kan meget bedre gennemskue processerne, så vi bruger meget energi på at sikre at de er en del af, at få planlagt arbejds gangene. Og lige nu har vi en kæmpestor byggeplads, der køre vi simpelthen skole skema, fordi der er rigtig mange beboere, som er afhængig af at man kommer på det tidspunkt, som man har sagt. Så jeg ved når det er onsdag og klokken er 12 så monterer man elementet midt på en opgang. Vi ved 1 år før, hvad klokkeset den opgang skal afleveres, det der med at lave forudsigeligheder, det er rigtig rigtig vigtigt også når man arbejder med beboere. Det er også en del af at man kikker på sine arbejdsgange, kan man optimere eller kan man gøre det smartere. Jeg ved ikke om det sådan er svar på dit spørgsmål? 00:03:16

Interviewer: Det ligger meget op af planlægning, hvad med sådan som nye løsninger, i den proces? 00:03:23

Informant: Det kommer som en del af det, men vi sådan at vi har flere måder vi appellere til folk kommer med deres gode ideer og et eksempel er: vi har lige haft arbejdsmiljø møde. Så har vi været inde og analysere på nogle af de skade typer vi har haft og det er at folk kommer til at snitte sig i fingrene når de arbejder med kniv. Også er der nogle der har arbejdet med en skærehæmmende handske. Den kan jeg lige vise dig en film af. Den kan du også få, men det er sådan et godt eksempel, det er nogle medarbejder der så er kommet og lavet et forsøg med nogle gulerødder hvor de skære dem over, hvor nemt er det 2 gulerødder puttet ind i en handske hvor man så skære dem over, vup de brækker helt. Også 2 gulerødder ind i den skærehæmmende handske. Det er en god ide der bare er opstået. Så er vi alle sammen enige om, jamen selvom det er nogle dyre hansker, så er det vigtigste at passe på folk, så sikrere vi, hvordan vi så for gjort givet folk muligheden for at de kan få sådan nogle hansker. Men det kan man sige er det innovation, for det er jo folk der er kommet med nogle gode ideer. Så i den her arbejdsmiljø uge, der er folk hverdag appellere til og det er alle håndværker om de har nogle input til og så kan de komme med dem. Dan, har du den der spiseunderlag, med vores strategi, fik du ikke nogle ekstra af dem? Men den her er sådan noget man kan sige at jamen, vi har holdt Road show for alle medarbejder og det er alle, i hele koncernen. Hvor vi har være rundt at sige til dem, at når vi nu går hen mod 2020, så har vi en historie der giver appetit på fremtiden. (Anette viser strategien og fortæller ude fra den) Og der snakker vi om, det jeg fortalte dig om. Vi er på grønbane, vi er glade, vi tænker på hinanden, vi viser omsorg for hinanden og det der med at arbejde at arbejde på grønbane det er der ikke ret mange inde for vores branche[...], som vi siger det ikke vi gør det også. Man vi gør det også, man kan ikke være her hvis man ikke kan være ordentlige ved hinanden. Også der er også lidt om vores ledelsesprincipper og det her er så strategi, som man kan sige at her er rigtigt meget innovation i strategien også. Så kan man sige at innovation kan også være, at lige nu sidder vi[...] og jeg har et projekt hvor jeg arbejder i og sikrere at man kan præfabrikere ungdomsboligerne. Det er jo innovation. Og man kan sige 00:05:54

Informant: Tror du jeg er den dygtigste til det? 00:05:58

Interviewer: Jeg tænker nok at du skal tillære hvis du er passioneret omkring det og ønsker det. Det ser jeg ingen problemer med. 00:06:05

Informant: Men det jeg jo meget nemmere at spørge, nogle håndværker som er van til at gå derude og praktisere det, hvad tænker I? Det giver en meget bedre proces, hvis man har forskellige mennesker, som kikker på processen og ser på hvordan kan vi gøre det her smartest. Og det tænker jeg også er en stor del af os[...] Vi har også lige haft 40 års jubilæum. Det blad du sad og kikke i derude (ENEMAN), det er jeg ikke et tilfælde at det er håndværker der er der ude, de har bare fået pænt tøj på. Altså vores håndværker er de vigtigste, i vores virksomhed, fordi det er dem, der er tættest på vores kunder, men det er også dem der rigtigt mange gange kan se nogle af de her gode forbedrings muligheder. Så Innovation er at sikrere at man få ideer med ind, så har vi også en gang om året hvor vi uddeler kloster prisen og nonne prisen og munke prisen. Og det er fordi vores hovedkontor er sådan et gammelt kloster, men det er også dem der er kommet med de mest innovative ideer. Og det er også en måde at appellere til folk[...] jeg kan ikke huske om det er 10 eller 15 tusende kr. som den der fået nonne prisen. Og det kan jeg også godt sende til

dig, det er en anden måde[...] så jeg synes egentligt, at vi i rigtigt mange henseende prøver vi at sige hvad tænker du? 00:07:22

Interviewer: Det er en rigtig sjov ide. Hvis vi vender tilbage til det der med de der hansker, hvordan har håndværkerne taget imod det med at det skal til at bruge de her hansker? 00:07:33

Informant: Jeg synes egentligt at[...] de har været med til det selv, de synes at de stive de første de havde. Men omvendt vil jeg sige at det er frivilligt lige nu om de bruger dem eller ej. Og det er ikke sådan at vi går ud og siger at: nu tager I de hansker på. Altså det er rigtigt meget [...], hvis nu jeg vender ryggen til så tager dem ikke på, hvis de synes det er en træls ting at få dem på. Men det er en mulighed at de må få de her helt vilde dyre hansker, hvis de synes de kan bruge dem til at arbejde med. Og så kan man så sige, vi har allesammen et ansvar til at passe på os selv, hvad er det der gør at hvis vi cykler, eller står på ski, om man tager hjelm på. Det er lidt den der igen man er selv nød til at have den der omsorg, for at man bruger de der værnemidler, der er. Så er der selvfølgelig de der ting der skal til, men vi prøver så vidt muligt at tale ind til fornuften, mere end at vi [...], lige nu kan man sige at de her hansker er frivilligt at bruge dem, men hvis vi ser om et stykke tid at dem der har brugt dem, at der er forskel på dem der ikke har brugt dem, så kan det godt være at vi nu siger at det et krav. Men det er meget bedre hvis de selv beder om at få dem. Og det er sådan lidt det samme, igen der kommer en og siger at du skal tage cykelhjem på, men du siger at der er muligheden for at tage cykelhjelm på, men kun hvis det er sådan at du vil bruge den. Der er stor forskel på hvordan du sådan er til at acceptere, at det er dit valg at bruge cykelhjelm fx. Det tænker jeg er egentligt at[...] det ligger også meget i vores grundværdi at vi skal være ansvarlige, og hvordan sikrere vi at du er ansvarlig det har du jo selv en påvirkning af. Så det ved jeg ikke om det sådan svare på dit spørgsmål? 00:09:10

Interviewer: Bestemt, kan dette kaldes for sådan et pilot periode, at I selv lader dem bestemme og prøver at se på om de bruger dem? 00:09:19

Informant: Ja, det kan man sige på handsken, at det er sådan et pilot projekt der er sat i gang. Så kan man så sige at der er andre ting hvor de så skal overholde, hvis man tager på arbejdsmiljø, lovgivning. No way, de må ikke pille[...] ved noget der er lovgivningsmæssig, men vi tænker meget over tingende at stille, hvis der er nogle nyt ting i stedet for at presse det ned i halsen på dem. Så kan man sige der er også noget andet der er med til at give noget innovation. Vi har lige haft en medarbejder kulturmåling det er alle også håndværkere. Hvor man kan sige at der har vi også masser af mulighed for at påvirke vores arbejdsmiljø, det psykiske arbejdsmiljø, har de nu en leder, der er god nok til at stille spørgsmål og sådan noget. Der har de også mulighed for at komme med input til nogle ting de kan gøre anderledes, så jeg synes vi gør meget ud at sikrere at spørge folk hvad de nu synes der skal til for at sikrere at vi er Danmarks bedste arbejdsplads og mest produktivtetsfremmede, det er sådan nogle af de overordnet ord, men allervigtigst at vi er mennesker der bygger på mennesker og det hænger også meget sammen med det vi gør så[...] 00:10:33

Interviewer: Hvornår er det I tager beslutninger om i skal arbejde med innovation frem for at udføre arbejdsopgaverne på almindeligvis? 00:10:48

Informant: Det ligger lidt i vores DNA, vi har sat nogle LEAN skruer i gang også i administrationen, er der noget der kan gøres smartere. Altså LEAN ligger i vores DNA det er

en ledelsesmæssig beslutning. Det er ikke okay at sige at det her bliver gjort om 50år, forventningen til alle medarbejder er der noget vi kan gøre smartere. 00:11:22

Interviewer: Ser du nogle udfordringer med denne her LEAN tankegang? 00:11:23

Informant: Nej, jeg tænker at tingene hænger rigtigt meget sammen, vi vil alle sammen rigtig gerne være stolte af det vi laver. Når du skal ud og have et job på en arbejdsplads[...] jeg tror at det kommer til at betyde mere og mere[...] så vil du være på en arbejdsplads du er stolt af. Du vil ikke være på en hver arbejdsplads, du vil være på en du er stolt af at være. Det tror jeg alle gerne vil være der hvor man kan gøre tingene smartest. Så det synes jeg faktisk ikke. Og hvis man ved at det er en forventning til en, så[...] vi oplever rigtig få som ikke synes der kan påvirke, eller jeg kan ikke huske nogle som ikke synes dette. Det er en beslutning. 00:12:16

Interviewer: Hvilke er erfaringer har du haft inden du kan ind til Enemærke og Petersen, med arbejdet med innovation og LEAN? 00:12:26

Jeg har arbejdet rigtigt meget med LEAN og udvikling, jeg har været en kort tid ved Post Danmark som produktionschef og der vil jeg sige der er de dygtige til at bruge værktøjer, der er de virkelige systematiske til at lave 5S og kashian og bruge mange af de her værktøjer, så jeg vil sige at jeg har fået lov til at bruge værktøjerne rigtigt rigtigt meget. Og jeg plejer at sige: en hammer er det et godt værktøj eller er det ikke et godt værktøj? hvad tænker du? 00:12:53

Interviewer: Jamen, kommer da an på hvad den skal bruges til? 00:12:56

Informant: Lige præcis, det betyder også lidt hvem der bruger den. Altså hvis det er en vores dygtige tømrere eller om det er mig der skal slå et søm i, så hvor dygtig er du til at bruge værktøjet og LEAN er et værktøj, som alt muligt andet. Altså det handler rigtigt meget om dem der bruger værktøjet, om det er et godt værktøj. Altså en hammer er skide god til at slå et søm i, hvis du skal male en væg, så er det et rigtigt dårligt værktøj. Så LEAN du kan bruge det mange steder men du skal bruge de rigtige værktøjer, til der hvor du kan optimere. 00:13:24

Interviewer: Er dette værktøj noget i har fået fra MT Højgaard, LEAN tanke? 00:13:31

Informant: Nej, det[...] MTH og E&P er 2 selvstændige virksomheder og man kan sige at jeg kender nogen fra Aalborg og det er fordi jeg har være kollegaer med dem hos NCC. Det er ikke så[...] vi er 2 selvstændige virksomheder.

Interviewer: Så I er uafhængig af hinanden? 00:13:55

Informant: Fuldstændig. Jeg tror da også at MTH arbejder med det men jeg tror ikke at de gør det på samme måde som vi gør. 00:14:02

Interviewer: Kan du beskrive jeres vision? 00:14:10

Det har vi være lidt inde omkring. Det er at vi vil være mennesker der bygger på mennesker, altså det med at have den der nærhed samtidig med at vi sikrer at der er en masse forudsætninger, vi vil gerne gøre os bemærkelsesværdige. (Strategikort) så har vi de her grundværdier som base. 00:14:52

Interviewer: Mange af de her spørgsmål er blevet besvaret på, lapper lidt indover hinanden. Næste spørgsmål er hvordan den er med til at skabe innovation 00:15:20

Informant: Helt sådan ordret, så er det kulturen der binder os sammen og sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed, det er sådan helt overordnet vores vision, også at vi er mennesker der bygger på mennesker, der er rigtigt rigtigt vigtigt for os, hvis du sådan skal have den ordret så er det sådan, sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed. 00:15:35

Interviewer: Er det ikke også det samme som står inde på jeres hjemmeside, under vision? 00:15:35

Informant: Jo. 00:15:38

Interviewer: Hvordan formidler I så den her vision i organisationen? 00:15:40

Informant: Det gør vi rigtig mange stede synes jeg. Det at vi laver et Road Show, hvert år hvor alle er med, det tænker jeg at det er der ikke ret mange der gør det? Der sidder mig og den administrerende direktør og så sidder vi med 4 mennesker her oppe, altså alle får det italesat, mindst engang om året af den øverste topledelse. (Strategikort) Det står faktisk også her, sammen skaber vi en bemærkelsesværdig virksomhed. Det står her på, altså den del med at kommunikere, den her har alle jo fået og alle set til det her Road Show, og det var den her vi talte ud fra. Så man kan sige at vi bruger den rigtigt mange gange. Nu er vi lige blevet nomineret til integrationsprisen, i Aarhus. Og der startede jeg med at bruge, bemærkelsesværdig, altså jeg synes at integration handler rigtigt meget om værdighed. Altså jeg vil ikke være en integreret kvinde i byggebranchen, jeg vil gerne at det er værdigt at det er under mine faglige kvalifikationer men det er dejligt at der også kan være kvinder byggebranchen, altså det er ikke mit køn der er afgørende for om jeg fungerer. Ligesom hvis vi skal integreret folk med anden etnisk baggrund. Så skal det være med værdighed, de vil jo ikke arbejde ved os fordi de er med anden etnisk baggrund, de vil arbejde fordi de vil være en del af samfundet og en del af virksomheden. Så med det der så bruger jeg den til at i tale sætte det jeg tænker om, jeg synes det er nogle gode ord, at i tale sætte hvad vi mere. 00:17:17

Interviewer: Er det dig der tager ud og holder de her Road Show, ved de forskellige[...]? 00:17:22

Informant: Ja, jeg er direktør for det der er i det jyske, men ham der den overordnet administrerede direktør, han tager så med ud i forhold til[...] vi er altid 2 der tager afsted. Den ene er forretnings enhedsdirektøren, som ved dette tilfælde er mig og så kan man så sige at fordi vores administrerende direktør, Henrik han er efter generationsskifte siddet første år, så vil han gerne være sikker på at han er med alle steder, så alle medarbejder er sikker på hvem han er, men næste år vil det højst sandsynlig kun være Dan og mig, der så holder det i vest, ellers er det altid den øverste ledelse der holder det. 00:17:59

Interviewer: Hvordan skaber I et engament og motivation for jeres vision? 00:18:06

Det er så der man kan sige, det ligger lidt i DNA'en. Altså det er lidt igen, som hvis du vil bruge billeder fra fx. den gang vi fik at vide, Gud er vi nomineret, ej hvor fedt ikke, hvor er det fedt at der er nogen herfra der er dygtige til at integrere mennesker. Det er ligesom hvis det ikke ligger godt indarbejdet, så får du heller ikke noget ud af det vel. Så jeg synes det er lidt svært at svare på. Men hvad tænker du? 00:18:41

Interviewer: Jeg tænker at vi med den her vision for skabet denne her fælles, hvordan man fælles kommer i mål med den her grønne bane og få alle sammen med[...] 00:18:55

Informant: Jeg synes det er vigtigt at vi for lavet de her forum hvor alle tør at sige hvad de tænker. Altså det er jo ikke noget ved hvis de kommer og siger: kunne det være en ide. Så kan man godt sige hvis du kommer til mig og fortæller en ide, det kunne godt være at det bliver jeg nød til at høre noget mere om, før jeg forstår det helt, men jeg tror at vi er nok nød til at vendte med at kikke på den, eller Yes det er en god ide den tager vi nu og her. I stedet for at sige at det kan ikke lade sig gøre, så kommer du ikke med en god ide igen. Kommunikation er også en stor del af at sikrere folk har lyst til at være innovative og lave en grøn bane. 00:19:32

Interviewer: Hvilke mål har I for virksomheden? 00:19:33

Informant: Det var et stort spørgsmål, vi vil være den mest produktive virksomhed i branchen og det er man ikke uden at være innovative (Strategikort) Det her kan man sige at det vores hoved målsætninger vi vil også hele tiden have kompetence udvikling, det er jo også innovation. Hvis du kikker på mange af de overordnet målsætninger, så er der noget innovativt i dem, men du kan bare ikke lige sige: nu sidder vi 4 mennesker lige her og laver innovation, det synes jeg er rigtigt rigtigt svært, altså der er selvfølgelig nogen der sidder og arbejder med nu skal vi have en ny ide, som kræver en udvikling på sigt, men jeg synes det der er det vigtigste det at have lyst til at være innovative i daglig dagen. Og innovative er nødvendigvis ikke at vi opfinder store dybe talerker, men vi bare laver de dybe tallerkner lidt bedre så de fungere noget bedre. Løbende forbedringer er også et fint engagement til innovation. 00:20:43

Interviewer: Vil i gerne være førende eller følger inden for innovation? 00:20:49

Informant: Det kommer meget an på hvilket område det er indenfor. Vi kan tage eksemplet grøn energi, så vil vi gerne være foran, det er sådan et strategisk område hvor vi har sagt, at vi gerne vil være foran på energi renovering og det med at lave solceller i røde tage, det er mig bekendt ikke andre, som har gjort og køre sådan nogen innovationsprojekter, så hvis det er energirenovering så er det helt klart en af vores kerne kompetencer. I forhold til mennesker, det er det der betyder rigtigt meget for mig også, jamen det er da en simpelt basic ting, altså nogen vil sige vi er innovative på, andre vil sige at det er helt naturligt at man gør det. Som du kan se så er det rigtigt rigtigt svært at sige hvornår man er innovativ eller hvornår er det er det der er sund fornuft. Jeg tænker du er nok klogere end jeg hvornår det er det ene og hvornår det er det andet. Bare det at du ringer, til mig med en forventning om at det en innovativ virksomhed. Det bliver jeg sådan lidt stolt af, at det lige er os du tænker på, så. 00:22:17

Interviewer: Hvordan er jeres organisationsstruktur? Jeg har printet jeres organisationsstruktur ud fra jeres hjemmeside (bilag 1). 00:22:27

Informant: Den vil jeg simpelthen ikke forsvare. 00:22:28

Interviewer: Den vil du ikke forsvare? 00:22:28

Informant: Jeg vil sige det man kan sige er at det bærer præg af at det er noget vi sidder og arbejder med lige nu. Men jeg kan spørge dig? 00:22:53

Interviewer: Hvordan er jeres organisationsstruktur, hvordan er den delt op i forhold til roller, du sider som direktør sidder projektlederne neden under dig, eller er der en projektchef? 00:23:07

Informant: Jeg har en division chef der referer til mig. De har så projektchefer og de har byggepladserne. Men vi har en pæn flad organisation, som man kan sige at jeg kan også hoppe ind i en rolle også på et enkelt projekt, selvom det ikke vil være mit primære arbejde, så det er noget man kan sige [...], at jeg kan huske et at de første sommerfester og en af de første håndværker jeg møde sagde: det var bare skide sjov til sommerfesten der spillede jeg pool med Svend Hartmann, det var vores gamle administrerende direktør, det er der ikke ret mange virksomheder hvor der er åbent mellem mennesker og hvor håndværkerne kan spille pool med den administrerende direktør. Det er for mig et billede jeg kan huske, hvor jeg sådan tænkte. Så man kan sige at hvis jeg skal sige noget om den her organisationsplan så vil jeg sige at [...] hvis det var mig der har tegnet den så vil jeg have lavet den her oppe hvor jeg sidder i direktionen, og jeg sidder i den direktion der hedder direktion plus, der er jo 2 der aflevere regnskaber ikke også. Og så er der en øst, vest og service, det er faktisk en selvstændig CVR. Altså forretning. Og det tænker jeg og jeg synes ikke den er tegnet fantastisk, men jeg ved ikke om det giver dig et billede nok? 00:24:20

Interviewer: Jeg havde lidt svært ved at forstå den i forhold til, når man ser på projekter, hvordan organisationen er struktureret i forhold til de håndværker. Jeg kan se de sidder som en selvstændig funktion, over i øst. 00:24:39

Informant: Jeg er ked af at sige det men jeg har stillet det samme spørgsmål, som dig altså, hvis nu jeg skal tegne den så sidder der, (optegning af organisationen) så sidder der en kasse her oppe for oven og der sidder man kan sige direktionen, det består at vores direktør og vores økonomi direktør, men så sidder os der er forretningsområde direktør, vi hedder så bare direktion plus, det er heller ikke et ord jeg har hørt før, men hvis vi så tegner den ud fra det, så har vi så en kasse her så sidder der en her der så har Øst, og så sidder der en her der har Vest og så sidder der en her der har ansvaret for [...] egentlig det her er sådan en koncern organisationsplan, så sidder der en selvstændig virksomhed her der hedder service, men for at gøre det rigtigt svært så sidder service i Vest ligger så inde i min kasse. Også har vi så den der hedder marketing her over. Det er sådan jeg tænker fungere i det daglige, så kan man så sige at der ligger en med support, du ved en der har ansvaret for KS og arbejdsmiljø og alt sådan nogle ting, der sidder så under han en der har ansvaret for LEAN. Her har vi håndværker, her har vi håndværker og her har vi håndværker. Så den der kasse over til siden så ser det ud til at vi kun har håndværker over i Øst, men det har vi også ligeså meget over i vest. Men i min afdeling hvis vi så tegner den videre, så har vi så Aalborg, så har vi så division 1, division og den næste division og så har vi en der hedder mellem store opgaver og så har vi service, som jeg tegnede her oppe. Og i alle de 3 divisioner der har vi så håndværker. Herover har man valgt at have en afdeling, som har håndværker og det er derfor den er tegnet der som den er. Men mine håndværker ligger bare i forskellige afdelinger. Og så har jeg en der koordinere dem, så der er vi sådan lidt forskellige, så hvis jeg skulle tegne den så ville den mere være sådan her, men alt i alt så er det en rigtigt flad organisation. En anden ting man kan se hvis man skære ind salg, ligger inde i virksomheden, men i det jyske, hvis man skal sælge i Aalborg, skal du ikke komme fra Sjælland. Og det er hvor man kan sige at salg og marketing ligger også under mig i det jyske. Den afspejler ikke daglig dagen sådan kort. Så det ved jeg ikke om det gav dig svar sådan nogenlunde? 00:27:19

Interviewer: Jo, det gjorde det i hvert fald. Med hensyn til de her divisioner sidder projektleder også derinde? 00:27:21

Informant: Her fx kan du se her har vi Aalborg. Det er Dan han er afdelingschef i Aalborg han har et stort projekt, som startede op i går, så får han projektansvarlige på det projekt. Den mand han får på sidder lige nu i division 2 i Aarhus, men han bor i Aalborg og køre til Aarhus hver dag, så han skal selvfølgelig på når vi får et job i Aalborg. 00:27:54

Interviewer: Hvordan sammensættes hold når i opstarter? 00:27:56

Informant: Det tænker vi rigtigt meget på forskelligheder. Hvordan vi sikrer at vi er sådan en god palet ikke. Da jeg sætte min ledere på, var det vigtigt for mig at det var mange til mig selv alle sammen, det ville være trist. Vi tænker meget på at vi skal kunne forskellige ting alle sammen. Når vi starter projekter op[...], vi har rigtigt mange store projekter, så er det typisk en arbejdsplads der skal køre et par år. Et af vores innovationsprojekter der køre nu, som har kørt på 2 byggepladser, som vi har besluttet nu det skal implementeres alle steder. Det er lige som en vaskemaskine, hvis du er et hold der har arbejdet sammen masser gange før, så kan man godt køre en "light vask", der er der det her du skal igennem i dit vaske program. Hvis det er sådan det er ene nye mennesker der starter på et projekt, så er vi nok nødt til at have en tung "køge vask" og så er der de her ting vi skal igennem. [...] Men jeg synes at det man er forskellige er rigtigt rigtigt vigtigt. Den bedste jeg ved at arbejde sammen med det er vores økonomi chef. Hvis der var en af os der skulle stå på en scene så vil jeg aldrig tvivle på[...], jeg stiller mig gerne op og Karen [...], men hvis nu vi skal sidde og lave budgetter og sikrer at alle talende stemmer[...], jeg elsker tal og jeg kan godt lide at arbejde med resultater, men at sidde med hele den afdeling, vi vil aldrig stille et spørgsmål det vil hun bare gøre uden at spørge, så det der med at vi komplementere hinanden, det er rigtigt vigtigt, vi bruger mange ressourcer på at sætte de gode teams. Jeg har en af mine divisionschefer der hedder Jesper, vi der de forskelligste mennesker i verden og jeg elsker at arbejde sammen med, fordi han har en kæmpe faglighed på nogle områder hvor jeg er sådan lidt mere all around, hvor han bare kan en masse ting, men til gengæld synes han også det er fedt at vi har vundet integrationsprisen, så er det ikke sådan han siger må jeg holde talen, selvom det er ude på hans projekter hvor den ligesom er sprunget op af. Så det der med at sikrer at det er nogle forskellige ting vi har lyst til hver og i sær, det gør også at vi tænker jeg. Folk undervurdere den disciplin rigtigt tænker jeg. 00:30:13

Interviewer: Er der nogen der selv bestemmer hvem de vil arbejde sammen med, under denne "light" vask? 00:30:14

Informant: Jo, ofte når et stort projekt starter op, så kan man sige, at det nemme er at sige hvem der skal på. Det har vi også gjort, men der prøver vi også at være inde og være inde og sige hvem vil fungere bedst, til projektet, hvem har noget fagligt og hvem har noget menneskeligt, og hvem dækker så vi har lidt sådan lidt udadvendt indadvendt og ting, som hvem der kan handle og få logistik til at køre, sådan så man kikker på flere kompetencer, og det vil jeg sige at det er vi blive dygtige til at kikke på, hvad vil det optimale projektorganisation være og så kan det godt være og så kan det godt være at man er nød til at pensle lidt til. Men at kikke på det optimale først, i stedet for at kikke på hvem der er tilgængelig. Kan du følge mig? 00:30:57

Interviewer: Det kan jeg godt følge dig i meget spændene, rigtigt fedt at I gør det sådan. 00:31:08

Informant: Og det tror jeg også at det giver de gode teams. Og lige nu har vi en der arbejder på Sjælland, han sidder og arbejder der først bliver færdig om et halvt år. Han vil helt vildt gerne at han havde en der hedder Søren Kam på et projekt nede i Slagelse. Der har man fået moduleret rundt, fordi der er sat et hold både ud fra deres ønsker, men også ud fra hvad der betyder noget for dem. 00:31:42

Interviewer: Vi har været lidt inde og snakke lidt om, de her fordele med jeres organisationsstruktur. I forhold til samarbejde. 00:31:53

Informant: Tænke ikke på den der (Organisationsplanen Bilag) også skal du tænke på at det er en flad organisation, så tænk på den der (den tegnet) den er meget mere repræsentativ for det der sker i dagligdagen, det er en med en høj matematisk eksamen som ikke kan forstå kommandovejende i den der. 00:32:09

Interviewer: Hvilke personer har I som er beslutningstagerne, for at innovationen ideerne skal forsætte? 00:32:27

Informant: For mit område, så er det så dejligt nemt, hvis det er en god ide og der er opbakning i vores afdeling. Super så prøv det af. Og nu er de kommet med den der film (den med hanskerne og gulerødderne) og de havde også fundet ud af hvilke af de hansker der er mindst stive af de der hansker der er. Jamen det er en mulighed det må man gerne. Altså der gik da lidt de havde prøvet noget af inden jeg hørte om det. Der tænker jeg der er egentlig kort kommandoveje tænker jeg, men nogle gange tænker jeg arh okay har I tænkt den igennem. Og det sker engang i mellem når der er en stor grad af frihed, så engang i mellem er man lige nød til at gå den vej fx. Vi er rigtig mange nye i denne organisation, vi er en ny organisation i det jyske ikke, og der er lige nogen ting man ikke lige ved hvorfor de har besluttet det. Og der er det rigtigt vigtigt tænker jeg at man er sådan[...] at der er nogle systemer det er rart og det er rart at have dem. Vi bruger rigtig meget hvordan er det man gemmer ting og det er der en helt fornuftig grund til, hvorfor det er blevet besluttet sådan, det er hvis det nu er sådan, fx. hvis Dan finder ud af at han ikke vil være her mere, så er der en anden der kan finde, hvordan har han journaliseret eller gemt sine ting. Så vil der være andre der vil kunne gå ind og tage over for ham. Der er også nogle Skald ting hvor man ikke skal være innovativ hele tiden, uden man lige har afdækket, så beslutning kan man sige det kan også være inden for kvalitet og miljø eller kvalitetssikring. Så er det den der sidder med ansvaret for vores kvalitetssikring system der har ansvaret, man starter ikke bare med sit eget nye kvalitetssikringssystem, så tager man det med op i den gruppe, og så kan det godt være at de siger: "okay, prøv det af", og hvis det så viser sig at være en god ide, så kan det være det ryger ud senere. Men man starter ikke bare med et system uden man lige har stemt det af med dem der er fagansvarlige for det. Jeg ved ikke om det giver sådan lidt et billede af strukturen? I og med jeg har fået rigtig mange forskellige medarbejdere, som kommer fra forskellige virksomheder, så ar de ikke sammen haft deres eget kvalitetsstyringssystem, der er det selvfølgelig min opgave at lære det her vi har først og så må de sende dine gode ideer der op, hvis der er noget du synes der kan være smartere. Vi synes jo alle sammen det vi er vant til at arbejde med synes vi selv bedst om. Sådan meget frihed under ansvar men det skal selvfølgelig heller ikke være sådan at vi ikke har 50 forskellige KS systemer. 00:34:53

Interviewer: Jeg har læst om beslutning der blev taget omkring nogle løftevogne hvor I kunne spare en mand, hvem er beslutningstagerne for sådan en beslutning? 00:35:02

Informant: Det er typisk håndværkerne, der har været med til at kikke på det her kan vi gøre det smartere. 00:35:08

Interviewer: Er det projektlederen der så siger det er en god ide og så for vi sådan en på pladsen? 00:35:18

Informant: Det er et rigtigt stort spørgsmål, for vi er 800 mennesker, så nogle gange[...] men lige præcis den der vil jeg gætte på at[...] Er det den med vinduerne, løftevogn med vinduerne? Det kan jeg godt fortælle dig, det er på en af mine byggepladser, så der ved jeg historien lige præcis der. Bygherren havde et ønske om at få nogle vinduer ind, som næsten var for store til at få ind. Og så prøvede vi at se på hvad kan lade sig gøre. Og så byggede de sådan en vogn, så de kunne hejse vinduerne op og skubbe dem ind og så kunne det godt lade sig gøre. Det er jo sådan en så når vi skal til at kodere, så er det ellers en fordel for den der fysisk står og arbejder med det og en fordel for virksomheden at vi investerede noget i, så det en Win Win, lige præcis den der. Dem der traf beslutningen der det var ham der stod og planlægge arbejdet sammen med de medarbejder der var der. Der er vi sådan med på at vi siger at vi investere i den vogn for at se om det kunne være en mulighed og nogle gange, vi havde en det var faktisk på den samme byggeplads, de fik på den her vogn, jeg ved ikke om det står derinde på nettet? Der fik de klosterprisen der havde de også lavet[...] hvor de skulle have en masse gammelt isolering op af et tag rum, så fik de lavet, en eller anden kompressor hvor de fik vendt suget om, men sådan de fik lavet en kæmpe støvsuger. Så i stedet for at de skulle ligge og grave alt det der op, så kunne de simpelthen støvsuge det op med sådan en kæmpe kæmpe støvsuger, som de selv har opfundet og det er jo sådan en hvor man kan sige jamen det er jo godt for arbejdsmiljøet, det går hurtigere og det var ret begrænset hvad de investerede i det, men det var ikke kommet frem hvis der ikke var nogen der have tænkt, kan vi gøre det her smartere, så det er også et godt eksempel. Det er ikke en kæmpe stor ting, vel men det er stadig noget der gør at vi får optimeret arbejdsgangende. Det gør vi rigtigt meget i. Der fik de så i det her tilfælde den her kloster pris. Og jeg kan ikke huske om det er 10 eller 15 tusinde de får til et angement de kan afholde på den byggeplads. 00:37:26

Interviewer: Kan du beskrive processen gennem organisationen når der skal implementeres en ny ide? 00:37:32

Informant: Det synes jeg vi har været omkring. Det er lidt få prøvet det af virker det eller er der andre der kan bruge ideen, også engang i mellem kommer der en skal af. I den verden vi har i dag, kom og se her nu kan du se hvad med mine skære hansker, det er sådan en lille simpel en. Du har mange spørgsmål så du må også gerne prioritere lidt i dem. Det her er en af vores ingeniør praktikanter, som har været med til at lave den her, sammen med nogle håndværker. Og det er så han her der har ansvaret for kvaliteten for projektet. Du går bare videre så kan du se den bagefter. 00:39:08

Interviewer: Hvad betyder en risiko i jeres organisation? 00:39:11

Informant: Hvad tænker du? 00:39:11

Interviewer: Hvor dyre ideerne er, hvor dyre de er at investere i, eller ser på et godt eller dårligt afkast? 00:39:27

Informant: Jeg synes der er stor forskel, for det her har kostet nogle penge at lave det her innovationsprojekt. (Solcelleprojektet) Det her er på en container, men omvendt kan man

sige der er også et kæmpe potentiale i det, vi er nok ikke super struktureret i til at lave sådan et forsøg her. Altså i forhold til hvis vi havde sagt inden at det kostede så og så mange penge, men det er noget vi arbejder en lille smule med, måske til at blive lidt dygtigere til at sige når du laver en investering i et innovationsprojekt, så skal det kunne give afkast inden for 3 år. Det er sådan set overordnet set, altså du skal kunne sandsynliggøre at det her kan du tjene ind igen i løbet af 3 år. Men med alle de der små ting, de der løbende små forbedringer, med vinduer og sådan noget, så er det typisk noget kan vi gøre det smartere. 10 tusende kroner er ikke rart meget, til at lave sådan en vogn i forhold til hvis du nu kan montere vindere på 27 blokke på en nemmere måde, kan du følge mig lidt? Vi har typisk rigtige store opgaver, med rigtig mange gentagelser, så kan du lave 500 kr. på en lejlighed. Det er jo et kolonormt stort tal hvis du skal gange det med 840, så lige pluslig, kan du så lave en besparelse fordi du laver noget smart, så kan man godt investere lidt i at lave noget der er smartere. Er det det du mener? 00:40:57

Interviewer: Lige præcis. 00:41:01

Informant: Men det er så den her man kan sige (viser video med hansker) Det har de optaget med en mobiltelefon, og det bedste er, da han lavede den selv første gang havde han ikke selv hansker på. Og så kan man sige det var en simpel måde at lige at sige til folk, har I set den her film? Den her film har vi vist alle, som er opfølgning på vores arbejdsmiljø uge, som et af de forslag som er kommet. Det er ikke sådan at vi går ind og siger: gå ind og prøv en skære hæmmende handske, men du kan tror at der er mange der har prøvet de der skærehæmmende hansker nu, men hvis man får dem, så inden man får dem[...] de koster 80kr. sådan et sæt hansker, vil du have sådan nogen, ellers kom lige tilbage med dem igen, fordi folk skal også vide at de koster også lidt altså vi kan ikke dele, ellers bliver det en dyr investering at prøve af, kan det hjælpe på at folk ikke snitter sig i fingrene. Så rigtigt meget af det er også kommunikation. Det er ren og skær manipulation, ej, med det er sådan lidt at hvis nu der ligger 50 pakker hansker når man kommer ud. Det var et godt eksempel, denne film må du også gerne få. Det er jo simpelthen så lav praktisk, men hvis man siger en arbejdsskade i gennemsnit koster 35.000 kr. og kan man spare en så kan man købe mange hansker for 80 kr. Det er jo simpelthen det der innovation? 00:44:21

Interviewer: Det kan være svært at sige skære de sig i fingrene eller skære de sig ikke i fingrene. 00:44:24

Informant: Og igen det er bare et lille forbedringsforslag og det er der jeg nogen gange synes det kan være svært at fordi[...] der er vi nok lavpraktiske, men jeg tror det er der vi er, at vi er lav praktiske innovationsmæssig. Vi er jo ikke sådan nogen der siger hvordan kan vi[...] jeg ved ikke om du kender ham der som forsker i[...] Der er jo folk der er uddannet til at sige hvad facilitetsbehandling en ud af 40. Hvor folk de forsker for at udelukke alle de her ting. Det er virkelig innovation, hvis man kan sige det. Men i forhold til det så er vi nok lidt lavpraktiske i forhold til det, men vi laver mange af sådan nogle som det. Altså det synes jeg selvfølgelig vi er rigtig gode til. Du kan se nu er der 2 af vores søde håndværker der står frem. Har taget "brits" altså nu starter et job nu slutter et job og så trykker de af slut også kan det faktureres. Og det er jo sådan en hvor man kan sige det er da smart i forhold til andre steder. Og faktisk derfor vi har overtaget denne afdeling for ellers skal du have en til at skrive de små faktureringer. Men i det her har du et system hvor du kan ligge opgaverne ind. også kan du sige 4-10 også slut og så genere det selv en regning. Og det er sådan nogen som dig meget bedre til end jeg, så hvorfor ikke

sådan en som dig der for sådan en skrive projekt, fordi vi kan gøre noget smartere her. Hvis vi tager min generation så tænker jeg ikke at jeg trykke på den knap også, hvad fanden, kommer jeg lige videre her. Sådan har du det med computere. Jeg sidder stadig med medarbejder, der har det som, Huu hvis nu jeg trykker på en knap, sker der så noget, ødelægger jeg nu det hele, iger. Det er den der med I er jo rigtig meget dygtigere til så danne nogle ting, end bare min alder er ikke. Så noget af det vi tænker rigtigt meget på er at vi gerne vil have nogle unge mennesker ind, så vi har mange praktikanter. Når du nu ringer, så tænker jeg at nu har jeg været med til at gøre hvad jeg kan for os at sende nogle ting videre, det har vi også rigtigt meget at med nogle unge mennesker, som for lov til at prøve nogle ting af. Og lige præcis vores praktikanter, har opgaver efter de er stoppet, så har de måske et studiejob hvor de kommer og laver en eller anden ting som fx. på LEAN eller mangler ikke også. 00:47:10

Interviewer: Kan du beskrive jeres kompetence skole? 00:47:01

Informant: Den er jo sådan hårdfin, i forhold til, det der man kan sige, det er en af dem vi har den der udvikling af kompetencer med. Jeg kan vende den om og sige, rigtig mange blive leder fordi dygtige faglige og så søger man ikke at klæde dem på med en leder uddannelse, det er sådan en hvor jeg tænker, hvorfor fanden. Du er er nød til at sikrere at du har de andre værktøjer når du arbejder med ledelse. Det er sådan en vinkel på det ikke. Der er rigtig mange mennesker som er blevet ødelagt, ved at man ikke har klædt dem på til det de skal. Men omvendt kan man sige det sådan helt lavpraktisk, så er det sådan nogen, der er rigtig mange store skalaer i det. Og man kan sige at den forventning der, der er når du kommer ud i en virksomhed, hvis du startede i et job. Og du kommer ikke til at udvikle du skal bare sidde du skal bare passe det her. Så gad du ikke være her. Det er jo også en forventning til jeg der kommer ind i stiller jo masser forventninger til det her. Og det vil jeg sige at det er man da rart dum hvis man ikke finde ud af at udnytte. Vi har stadig nogen[...], nu ham vi skal overtage, 7 medarbejder på den her afdeling og det første han siger er: Det der med computer det lærer jeg aldrig, så Mickael som er leder for siger: Alle andre har sgu da lært det, så selvfølgelig kan du da også lære det. Men der er forskellige måder, men der er jo nye måder, men det er jo også innovation at håndværker skal kunne finde ud af det her. Og man kan sige er det omsorg eller provision at sige at man skal vende sig til håndværker og sige at det er okay det her. Jeg prøver at sørge de? 00:48:47

Interviewer: Det er vel omsorg, det gavner mere end arbejde. 00:48:57

Informant: Ja det er jo alle steder og så må man bare sørge for at gøre det nemt, for dem ikke. Jeg havde en af mine bedste medarbejder, som jeg har haft i rigtig mange år. Der jeg startede havde, ville han kun køre gule lapper og han kunne lige sende en mail. Han brugte den så lidt at han havde gule lapper på skærmen, men hvis han skulle sende en vedhæftet fil, så var han nød til at skulle have noget hjælp. Er det omsorg for ham at sige det for ham at sige at han gøre det pisse godt. 00:49:36

Interviewer: identificere hvor medarbejderne har behov for udvidelse? 00:49:38

Informant: Ja, det tænker jeg, jeg tænker vi har sådan en rigtig det der fokus og det er meget forskelligt, altså det er meget forskelligt vil holder MU samtaler for alle, vi er jo forskellige, hvad det er man skal udvikle sig på. Så du kan ikke bare køre sådan en hen over og sige at mennesker er ens for det er de jo ikke og nu kan du se Dan har også en han har haft ekstra omsorg for[...]. Nu her hvor vi har kulturmåling, vi har en Bent er 68

år, ja man kan sige at han var nok en der skulle have omsorg lidt før. Han har ikke været medarbejder hos os rart lang tid, i forhold til. Også Dan er rigtig[...] :prøv at høre her, jeg vil gerne hjælpe dig nu her hvor du skal starte her, men jeg tænker at det er bedst for dig hvis du laver den elektronisk, for ellers skal vi sidde og taste den ind. Så vi gjorde det hele klar til ham. Det er jo et godt eksempel ikke hvor man kan sige at jeg tænker det er omsorg for næste gang han skal på arbejde. Jeg tænker omsorgsfuld skub til folk i den retning man mener det er os selv. Må jeg udstille dig lidt Dan? Men der var en dag hvor, han blev bristet lidt. Så tænker jeg hvis jeg er en ordentlig leder så sørger jeg hvad handler det her om. Nu sidder jeg her alene og kommer fra en stor virksomhed og tænker at jeg kan ikke. Det er bare rigtigt dejligt at høre den frustration fordi så kan vi så tage en snak om hvad kan vi så gøre ved det. Men hvis du ikke regere på de helt naturlige ting på folk som de sender. Så er det også rigtigt svært at sige hvor vi så skal dreje hen af eller hvad kan vi gøre for[...] Men det handler også om den her grøn bane. Det er også et eksempel. Er det sådan svar på det? 00:51:38

Interviewer: Bestemt 00:51:40

Informant: Og så kan man så sige selvfølgelig har vi en overordnet skole, at hvis man vil være byggeleder og man vil være projektledere, så skal man kunne de her ting og hvis man vil være projektchef så skal man kunne de her ting. Så rent fagligt skal de også klædes på og det er sådan set det der er konkurrence punkt, så kommer du ud og så er der sådan en kalender, hvis du vil lære mere om Excel, så kan du melde dig på kursus der. Så der er masser af muligheder, vil du være klog er der masser af muligheder, man kan melde sig på masser af tilbud. Men det kan da også være at det er mig der synes at jeger nød til at have omsorg for en der har et behov. Det er rigtigt svært for en der ikke kan finde ud af et Excel ark. Det bliver nemmere og nemmere at gå til. Og specielt i ung der kommer ud det er jo. Og hvad tror ud typisk unge mennesker unge mennesker skal vende sig til? 00:52:32

Interviewer: Det er et rigtigt godt spørgsmål, jeg tænker det er meget det der med ledelse og kommunikation skal man nok vende sig meget til. 00:52:43

Informant: Det synes jeg faktisk I er rigtige gode til, i er vant til at lave en masse gruppearbejde gode til at få afstemt forventninger. Men noget af det man bliver nød til at have en dialog om, det er også det der. Det kan godt være at det kun er nede i Aarhus og det er mine børn og mine unge. Men det er med at se hvad kan jeg gøre for virksomheden i stedet for at se hvad kan virksomheden gøre. Det er sådan en af dem hvor man kan sige, at der har været så meget fokus på hvordan på jeres karriereveje, at det der med at få drejet om til at være virksomheds orienteret. Det er sådan en typisk ting man vil arbejde med, når man starter i en virksomhed. Det er jo og også hvor i har nogle kæmpe kompetencer, end dem der bare er 10 år ældre. Det er i er rigtig gode til bare at gå i gang. Altså i er meget mere, så prøver vi lige den her. Så derfor er det positivt at man ved at man kan dreje den lidt til hvad firmaet forventer ikke også. Det er faktisk svære at få en til dreje hvis de ikke vil drejes. Altså dreje dem i en anden retning så stor de bare stille en anden retning. Hvis du forstår det? 00:53:50

Interviewer: Jo, det er et godt illustrativt billede. De her faser her, er det de samme personer i involvere i jeres møder? Er det altid den samme gruppe? 00:54:38

Informant: Det kommer helt naturligt, når vi laver opgaver og så kommer der en ny opgave og så indgår du ofte i en ny gruppe. Man kan sige vi laver meget i det nære miljø,

men vi laver også mange ting. Dan sidder og er divisionschef så er der et forum på tværs hvor man udveksler ideer. Så man kan sige at det er meget det at få nærheden, men også at sikrere også at man nu ved hvad han nu tænker. Fx nu sidder der en over på Sjælland, som lige har lavet en ny måde at [...] Det er sådan med stolthed han fortæller det og det er jo mega fedt og alle har jo hørt at han også har tjent nogle penge på at han har lavet noget der er billigere. Det er de hurtige til at få lært, hvem vil ikke gerne lære det der hurtigere og smartere eller at man ringer til Lars Sindal hvis man skal hulmurs isoleres fordi han kan noget, som man måske kan bruge. Så det er jo sådan en ting, men der er også noget der er godt i at der er en genkendelighed i en gruppe i forhold til at udvikle fx i en håndværker gruppe hvor der er noget kontinuerligt man kan følge op på. 00:56:01

B.3 INTERVIEWREFERAT: A.A.

- ▶ Virksomhed: Arne Andersen
- ▶ Informant: Erik Pedersen
- ▶ Stilling: Afdelingschef
- ▶ Dato: 17/11-15

Interviewer: Hvordan vil du beskrive Arne Andersen som virksomhed? 00:00:14

Informant: En troværdig virksomhed, som er meget jordbundet. Vi gør ikke tingende mere besværlige end nødvendigt. Vi har fokus på tilfredse kunder, vi skal have tilfredse medarbejder, vi skal også have tilfredse aktionærer, så derfor skal vores indtjening også være i orden, men vi har helt klart sigte på at vi skal kunne vende tilbage vi har med at gøre, så en kunde orienteret virksomhed, der ikke gør tingende mere besværlige end nødvendigt. 00:00:48

Interviewer: Så I har meget fokus på kernekunder? 00:00:48

Informant: Vi har i hvert fald fokus op at de kunder vi kommer i nærheden af at dem skal vi gerne kunne komme tilbage til igen. Meget af vores arbejde får vi gennem licitation markedet, så det er ikke fordi vi er ene bydende det sker, men det er ikke ret tit, men vi skal jo prækvalificeres for at kunne få lov til at byde på de større opgaver, der det en god ting at have et godt kundeforhold. Vi bliver målt på byggeriets evalueringscenter, som nu sikkert bliver afskaffet, eller det er i hvert fald ikke lovpligtigt længere, men der har vi 4 A'er man bliver målt på både på: kundetilfredshed, tidsfristen, arbejdsmiljø og på kvalitet og der har vi topkarakter i alle 4, det er vi glade for og det gør vi en indsats for at holde ved lige og ja sådan vil vi gerne betragtes. 00:01:48

Interviewer: Har I erfaringer hvor der er opstået innovation i Jeres organisation? 00:01:58

Informant: For et par år siden, det er lidt længere tid siden, der var alle funktionærende på et LEAN kursus, inde ved UCN, jeg tror det var over et par uger de var afsted, det var før min tid, men jeg mener det var et par uger de var i sted alt i alt. Hvor de blev uddannet i LEAN tankegangen. Det prøver vi så på at implementere her i virksomheden, hvad er det så vi kan gøre for at det giver mening for os. Vi kalder det ikke LEAN, men vi snakker om at undgå spild, så det er den tanke gang, hvad er det vi kan gøre for at minimere spild, og hvad kan vi gøre for at minimere spild blandt funktionærerne, og hvordan kan de så tilrettelægge deres arbejde, så de ikke hele tiden bliver forstyrret i deres arbejdsopgaver de egentligt gerne selv vil lave. Vi snakker om hvordan kan vi minimere spild, noget af det der er spild på arbejdet det er jo ting, der måske ikke er udført korrekt, første gang eller bliver ødelagt af andre, så hvordan kan man få folk til at respektere hinanden ude på byggepladsen og passe på ikke at ødelægge det de andre har lavet og hvordan kan vi i det hele taget få folk til at samarbejde, det er[...] Keyen til vores succes det er samarbejde, det er at få folk til at snakke sammen i forhold til samarbejde. 00:03:23

Interviewer: Har I nogen procedure for at minimere spild og planlægning? 00:03:34

Informant: Nej, i forlængelse af det her LEAN halløj, der satte vi så sammen nogen stykker her i virksomheden, også skruede det sammen til hvad der kunne til os og der har vi så sådan, vi laver en procesplanlægning på vores byggerier hvor man tager de forskellige faggrupper ind og får dem til at snakke om, hvad for en rækkefølge skal det her lavet i for

at det giver mening for hinanden, vores projektleder laver en overordnet tidsplan, men man laver en projekttidsplan sammen med alle de involveret, så man forhåbentligt får det rigtige flow skuet sammen. Procesplanen gennemføre som regel. Så har vi så forsøgt at lave en smiley ordninger for at få noget mere fokus på kvalitetssikring, vi vil gerne at folk laver kvalitetssikring, de skal ikke lave det for vores skyld, men de skal lave det for deres egen skyld, fordi hvis de kvalitetssikrere ordentligt, så for de færre fejl efter vores opfattelse. Der har vi så forsøgt at lave en smiley ordning hvor man så på den måde kan opmuntre til at gøre noget ud af deres kvalitetssikring. Det er vi ikke kommet i mål med, men det er stadig en af de punkter vi gerne vil komme længere med end vi er i dag. Hvad kan jeg ellers komme i tanke om. Så skal jeg lige finde mine papirer, for jeg har noget på det (finder materiale frem som beskriver deres strategi). Spildtid den skal minimeres, en forståelse for at alle er afhængig af hinanden, optimere arbejdsgangene, udførelses rytme, overholdelse af tidsplaner, det er noget af det jeg snakkede om før, det er noget af det vi tager i forbindelse med projektplansmøderne og vi tager det også i forbindelse med de tidsplansmøder vi har efterfølgende, hvor man så lige prøver at følge op på hvordan gik det egentligt. Så siger at vi har et indsatsområde her, vi skal have rettidigt kendskab til hvad der skal udføres og i hvilken kvalitet og det betyder i bund og grund at vi skal have vores projektmateriale i god kvalitet i rette tid. Det følger vi så op på ved at vi har en 6 ugers plan, hvor vi så kikker 6 uger frem og så for vi folk til at forholde sig til, har I de oplysninger, som I skal bruge for at kan lave det I skal lave om 6 uger og har I også de materialer og materiel der skal til. Så optimere vi logistikken og leverancen på byggepladsen og det vil vi gøre ved og ind tænke transporten på byggepladsen tidligt i processen, hvor er det vi skal have vores hejs henne, hvor skal vi have mulighed for at aflæsse materialer og hvor skal vi have kran henne. Vi vil nedbringe spild på mangelen oprydning, det synes jeg er sådan et indsats område vi hele tiden kan blive bedre til og vi hele tiden skal have fokus på og der er en af vores måder at komme derhen er at afholde tavle møder, altså nogle små uformelle møder med formanden og sjakbajsen ude på byggepladsen, hvor man lige tager en snak om hvem skal til hvor, er der styr på det og hvem var der i går og har i ryddet op efter Jer. Ja, så var der med fejl og ændringer i udførelsen det skal minimeres, det har jeg snakket om, det var det her med, at vi vil synliggøre værdien af KS arbejdet. Vi vil tidligt udpege nogle kritiske punkter, vi vil gerne have vores rådgiver til at forholde sig til når de lave en kvalitetssikringsplan, så forholde sig til hvordan den plan skal se ud til det her byggeri, at det ikke bare er sådan en standard en, man tager op af skuffen, men man siger hvad er det for nogen ting i det her byggeri der kan gå galt og hvis de går galt, der hvor det har en stor konsekvens hvor det går galt, det er dem vi vil have fokus på. Så vil vi gerne opdrage vores håndværker til at de skal være erkendt og de skal være selvkritiske, de skal ture at sige fra, hvis det ikke er i orden det de overtager fra andre håndværker, det er en holdningsbearbejdning, altså hvor det er op til os at gøre det lovligt at være ærlig og det starter, med at vi selv er det når vi kommer forbi håndværkerne. Vi vil udnytte vores funktionærer ressourcer der har vi noget, der har vi en holdning til at det skal være effektive møder, vi skal ikke tage byggemøder, vi skal ikke tage byggemøder der er længere end 1½ time. Hvis man sidder der 1½ time og det er da også lang tid, men hvis man i hvert fald sidder der længere end 1½ time, så er der mange der mister interessen i at være der og så bliver tiden ineffektiv. Vi vil have en mødedisciplin hvor alle skal være forberedte, vi vil gerne have at alle møder forberedt til et møde. Det lyder så banalt, men det er også en udfordring, hvis de har travlt så sætter de sig ikke ind i, hvad det egentligt var de skulle have sat sig ind i. Så det er også en holdningsbearbejdning ikke til håndværkerne men til håndværkes mestrene. Så vil vi drage

nytte af vores kollegaers viden og vi vil gerne have mere struktur på hvordan vi løser vores ting. Der laver vi nogle tjeklister, hvor hver entreprise, har også sådan en tjekliste husk at tænke over de her ting når du skal igennem de forskellige faser. Så forslår vi at vi vil gerne udnytte vores funktionær ressourcer, så opfordre vi vores projektleder at de har indført en kontor tid på deres byggeplads. I stedet for at de står til rådighed hele tiden og dermed også bliver forstyrret hele tiden, så også med til at definere hvornår vil jeg gerne forstyrres eller hvornår vil jeg ikke forstyrres. På den måde tror vi at vi kan skabe mere tid til fx at have mere fokus på kvalitetssikring, fordi hvis man ikke får det ind i sin kalender og siger, den onsdag går jeg kvalitetssikringsmaterialet igennem, så er det typisk en af de opgaver der for lov til at vendte, fordi der er så meget andet man synes der er spændende og der presser mere på. Det var det med gennemføre en effektiv produktion og minimere vores spild. 00:10:14

Interviewer: Er det, I har været på kursus i, eller det noget I selv har lavet i virksomheden? 00:10:20

Informant: Det her er noget vi selv har udarbejdet. Det startede med at vores projektledere var på kursus i LEAN og så er det så at vi efterfølgende har sagt okay hvad er det så det betyder for os, hvad er det vi kan lave om så vi tror på at vi kan gøre det bedre. 00:10:37

Interviewer: Hvordan har I så formidlet til projektlederne at det er sådan I gerne vil have at det er sådan I gerne vil have det er processen skal løbe gennem et projekt? 00:10:43

Informant: Indtil videre så har vi lavet det her hvor vi har været 4 mand i en gruppe hvor vi har siddet og snakket om det og det her er så essensen der er kommet ud af det. Så laver vi nogen værktøjer skabeloner til fx en kort beskrivelse af hvad er en proces planlægningsmøde og en skabelon til en 6 ugers plan. Det er vi i gang med nu. Så selve den overordnet formidling halter vi på endnu, den er vi ikke igennem med, men vi har snakket med i forbindelse med opstart af byggerierne på de enkelte bygge, at der snakker jeg med projektlederne om hvad er det for nogen ting vi skal have fokus på her. Men den overordnet formidling, den mangler vi og grunden til vi ikke har gjort det endnu. Jeg mangler den gode ide, til hvordan jeg gør det spændende. Vi har tænkt om at koble en eller anden det skal nok ikke være en reklame tegner, men altså en eller anden på der, der har andre evner end ingeniørevner til at gøre det forståeligt og spændende. Der er jeg ikke endnu der kommer jeg i løbet af nogen måneder. 00:12:00

Interviewer: Vi har snakket lidt om det med at håndværkerne gerne skal være selv kritiske i forhold til det arbejde de skal overtage og det de skal lave, hvad er tanker og hvordan har I tænkt jer at det skulle forløbe, altså at få håndværkerne til at arbejde på en ny måde? 00:12:14

Informant: En af de ting jeg plejer at sige er at: husk at sige til håndværkerne når de gør det godt. Når du går rundt ude på byggepladsen så husk at sige til håndværkerne at det ser godt ud. De ser godt ud de fliser du har der. Jeg så der var noget henne i det badeværelse kan du ikke prøve at gå hen og kikke på det og det ikke lige kunne komme til at se ligeså godt ud. Men prøv at huske at give den gode kritik og ikke kun den negative, men selvfølgelig skal den negative også gives, men man kan godt starte med at give den positive, så kunne det være at man den vej igennem kunne komme længere. Det er i hvert fald noget af det vi siger vi skal huske også at sige den positive kritik. 00:12:58

Interviewer: Hvordan har i tænkt jer at forbedrede folk på jeres møder og sikrere at folk de er velforbedret til møderne? 00:13:02

Informant: En måde er at have en dagsorden man kan sende ud inden, men mange gange så er det sådan byggemøderne hvor vi oplever at folk ikke er forberedt på. Der har man en dagsorden for der har man referatet for sidste gang. Så det man kan gøre er at tage fat i den enkelte, hvis man oplever at det er den samme der hver gang ikke er forberedt, så må man tage en snak med ham og så må man fortælle ham at i og med at du ikke er forberedt, så kan det godt være at du har sparet noget tid, men du misbruger 10 andre tid. Det er sgu ikke i orden vi skal alle sammen være effektive og det gør at vi også godt må sætte nogle krav til hinanden. Vi har ikke haft sådan et møde endnu med nogen, men det er det jeg synes man bør hvis det er den samme der hele tiden ikke er forberedt. Så må man selvfølgelig også sætte, hvad kan man sige. Man bliver også nød til at være det gode eksempel selv, man bliver selv nød til at være forberedt ellers kan man ikke forlange at de andre er forberedt. 00:14:00

Interviewer: Hvordan arbejder I med konflikthåndtering i virksomheden? 00:14:30

Informant: Hvis man tager det sådan internt, ikke internt, men det vi gør det er at vi melder folk på konflikthåndteringskursus. Hvis der er nogen der synes de kan have glæde af det, for os så spørger vi om de har lyst til at blive meldt på sådan et kursus også kommer de afsted. Ellers er det meget projektlederen der håndterer konflikterne ude på byggepladsen og hvis det så eskalere så kommer jeg typisk med ud til et møde, og så holder vi et møde med fagpersonen, entreprenøren eller bygherren og så tager vi en snak om det på mødet og så forhåbentlig bliver det løst. Vi går langt for at det ikke skal ende i en retssag, det synes vi ikke vi gider at bruge vores tid på, så vi forsøger at løse det. Vi gør sådan, hvis vi tager det internt, så ser jeg gerne at vi mindst en gang om måneden, hvor vi tager en snak om hvordan går det, hvordan går det med økonomien og hvordan går det med samarbejdet, hvordan går det med samarbejdet med bygherren, hvordan går det med samarbejdet med rådgiver og hvordan går det med samarbejdet internt mellem jer der er på sagen. På den måde spørger jeg ind til det når jeg er der, hvis der så er nogen gnidninger ikke vil det typisk være sådan at jeg spørger om det er noget jeg skal deltage nu, eller forsøger I at løse det selv først og ofte vil de så sige at vi løser det selv først og så er det sjældent jeg bliver inddraget i det, men vi har sådan en åben snak om, hvor udfordringerne de er men også sådan at jeg skal ikke med ind mere end højest nødvendigt, fordi på en måde det også at optræde konflikter ved at bringe det et niveau højere op i organisationen. Det vil vi ikke. 00:16:20

Interviewer: Så projekterne er meget selvstyrende til at løse konflikter og træffe beslutninger? 00:16:40

Informant: Ja, det er de. De køre meget selvstændigt, men ved at jeg bruges, som konsulent eller som sparringspartner eller hvad man vil kalde det. Hvis der er nogen ting så snakker vi sammen om det, men i stor stil så er det dem selv. 00:16:57

Interviewer: Med hensyn til beslutninger på byggemøder, har I nogen der skal sige go for at det er i orden at i gør det på den her måde, hvis det er med procesoptimeringer eller skald det gå gennem andre i virksomheds organisationen? 00:17:19

Informant: Nej, det køre hver byggesag hver for sig. Så længe det det ikke ændre på vores generelle holdninger, så køre byggesagen med de optimeringer der nu må komme og prøver vi så at bringe de optimeringer videre til andre byggesager, ved at vi køre nogle projektledermøder hvor vi så mødes 4 gange året eller mere måske. Hvor vi så snakker om hvad har erfaringerne så været. Hvor man tager de forskellige byggesager, hvis man så har nogen gode ting og så fortælle dem videre. Så på den måde prøver vi sådan at få de gode ideer med rundt til andre pladser, men de skal ikke sådan spørge om lov. De spørger om lov, hvis at man vil lave et socialt engagement for håndværkerne, så afstemmer vi lige, er det i orden at vi bruger penge til det nu. De ting der som de sociale engagementer der koster penge, det afstemmer vi lige, men ellers så er der ikke ret meget, som de ikke kan bestemme selv. 00:18:30

Interviewer: Er der formaliner for de her projektledermøder, eller mødes i og diskutere om tingene, eller har I en dagsorden I går ud fra? 00:18:40

Informant: Ja, vi har en dagsorden vi går ud fra, men den laver vi også lidt om fra gang til gang. Men vi forsøger at vi ikke altid gør det ens, så vi forsøger at en ekstern ind på vores møder hvor vi kombinere det med et virksomhedsbesøg eller et besøg på en af vores byggepladser og så tager vi så en samtale derefter en snak om hvordan det så går på de forskellige byggepladser. 00:19:05

Interviewer: Den eksterne person, er det en formidler en der ligesom kan hjælpe med at sætte processen i gang, eller hvad er funktions på denne person? 00:19:13

Informant: Nej, det er typisk mere en leverandør eller en sammenhandelspart. Det kunne være hvis der var nogen nye byggematerialer på vej, eller det kunne være hvis der var en fra byggeskadefonden, der fortalte om hvad ser de typisk af skader, altså det er mere sådan en fagligperson end en social person. 00:19:40

Interviewer: Inde på jeres hjemmeside skriver I at i fokusere på projektudvikling, er det her med LEAN I mere med det? 00:19:56

Informant: Ja, hvis det er i forhold til samarbejde, så er det, at blive bedre til det vi gør, så det kan man godt sige at det hænger sammen med LEAN. Men i bund og grund så handler det om at gøre det bedre i morgen end vi gjorde det i går. Det kan også være at, vi laver også noget projektudvikling, men det er rent fysisk projektudvikling, hvor vi køber noget jord og bygger nogen huse og sælger dem, men det er vel ikke så meget det du går efter? Du går vel efter samarbejde hvordan vi arbejder. 00:20:28

Interviewer: Jeg kunne godt tænke mig at vide hvordan I projektudvikler, hvad er processen bag det? er det med hensyn til at afprøve nye ting eller med hensyn til videre salg? 00:20:45

Informant: Det er med hensyn til en økonomisk gevinst. Hvis man får nys om at der er noget jord der er til salg og får en god ide om her kan vi bygge det og det og lave en forretning ved det, men det er det for øje, der er ikke noget alment i det at vi gerne vil være gode for Danmark og vi gerne vil bygge nogle billige huse til studerende, så gode er vi ikke, men vi vil gerne bygge nogle billige huse, hvis vi kan have en forretning ud af det. 00:21:17

Interviewer: Er det så også hvor I står for projekteringen? 00:21:21

Informant: Vi køber det vi står for det, men vil laver det ikke selv, vi køber det ved en ingeniør og arkitekt. 00:21:30

Interviewer: Vi snakkede lidt om i telefonen omkring kompetence udvikling. Kan du fortælle om hvordan i udvikler jeres medarbejder? 00:21:41

Informant: Vi har sådan rent formelt, så har vi medarbejdersamtaler, som vi tager en gang mindst om året. Hvor vi snakker om, hvad der er gået godt og hvad er gået mindre godt og hvad kan vi forbedre, der tager vi så en snak om, er der noget du ønsker at komme på kursus i eller hvordan skal vi forbedre det her eller er det noget du selv skal være lidt mere opmærksom på og så forbedre den vej igennem. Så med den måde tager vi med hver enkelt. Vi har ikke sådan et uddannelses program, som hvis du bliver ansat her, så skal de igennem de næste 3 år igennem det og det. Det er meget individuelt hvor vi kikker på hvad har folk lyst til og hvad synes vi de har brug for. 00:22:22

Interviewer: Har i forskellige kompetencer i jeres organisation? 00:22:33

Informant: Ja, det har vi jo i og med, vi har nogen ældre medarbejder, som jo eller mere erfaren kan man måske bedre kalde dem, som har lettere erfaring i at styrer byggerier og dermed kan de bedre have nogen med som er mindre erfarne og så være med til at lære dem op. Det er de rigtig gode til de er rigtig gode til at få folk til at samarbejde og få dem til at snakke med kunder og samarbejdspartner. Så har vi heldigvis også nogen der er yngre, som ikke har så meget erfaring, de har så nogen andre kompetencer. De kommer måske fra skolen og de har måske så kendskab til nogen andre EDB programmer som vi andre ikke kan. Et eksempel er at vi har fået en medarbejder, som har været her i et års tid nu, som har lyst og evne til at arbejde med arealbaseret tidsplanlægning, cyklogrammer. Så køber vi programmet, så er han så den der kan lære os andre lidt om det, det ved han noget om. Vi har en som er god en er god til sikkerhed og sundhed og KS som er med til at sætte systemerne op til hjælp for de andre. Så på den måde har vi nogen der er gode inden for forskellige områder, de hjælper så de andre. 00:23:59

Interviewer: Ham I har der arbejder med cyklogrammerne, er det planen så at han skal videreformidle det i resten af organisationen, så det bliver til en fast del måden at planlægge på? 00:24:11

Informant: Det er ikke lagt fast at det skal være det, det er sådan at det er en mulighed, hvis vi tror på at det giver gevinst i den enkelte sag, men vi er ikke sådan låst fast at det skal bruges i samtlige sager fremadrettet, det er vi ikke. 00:24:32

Interviewer: Er det sådan lidt et pilotprojekt? 00:24:34

Informant: Ja det er det har nogen positive ting, men der er også nogen ting der gør at det er svært at bruge dem, fordi programmet det mangler nok at få noget mere bearbejdning og blive videre udviklet fordi det er svært at og programmere i det, det er langsomt at programmere i det så der er også ulemper det ved at bruge det. Så når engang programmet bliver bedre, så kan det godt være at det vinder mere ind end den plads det har i øjeblikket. 00:25:15

Interviewer: Så vil jeg gerne hvis vi kunne snakke lidt om jeres værdier. Nu har vi været lidt inde og snakke lidt om samarbejde. Troværdighed hvordan afspejles det sig her i virksomheden? 00:25:28

Informant: Jeg tror det afspejler sig gennem ejerne og gennem mig. Altså det afspejler sig gennem den måde vi behandler hinanden på, i hvordan vi behandler vores medarbejder og hvordan vi behandler vores kunder. Vi er åbne over for hinanden det er selvfølgelig ikke alle der ved alt og det er heller ikke altid kunderne ved alt, vi laver også en forretningen, men vi snyder ikke, vi fortæller gerne tingene som de er og med fokus på at vi skal kunne vende tilbage. Så jeg tror egentlig at det er ånden eller DNA'et i virksomheden det er sådan troværdighed. Så det er ikke noget vi på den måde behøver og arbejde så meget med, fordi det er her egentligt bare. Så tror jeg den måde jeg måske nogen gange kunne arbejde lidt på er hvis folk sidder og skal lave en ekstra regning over for kunden for noget tilkøb, så kan det nogen gange være fristende at lige at tage med. Det kan da godt være at du synes at det er fristende, men det kan også godt være at du bliver altid nød til at kunne forsvare det du gør. Så fint nok hvis du vil tjene 20% men hvorfor vil du det, hvad er. Du bliver nød til at tænke det til ende du sender et eller andet tilbud ude i byen, hvor du bare tror du kan få det du vil have. Så tænk over hvorfor er det at det skal koste, er det fair det koster det. 00:27:10

Interviewer: Med hensyn til noget som tillid, arbejder med som tillid til fx medarbejder, håndværkere, kompetencer, personlig tillid og den anden vej rundt, er det noget i arbejder med i jeres dagligdag? 00:27:32

Informant: Jeg har ikke så meget med vores håndværkere at gøre, det er en kollega der har dem. Så det kan jeg ikke så godt svare på, men jeg kan svare på funktionærernes. Den måde vi arbejder med tillid på er at sig nu hvis nu hvis det går godt og sig nu hvis det går skidt. Du får ikke skel ud hvis det går skidt, vi laver alle sammen fejl, sådan er det vi laver alle sammen fejl og sådan er det og så prøver vi at hjælpe hinanden med at komme videre derfra. Så på den måde prøver vi at vise tillid. Det er okay at d har lavet en fejl. Vi prøver at vise tillid over for vores bygherre, hvis jeg prøver at give et eksempel hvis vi har nogen tidsmæssige problemer. Hvis vi har det så fortæller vi historien, som den er, i god tid også får vi ofte et goodwill på baggrund af det at vi bare vi er åbne om det, det kan godt være at vi har dummet os, det kan også godt være at vi er i en situation, som vi ikke er herre over, men det er alligevel os der er ansvarlige for den. Men hvis vi er organiser om hvordan det er, jamen så har folk ofte en forståelse for hvordan det er. Vi prøver også at bygge tillid når vi over for vores kunder starter en byggesag op eller vi sådan er kommet lidt i gang med vores byggesag så tager vi et møde med projektlederen og kunden hvor vi snakker med kunden, hvor vi snakker om kundens forventninger, hvordan er det du gerne vil have, at vi kommunikere med dig og hvor ofte vil du orienteres altså, er det alt du vil vide noget om eller er det det overordnet du vil vide noget om hvad er vigtigt for dig, er det vigtigt for dig at vi overholder tidsplanen eller er det vigtigt for dig at naboerne er tilfredse, hvad er det for noget der betyder noget for din sag. På den måde prøver vi at tage en snak med dem, om hvad skal vi gøre for at du er tilfreds under bygge forløbet og for at du så også er tilfreds når vi er færdige. 00:29:46

Interviewer: Hvad med tillid til projektlederens kompetencer, i forhold til det projekt de skal ud og udføre, hvis det er måske er lidt uden for det normalt vis laver er det også noget i eller har I en projektleder der beskæftiger sig med en type projekter og så er det den type projekter den projektleder får? 00:30:14

Informant: Ja, det er et mix, vi prøver det først, det med at projektlederen skal arbejde med det han er bedst til, men det er ikke altid at det kan lade sig gøre, fordi det er jo ikke sikkert at han er ledig den dag vi for det projekt, som lå lige til ham, så er vi nød til at

sætte en anden på og hvor er vi så med tillid til når vi sætter en anden en på som måske ikke er så meget inde i det, der er det jo netop tillid, at vi godt tør at sætte dem selvom det netop ikke er det han har bevist tidligere, men vi tror på at han kan og det vi så gør er at jeg hjælper det jeg kan og ellers prøver vi at spørge ham der ellers er godt til det og beder ham om at være med en gang i mellem til at guide på vej en gang i mellem på hvad man skal huske at være opmærksomme på. Så vi bliver nød til at håndtere den der med at vi kan ikke altid sætte vores ønske person på, fordi han kan være optaget af noget andet. 00:31:20

Interviewer: Hvordan er jeres organisationsstruktur hierarkisk opdelt? 00:31:29

Informant: Den er meget flad, jeg har den her (viser strategi dokumentet) vi er ejet af Arne Andersen og vi er ejet af Leif Holmgård, de 2 hvor det er Arne der ejer mest. Arne han er direktør han blander sig ikke så meget i den daglige drift, han er her vi har Michael der tager sig af egen produktionen, jeg tager mig af små styrringssager licitations marked Leif han tager sig af vores landbrugsbyggeri og vores koncept butik og så har vi en økonomifunktion. Så vi er meget flade og de her projektledere de referer til mig og så er der kun et lag op til direktøren, så der er korte beslutningsveje. 00:32:32

Interviewer: Er det så alle jeres håndværkere i har her over? 00:32:35

Informant: Håndværkerne ligger her nede under Michael, som har vores egenproduktion, han har nogen byggeledere, projektledere og formænd til at styrer håndværkerne, så håndværkerne ligger under her. Og så ligger der også nogen håndværker under vores landbrugsafdeling. Men der ligger typisk ikke nogen håndværker under vores styrringsafdeling. 00:33:05

Interviewer: Ved projektopstart er det så Michael der står for uddelegering af håndværkerne? 00:33:14

Informant: Ja, hvis nu det er vi skal bygge skole og der har vi en totalentreprise vi skal lave tømrere arbejdet selv. Så kommer Michael med en byggeledere som styrer tømrere arbejdet og det vil sige at vi har tømrerende, lige såvel som det var en anden fagentreprenør, selvom vi er i samme firma, selvfølgelig arbejder vi mere sammen orientere hinanden mere, end hvis det var en fagentreprenør. Sådan det rent faglige det tager styrings folkene sig ikke af det tager byggelederne sig af. Så det er byggelederen der arbejder for styrringssagen, men for ikke at få konflikt så er der en økonomisk deling mellem de 2 folk i mellem så de ikke skal sidde og plukke hinanden. 00:34:06

Interviewer: Er det typisk de håndværker der er bedst til det arbejde der skal udføres eller er det dem der er til rådighed der kommer på projektet? 00:34:20

Informant: Det er både og, vi sidder og dem der styrer håndværkerne de har møder hver 14 dage, hvor de sidder og styrer de ressourcer mellem sig og der sidder man så og snakker hvem har du der bliver ledige og hvad skal jeg bruge, okay dem du har der bliver ledige kan jeg bruge dem og hvis de 2 ting passer sammen så er det jo fint, hvis de ikke passer sammen, hvem kan vi så skifte ud hvor, så vi kan få dem på den nye sag der skal starte op, men vores håndværker er typisk aflønnet på akkord og det betyder også når man først har givet dem en byggesag så kan vi ikke bare skifte dem ud, for så er de også blevet lovet at gøre den sag færdig, så vil de ofte være på en sag i længere tid. 00:35:07

Interviewer: Så det er en akkord på hele byggesagen eller er det på enkelte[...]? 00:35:12

Informant: Det kan være, nej det er nok ikke på hele byggesagen, vis det er en sag der går over 3 år, så vi vil nok dele den op i etaper, som måske går gennem et halvt eller et helt år. Så man ikke aftale 3 år frem i tiden, så vil man dele det op i etape vis. 00:35:34

Interviewer: Så håndværker og byggeleder er meget låst fast i de projekter de arbejder i? 00:35:36

Informant: Ja 00:35:59

Interviewer: Lidt omkring kommunikationen i organisationen er den meget formel i forhold til organisationsstrukturen eller kan den også være uformel? 00:36:20

Informant: Altså den har nok været meget uformel, men vi prøver også at gøre den mere formel, vi laver nogen. Vi har de her projektledermøder en gang hver 3 måned hvor jeg orientere til de folk jeg har med at gøre. Så laver vi hvert halve år møder hvor vi informere til alle funktionærer i virksomheden, hvor vi fortæller om vores regnskaber og budgetter og hvad der ellers røre sig. Den måde det gør vi sådan mere formelt at vi køre de her møder for orientering, så er vi begyndt at lave et medarbejder blad, som startede i det små, som vi også satte som et mål, så har vi købt noget hjælp så vi kan få det til at se ordentligt ud. Så det sendes ud 4 gange om året og det sendes ud til alle også håndværker. Så på den måde prøver vi at lave noget mere formel information. Ud over det at vi er gide til at snakke sammen, så prøver vi at gøre det mere formelt. Det er noget folk efterspørger fra organisationen, vi prøver at gøre det bedre. Men der er ikke, det er ikke sådan det er formelt at det er forbudt at ringe Arne hvis der er nogen der sider med et problem. Hvis han så synes at det er noget jeg burde tage mig af så vil han nok henvise, så vil han nok sige at du skal ringe til Erik, så vil han nok ikke svare. Det er ikke fjern for nogen at snakke med direktøren, han er ikke en der er fjern han er meget nær og ligesom os andre, så det er nemt at ses. 00:38:30

Interviewer: Spørgsmål omkring risiko. Hvordan risiko vurderer i organisationen, hvis der skal laves noget nyt fx det her med LEAN? 00:38:50

Informant: Det er nok meget mave fornemmelse, det er ikke sådan at vi stiller et regnskab op, hvor det siger at det koster det er at udvikle og så skal der gå 3 år før det er tjent hjem igen, sådan er det ikke. Hvis vi tror på det at købe et nyt EDB program. Som vi også har gjort i år hvor vi også har skiftet vores kvalitetssikringsprogram, sådan det er nemmere at lave kvalitetssikring og mangel lister ude på byggepladerne. Hvis vi synes det kan gøre livet nemmere at vi den vej igennem for en gevinst så er det det vi gør, uden at vi sætter os ned og siger hvor mange år går der inden det det er tilbagebetalt. Fx med det her kvalitetssikringsprogram hvad koster det at købe er det rimligt, så gør vi det. Det er ikke ligesom når vi køber programmer som det der arealbaseret tidsplanlægning, selvfølgelig koster det også noget at købe sådan et program, men hvis der er en der synes det angive en gevinst, så er det sådan det er, så er det bare en fornemmelse af, okay det synes jeg også, så gør vi det. Sådan mere risikovurdering ifølge sagerne det gør vi meget i forbindelse i når vi afgiver tilbud, hvor vi sammen vurdere, har vi styr på det eller er der nogen steder hvor vi har risiko er der noget vi skal sætte penge af til, er der nogen steder hvor vi måske har været for forsigtige så vi kan tage penge fra sagen ingen. Det forgår meget i tilbudsfasen, så forgår det selvfølgelig også løbende, hvor vi ser på har vi styr på det, har vi købt de entreprenører vi egentligt skal have, hvad mangler vi at få købt. 00:41:06

Interviewer: Til sidst vil jeg gerne høre hvordan du vil definere et kreativt miljø? 00:41:09

Informant: Det første der lige falder mig ind med det kreativt miljø så tænker jeg på reklame branchen eller arkitekt branchen så tænker jeg ikke så meget på entreprenør branchen, vi du tænker på hvad der kan være kreativt her så, så det jeg synes det vi nogen gange har succes med, men lugter også lidt af kreativitet så er det er at tænke hvad kan vi eller gøre det, hvad kan vi gøre anderledes end det der lige nøjagtigt er udbudt, hvad og hvordan kan vi rent praktisk få vores materialer der hen i forhold til det vi først havde tænkt kan vi gør det anderledes eller hvad kan vi gøre anderledes i forhold til det vi plejer for at gøre det mere sikkert, så det er der hvor jeg synes at vi kan være lidt kreative. Hvad tænkte du når du siger det? 00:42:18

Interviewer: Det var bare lige for at høre. Det er meget det vi har været inde og snakke om, med åbenhed og tillid, med hvordan danne rammende for at håndværkerne osv. kan være ærlige over for hinanden og kan komme med deres ideer. Os at kunne sige fra og få af vide at det er i orden, at det er i orden at lave fejl. Det er bedre at sige det end at holde det skjult. 00:42:49

Informant: Men vi laver nogen gange nogle sociale ting, men det er nu ikke for at højne kreativiteten, det er jo meget for at højne samarbejdet, hvis man laver en bowling gokart eller hvad man nu kan finde på at lave, så er det mest for samarbejdet for øjet og ikke så meget for kreativitet. Men hvis vi har nogen udfordringer som i Hirtshals, hvor vi havde nogen udfordringer med at få monteret nogen vinduer korrekt, så kan vi jo, så sætter vi nogen gange håndværkerne sammen med projektlederen og lader projektlederen tage håndværkerne ind og spørge om hvad kan i komme med at gode input kan i se noget i det her og hvordan kan det her løses. Det kan man i hvert fald kalde kreativt for det er da i hvert fald at bringe nogle nye tanker ind, som vi ikke er vand til. 00:43:52

B.4 INTERVIEWREFERAT: HP BYG

- ▶ Virksomhed: HP Byg
- ▶ Informant: Carsten Sørensen
- ▶ Stilling: Økonomidirektør
- ▶ Dato: 18/11-15

Interviewer: Hvordan vil du beskrive HP som virksomhed? 00:00:17

Informant: Jamen HP er jo en mellem stor entreprenørvirksomhed, med egenproduktion, inden for murer, beton og med beton mener jeg både støbning og montage af betonelementer og traditionel tømrere del. Alle andre fag køber vi ind, til projektet vi vil helst lave, totalentreprise, det er det vi er gearet til og det skal da ikke være nogen hemmelighed, det er også der hvor vi ser de bedste muligheder for at optimere projektet og dermed skabe en ekstra indtjening kontra en fagentreprise hvor der ikke er så meget arbejde med i forhold til tinglyde. Vi er når man skal definere os som virksomhed, jamen så er vi jo, der findes jo virksomheder der er skrivebordsentrepenører. Hvor man egentligt med nogen projektledere og en viden i huset kan køre et projekt igennem uden egne håndværkere uden egenproduktion, det er vi ikke. Vi kan godt lide egenproduktionen, vi tror på at det giver os noget, vi tror på at det giver os en fleksibilitet det giver os nogen muligheder, når nu marked besvære sig op eller ned. Hvis marked besvære sig op, som det ser ud til at det gør nu, så kan det være svært at købe underentreprenøren ind, til den rigtige pris. Det med at man har egenproduktion gør at man er mindre sårbar og så kan vi som virksomhed godt lide, at have egenproduktion, vi ser os lidt selv, som en del af vores egen DNA at vi har egne håndværkere i huset, men når alt det her så er sagt, så er vores kernekompetence det er jo i virkeligheden styring af en byggesag. Vi kikker ned over bredden af vores medarbejder altså vores håndværker, så ved jeg sgu om man kan påstå at de er dygtige håndværker end så mange andre, altså hvis du har tømrere ansat på akkord vilkår, du kender det sikkert selv. Du måler på hvor meget gips de kan sætte op i løbet af en dag. Det bliver man ikke finsmager håndværkers tidlige kunst af, så jeg ved ikke om man kan sige at vores håndværkere er dygtigere end så mange andre, vi har nogen rigtige dygtige folk, vi har en kerne af rigtige dygtige folk og så har vi folk vi tager ind og ud i forhold til om vi har noget vi kan beskæftige dem med. Men kernen i det vi laver, den er baseret på kompetencer i de mennesker vi ansætter, hvad er en entreprenørvirksomhed? Den er summen af de kompetencer der er i virksomheden, fordi ja vi har noget grej, vi har noget værktøj, men det kunne vi i princippet ligeså godt leje fra opgave til opgave. Vi har som sådan ikke et produktions apparat kørende, vores produktion forgår rundt på forskellige byggepladser, så det der definere os som virksomhed, det er den kompetence der er i de mennesker, som er ansat hver dag til at lede og styre et projekt ude på en byggeplads og det er virkelig kernen i det vi laver. Vi er enormt fokuseret på at rekruttere og fastholde, de rigtige medarbejder og med de rigtige medarbejder og med de rigtige medarbejder, så er de medarbejder der har kompetencen, men har også den rigtige holdning og den rigtige indstilling, som passer ind i forhold til resten af byggepladsen. Vi gør enormt meget ud af, planlægning, styring opfølgning på en byggeopgave. Jeg tror noget af det der adskiller os fra mange andre virksomheder, det er at vi allerede i salgskalkulationsfasen allerede, bruger flere ressourcer end mange andre gør. Vi har også forholdsvis mange mennesker ansatte til salg og kalkulation. Hvor jeg ser andre entreprenørvirksomheder, de hiver produktionsfolk ind i en periode for komme ind og kalkulere for så derefter at gå ud og løse opgaven igen, det kan der også være nogen fordele ved. Vi tror bare ikke på at man bliver tilstrækkelig skarp, i kalkulationsfasen hvis man gør det på den måde, fordi hvis

man er en produktionsmand så forudsiger man alle de ting der kan gå galt. Så laver man sikkerhed margin, så bliver man ikke skab i kalkulation, så skal man lige have lagt en sikkerhed ind, så man ikke får et problem senere hen. Det at vi bruger mange ressourcer det gør at vi opnår 2 ting. Vi får en større sikkerhed i den kalkulation vi laver, vi tror på at vi får en større skrabhed og det viser sig også at vi vinder faktisk, vi har en pæn scor procent, på de projekter vi går ind i og det er også fordi vi er selektive i forhold til de projekter vi byder på, i forhold om vi mener om opgaven giver mening, med nogen af de kompetence vi har her i huset. Så vi opnår det at vores scor procent, tror jeg er højere end andre sammenlign lige virksomheder, det andet vi opnår når vi så har vundet en opgave, så er den bedre forbedret. Vi er længere i processen end man måske andre gange vil være. Det giver os et større grad af sikkerhed i eksekvering, altså forstået på den måde, at vi har en større sikkerhed i at vi rent faktisk kan løse opgaven, til det vi har for kalkuleret den til, fordi vi har være længere nede i matering af kalkulationen. Der næst bruger vi rigtig mange ressourcer på at følge op på økonomien i vores byggesager, for ikke og få ubehagelige overraskelser, tror jeg alle kender til i projektorienteret virksomheder, et går tilsyneladende rigtig godt lige ind til en måned får man skal aflevere, så viste det at huuh og så videre, det følger vi enormt tæt og det vil sige I vores rutiner hver eneste måned, der har vi nogen rutiner, der har vi nogen rutiner som vi plejer at sige når det bliver sådan højt ragende at det er det at mange andre virksomheder en gang om året, når de laver års regnskab, det gør vi hver måned, vi har et egen udviklet system som vi bruger til at følge op på vores byggesager. Det kan være at det er det er den enkelte projektleder, kan skabe sig det overblik, han skal for at sige hvor er vi henne på sagen. Når måneden er slut så sætter vi 2 dage af til hver projektleder har og så 2 dage arbejdsdage der bliver sat af til at følge op på økonomien og der bruger han det her system vi talte om før. Derefter bruge vi 2 dage på hver enkelte projektleder en efter en kommer ind og afrapportere til ledelsen her i huset omkring økonomien på byggesagen, men hvor opgør et stadie hvor, som verden den ser ud nu, hvor forventer vi så vi er henne, hvad er fremdriften på byggesagen og hvordan kommer økonomien til at se ud, på byggesagen når vi aflevere. Det er egentligt det vi gør vi kikker på relaterede omkostninger og så kikker vi på hvad vi forventer at der yderligere bliver på. Det siger jeg som eksempel på at vi bruger vi rigtig mange ressourcer på. Men det gør også igen, at vi har en ret stor sikkerhed i det vi laver og hvis der går ting skævt og det gør der. Det gør der altid i en byggevirksomhed. Der er mange aktører involveret og det er en lang og kompliceret proces og der er forhold som du ikke altid er herre over, vi kalkulere også forkert engang i mellem, vi fejl vurdere når vi sidder i kalkulations fasen. Men det vi opnår ved det her er at vi opfanger det tidligt, frem for at man kommer hen til en måned, det vil sige at projektet køre i 9 måneder og køre 1½ år. Så er det et eller andet sted godt at kunne fange fejlene, hvis der er en fejl i kalkulationen, fx inden for de første 2 måneder. Fremfor at man køre videre og tror et eller andet for så at kunne konstatere til sidst. Det gør vi meget ud af at få tingende for porten. Den måde vi er som organisation og så er det også sådan og så er det også sådan at når man er inde og afrapportere økonomien på en byggesag. Lad os sige det på den måde at: det at være projektledere på en byggesag som måske køre et år eller 1½ år, det kan godt være et ensomt job, jeg plejer at sammenligne det med at være administrerende direktør for en mellem stor dansk virksomhed. 120 ungdomsboligerne entreprisenum på 80 mio. kr. hvad ved jeg 1½ år altså det svare på en omsætning til en mellemstor danske virksomhed, som man som projektleder har ansvaret for. Så når man er ansvarlig så sidder man også med de gode nyheder først og man sidder også med de dårlige nyheder først og det kan nogen gange være en tung byrde at bære, hvis der er ting som ikke går som man har forventet. Det vi også opnår med denne rapportering er at vi siger til folk, det er

sådan her vi vil have det. Vi vil vide hvor vi er henne, vi vil have fakta på bordet og når vi har fået fakta på bordet, så forholder vi os til det og så laver vi en ny plan og så kommer vi videre. Så det der sker når man kommer som projektleder og har været inde og måske må melde sin byggesag ned, fordi der er opstået nogen problemer så for man talt tingende igennem og så har man fået tilgivelse og så er man videre og så er den virkelighed, man så arbejder ud fra. Det man ikke får tilgivelse for det er hvis man sidder måned efter måned og putter et eller andet. Eller forsøger i bedste mening at tro på, jamen det bliver nok bedre næste måned forhåbentligt, det for man ikke får tilgivelse, men det andet, jeg ved også godt det ikke er sjov at skal ind og melde en byggesag ned. Folk vil heller have at det går godt, sådan er vi alle sammen skruet sammen, men vi gør meget ud af at sende det signal til folk, at det er den virkelighed, som vi befinder os i også længe vi forholder os til virkeligheden og reagere efter den, så er det fint nok så er vi videre. Så det jeg egentligt mener med alt det her er, at vi er jo på mange måder en styringsvirksomhed, det er det vi gør og det er det vi kan vi kan styrer et projekt vi kan styrer en byggesag, så er der en faglighed, i forhold til den viden omkring, hvordan en bygning fungere og hvordan den er skruet sammen og alle de her ting og der er et netværk i forhold til det rådgiver og så videre vi kan snakke med. Men det er jo sådan vi er, vi er jo ikke en serieproducerne virksomhed, hvor vi har en masse processer som vi hele tiden kan fintune og videreudvikle på. Vi har masser af processer men de ændre sig mange gange, gang på gang og de er bestemt af nogle ydere forhold, som gør at det er en anden måde at arbejde på. 00:11:09

Interviewer: I forhold til at projektlederne skal indrapportere fejl, har i nogle særlige processer eller metoder så de bliver italesat? 00:11:28

Informant: Ja, det har vi og det er der vi er tilbage til at vi bruger mange ressourcer på at lave den økonomi opfølgning hver måned. Alle fejl udmunder sig i noget økonomi, på den eller anden måde i forhold til. I det her IT værktøj, som vi bruger er der dels mulighed for at rapportere noget realiseret økonomi i forhold til nogle forløbende omkostninger, nogen vurderinger i forhold det vi forventer af rest værdi, restomkostninger til færdig de enkelte del aktiviteter på projektet og det giver så en sum og det giver så et stadie på sagen. Men derud over ligger der på sagen også, nogle værktøjer i forhold til aftalesedler, som fx med kunden, som siger at der er aftalt de og de tillægsarbejde med kunden de er taget til indtægt på sagen på den og den måde, der er kommet de tillægsydelser, som vi er nød til at betale vores underentreprenører for i forhold til og de har aftale sådan og sådan. Og vi kontrollere også at de aftalte sedler der ligger ved kunden er godkendte af kunden for ellers må man ikke tage dem til indtægt på sagen også videre også videre. Så der ligger en procedure som man skal overholde også ligger der det i det at den procedure bliver der også taget stikprøver ud på. Det er jo klart, man sidder jo ikke på hver eneste byggesag hver eneste måned og går samtlige aftalesedler osv. igennem i forhold til. Og det er også ideen med at man sidder sammen, man sidder over for hinanden og det er også det der giver muligheden for en projektleder, som jo har, vi har jo et dejligt fint stort kontorhus her. Succes kriteret er at der ikke skal sidde så mange mennesker her, de har deres daglige gang ude på byggepladserne, de sider, de møder ind om morgen ude i skurvognen, har alle faciliteter IT mæssigt, de kan printe, de har adgang til alle deres filer osv. De har alle de samme muligheder, som når de sidder her, samme skrivebord de sidder med på deres IT systemer, som hvis de sidder her i huset. Men det er klart så er de uden for huset og vi er ikke tæt på dem ledelsesmæssigt hver dag, men det er så det vi opnår når vi sidder sammen og det er jo lige fra at det er som hyggeligt også på mange måder, hvis tingende køre godt, så er det jo også en god lejlighed for at komme ind og lige at sige hej og sludde lidt med pigerne ude i for kontoret og tage afrapportering med økonomisagen

hvor der så bliver snakket om løst og fast. Med det er også der vi som ledelse fornemmere om manden er i balance, så summen af nogen konkrete ting, nogen konkrete tjeks der skal fortages basseret på nogen værktøjer også de bløde ting i forhold til at fornemme hinanden når man sidder der. Det er det der giver summen i forhold til den samlet vurdering, hvor er vi henne. Vi kan også sidde i nogen situationer hvor man kan sidde efterfølgende og så sige der er ikke noget, økonomien ser rigtig ud, men vi har bare en eller anden fornemmelse af vores ven der sidder her har et problem. Og det forsøger man så at tale om når man sidder her og det er ikke sikkert at der kommer noget ud af det eller det bliver slået hjem. Så er det selvfølgelig noget vi er opmærksomme på, hvis vi ikke er overbevist omkring det, nå men så kan det så være at vores entreprisedirektør køre ud forbi et par dage senere og siger hej og tager en snak. Enten fornemmere om folk de er i balance og i ro og i overskud på det de laver. Vi spare heller ikke på ressourcerne på en byggesag, vi laver ikke den fejl arh, den fejl laver vi nok alle sammen, men som udgangspunkt så har vi det sådan at, vi vil ikke gå på kompromis med styringsressourcer på en byggesag, vi forfalder som udgangspunkt ikke for den fristelse der hedder nu har vi en ordre byrde på projektlederne i forvejen i forvejen, så har vi lige et projekt et projekt mere vi skal starte op, kan du ikke lige tage det, fordi øh, du kan godt lige håndtere 3 eller 2 byggesager parallelt. Det ved vi det kan man ikke. Der er en grænse for hvor meget man kan håndtere, i forhold til det og vi ved at det bliver dyrt. Det bliver dyrt menneskeligt fordi man køre sig selv ned, men det bliver også dyrt i forhold til vores økonomi, så der, det her handler om at vi gerne vil opføre os ordenligt, vi gerne vil være en god arbejdsplads, men det er jo også et led i driv af vores forretning, fordi hvis vi skal fastholde vores tiltrækning af de dygtige mennesker vi basere vores virksomhed på, så er vi nød til at gøre det. Øh og vi tror også på at der er økonomi i det øh, i forhold til tilstrækkelige ressourcer, vi tror på at det giver os det giver mere vi får mere tilbage, hvis vi har tilstrækkelige ressourcer på en byggesag i den lønomsætning, som vi evt. måtte spare ved at lade en mand køre 2 eller 3 sager. 00:16:11

Interviewer: Så det med at investere godt i de tidlige faserne, så tjener det sig hjem?
00:16:14

Informant: Ja. 00:16:18

Interviewer: Du snakkede lidt omkring det her med totalentrepriser, det beskæftiger I jer meget med, ser du nogen fordele ved de her totalentrepriser i forhold til at effektivisere processen? 00:16:30

Informant: I forhold til det vi kan så er fordelene ved en totalentreprise, det er at vi skal fagene hele opgaven, når vi sidder ved bord enden. (Mobiltelefonen ringer) undskyld den har jeg ikke lige fået kvalt. Hvis vi fx køre en fagentreprise, så er vi underlagt en rådgiver der skal præstere nogen løsninger til os. Der er nogen andre fag entreprenører, som vi har et eller andet snit flade i forhold til, som vi skal håndtere, men der er nogen ting der er ude af vores hænder i forhold til her. Punkt 1 så er vi ikke betalt for at finde løsningerne og det vil vi betales for, hvis vi skal finde løsningerne. Punkt 2 vi kan ikke altid sige selvom vi ikke bliver betalt for det så må vi finde de her løsninger, så kan vi ikke altid finde de her løsninger fordi det kræver en accept, fra en rådgiver eller fra andre entrepriser der ved. Når man sieder med ansvaret for en totalentreprise, så styrer man selv den del og det gør at vi egentligt på mange måder, set for vores synspunkt en bedre måde at arbejde på. Nogen gange så tror bygherren at man spare penge ved lige som at dele det op i nogen fagentrepriser. Øh og så enten selv skulle sidde og styrer forløbet, det er ikke så

mange der kan det, men ellers så styrer en rådgiver det, så hyrer de en rådgiver ind, som man så betaler en fli for at styrer det her projekt. Men kan godt se at man så allerede har delt det op i en masse små kasser. Selvfølgelig vil vi også opleve, når vi sidder med en totalentreprise, så er der en underentreprenør, der har en interesse i at suboptimere i forhold til den opgave de skal løse, men det er vores ansvar, at få de ting til at fungere. Så der er nogen helt klare ansvarsfordeling i forhold til tingende. Det gør at vi nemmere kan tilrettelægge tingende på en måde, som sige at vi kan optimere løsningen. Vi er friere i forhold til tekniske løsninger også, vi kan lave en teknisk løsning så længe at bygherren acceptere løsningen, som går på tværs, i forhold til projektet, fordi det er os der styrer det, hvordan tingene de skal laves. 00:19:08

Interviewer: Nogen af de løsninger, er det nogen af dem I finder på ude på byggepladsen, jeg har læst inde på jeres hjemmeside at der bliver skitseret ude på byggepladserne er det der løsninger ofte opstår? 00:19:26

Informant: Jeg vil sige det på den måde, at de store problemstillinger, de skal løses på forhånd og de bliver mange gange løst på vores tegnestue eller tegnestue det er så flot sagt, men vi har nogen fagansvarlige inden for vores egenproduktion, som jo har ansvaret for at finde de faglige rigtige løsninger, og så har vi en projektleder, som enten inde ved skrivebordet laver løsninger eller i nogen tilfælde står ude på byggepladsen, i samspil med håndværkerne, i samspil med underentreprenørerne i samspil med bygherren laver løsningerne, vi tilstræber ligesom de der ting man løser Ad hoc, ude på byggepladsen, det er de mindre ting, det kan være detaljer hvor det giver mening, ellers så skal tingene løses på forhånd. Jeg kan sige det som et meget godt eksempel nu har vi bygget en del ungdomsboliger, der gør man jo det når man har sådan et byggeri i gang og man har monteret betonelementer, så skal man ud og lave en afdækning en afskærmning for de ikke kan falde ned selvfølgelig. Det kan man gøre på 2 måder man kan gøre det at man laver en midlertidig værn, hvor den fx langs[...] Der har man typisk de her svalegange, udvendige svalegange uden foran lejlighederne. Det kan man så gøre ved at man laver en midlertidigt afdækning, afskærmning, værn og så kan man afmontere det, og så kommer det enlige værn og bliver leveret og monteret efter. Det gør vi ikke. De værn der skal bruges, de er tegnet og de er bestilt i forvejen, så de bliver monteret, samtidig med betonelementerne, de bliver monteret, så vi spare at lave dem at lave et midlertidigt værn. Så kan det godt være at vi kommer til at ødelægge et af dem undervejs i processen, så må vi skifte dem. Og det er det jeg siger, når vi taler omkring at planlægge proces, så skal der helst ikke være ret mange, løsninger man står og løser ude på byggepladsen, menes man står i det, for det er noget af det værste vi ved at handlekraftige og bruge vores værdi ord handlekraft hvor man står og løser tingende, med telefonen og ringer rundt og reagere og råber og flytter rundt på tingene osv. ikke og så får man tingende løst det er bare ikke den optimale måde at arbejde på. I stedet for at vi har planlagt tingende og fået det løst, så kan det godt være der er behov for at der sker noget uventet og så man agere i forhold til det, det skal man selvfølgelig også være i stand til. 00:22:15

Interviewer: Hvad er det så i optimere ude på byggepladserne? 00:22:21

Informant: Det er arbejdsgangene det er logistik det er sammenspillet mellem de enkelte fag på pladsen, klassikeren at elektrikerne har trukket ledningerne får maler har været der eller før tømreren har været der og sætte gipslofterne op eller hvad pokker det nu kunne være i forhold til, hele den her side. Vi har en byggeplads inde ved siden af limfjordsbroen, med en meget stor byggeplads, hvor vi stort set ingen plads har. Der er ingen

plads rundt omkring og vi er underlag nogle ting i forhold til trafik og osv. der omkring. Der skal jo ikke holde 4 eller 5 lastbiler i kø ud af Strandgade for at komme ind og aflevering ting, eller materialer på byggepladsen. Det skal klap og det skal fungere og der skal ikke være mere end det vi skal bruge for ellers kan vi ikke være der. Så hele den der planlægnings del hele den der logistik del, er enormt vigtig, i forhold til at kunne optimere processen. 00:23:27

Interviewer: Med hensyn til jeres værdier her: respekt, faglighed og handlekraftig hvordan skaber i engagement og motivation? 00:23:37

Informant: Det er også svært. Det er svært i en virksomhed, som vores som driver vores forretning på 15-20 forskellige pladser i regionen, hvor de medarbejder, som er vores ansigt ud af til, de har et tilhørsforhold hertil og de er måske forbi her engang om ugen og deltage i et møde, i nogen tilfælde sjældnere og har en dagligdag ude på en byggeplads hvor, at man ikke engang, er sammen med ret mange kollegaer, fra egen virksomhed i ret lang tid ad gangen, for det skal man også huske på, at det kan godt være at man har egen produktion, men de forskellige fag er jo inde på en byggeplads inden for en periode og så er de videre igen, til den næste byggeplads. Det der med at have de der forskellige tilhørsforhold. Men lige netop den der opgave der en af grundende til, at vi gør faktisk rigtigt meget ud af vores værdier, vi gør udad at vi kommunikere dem på vores firma biler de står på siden af alle vores firmabiler der kører rundt, vi kommunikere dem på vores byggepladsskilte vi kommunikere dem i vores skurvogne, vi har på et tidspunkt lavet sådan en pixi bøger, som vores medarbejder får udleveret når de starter i. I den ideelle verden så har vi alle sammen, så ville en hver tømrer så havde han sådan en liggende i lommen, så kunne kan lige tage den op og læse på den i frokostpausen, sådan er det jo ikke det ved vi jo godt, i forhold til, men vi gør også ud af dem i forhold til at forsøge, hele tiden at gøre det vi gør, altså efterleve de værdier og hele tiden forsøge at sætte de værdier ind i den sammenhæng vi taler om, vi har noget vi kalder en grøn proces os som i virkeligheden også er, som jeg kan jo næsten se på at du nikker der, at den har du også været inde og se i forhold til. Grøn proces er i virkeligheden også et værktøj til[...] Lad mig sige det sådan: grøn proces skal være gennemsyret af de værdier, fordi det er jo en del af den måde vi udlever værdierne på, i forhold til hvordan vi arbejder sammen og hvad det er for nogen tiltag vi tager og når vi kalder det grøn proces, så har det ikke skid at gøre med miljø, det er bare fordi grøn er vores firma farve, også har vi kaldt det en grøn proces i forhold til. Men det er også her i vi definere tingene i og så man kan se, her er der i, i den her proces er der også noget der hedder respekt fx ikke. Vi forsøger ligesom at kæde tingene sammen. Når det så er sagt så er det en vanskelig opgave og det er noget vi arbejder med hele tiden og det er også derfor for os, så er det vigtigt for os at vi hele tiden og der er derfor for os at sige at vi vil have egenproduktion vi vil have vores egne medarbejder, vi vil. Og i princippet så vil vi gerne have at vores timelønnede har de samme holdning, dem samme tilknytning til virksomheden, som funktionærende med høj autoritet de har i forhold til og så ved jeg også godt at det er svært, fordi de inde fra et projekt til et andet og vi kan heller ikke, vi kan ikke købe folks loyalitet i form af at vi kan ikke, hvis et projekt er færdigt, og der ikke starter et projekt op lige umiddelbart efter, så sender vi folk hjem ligesom alle andre gør, det er jo ligesom den måde man arbejder på i branchen det kender du nok for din tidligere tid, som tømrere, sådan er det jo, og så hvis man har gjort det godt og kemien den fungerer og der kommer et nyt projekt inden for 14 dage eller en måned senere, så kommer man ind igen. Det er en anden måde at arbejde på det er en anden måde at have et tilhørsforhold på end vis det er, som for mit vedkommende møder ind på et kontor hver dag og siger god dag til de samme mennesker ikke.

Det er bare noget andet. Men vi forsøger at få det her til at gennemsyre den måde vi agere på, vi forholder os også til som vi kommunikerer på, hvis vi har blandt vores ledere folk som ikke kommunikerer på den måde som vi synes den skal i forhold til timelønnede i forhold til kunderne i forhold til underentreprenører så bliver det taget op. 00:28:03

Interviewer: Hvordan finder i frem til hvis der ikke bliver kommunikeret efter jeres værdier? 00:28:13

Informant: Ja men det er igen, vi er. Vi er ikke nogen stor virksomhed, vi er en flad organisation. Vi er på fornavn med hinanden. Vores administrerende direktør han hedder Henrik og han er oprindeligt uddannet tømrer og har så læst til bygningskonstruktør. Han har siddet ude på et tag, med blå frostende fingere og svunget en lægtehammer, han har prøvet de her ting. Nu siger jeg ikke en hvilken som helst timelønnede vil tage telefonen og ringe eller troppe op, men vi har altid en kerne af folk, som har været i virksomheden i mange år, som føler et eller andet i forhold til, som for os reagere i forhold til, hvis der er noget man ikke synes er hensigtsmæssigt. Vi har kørt en kampagne gennem et stykke tid nu, i forhold til vores sikkerhed og arbejdsmiljø vi måtte bare konstatere det var ikke godt nok, og når vi så gør det, hvorfor gør vi så det, jamen at køre sådan en kampagne bruger penge på det. Det gør vi jo fordi at vi synes det er rigtigt, vi kan ikke leve med det, vi kan ikke forsvare at folk kommer til skade på vores byggepladser. Det vi også i forhold til familie. Det er en faktor at blive valgt som en seriøs samarbejdes partner. Syge fraværet koster penge. Men i forhold til at sikre os hvordan[...] Det er bl.a. at vi køre en synlig og vedholdende indsats i forhold til, som eksempel arbejdsmiljø. Vedkommende som vi nu har dedikeret til at være arbejdsmiljø og sikkerhedsansvarlig han har en fortid, som projektleder her i huset. Han er forøvrigt også bygningskonstruktør. Han har siddet ude og kørt projekter på byggepladser sammen med entrepriseder sammen med timelønnede. Han har også ansvar for processerne. Forstået på den måde at sikkerhed og arbejdsmiljø er en integreret del af processen og igen på den måde så forsøger vi hele tiden og lade tingene hænge sammen og have den her synlighed og den der gennemskuelighed og så være tilgængelig og når vi har kædet det her sammen med vores sikkerhed og arbejdsmiljø det er jo bl.a. fordi der har vi så en repræsentant, som fungerer ledelsens repræsentant, som er synlig og tilgængelig og som på en eller anden måde fremstår, som en neutral part, i forhold til vores byggepladser. Det vil sige hvis man har en et problem med en entrepriseder, i forhold til så er det legalt at tage fat i vores sikkerhed ansvarlige og sige at jeg synes sådan og sådan. Det er også legalt at tage fat i vores administrerende direktør eller vores entreprise direktør i forhold til. Altså vi har en flad organisation. Og ingen så handler det om og sætte handling bag ordne. Forstået på den måde at hvis der så opstår et problem eller er nogen der ikke følger de vedtagende normer, at så bliver der skredet ind og så bliver der gjort noget i forhold til. Der er vi forholdsvis konsekvente og når jeg siger forholdsvis så er et fordi vi ved alle sammen der er plads til vurderinger, der er plads til forbedringer. 00:31:38

Interviewer: Udover i kan kontakte proces og arbejdsmiljø personen, har han også andre funktioner, som kulturmålinger? 00:31:54

Informant: Vi er ikke nået til at lave decideret kulturmålinger, men det er klart at[...] man kan også sige det anderledes. Personligt holder jeg meget af at betragte os selv, som en matrix organisation, det er der bare ingen rigtigt der kan forholde sig til, man synes det er svært at forstå og det er en rodet tilgang, fordi hvor høre man hjemme i sin organisation. Men måden vi arbejder på. Det er jo i virkeligheden en matrix organisation. Fordi

vi har en projektleder der til hver en tid er ansvarlig for at suboptimere i forhold til sit eget projekt. Så tilføje vi nogen ressourcer vil tilføje en administrations IT ressource som skal danne rammerne i forhold til. Vi tilføje nogen kompetencer i form af nogen tømrere, murer osv. som kommer inde fra organisationen af. Dvs. at i en given tømrere, murer har et reference forhold, der hedder at han referer til en entrepriseleder, men det kan være skiftende entrepriseledere afhæng af hvilken byggeplads han er på. Entrepriselederen referer til en produktionschef og det gør den timelønnede jo så også i den sidste ende igen i forhold. Det er jo egentlig den konstante. Det er jo produktionschefen. Det betyder jo også at det er produktionschefen, der gennemføre en MU samtale med alle de timelønnede, fordi han er det gennemgående element, du kan ikke tage en entrepriseleder og bede ham om at lave en MU samtale med en medarbejder han har arbejdet sammen en gang på en byggeplads, og så har der gået 3 år og så mødes de igen på en ny byggeplads, fordi sådan har tingende været i forhold til. Så det er i det i forhold til de der input, der er vi hele tiden, vi vil hele tiden få input for forskellige med forskellige angrebs vinkler i forhold til det er klart projektlederen kan have en holdning i forhold til et eller andet, entrepriselederen kan have en anden holdning, vores sikkerheds og arbejdsmiljø ansvarlig som kommer på tværs af alle projekterne og der for kan også har en nøgle rolle i forhold til, har en anden indgangsvinkel i forhold til tingende og kan man sige vores produktionschef, som egentlig er ansvarlig for fagligheden og har personale ansvar for alle de medarbejder dernede har en anden tilgang til tingende. Og hvis man ligesom kæde de der ting sammen, så får man jo et eller andet billede i forhold til hvordan oplevelsen og virkeligheden den er. 00:34:12

Interviewer: Hvordan bliver ressourcerne tildelt i de her matrix organisationer, er det produktionschefen der står for det? 00:34:21

Informant: Ja, og så ved jeg også godt at det er jo en sjov verden. Men der bliver jo dannet teams af hvor har man det største tilhørs forhold, har man det til det team man er indgået i måske 1½ år ude på en byggeplads, end til en produktionschef som jo håndtere mange parallel byggepladser i forhold til, men der skal ikke herske nogen tvivl om at måde man tildeler ressourcer på, det er når nu man starter et projekt op, så vi jo en entreprise direktør, hvis ansvar er at projektlederne at vi har de rigtige kompetencer, ressourcer mm. og entreprise direktøren han tildeler jo en projektleder et projekt og fra det øjeblik projektlederen har fået tildelt et projekt og der er lavet en sags overdragelse fra salg og kalkulation, som man ligesom er klædt på til at løse opgaven. Så har projektlederen jo ansvaret for det projekt og dermed også at skulle sammensætte sit team for projektet. Men vi kan jo ikke suboptimere på den måde på alle projekterne, man vil jo gerne have at the dream-team allesammen i forhold til. Så derfor er der altid en balancegang og det er jo klart at det er jo produktionschefen som har til opgave at finde en entrepriseleder, som har kompetencen og hvor det passer ind i en plan, som kan løse opgaven og finde de timelønnede der som skal indgå i projektet. Når det så er sagt så lytter man også til de ønsker og de behov og præferencer, som en projektleder har og det er egentlig en meget godt eksempel på det jeg siger i forhold til en matrix organisation. Projektlederen han har en interesse og det er at optimere i forhold til projektet. Produktionschefen har en rest han skal have sine ressourcer til at gå op tværs for projektet, så skal det i øvrigt så hver for sig løse deres opgave ikke. Men det er 2 forskellige tilgange til ting. Og ud af det er spændingsfelt der kommer der som regel en okay fornuftig løsning. 00:36:28

Interviewer: Det er et rigtig interessant emne hvordan man sammensætter teams, så hvis jeg har forstået det rigtigt, så sammensætter i dem måde ud fra kvalifikationer ønsker i forhold til det projekt sammensættes? 00:36:40

Informant: Ja. Det skal det jo siges at jeg har en tendens til at jeg taler meget. Nu er det jo vigtigt at du for det her strukturelt på en måde så som du kan bruge det i forhold til, så må du jo stoppe mig. 00:36:54

Interviewer: Selvfølgelig, vi har allerede været inde og snakke om mange. 00:36:57

Informant: Jeg ved bare hvordan det er. Jeg har jo nogen gange selv fornøjelsen af at deltage i nogen møde, hvor man så skal skrive referat bag efter og hvis der er blevet talt i øst og vest, det er jo næsten umuligt at forholde sig til. Så stop mig, hvis du har behov for at få vendt tingene i en bestemt rækkefølge i forhold til dit udgangspunkt, så sig til. 00:37:16

Interviewer: Spørgsmålene her lapper også meget ind over hinanden, så det er helt fint. Jeg synes så længe der er et godt flow i interviewet. Det sætter jeg også rigtig stor pris på, så kommer der tit noget man ikke lige har tænkt over. Det her med at jeres projekter er meget selvstyrende kan du se nogen fordele og ulemper ved det er det? 00:37:50

Informant: Jeg kommer ikke fra branchen. Jeg er ikke byggemand jeg er økonom. Og jeg har været her i virksomheden i 3½ år nu og kommer fra industrien kommer fra projekt-orienteret vækst fra industrien. Og noget at det jeg kan se i forhold til noget af det jeg har set tidligere det er at her, der laver man en projektleder have det samlet ansvar for en opgave herunder økonomien. Det er en enorm vigtig positiv faktor. Jeg har været med til at se hvor man har taget en projektleder og så lod man projektlederen have et teknisk ansvar, men det var den kommentielle ansvarlig der hvad det økonomiske ansvar, de 2 ting var ikke integreret, så får du ikke den der økonomi fokusering som man har her i huset. Så at man gør det at man lader en enkelte projektleder være ansvarlig for sit projekt og giver frihed under ansvar. I princippet så er det op til den enkelte projektleder, hvordan man vil løse opgaven. Under ansvar det betyder så at der nogen forhold man skal overholde og der er nogen målepunkter, man skal måles på og der er nogen milepæle undervejs, som man skal kunne leve op til i forhold til rapporteringsmæssigt osv. Så er det jo en enorm styrke det at være hvis man er rigtigt skruet sammen som menneske så tror jeg på at en af de mest interessante udfordrende jobs man kan have det, det er faktisk at være projektleder i sådan en virksomhed, det er klart hvis man har svært ved at planlægge fx eller har svært ved at andre ting, så er det ikke det rigtige job. Hvis man har de der egenskaber så der det et fantakstik job, fordi der er en frihed og der er ansvar og der muligheder får at præge tingene og det er en styrke og det er også det der gør at vi for den der dynamik der er her i virksomheden. Det er så er udfordringen altid det er nu når jeg så siger vi vil også gerne samtidig have en form for ensartethed ens retning, det er ikke det rigtige udtryk men man kan så sige omvendt det er jo, hvis vi ligesom kan se en bedst in pratics på den måde man gør tingene på. Så er det klart så vil vi også gerne sikre os at der indenfor, der er nogen rammer hvor vi gør tingene ens. Og det har også en betydning i forhold til når vi skal ud og lave kvalitetssikring og så videre alle de ting i forhold til vores kunder osv. ikke. Og det er klart det er udfordringen i forhold til på den ene side set, så giver man tingende[...] frit, du skal løse den her opgave kom tilbage når du har gjort det. På den anden side set, så siger man inden for de og de områder, der vil vi gerne have at tingene bliver gjort på den og den og måde. Og det er igen det er derfor jeg godt kan lide, når man anskuer virksomheden, som sådan en matrix organisation, og det

er fordi jeg siger: ud af de her forskellige interesser og forskellige gnidninger og de der forskellige modsat rettet intentioner interesser osv. der kommer der altså hvis der er balance i tingene så kommer der et resultat og det plejer mange gange at været et meget godt resultat i forhold til. Men det er helt klart det er ulempen, der er jo at det er nogen forholdsvis, de der profiler vi har ansat. Det er også forholdsvis folk der er forholdsvis selvhjulpne kan man bare sige, fordi de ser et problem også løser de det. Nu kan man sige at nu er jeg IT ansvarlig her i huset, det er man som økonomi direktør og der jeg gennem tiden set mange eksempler på, at[...] før i tiden, nu er det så blevet stoppet, men altså før i tiden, der boede man også ude på sådan en byggeplads. Plejer at sige at det nærmeste man har på sådan en enevældig konge her i huset det er en projektleder er har luft i økonomien på sin byggesag, hold af kæft han kan holde sig selv ud i strakt arm. Står han og skal bruge en printer og han ikke lige synes at den IT afdeling, leverede løsning, så køber han den på sin byggesag, ej det gør du ederme ikke, fordi det er noget der bliver leveret fra IT afdelingen, hvis det så for IT afdelingen ikke har ikke er tilsvarende, så må vi løse det og så gør vi det i øvrigt, så det gælder for alle de for det. Men hele den der måde at sige: nåe ja, jeg har haft diskussioner med folk der siger at den der printer, skal jeg have med på den næste sag for det er min printer, gu er det da ej din printer. Den har vi brugt til noget andet, jamen jeg har købt den på min byggesag, hør her punkt 1, der er ikke noget her der er dit. Punkt 2, så skal du slet ikke købe den på din byggesag, det skal vi finde en anden måde at håndtere på. Men det siger jeg bare som et eksempel det er den måde man arbejder på, når man er. Balancegangen, vi taler hele tiden om balance her, fordi balance er jo vi kan godt lide den type mennesker, fordi hvis man er den lidt forsigtige type der følger alle regler og skal have alt dækket af og skal have sikkerhed og lige spørge først osv. så egner man sig ikke til det job. Bagsiden af medaljen er så at det kan også godt være svært at styre folk og specielt når man ikke sidder tæt på i forhold til. Men grundlæggende set, så er vi tilbage ved det der så ingen er vigtigt, der er at vi har nogen rammer vi har nogen rammer i forhold til nogle bløde værdier, i forhold til hvordan vi gør ting, nu siger jeg bløde værdier, jeg synes nu meget godt set at vi er lykkes meget godt, med at gøre tingene forholdsvis konkrete. Når man taler omkring sådan noget underligt floffy noget som respekt, jamen det definere vi som: er opgaven udført til aftalt tid og økonomi, det er respekt i forhold til kunden, det er forholdsvis konkret, det er sgu da til at føle på i forhold til det. Så de bløde værdier dem prøver vi at gøre, så konkrete, som man nu kan i forhold til det og det andet det er at så er der etableret nogle rammer og så er jeg igen tilbage til den her økonomi opfølgning i forhold så at sige: inden for de her rammer der skal man sådan, sådan og sådan. 00:43:34

Interviewer: Lidt omkring den grønne proces, her er en af handlingerne fælles skurvogn, hvad er tanken bag denne fælles skurvogn, er det at de forskellige fagentrepriser snakker sammen? 00:43:51

Informant: Ja, jeg tror måske at vi alle sammen har set, de her[...] nu kender jeg lidt det her fra tidligere fra produktionsvirksomhederne. Hvor folk sieder ved det samme bord i kantinen her dag og gud nåde trøste dem der nu kommer og sætter sig på den forkerte bord og det er på en eller anden måde fast låst og der er man så ud over dem man nu sieder sammen med, som man i forhold til at løse opgaven ikke, har nogen specielle relationer til, så er der ikke andre man får talt med, i forhold til stort småt løst og fast. På en byggeplads der har du jo, der har vi måske i perioder måske 5 tømrer gående og 4 eklektiker gående fra en anden virksomhed, der går 6 VVS folk fra en 3. virksomhed osv. i forhold til. De har alle sammen en hverdag og de er sammen om det her projekt, men har selvfølgelig hver deres egne opgave, som de skal suboptimere i forhold til det. 3 uger eller

4 uger senere så er de videre til et nyt projekt. Hvis de bare går hver for sig på den der byggeplads og sidder i her sit hjørne, sætter sig ind i en service bil eller hvor fanden de nu sider og spiser deres madpakke osv. ikke. Det er jo en anden måde at være sammen på end det man sætter sig ind i en fælles spisevogn. Og siger: vi er sammen om det her og når der bliver givet rundstykker, så bliver der givet rundstykker til hele puljen, hvor mange mand er vi her i dag, vi er 18 mand okay, så er der rundstykker til alle mand i forhold til at man sidder sammen og det er det jeg siger, at det når vi siger også det at sætte handling bag ordene, så nytter det ikke noget at vi sidder at siger det her, hvis vi så samtidigt ikke har sørget for at der er en spisevogn, der har plads og er i en standard så folk gider sidde i den ude på byggepladsen i forhold til. Det nytter ikke noget at jeg siger til projektlederen at: hør nu her kammerat dit job forgår altså ikke inde på kontoret her, selv om du synes det er dejligt og pigerne er søde derude og kaffen den er god, det forgår ude på byggepladsen. Hvis han så siger det er fint, men jeg kan ikke printe, jeg kan ikke, sådan jeg kan ikke sådan, jeg kan ikke scanne, jeg kan ikke, jeg har behov for at kunne printe i farver jeg har behov for at kunne printe i A3, hvad ved jeg i forhold til ikke. Så jeg vil sige at det forgår ude på byggepladsen, jamen så må vi også sørge for at de rammer er der. Det er også derfor jeg nævnte det eksempel, nu sagde jeg før i forhold til printer osv. Min opgave en af mine opgaver, det er at skabe de rammer der er til at man kan løse opgaven derude i forhold til. Det er lige fra IT værktøjer til som eg siger i forhold til, at der skal være en spisevogn når vi siger at vi vil. Der skal være en kontor pavillon, af en kvalitet at der gør at man kan holde ud at sidde derude i 9 måneder, eller 1½ år eller hvad fanden det kan være i forhold til. For vi ved også godt, at sådan er vi som mennesker, hvis det bliver for at nu at sige på jysk for træls, så finder vi alle sammen undskyldninger for at kan man lige køre ind forbi. Vores kontor her som vi lige kan gå en hurtig runde i, hvis du vil se det når vi er færdige her. Der har vi også sag at jamen vores projektfolk der har deres dagligdag ude på byggepladsen, der er ikke kontor til dem, der er et område med det vi kalder landingspladser i, så hvis man har behov for at, det kan være lige fra en time hvor man lander hvis man skal holde et møde her i huset og lige skal ordne nogle ting, til nogle uger til nogle måneder, hvis man fx er inde i mellem 2 projekter eller inden for at hjælp med til en kalkulations opgave i forhold til, men der er ikke et fast skrivebord, der er ikke et fast kontor. Det er jo dels fordi vi gerne vil sende det signal at dagligdagen forgår ude på byggepladsen, men igen tingene hænger jo sammen. Det er jo også økonomi, så hvorfor betale for nogle kvadratmeter, som aldrig bliver brugt.

00:47:36

Interviewer: Hvad med byggemøder er det så i samme skurvogn? 00:47:38

Informant: Ja, mange gange så bliver det. Det afhænger lidt af projektet, størrelse art osv. Mange gange så bliver spisevogne brugt til mødelokaler også, fordi det er partisk. I nogen tilfælde har man det sparret, i nogen tilfælde har man 2. Det der så bare nogen gange er ulempen når man har 2 er at så kan det godt ende med at funktionerende bruger den ene som spisevogn. 00:48:26

Interviewer: Hvad er tanken med den information i hænger op i Jeres spisevogne, er det for at informere? 00:48:41

Informant: Jamen selvfølgelig er der en fordel ved det, i forhold til effektivitet, så plejer jeg at sige det på den måde at i en virksomhed som vores der er et vigtigste overhoved der at folk ved hvad de skal lave. Og de har de materialer og de værktøjer der skal til for det kan de lave de ting til det udførte arbejde. Arbejder man på et slagteri, så er der ikke så

meget usikkerhed på hvad man skal lave. Der er det bare vigtigt at man undgår unødige bevægelser og unødige tidsforbrug på et eller andet i forhold til at man kan stå. Her er det jo vigtigt at man ved hvad man skal lave og i forhold til at man ved hvad man skal lave, så er det vigtigt, at man har nogen korrekte og opdateret tegninger og har adgang til dem, så det er jo lidt at begge dele, som jeg ser det, det er jo et helt nødvendigt værktøj. Vi taler meget om effektivisering, iPads. På en byggeplads det er også der for at jeg siger det nytter ikke noget at jeg vil spare nogle penge og så købe en lille edikt printer ude på en byggeplads, til at printe i sort og hvid og så A4, for som minimum skal vi bruge en A3 tegning, fordi man skal have noget man kan gå med ude på pladsen. Som du kan se når vi går en tur her så har vi også kæmpe plotter løsning hvor man kan lave, store tegninger, hvis det er det der er behov for. Og det er klar det bliver hængt op i skurvogne, som man kan se dem og de bliver opdateret. 00:50:25

Interviewer: Jeg kunne godt tænke mig lidt at vide omkring kompetenceudvikling, hvordan i gør det og hvilke faktorer spiller ind. 00:50:38

Informant: Jamen man kan sige i forhold til kompetenceudvikling det køre på forskellige niveauer. Hvis vi ligesom starter på håndværk siden, så kompetenceudvikling, jamen det går lidt i at vi løbende uddanner vores medarbejder i metoder, nye værktøjer det er vigtigt. Det er også vigtigt at vi hele tiden uddanner nye lærlinge, det gør vi også får løbende lærlinge ind i forhold til at sikre at der hele tiden er en ny generation, der har den der faglighed, men kan man sige for den almindelige timelønnede, så starter hans ansættelse her i huset med en faglighed for at men enten som murer eller tømrer har en faglighed, så skal vi hele tiden udvikle nye værktøjer nye metoder, for dem der kommer. Det er egentligt forholdsvis ukompliceret og mange gange så sker et i "learning by doing" ude på byggepladsen i forhold til nu kommer der et nyt produkt og der er jo nogen leverandører der gerne vil levere det her og er derfor rigtigt ivrig i at få uddannet vores folk i at bruge det, fordi jo mere de kan bruge det jo mere kan de jo sælge, jo mere pres ligger de på at vi som virksomhed skal indføre. Så det er det så hvis vi stadig holder fast i de timelønnede, så er der en anden form for efteruddannelse, udvikling det er jo i forhold til holdninger og normer i forhold til sikkerhed og arbejdsmiljø, vi har rigtigt meget fokus på. Der har vi gjort det at vi har kørt, del så startede vi med at lave et kickoff angående en temadag, hvor vi havde alle vores timelønnede samlet her ude, eller alle vores medarbejder faktisk også funktionerende, jeg deltog selv på kryds og tværs mellem timelønnede. Projektfolk og produktionsfolk var delt op i nogen grupper og gennemføre nogle forskellige setups, hvor man kommer ud og oplever. Vi havde et eksternt firma til at komme at lave et forløb for os hvor man så kommer ind muligheder, hvad anvender man og hvordan håndtere den og den type ulykker. Og skal arbejde sammen om de ting, for ligesom at lave et kickoff. Og så har vi kørt et uddannelse forløb hvor vi med vores egne sikkerheds og arbejdes miljø koordinator, men så igen så siger jeg der er behov for at der er en ekstern på, som understøtter hele processen. Så har vi haft de timelønnede ind i hold, hvor de hver mandag har været inde og sætte en mandag af, til at køre et kursusforløb, hvor vi så har nede i vores kantine i underetagen, hvor vi så har kørt et kursusforløb indtil alle har været igennem det. Det har været et grundforløb, som vi køre. Så har vi en udskiftning af medarbejder, det må man se i øjende, så derfor skal der hele tiden ske en opdatering. Det grundforløb det har vi afsluttet nu her. Så næste år, der har vi så planlagt er opfølgelig og planlagt en måde og få nye medarbejder igennem, der her på. Så det er meget på det niveau når man taler uddannelse i forhold til vores timelønnede. Hvis vi så tager mellemlederne og entreprenørerne, jamen så har vi igen kørt, i år et kursusforløb for entreprenørerne, som gruppe hvor det er dels, det har været et individuelt forløb hvor man

har være inde og have interview, har vi igen også haft en ekstern inde, med at få lavet en personlighedsprofil og alle de der ting. Og har fået nogen værktøjer i forhold til, lidt om deres hverdag omkring planlægningsværktøjer, osv. osv. osv. har været igennem sådan et uddannelsesforløb, som vi i øvrigt afsluttede her for nyligt. Så har vi næste år, eller næste år ingen, så lave en opfølgning. Der køre vi det igen i forhold til ligesom en pakke i forhold til en gruppe af medarbejder, når man kommer niveauet derover, det vil sige projektchefer, projektleder i øvrigt vores ledelsesgruppe her Så gør vi det mere individuelt. Så lytter vi også lidt til, vi har jo MU-samtaler en gang om året. Vi har jo en løbende dialog omkring tingende. Så aftaler vi lidt i forhold til hvad det er den enkelte har behov for[...] og hvad den enkelte har interesse i. Så uden det egentligt er et udtryk for et eller andet ledelses harakiri, så er der lidt lag delt på den måde, men det er mere gøre, det har også noget at gøre med hvor homogen en gruppe man kikker på, om det giver mening at lave et fælles forløb. 00:55:22

Interviewer: Hvad hvis man gerne vil op i hierarkiet? 00:55:33

Informant: Et talentudviklingsprogram. Ja det er der jo. Jeg kan nogen gange være lidt i tvivl om det er tilstrækkeligt synligt og så er det det alligevel, fordi det indgår i et eller andet omfang i den der MU-samtale man har med den enkelte medarbejder, i forhold til at man diskutere muligheder potentiale udfordringer osv. Men vi har faktisk fået en på kroppen i forhold til at vi som mellemstor virksomhed har en udfordring. Der hedder at hvis man når et eller andet niveau her i huset, men stadigvæk har ambitioner, hvad kan man så? For førstegang og det er også lidt et udtryk for det man ser i arbejdsmarked rundt omkring os, men for første gang jeg har været i virksomheden, ikke fordi det har været så lang tid. Så har vi i år mistet medarbejder, fordi de har søgt andre udfordringer. Og når man kikker på de medarbejder, vi har mistet, jamen så er der individuelle forklaringer, der er ikke nogen af den der ikke nogen, som godt har været gidet at være i virksomheden. En af de medarbejder, det var virkelig en nøglemedarbejder, som vi alle sammen var rigtig kede af at miste, der måtte vi bare se i øjne at det var egentligt et udtryk for, det er er vores udfordring. Han har nået et niveau, han have siddet som projektchef, havde gjort det nogen år. Hvordan kan han udvikle sig videre her i virksomheden. Det kan han sådan set kun i kraft af større og mere interessante projekter men han kan ikke udvikle sig ledelsesmæssigt, fordi der sidder en rigtig dygtig entreprise direktør over ham og hvis nu ham den entreprise direktør, var på vej ud eller på vej på pension eller organisationen, eller fordi at vi vil forvente at organisationen vil vokse eksplosivt til at der vil blive oprettet en ny funktion eller et eller andet, så havde man ligesom en mulighed den vej. Men han havde vurderet, nej det ikke en option, så hvis jeg skal videre, så er jeg nød til at jeg nød til at komme uden for huset. Så ja vi har et talent udviklingsprogram, jeg kan være lidt i tvivl om, om den er tilstrækkelig det er noget vi har talt en del om og få gjort mere synligt. Vi har også jeg vil ikke kalde det en udfordring, for det er det i virkeligheden ikke. Men vi er enormt fokuseret på, at sikrere os. De rigtige kompetente medarbejder. Dem ansætter vi, enten i form af uge talenter, som kommer ind, det kan være folk der er konstruktører der kommer ind og hen over tid bliver udviklet, det kan være i form af, at vi går ud og plukker af vores konkurrenter. Det vi så også oplever er at vores konkurrenter også plukker hos os, men vi tror på at vores medarbejder har et godt ry rundt omkring, det er det vi kan høre i forhold til. Vi har som virksomhed, så har vi et godt ry og vi har formået at præstere fornuftigt økonomiske resultater igennem lang tid. Vi har vores konkurrenter har siddet og kikket på at vi har vundet licitationer på en pris, hvor de har sagt: hold kæft man, det der kan de da ikke tjene penge på. Det er de[...] og så bagefter kommer vi og har præsteret et skide godt regnskab og dermed bevist at vi godt kan

tjene penge. De sidder og kikker på vores organisation og siger det er nogen folk der kan noget der. Når nu de nu skal ansætte. Så beder de jo headhunteren til at prikke lidt til vores folk. Og det er klart det har vi som mellemstor virksomhed, der har vi den udfordring, fordi vi når et eller punkt så kan folk ligesom ikke komme videre her i huset. Men sådan er det jo, og det er derfor at vi skal sikre os vi har en konstant pipeline, vi skal jo heller ikke holde folk tilbage, hvis folk de kan og vil mere end det vi kan tilbyde, så er det jo ikke lykkeligt at holde dem her. Vi skal bare have de nye, der så kan vokse med opgaven. Det er jo også det der giver mulighed så fordi nu er der som jeg siger før, en højt medarbejder der rejse før. Det giver jo en mulighed til en anden, sådan er det jo. 01:00:07