

Bedre
Bundlinje



Fokus på forbedringer

En praktisk guide til samarbejde i
virksomheden og flow på byggepladsen

dansk byggeri



FAGLIGT FÆLLES FORBUND

SÅDAN BRUGER I GUIDEN

Denne guide hjælper jer i gang med at skabe **fokus på forbedringer**. For at få succes skal I tage stilling til spørgsmålene: Hvor er vi? Hvor skal vi hen? Hvordan kommer vi derhen? Tre centrale spørgsmål, som kort og godt skaber fokus på at fjerne forhindringer og optimere jeres arbejdsprocesser.

Vi har samlet nogle simple **værktøjer**, som guider jer igennem en enkel og effektiv proces, der skaber samarbejde og flow på byggepladsen og i virksomheden. Processen og dens værktøjer er designet til at skabe synlighed og system i arbejdsgangene og til at skabe resultater her og nu.

At arbejde med metoden 'Fokus på forbedringer' er en kollektiv proces. Tanken er, at alle på byggepladsen, i skurvognen eller på kontoret sammen skaber en mere optimeret arbejdsdag, hvor trivsel, bedre arbejdsmiljø og effektive arbejdsprocesser er resultatet, som sikrer en bedre bundlinje for alle.

Omdrejningspunktet i processen er **tavlemøder**. Stil krav til jer selv om at alle bidrager konstruktivt, så I sammen er med til at skabe forbedringer i jeres hverdag og på bundlinjen.



Vi har udviklet en række **videoguides**, som hjælper jer igennem processen. Se dem i forbindelse med tavlemøderne og vend så tilbage til denne guide for at få nærmere instrukser om, hvordan I bærer jer ad.

Processen er stykket sådan sammen, at I arbejder med én forhindring ad gangen. I starter med tavlemøde 1 og arbejder jer igennem skemaerne på de følgende tavlemøder. Når I har gennemført hele forløbet med en forhindring, starter I forfra med en ny forhindring. Denne gang kan I springe tavlemøde 1 over og starte direkte på tavlemøde 2. Sådan fortsætter I, indtil I har arbejdet med alle jeres forhindringer.

TAVLEMØDE 1

Hvor er vi?
(forhindringer)

TAVLEMØDE 2

Hvor skal vi hen?
(forventninger og mål)

TAVLEMØDE 3

Hvordan kommer vi derhen?
(handling og motivation)

TAVLEMØDE 4

Handlingsplan
(hvad skal der til?)

INDHOLD

Mødeleder på tavlemøderne	4
Skab flow	5
Tavlemøde 1: Forhindringer	7
Tavlemøde 2: Målsætning	9
Tavlemøde 3: Fiskebenet på 15 minutter	11
Tavlemøde 4: Handlingsplan	13
Om Bedre Bundlinje	15

MØDELEDER PÅ TAVLEMØDERNE

Tavlemøderne er omdrejningspunktet, når I arbejder med at sætte fokus på forbedringer. For at sikre jer, at tiden på møderne bliver brugt optimalt, skal I vælge en mødeleder til hvert tavlemøde. Det er også en god idé at slutte hvert møde af med en kort evaluering. Det hjælper jer med at reflektere over, hvad I fik ud af mødet.

Tips til mødelederen

Som mødeleder er du rollemodel. Det er dig, der skal sørge for, at:

- rammen for mødet er sat: Hvad går det ud på? Hvor lang tid har vi? Hvad skal vi nå?
- I starter og slutter til den aftalte tid
- alle får plads til at tale
- I taler én ad gangen og ikke afbryder hinanden
- alle lytter til det, der bliver sagt, er åbne og spørger ind til det, man ikke forstår



SKAB FLOW

Udgangspunktet er, at I sammen skal pege på konkrete forhindringer, som er med til at bremse jer i hverdagen. Når I kender forhindringerne, skal I sammen beslutte, hvordan I fjerner dem.

Den fælles opgave bliver at skabe et bedre flow på byggepladsen. Men hvad mener vi med flow? Flow er, når alle (i værdikæden) får opfyldt deres forventninger uden unødvendige forhindringer.

Vi tager udgangspunkt i De 7 strømme, som har indflydelse på jeres flow, og som I skal være opmærksomme på, når I begynder at tale om årsager til og løsninger på jeres forhindringer.



Kilde: Koskela, 2000

DE 7 STRØMME

1. Forudgående arbejde

Skal der foretages arbejde af andre entreprenører, før det planlagte arbejde skal i gang på sagen? Hvis det er tilfældet, er det vigtigt at holde sig orienteret om status på sagen.

2. Plads

Er der plads til jer og det arbejde, I skal lave på sagen? Hvis ikke, er det en god idé at afklare pladsforhold og -indretning.

3. Ydre forhold

Det er selvfølgelig umuligt at forudsige vejret to måneder frem. Men bygger man om vinteren, er det nødvendigt at tage sine forholdsregler ved frost og sne. Ydre forhold kan også handle om eksempelvis adgangsforhold og terræn. Ydre forhold handler også om evt. nødvendige tilladelser fra myndigheder. Er de nødvendige tilladelser på plads, hvis I fx skal arbejde på offentlig vej? Har I godkendelser fra bygherre osv.?

4. Materiel

Har I det rigtige materiel til sagen? Er det gået i stykker? Skal der bestilles/lejes nyt? Det skal alt sammen på plads, inden sagen startes.

5. Materialer

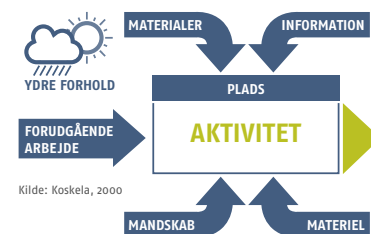
Hvilke materialer skal der bruges til sagen? Har noget af materialet lang leveringstid? I så fald skal det bestilles i god tid. Er aftaler med leverandører på plads?

6. Mandskab

Det er vigtigt at sikre, at der er det rette og tilstrækkelige mandskab på sagen. Ellers skal det klares, inden sagen startes.

7. Informationer

Alle informationer skal være på plads, så arbejdet ikke går i stå. Det gælder alle typer informationer, der bruges i en byggesag. Fx tegninger, beskrivelser, aftaler med bygherre og andre.

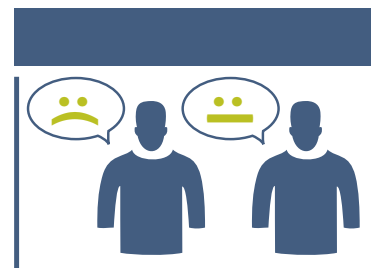


TAVLEMØDE 1: FORHINDRINGER

– HVAD SKABER IKKE VÆRDI?

Det kan være svært at få øje på konkrete forhindringer, når arbejdet er blevet til en rutine. Det er derfor vigtigt at få andre til at kaste et blik på ens arbejde og efterfølgende få konstruktiv feedback, når man skal arbejde med at skabe fokus på forbedringer.

Nu skal I arbejde med skema 1: Forhindringer. I skal hver især tænke over de typiske forhindringer, I møder på en arbejdsdag. Hvis I skal hjælpes lidt på vej, kan I evt. gå rundt på pladsen og kigge efter, om der er noget, du eller andre har gjort, som undrer dig. Tag evt. billeder/video med telefonen af det, der undrer dig. Brug max 20 minutter på dette.



Eksempler

Det kan fx være, du undrer dig over, hvorfor en container er placeret i det fjerneste hjørne, og at det altid roder på byggepladsen. Eller måske undrer du dig over, at I altid får de nødvendige tegninger alt for sent. Det kan også være, du gang på gang ser, at alle faggrupperne er endt med at dukke op på samme sted samtidigt.



Hent **Skema 1** på
www.bedrebundlinje.dk

Sådan bruger I skemaet

Når alle har haft tid til at notere de forhindringer, I kan komme i tanker om, mødes I igen. Vælg en mødeleder og nævn på skift alle de forhindringer, I har fundet. Mødelederen skriver dem alle i skemaet. Bagefter skal I stemme om, hvilke forhindringer I vil arbejde videre med. Alle går op til tavlen og har nu tre stemmer, som I frit kan fordele på den eller de forhindringer, I synes er vigtigst. Sørg for at være realistisk og hav fokus på det, du har indflydelse på. Den forhindring, som får flest stemmer, er den, I skal starte med. Senere arbejder I videre med de andre forhindringer.

SKEMA 1: FORHINDRINGER

HVAD UNDRER DU DIG OVER? HVAD SKABER IKKE VÆRDI? <small>Indsæt det I har spottet</small>	AFSTEMNING <small>3 STEMME HVER</small>
Manglende information om arbejdets udførelse	
Oprydning på pladsen inden fyraften	
Tidsplanen er presset	
Besværlige løft gør arbejdet langsomt	
Overlevering af projektet er ikke præcis nok - mangler info	
Indrapportering af timer mv. er besværlig	
Det er vanskeligt at få alle relevante informationer ud til alle pladser	
Mangler daglig planlægning af arbejdsopgaver	

Nu har I fået en prioriteret liste over de forhindringer, I skal arbejde videre med. På næste tavlemøde skal I sætte mål for jeres arbejde med at løse den første forhindring.

TAVLEMØDE 2: MÅLSÆTNING

– HVOR ER VI, OG HVOR SKAL VI HEN?

Nu er det blevet tid til at arbejde videre med skema 2: Målsætning. Start med den forhindring, der fik flest stemmer på tavlemøde 1.

Step 1:

Mødelederen skriver jeres valgte forhindring og datoen øverst på skemaet. Derefter skal I hver især vurdere, hvor I synes, I er nu i forhold til forhindringen. I skiftes til at gå op til tavlen. Sæt en streg ud for et tal mellem 1–10 i venstre side. Et højt tal indikerer, at I har godt styr på den konkrete forhindring, og et lavt tal indikerer, at der er meget at arbejde med. Når alle har gjort det, udregner I gennemsnittet og skriver det i feltet "nu-situation" nederst til venstre.

Eksempel

I har valgt forhindringen "Rod på byggepladsen", og du synes, det står ret slemt til. Det er svært at bevæge sig rundt uden at støde ind i nogen eller noget, og du er bange for, at nogen kan komme til skade pga. rodet. Du vurderer, at der skal meget arbejde til, før forhindringen er løst, og derfor sætter du en streg ud for et lavt tal på skalaen.

SKEMA 2: MÅLSÆTNING



FORHINDRING: _____ DATO: _____

HVOR ER VI NU?	HVOR VIL VI HEN?
Alle sætter en streg mellem 1 og 10. Udregn til slut gennemsnittet for jeres "nu-situation" nederst.	Alle sætter en streg mellem 1 og 10. Hav fokus på, hvad der er realistisk at nå. Udregn til slut gennemsnittet for jeres målsætning nederst.
10	10
9	9
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

NU-SITUATION:

MÅLSÆTNING:

Step 2:

Når alle har sat en streg i venstre side af tavlen, skal I sætte mål for jeres indsats. Hvor langt/højt vil I gerne nå, og hvad er realistisk? Start med at tale sammen i gruppen for at åbne op for jeres tanker omkring forhindringen. Det kan være en hjælp at spørge ind til forhindringen på denne måde:

- Hvor gode skal vi være til at rydde op?
- Hvor gode skal vi være til at dele informationer?
- Hvor gode skal vi være til at samarbejde?

Derefter går alle igen på skift op til tavlen og sætter denne gang en streg ud for et tal i højre side af skemaet. Husk at være realistiske omkring, hvad I vil opnå. Det er ikke alt, I har mulighed for at ændre. Til slut udregner I igen gennemsnittet og skriver det i feltet "målsætning" nederst til højre.

Gennemsnittet er nu jeres målsætning, og det er en stor hjælp at arbejde ud fra et fælles ambitionsniveau, når I senere skal finde på løsninger til forhindringen.

HUSK!

Alle i gruppen skal have fokus på at skabe forbedringer, så alle skal høres!

Prøv at få en god snak, hvor der er plads til alles argumenter og synspunkter. I denne fase er det ikke meningen, at I skal forholde jer til, hvordan I får løst jeres forhindring.

På dette tidspunkt skal I kun tale om, hvordan det står til med forhindringen lige nu, og I skal sætte mål for, hvor godt I kan fjerne eller løse forhindringen.

Nu er I kommet så langt, at I har fundet frem til en forhindring, I vil løse, og I har sat jer et mål for, i hvor høj grad, den skal løses. Det næste skridt er naturligvis at finde ud af, hvordan I løser forhindringen. Det skal I arbejde med på næste tavlemøde.



Eksempel

I arbejder med forhindringen "Rod på byggepladsen", og du tænker, at der er lang vej. Du ved, at det uden tvivl kan blive bedre. Men helt perfekt bliver det nok aldrig. Men med en fælles indsats fra alle kan I nå et godt stykke af vejen. Derfor sætter du måske en streg ud for et tal, som ligger lidt over middel. Hvis du i stedet tror, at I kan komme helt i mål og få løst forhindringen, så vælger du et tal i den høje ende af skalaen.



Hent **Skema 2** på www.bedrebundlinje.dk

TAVLEMØDE 3: FISKEBENET PÅ 15 MIN. – HVORDAN KOMMER VI DERHEN?

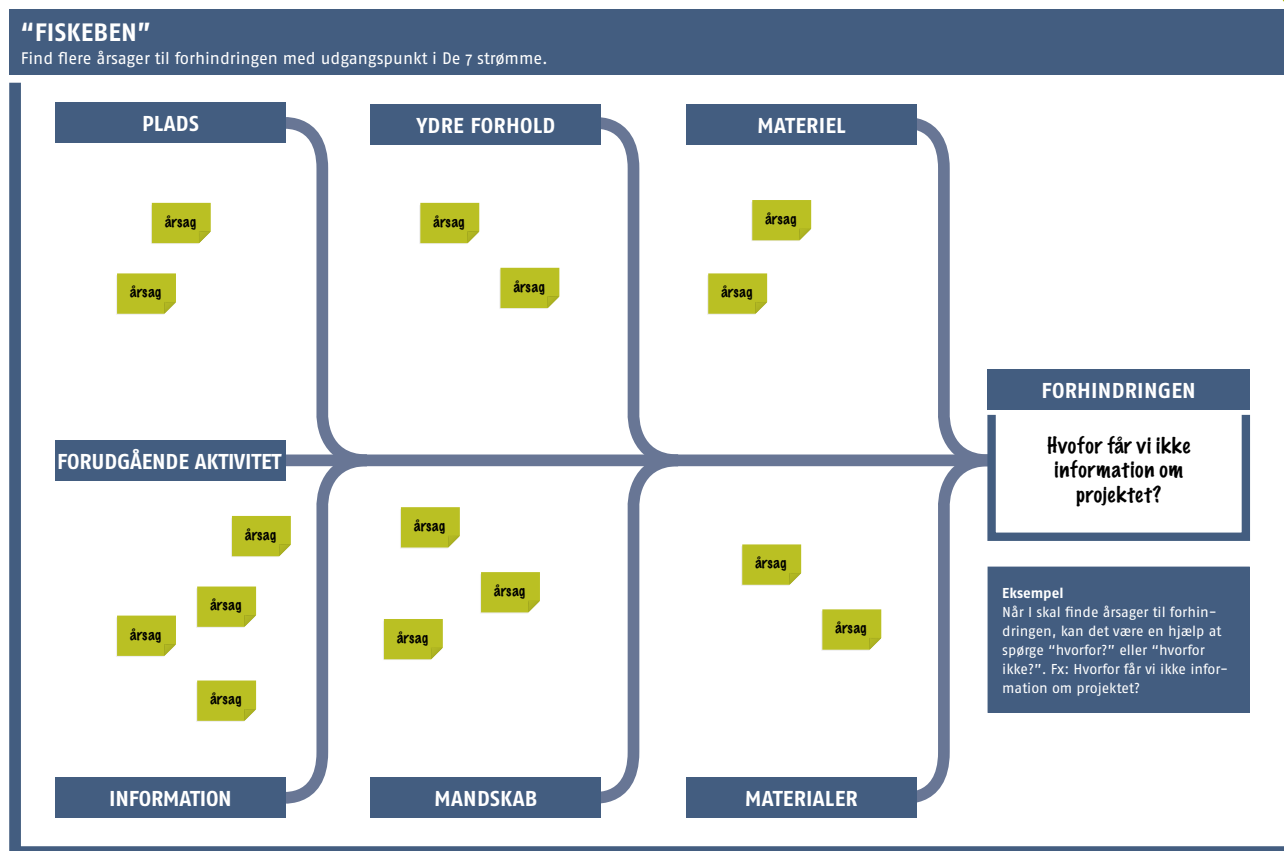
Nu skal I finde ud af, hvordan I sammen løser jeres valgte forhindring. Til det skal I bruge skema 3: Fiskebenet på 15 minutter. **Husk, at når I skal fjerne en forhindring, skal I finde årsagen først – ellers dukker forhindringen bare op igen.**

1. **Formulér** forhindringen som et spørgsmål. Spørg hvorfor. Fx: hvorfor gør vi sådan? Hvorfor virker det ikke? Hvorfor får vi ikke information? Hvorfor roder vi for meget? Brug ca. 1 minut. Skriv spørgsmålet/forhindringen i boksen til højre i skemaet.
2. **Individuel brainstorm.** Svar på spørgsmålet med årsagen og skriv årsagen på en post-it. En årsag kan fx være "manglende videndeling", "ingen tager ansvar", "dårligt samarbejde", "ikke nok mandskab", "dårlige materialer". Skriv én årsag pr. post-it. Skriv alle dem, I hver især kan finde på. Brug ca. 3 minutter.
3. **Spred** alle jeres post-its med årsager ud på fiskebenet, og placér dem, hvor I synes, de hører hjemme. En årsag som "ikke nok mandskab" placeres i feltet "Mandskab" osv. Brug 5 minutter på I fællesskab at få placeret alle jeres post-its.
4. **Konsensus.** Stem om det vigtigste indsatsområde – altså et af de 7 fiskeben (plads, ydre forhold, materiel, forudgående aktivitet, information, mandskab og materialer). Brug ca. 4 minutter på at blive enige om, hvilket område I vil prioritere at arbejde med.



Hent **Skema 3** på
www.bedrebundlinje.dk

SKEMA 3: FISKEBENET PÅ 15 MINUTTER



Nu har I i fællesskab fundet frem til jeres vigtigste indsatsområde, som I vil arbejde videre med. På næste tavlemøde skal I lave en handlingsplan for, hvordan I kommer i mål.

TAVLEMØDE 4: HANDLINGSPLAN

– HVAD SKAL DER TIL FOR AT NÅ HELT I MÅL?

Nu har I sammen valgt et indsatsområde, som I vil arbejde videre med. Alle årsagerne, som I samlede sammen på det valgte indsatsområde ved sidste skema, skal I nu lave om til konkrete handlinger i en handlingsplan.

For at nå i mål er det helt afgørende, at alle er motiverede og bidrager til forbedringerne.

Hvad

I skema 4: Handlingsplan skriver I øverst jeres forhindring og datoen. Herefter omsætter I årsagerne fra jeres indsatsområde i kolonnen: "Hvad skal der gøres?" Hvis I fx havde en årsag, der hed: "manglende videndeling", kunne den passende omsættes til: "alle fortæller status ved næste tavlemøde".

Hvem

I kolonnen "Hvem gør det?" Skriver I en eller flere ansvarlige på. I det førnævnte tilfælde er det oplagt, at alle skal hjælpe med den konkrete handling. I så fald skriver I "Alle" som ansvarlige. Skriv den relevante person eller gruppe på, så det er synligt for alle, hvem der påtager sig ansvaret.

Hvornår

For at undgå, at aftalen ikke bliver glemt eller falder mellem to stole, er det nødvendigt at sætte en realistisk tidsfrist på, som skrives i kolonnen "Hvornår skal det være gjort?". Afhængig af opgaven kan tidsfristen være mere eller mindre specifik, men forsøg at sætte en tidsfrist på, som ikke ligger unødvendigt langt ude i fremtiden.

Effekt

Som motivation for, at handlingen bliver udført, skal I skrive den forventede effekt i kolonnen "Effekt når det er gjort". Hvis handlingen fx er, at alle skal fortælle status ved næste tavlemøde, så kunne en forventet effekt være, at I bliver bedre til at samarbejde og arbejder mere effektivt. I sidste ende kan det betyde, at I har sparet tid og laver færre fejl.



SKEMA 4: HANDLENDSPLAN

FORHINDRING: _____ DATO: _____

Find de handlinger, der skal til for at komme i mål med at løse forhindringen.
Fokuser på det, I har mulighed for at ændre på.

HVAD SKAL DER GØRES?	HVEM GØR DET?	HVORNÅR SKAL DET VÆRE GJORT?	EFFEKT NÅR DET ER GJORT
Søg information	Sjakkbajs	Om 14 dage	Opdateret information/tegninger
Fortæl om status	Alle	Næste tavlemøde	Optimeret planlægning og færre fejl
Informationstavle	Projektleder	Næste tavlemøde	Bedre overblik
Deltagelse i byggemøde	Formand	Onsdag uge 27	Alle har den nødvendige information

HUSK!

Sørg for at fejre jeres resultater med hinanden. I kan fx gøre det til en tradition at få smørrebrød, kage eller noget tredje, hver gang I får fjernet en forhindring.

I er nu kommet igennem alle fire tavlemøder og skemaer, og I har lavet en fælles handlingsplan for, hvordan I fjerner den valgte forhindring.

Nu starter processen forfra, og når det passer jer, skal I gå tilbage til tavlemøde 2 og begynde forfra med forløbet. Denne gang vælger I den forhindring, der fik næst flest stemmer i skema 1, og sådan fortsætter I, indtil I har været igennem alle forhindringerne.

! _____
Hent **Skema 4** på
www.bedrebundlinje.dk

Bedre Bundlinje

Denne guide med tilhørende værktøjspakke, videoer og instruktion er en del af Bedre Bundlinje. Bedre Bundlinje blev i 2011 igangsat af 3F og Dansk Byggeri med støtte fra Bygge- og Anlægsbranchens Udviklingsfond. Målet med projektet var at få flere virksomheder til at gå i gang med et udviklingsforløb, der skaber gevinst på bundlinjen gennem inddragelse, samarbejde og udvikling af ledelse og medarbejdere.

Bedre Bundlinjes første fase bestod af en kampagne med en række gå hjem-møder rundt om i landet, som mere end 400 virksomhedsrepræsentanter deltog i. Til kampagnen hørte desuden rapporten "5 veje til øget produktivitet og bedre bundlinje" og case-samlingen "12 eksempler på øget produktivitet og bedre bundlinje".

I Bedre Bundlinjes anden fase gennemgik 17 virksomheder læn- gerevarende udviklingsforløb, som var individuelt tilpassede. Det blev dokumenteret, at forløbene skabte en bedre bundlinje og gav de involverede virksomheder mod på fremadrettet og strategisk at udvikle sig gennem medarbejderinddragelse. Dette blev kommunikeret i form af en case-samling med 9 eksempler på et pakket udviklingsforløb.

I projektets tredje fase og frem til afslutningen i 2018 har et team af konsulenter faciliteret mere end 100 dagsforløb for branchens virksomheder.

www.bedrebundlinje.dk