

Strategiske indsatser, der bringer virksomheden op i et højere gear

Empowerment er godt for både virksomhed og medarbejdere

I virksomheden VAM har arbejdet med "empowerment" givet medarbejderne større evne og vilje til at tage ansvar for deres eget arbejde og for virksomheden som helhed. På den måde har VAM opnået højere kvalitet, mindre spildtid, større engagement hos medarbejderne og højere kundetilfredshed.



VAM er en familieejet virksomhed fra 1953. Oprindeligt var det en maskinstation, men har fra slut-70'erne kun været entreprenør. Opgaverne spænder fra kloakering og jord-arbejder til belægning og gartner-opgaver. I 2010 havde VAM 74 ansatte.



Nogle af medarbejderne i VAM. Foto: Ulrik Samsøe Figen

Nytænkning og uddelegering af arbejdsopgaver

Siden januar 2009 har VAM arbejdet med "empowerment". Det har været en udviklingsproces for alle i virksomheden, som har handlet om at styrke hver enkelt medarbejders evne og vilje til at tage ansvar for det fælles bedste. Projektet blev igangsat på baggrund af et initiativ fra 3F i Århus, og inddrog også to andre pilotvirksomheder.

Projektet bygger videre på en lang tradition for nytænkning og uddelegering. Virksomhedens medarbejdere har typisk været i VAM længe, og dermed er der allerede et stærkt fællesskab. Samtidig har de også en lang historie om nytænkning og uddelegering, som mest er en styrke, men også har skabt en 'vi kan ikke blive bedre' holdning. Projektet blev igangsat med en forventning om at kunne forbedre virksomheden på flere fronter på en gang:

- Vi regnede med at kunne skabe større engagement hos vores medarbejdere, yde højere kvalitet og mindske vores spildtid. På den måde ville vi også øge tilfredsheden blandt vores kunder, fortæller Benny Kristensen, adm. direktør i VAM.

På kort tid kunne virksomheden se den højere kundetilfredshed og det øgede engagement hos medarbejderne.

Mange medarbejdere undervurderer deres egen rolle i den service kunden oplever og i forhold til virksomhedens økonomiske resultater

Benny Kristensen

- Empowerment hos VAM handler om at skabe en kultur, hvor lederen motiverer og engagerer – skaber ansvar og ansvarlighed, og medarbejderen påtager sig ansvar og ansvarlighed, forklarer Benny Kristensen.

Empowerment handler om at frigøre medarbejdernes potentiale. Før projektet blev sat i gang, fik VAM A/S konsulentfirmaet Bülow Management til at analysere, hvor virksomheden ikke udnyttede medarbejdernes fulde potentiale. Det har sidenhen været et vigtigt værktøj til at skabe forståelse for projektet. Målet med projektet er at få medarbejdernes potentiale i spil ved at inddrage dem i virksomhedens processer - til gavn for medarbejderne selv og for virksomheden.

Forretningsforståelse og konkrete værktøjer

Projektet startede med, at alle ansatte i fællesskab satte ord på mission, vision

og værdier for virksomheden. Nogle syntes, det var lidt tungt, men resultatet er, at alle nu er med på den retning virksomheden bevæger sig i.

- Empowerment kræver, at medarbejderen forstår, accepterer og efterlever virksomhedens strategi. Og medarbejderen skal kende sin rolle i opgavens overordnede mål og resultater. Fx er det blevet lettere for os at gå i tættere partnerskaber med kunderne, for medarbejderne kan selv se, hvorfor det nytter, forklarer Benny Kristensen.

Siden har projektet vekslet mellem undervisning, hvor hele virksomheden har lært nye måder at arbejde på, og praktisk arbejde, hvor alle bruger det de har lært. I alt har der været ni undervisningsmoduler. Et af de vigtige områder i forløbet har været procesoptimering og medarbejderens forståelse af egen rolle:

Empowerment

Empowerment udspringer af Total Quality Management (TQM), som handler om at skabe en virksomhedskultur, hvor alle medarbejdere er engagerede i at opfylde kundens behov gennem løbende forbedringer. Bülow Management A/S har tilrettet TQM til byggebranchen i modellen TENK, Total Kvalitet, som omfatter:

1. Lederadfærd
2. Kultur
3. Processer
4. Fakta



Foto: Ulrik Samsøe Figen

- Procesoptimeringen bliver brugt som et værktøj der handler om rolleforståelse. Vi bruger det løbende, og sætter fokus på at levere 'aftalt kvalitet' i alle led. Mange medarbejdere undervurderer deres egen rolle i den service kunden oplever og i forhold til virksomhedens økonomiske resultater. Projektet har gjort det meget tydeligt for den enkelte, hvor stor en forskel de gør. Vi arbejder også alle systematisk med at finde ting, der kan gøres bedre. Det er en del af dagligdagen i skurvognen, hvor alle kan skrive oplevelser og ideer på fortrykte sedler, fortæller Benny Kristensen.

Der bliver også arbejdet for klare mål for alle medarbejdere, der er knyttet sammen med kundens forventninger - denne opgave hænger især på lederen. Derfor er der sat kraftigt ind for at styrke lederens evne til at formulere mål.

- Det er afgørende for virksomhedens resultater, at alle arbejder for det fælles bedste i stedet deres egne interesser. Det vigtigste har imidlertid været at skabe en bred forståelse af, at alle tiltagene hænger sammen, hvis man vil skabe gode resultater, afslutter Benny Kristensen.

Opkvalificering er hurtigt tjent hjem

VAM har investeret betydeligt i forløbet. 7-8 % af medarbejdernes produktive tid er blevet brugt på skolebænken i perioden, og der er brugt betydelige midler til ekstern hjælp. Alligevel forventer virksomheden, at investeringen er tjent

hjem på et-to år i form af øget omsætning og højere effektivitet.

- Der er allerede tydelige tegn på, at der er sket en forandring. Der er fx allerede en markant større intern tilfredshed med de opgaver, der bliver løst på lageret – hele ånden i virksomheden er anderledes, siger Benny Kristensen. Nu har alle en masse gode værktøjer. Næste skridt er at få dem til at komme mere til live i hverdagen. Der skal energien ligge de næste 12 måneder. Derudover vil VAM lave systematiske målinger af kundetilfredshed og økonomiske resultater, så de kan få flere fakta på bordet i forhold til, hvad der skal være næste skridt.

Kunderne er meget tilfredse og oplever dygtigere medarbejdere

De første møder med kunderne har vist, at VAMs medarbejdere opleves som bedre og mere engagerede og selvkørende i forhold til deres andre samarbejdspartnere. Medarbejdernes adfærd er meget kundeorienteret og har været det længe, men 'empowerment' har lært medarbejderne den kundedialog, der skal til for at konkretisere kundernes forventninger.

- Fremadrettet vil vi måle kundetilfredsheden, så det bliver gjort tydeligt, at det gør en forskel, om man gør det godt, understreger Benny Kristensen.

Medarbejdernes bonussystem

VAM havde i forvejen et bonussystem, der giver medarbejderne betydelige mu-

ligheder for at få del i overskuddet både på projektniveau og af det samlede årsresultat. Det er et godt udgangspunkt for at få medarbejderne til at tage et større ansvar. Empowerment-programmet har imidlertid givet dem de værktøjer, der skal til for at arbejde med både faglige og personlige mål i projekterne.

- Men det er ikke kun økonomiske mål, der tæller for vores medarbejdere. Flere har valgt at fokusere på at styrke deres boglige færdigheder til gavn for både dem selv og virksomheden, siger Benny Kristensen.

Åbne og vedholdende ledere

Processen kræver høj gennemsigtighed i økonomien og et konstant fokus på at skabe forbedringer. Endelig kræver processen en høj grad af konsekvens, siger Benny Kristensen.

- Som leder skal man stå ved de beslutninger, man har været med til at træffe – også når man ikke er i ledergruppen, men er alene i situationen. Benny Kristensens bedste råd til andre virksomheder, der ønsker at bruge empowerment som redskab til bedre bundlinje er, at man som leder eller ejer er vedholdende, når der opstartes nye initiativer – og åben.

- Det er afgørende, at man er åben om alle virksomhedens forhold – også økonomien. Og så skal man være vedholdende gange fem!