

Agderforskning

**Prosjektrapport
nr. 3/2017**

**Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk:
Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen**



Forfattere:

Ellen K. Nyhus

Aina Adriansen Munthe

Prosjektrapport nr. 3/2017

Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen

Ellen K. Nyhus

Aina Adriansen Munthe



Agderforskning

Tittel *Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk:
Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæ-
ringen*

Forfattere *Ellen K. Nyhus
Aina Adriansen Munthe*

Rapport *Prosjektrapport nr. 3/2017*

ISSN-nummer *0808-5544*

Utgiver
Agderforskning
Gimlemoen 19
N-4630 Kristiansand

Telefon 48 01 05 20
Telefaks 38 14 22 01
E-post post@agderforskning.no

Hjemmeside <http://www.agderforskning.no>

Forord

Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF) er oppdragsgiver og finansierer prosjektet denne rapporten inngår som en del av. HF er et samarbeid mellom LO og NHO, og HF arbeider for å gjøre bedrifter mer konkurransedyktige og for å trygge arbeidsplasser gjennom partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon.

Denne rapporten markerer avslutningen av Agderforskningens følgeforskningsprosjekt av to HF-finansierte utviklingsprosjekter i reiselivsbransjen. Disse var Kommunikasjon og Medvirkning (*KomMed*) - prosjektet i Buskerud og Vestfold, og Best sammen-prosjektet (*Best sammen*) i Agder-fylkene og Telemark. Begge utviklingsprosjektene har vært rettet mot hotellnæringen, og er blant de første HF-finansierte utviklingsprosjektene for bedriftsnettverk innen reiselivsbransjen. Rapporten inneholder en oppsummering av intervjuer gjennomført med ledere, tillitsvalgte og ansatte i deltakende bedrifter for å få mer kunnskap om hvilke prosjektaktiviteter deltakerne har syntes har vært mest nyttige, hvilke resultater de oppfatter prosjektet har hatt og hva slags tiltak som kan sikre at resultater som er skapt i prosjektperioden, videreføres etter prosjektslutt.

Agderforskning AS ble engasjert for å evaluere tiltak og måloppnåelse i de to reiselivs-prosjektene og for å sikre en best mulig overføring av erfaring og kompetanse fra KomMed-prosjektet til Best sammen-prosjektet. Prosjektet har vart fra våren 2014- våren 2017. I første del av prosjektet ble det utarbeidet en rapport med viktige erfaringer fra KomMed-prosjektet basert på intervjuer av nøkkelpersoner i prosjektledelsen og i alle deltakende hotell. Kunnskapsoverføring har foregått gjennom flere møter med prosjektledere, styringsgruppen for Best sammen-prosjektet, HF's sekretariat og foredrag på arrangementer i regi av HF eller prosjektene.

I andre del av prosjektet har det vært foretatt 32 intervjuer ved seks hotell av daglige nøkkelpersoner i prosjektet, som daglig ledere, eiere, mellomledere og tillitsvalgte. I tillegg ble det foretatt intervjuer av ti ansatte ved hotellene i ulike fokusgrupper eller individuelt i de tilfeller fokusgruppeintervjuer ikke var mulig.

Prosjektgruppen for denne siste fasen av prosjektet består av forskningsassistent Aina Adriansen Munthe, som har gjennomført alle intervjuer, og seniorforsker Ellen K. Nyhus som har utarbeidet rapport.

Vi vil rette en takk til HFs sekretariat, rådgiver Anja K. Gabrielsen i LO og seniorrådgiver Laila Windju i NHO, for et interessant oppdrag og god oppfølging av prosjektet underveis. Det har vært et interessant og lærerikt prosjekt, og det har gitt nyttig innsikt i det indre liv i bedrifter som opererer i en tøff bransje. Vi vil også takke alle prosjektledere for KomMed og Best sammen, tillitsvalgte, daglige ledere og øvrige ansatte ved hotellene for deres tid og verdifull informasjon til rapportene. Vi har lært mye av dem, og det er vårt håp at vi har klart å videreformidle noe av deres innsikt til ledere og deltakere av fremtidige utviklingsprosjekter.

Kristiansand, 19. april, 2017

Ellen K. Nyhus
Prosjektleder
Agderforskning AS

Innholdsfortegnelse

FORORD.....	I
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	III
1 INNLEDNING.....	1
1.1 De to utviklingsprosjektene	2
1.2 Bakgrunn for denne rapporten	5
2 METODISK TILNÆRMING.....	6
2.1 Intervjuundersøkelse.....	6
2.2 Valg av bedrift og respondenter.....	7
3 RESULTATER.....	9
3.1 Resultater innen partssamarbeid av prosjekt-deltakelse.....	10
3.2 Øvrige resultater og effekter av prosjektdeltakelse.....	22
3.3 Aktiviteter og resultater som planlegges videreført.....	27
4 ANBEFALINGER FOR FREMTIDIGE BEDRIFTSNETTVERKS-PROSJEKTER ..	32
4.1 Oppstart.....	33
4.2 Gjennomføring og innhold.....	38
4.3 Oppsummering.....	45
5 AVSLUTTENDE KOMMENTARER.....	47
LITTERATURLISTE	50
VEDLEGG 1.....	51
Intervjuguide	51
FOU INFORMASJON.....	56

1 Innledning

I denne rapporten presenteres funn fra 32 kvalitative intervjuer og fire fokusgruppeintervjuer med deltakere fra seks bedrifter som har deltatt i to HF-finansierte utviklingsprosjekt for bedriftsnettverk i reiselivsbransjen. Utviklingsprosjektene «KomMed» og «Best sammen», ble gjennomført i 20 hoteller i årene 2011-2016 og var delfinansiert Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF)¹.

HF er et samarbeidsprosjekt mellom LO og NHO, og virksomheten utgår fra Hovedavtalen mellom LO og NHO. HF sin målsetning er å arbeide for bred medvirkning og medbestemmelse på norske arbeidsplasser. HF skal bidra til konkurransedyktige bedrifter og trygge arbeidsplasser gjennom å bruke partssamarbeid som metode for medarbeiderdrevet innovasjon. Deltakelse i HF-finansierte prosjekter forutsetter at bedrifter er bundet av en tariffavtale og at Hovedavtalen mellom LO og NHO gjelder. HF støtter, faglig eller økonomisk, følgende tre typer aktiviteter:

- 1.Samarbeidskonferanser,
- 2.Kartleggingskonferanser og
- 3.Utviklingsprosjekter i bedrifter eller nettverk av bedrifter

Vår undersøkelse omfatter utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk, og vi har forsøkt å identifisere forhold som vil øke sannsynligheten for måloppnåelse. Vår tilnærming til dette har vært å intervjuere deltakere i to utviklingsprosjekter om deres oppfatning av hva som er viktig for å sikre involvering underveis i prosjektperioden, hvilke resultater som er oppnådd og hvordan de planlegger å videreføre prosjektet i sin bedrift etter prosjektslutt. Det vises spesielt til de forhold ledere, tillitsvalgte og øvrige ansatte peker på som viktige for å bidra til at «HF-metodikk», dvs. utvikling av bedrifter gjennom partssamarbeid, fortsatt blir brukt i bedriftene etter prosjektperioden. Blant annet har vi hatt et spesielt fokus på betydningen av involvering av ansatte og ledere i prosjektperioden for måloppnåelse og videreføring av resultater etter prosjektslutt. Basert på informasjon fra intervjuene gir vi anbefalinger om hvordan fremtidige prosjekter bør organiseres for å øke sannsynligheten for at HF sine målsetninger blir nådd.

¹ <http://fellestiltak.no/>

Rapporten kan være nyttig for de som planlegger utviklingsprosjekter, for de som skal vurdere søknader om støtte til utviklingsprosjekter, for deltakere i utviklingsprosjekter og for de som har ansvar for gjennomføringen av dem. Rapporten kan også gi HF og bedrifter som vurderer å søke om støtte, kunnskap om hva som kreves av involvering fra eiere, ledere og tillitsvalgte i tiden før, under og etter et utviklingsprosjekt for å oppnå de ønskede langsiktige effekter av et godt utviklet partssamarbeid.

1.1 De to utviklingsprosjektene

Agderforskning har i årene 2014-2016 fulgt to HF-finansierte utviklingsprosjekter innen reiselivsnæringen: Kommunikasjon og Medvirkning (KomMed) - og Best Sammen. Disse beskrives kort under.

1.1.1 Kommunikasjon og Medvirkning

Prosjektet Kommunikasjon og Medvirkning (*KomMed*) omfattet ni hoteller, og var resultat av et samarbeid mellom LO og NHO, NHO Reiseliv og Fellesforbundet i Buskerud og Vestfold. Prosjektet ble i hovedsak finansiert med midler fra HF, men prosjektet fikk også støtte til enkelte aktiviteter fra andre aktører: Innovasjon Norge (til lederutviklingsprogram), NHOs arbeidsmiljøfond (til bedriftsinterne utviklingstiltak og prosesser og utvikling av appen «Bli Bedre») og VOX/Kompetanse Norge (til språkkurs). KomMed-prosjektet ble gjennomført i perioden 2011-2015 og deltakerbedriftene var: Farris Bad, Quality Hotel Tønsberg, Rica Havna Hotel Tjøme, Rica Park Hotel Drammen, Rica Park Hotel Sandefjord, Sandefjord Motor Hotel, Storefjell Resort Hotel, Sundvolden Hotel og Thon Hotel Åsgårdstrand.

Utgangspunktet for KomMed prosjektet var et ønske om at hotellene skulle få styrket partssamarbeidet i bedriftene, og gjennom dette få bedre konkurransevne og lønnsomhet. Det var også et ønske om å redusere konfliktnivået i bransjen. I prosjektbeskrivelsen ble det særlig vektlagt at man ønsket å skape en arena for samarbeid og tillitsbygging mellom partene. For å nå hovedmålet ble det satt i gang flere typer tiltak. Det ble arrangert årlige felles-samlinger for alle deltakende bedrifter (tilsammen tre samlinger + en avslutningskonferanse), gjennomført felles lederutviklingskurs for ledere og tillitsvalgte, utviklet samhandlingsverktøy («utviklingsrommet» og appen «Bli Bedre») og gjennomført ulike typer kompetansetiltak på tvers av bedrifter (blant annet i norsk og bruk av dataverktøy). Mange bedriftsinterne tiltak og prosesser ble også igangsatt, og disse var tilpasset den enkelte bedrifts be-

hov. Det ble blant annet gjennomført kurs i rekruttering og seleksjon og i metoder for å gjennomføre gode medarbeidersamtaler.

KomMed hadde følgende delmål:

1. Sikre at samtlige deltagerbedrifter etablerer en arena for samarbeid, hvor ledelse og ansatte kan møtes for å håndtere utfordringer som dukker opp og jobbe med spørsmål knyttet til langsiktig utvikling.
2. Bidra til økt kunnskap og forståelse for avtaleverket.
3. Bidra til å øke samarbeidsevnen i deltagerbedriftene, gjennom læring, trening og praktisering i egen bedrift.
4. Bidra til å øke lederkompetansen til ledere og tillitsvalgte.
5. Bidra til å bygge en bedriftskultur basert på involvering, engasjement og medvirkning.

Prosjektgruppe hadde en partssammensatt styringsgruppe, i tillegg til en partssammensatt arbeids-/prosjektgruppe. Elin Kaafjeld fra NHO var prosjektleder, og Terje Karlsen fra Fellesforbundet brukte også mye tid på prosjektet. Det er disse to vi refererer til når vi skriver prosjektlederne fra KomMed.

Prosjektet og erfaringer fra dette er nærmere beskrevet i Agderforskningens rapport: «Erfaringer fra utviklingsprosjektet Kommunikasjon og medvirkning - Et utviklingsprosjekt for reiselivsbedrifter i Buskerud og Vestfold» (Nyhus et al, 2015), samt i sluttrapporten for prosjektet (Jensen & Gundersen, 2016). Konklusjonene er at KomMed-prosjektet styrket partssamarbeidet i bedriftene på en positiv måte, og at prosjektet i stor grad oppfylte sine delmålsetninger. Det ble også funnet tegn på at prosjektet var en katalysator for innovasjoner, fordi kommunikasjonen i bedriftene var blitt bedre og ansatte fikk økt grad av medvirkning og autonomi.

1.1.2 Best sammen for reiseliv i Agder og Telemark

Utviklingsprosjektet «Best sammen for reiseliv i Agder og Telemark» (Best sammen) omfattet 12 hoteller i Agder og Telemark. Prosjektets grunnfinansiering kom fra HF. I tillegg har prosjektet fått BKA-midler (BasisKompetanse i Arbeidslivet) fra VOX/Kompetanse Norge til finansiering av ulike kurs. Prosjektet hadde en varighet fra 2013 – 2016. Prosjektet ble gjennomført som et samarbeid mellom LO Vest-Agder, LO Aust-Agder, LO Telemark, NHO Agder, NHO Telemark og Fellesforbundet. De tolv deltakende

hotellene i prosjektet var: Arendal Maritime Hotell/Arendal Herregården, Clarion Collection Hotel Bryggeparken, Grand Hotell Flekkefjord, Farsund Fjordhotell, Maritim Fjordhotell Flekkefjord, Quality Hotel og Resort Skjærgården, Quality Straand Hotel, Thon Hotel Høyers, Clarion Hotel Tyholmen, Hotel Dag Bondeheim og Kragerø Spa og Resort.

Utgangspunktet for dette prosjektet var et ønske om å løfte kompetanse, yrkes stolthet, profesjonalitet og servicenivå for å styrke konkurransekraften i servicebransjen i Agder-Telemarkregionen. Det ble gjennomført et forprosjekt i perioden 2012-2013 (også finansiert av HF) som viste at reiselivsbransjen hadde et stort behov for kompetanseheving og utviklingstiltak. I prosjektbeskrivelsen ble utvikling gjennom kompetanseheving i hver enkelt bedrift vektlagt

Best sammen-prosjektet hadde en partssammensatt styringsgruppe med representanter fra NHO, LO og HF, og en arbeidsgruppe bestående av en representant fra NHO Agder og en representant fra Fellesforbundet som hver arbeidet ca 50 prosent med prosjektet. Disse var Clare Jortveit (NHO Agder) og Torbjørn Lillemoen (Fellesforbundet). Vi referer til disse som prosjektlederene for Best sammen-prosjektet. Det var også med ytterligere en representant fra Fellesforbundet og en fra NHO reiseliv i arbeidsgruppen, men disse hadde ikke avsatt like mye tid til prosjektarbeid og har derfor i praksis ikke bidratt like mye til prosjektstyringen som de to vi kaller «prosjektlederene».

Hovedmålet for prosjektet var at deltakerne skulle øke sin konkurransekraft, bli mer innovative, bedre partssamarbeidet og styrke sin lønnsomhet. Følgende delmål ble formulert:

1. Bedre arbeidsmiljø ved å bygge en bedriftskultur som er basert på involvering, begeistring og medvirkning
2. Øke lønnsomhet
3. Øke grad av medvirkning og bedre samarbeid
4. Redusere sykefravær
5. Redusere turnover

I prosjektperioden ble det gjennomført halvårlige fellessamlinger for alle deltakere (seks samlinger totalt). I tillegg ble det gjennomført aktiviteter og kurs for hvert enkelt hotell i forhold til deres behov. Det ble arrangert kurs i norsk, data, digitale ferdigheter, «gøy på jobben» (om arbeidsmiljø, kommunikasjon og innovasjonskultur), lederutvikling, «mersalg uten mas», kommunikasjon og kreativitet, «trygg på jobben» og konflikthåndtering blant kunder (beredskap mm). Det ble også tilbudt opplæring i bruk av verktøyet

«utviklings-rommet» og i hvordan gjennomføre medarbeidersamtaler. I prosjektets slutfase ble det fokusert på forankring av Best sammen-prosjektet som en del av bedriftens daglige virksomhet i de enkelte hotell. Dessverre ble prosjektets avslutning vanskelig gjort på grunn av streik i hotell-og restaurantnæringen våren 2015, men undersøkelser gjort av arbeidsgruppen etter streiken, tyder på at resultatene av prosjektet når det gjaldt partssamarbeid, ikke ble skadelidende av dette (Haukedal et al, 2016).

Agderforskning har ikke utarbeidet en egen prosjektrapport med erfaringer fra Best sammen, men det ble gjennomført intervjuer med prosjektlederne (Clare Jortveit og Torbjørn Lillemoen) om deres erfaringer. Best sammen-prosjektets arbeidsgruppe har også utarbeidet en egen evalueringsrapport basert på en undersøkelse de gjennomførte for å kartlegge resultater fra prosjektet (Haukedal et al, 2016). Erfaringene tyder på at resultater av deltakelse i Best sammen ligner på de som ble funnet for KomMed-deltakerne, og at mange av prosjektets delmål dermed ble oppnådd:

- Partssamarbeidet har blitt styrket gjennom bedre rolleforståelse og bedre kommunikasjon mellom tillitsvalgte og ledere
- Ansatte har blitt mer involverte og medvirker mer, og ledelsen deler mer informasjon med de ansatte.
- Eventuelle konflikter blir også løst på en bedre måte enn tidligere.
- Mange ansatte har fått et kompetanseløft, og mange har fullført fagbrev i prosjektperioden.

I Best sammen-prosjektet er det også flere hoteller som rapportert at den økonomiske gevinsten av prosjektet er stor, blant annet ved at en har blitt bedre til å lage bemanningsplaner. En har imidlertid ikke funnet en klar sammenheng mellom prosjektet og sykefravær eller turnover. En oppsummering finnes i sluttrapporten for Best sammen (Haukedal et al, 2016).

1.2 Bakgrunn for denne rapporten

Agderforskning har fulgt de to utviklingsprosjektene gjennom et eget «følgeforskningprosjekt». Målet har vært å bidra til å synliggjøre resultater fra prosjektene og bidra til kompetanseoverføring fra KomMed-prosjektet til Best sammen-prosjektet. I den forbindelse ble det utarbeidet en rapport om resultatene fra det HF-finansierte utviklingsprosjektet KomMed i ni reiselivsbedrifter, i mars 2015 (Nyhus et al, 2015). Evalueringen avdekket blant annet at en del av de ansatte, tillitsvalgte og ledelse mente det ville være vanskelig å videreføre utviklingsaktivitetene i egen bedrift etter perioden hvor den økonomiske og faglige støtten fra HF falt bort. Også prosjektlederne for

Best sammen uttrykte bekymring for hvorvidt deltakende bedrifter ville fortsette arbeidet med partssamarbeid som metodikk etter prosjektets avslutning. I samarbeid med sekretariatet i HF ble det derfor bestemt at siste del av følgeforskningsprosjektet skulle ha fokus på videreføring av prosjektaktiviteter og resultater etter prosjektslutt i noen utvalgte hotell fra begge utviklingsprosjektene. Blant annet er det nyttig å vite om bedriftene arbeider videre med partssamarbeid som metode. Det er også viktig å få mer kunnskap om hvordan utviklingsprosjekter bør organiseres for å øke sannsynligheten for at prosjektene lever videre i bedriftene. Følgende problemstillinger ble formulert:

- 1. Hvilke resultater oppfatter deltakerne i KomMed og Best sammen er oppnådd gjennom prosjektdeltakelsen?**
- 2. Planlegger bedriftene, og i så fall hvordan, å videreføre de oppnådde resultatene etter prosjektperioden?**
- 3. Hvordan bør utviklingsprosjekter organiseres for å øke sannsynligheten for at resultater fra prosjektet blir videreført?**

2 Metodisk tilnærming

2.1 Intervjuundersøkelse

Intervjuer med nøkkelinformanter ble brukt som undersøkelsesmetode. Det ble gjennomført kvalitative intervjuer med ledere og tillitsvalgte og fokusgruppeintervjuer med ansatte på flere nivåer i de utvalgte bedriftene. I to hotell var det ikke mulig å gjennomføre fokusgruppeintervjuer, og da ble noen ansatte intervjuet individuelt. Intervjuene som ble gjennomførte med ledere og tillitsvalgte, var såkalt semi-strukturerte intervjuer, der intervjuet har form som en styrt samtale. Intervjuene med øvrige ansatte ble gjort gruppevis, som såkalte fokusgruppeintervjuer. De personlige intervjuene varte 80-120 minutter, mens fokusgruppeintervjuene med ansatte varte ca 60 minutter. Intervjuer blant deltakere i KomMed prosjektet foregikk i perioden desember 2015 -juni 2016, mens intervjuer blant Best sammen-deltakere ble gjennomført i august - november 2016. Til sammen ble det gjennomført 32 dybdeintervjuer og fire fokusgruppeintervjuer.

Intervjuguiden kan sees på som en huskeliste for personen som leder intervjuet over tema som skulle belyses – spørsmålsformuleringen brukt i intervjuet var ikke nødvendigvis nøyaktig som i guiden. Intervjuguiden var delt inn i seksjoner som dekket tema som var aktuelle for problemstillingene og var utviklet i samarbeid med prosjektledere i KomMed og Best sammen samt med sekretariatet i HF. Intervjuguiden er vedlagt (vedlegg 1). Tema som ble dekket i intervjuene var:

- Egenskaper ved informant og hotellet
- Endringer i partssamarbeidet og HMS-arbeid i løpet av prosjektperioden
- Endringer i sykefravær, «turnover» og konfliktnivå
- Endringer i bedriftskultur, trivsel, arbeidsmiljø, medvirkning
- Medarbeiderdrevet innovasjon – økning som følge av prosjektet
- Andre resultater av prosjektet (f.eks. lønnsomhet, kundetilfredshet, konkurransekraft)
- Arbeid med innovasjon
- Spredning av kunnskap fra prosjektet
- Planer og forutsetninger for videreføring av prosjektet
- Generell vurdering av prosjektet

Da intervjuguiden er omfattende og respondentene hadde svært ulik bakgrunn og kompetanse fra prosjektet, ble ikke alle spørsmål stilt alle respondenter, men tilpasset den enkeltes rolle og grad av involvering i prosjektet.

Intervjuene ble tatt opp på bånd og resultater har blitt sortert systematisk etter tema. I det følgende rapporterer vi de viktigste funnene for å belyse de tre problemstillingene. Vi har sammenfattet informasjonen som ble gitt for ikke å avsløre fra hvilket hotell eller hvilken ansatt svarene kom fra. Funn blir belyst av sitater, som er aidentifisert. Sitatene har blitt godkjent for bruk i rapporten.

2.2 Valg av bedrift og respondenter

Undersøkelsen av erfaringer fra KomMed-prosjektet (Nyhus, et al, 2015) avdekket at det var stor forskjell på hvordan bedriftene som deltok i prosjektet hadde implementert og gjennomført utviklingsaktivitetene. Det var ulike grunner til den ulike involveringen – i noen tilfeller skyldes det tidsnød, andre ganger utskiftning av nøkkelpersoner i hotellene. I Agderforsknings rapport om erfaringer fra KomMed ble det konkludert:

«..evalueringen tyder på at KomMed-prosjektet har vært en suksess for de hotell som har jobbet hardt og jevnt med prosjektet i løpet av prosjektperioden. Det var også disse hotellene som ser ut til å ha fått mest ut av prosjektet, og som på samme tid er sikker på at man over tid ville bli mer konkurransedyktige og lønnsomme ved å satse partssamarbeid som metode.»
(Nyhus, et al, 2015) s 51.

I sluttrapporten til Best Sammen- prosjektet kommenteres lignende observasjon:

«De hotellene som deltok i prosjektet hadde svært forskjellige utgangspunkter, og engasjement fra de enkelte hotellene har vært varierende. Kontinuitet har vært en utfordring, både med tanke på deltakelse på fellessamlinger og utskifting av ledelse i nesten 50% av bedriftene som deltok i prosjektet»
(Haukedal et al, 2016, s 4).

Det var særlig på fellessamlinger en kunne se at noen hoteller ikke prioriterte prosjekt-deltakelsen, og det var få deltakere som fikk med seg innholdet i alle fellessamlingene fra start til slutt. Deltakelsen på disse samlingene var i perioder lavere enn forventet. Noe frafall skyldtes at et deltakerhotell hadde fullt belegg på tidspunkt for fellessamling og derfor trengte nøkkelpersonell på hotellet. Men dette er ikke den eneste forklaringen. I sluttrapporten til Best sammen blir dette frafallet også forklart med liten forståelse for målsettingen med prosjektet i prosjektets oppstartfase. Dette førte igjen til at noen tillitsvalgte ikke fikk den rollen som var nødvendig for å utvikle partssamarbeidet:

«Ved starten av prosjektet, var det flere tillitsvalgte som ikke hadde merkbare roller i bedriften. Det virket ikke som dette var tilsiktet, men heller at lederen hadde ikke reflektert over det. De hotellene der lederen fikk en tidlig forståelse for styrken med partssamarbeid er de hotellene som har hatt beste resultater. Det er påfallende at de tre hotellene med minst involvering av de tillitsvalgte er også de med dårligste oppmøte på fellessamlingene og minst utnyttelse av tilbudet om kompetansehevingstiltak.» (Haukedal et al, 2016, s 14.)

Resultatene av prosjektet kunne antakelig blitt betydelig større dersom alle deltakere hadde brukt mulighetene til utvikling som ble tilbudt gjennom prosjektet. Det ble konkludert:

«Graden av involvering og medvirkning varierte stort fra bedrift til bedrift. De bedriftene som tok imot tilbudene om kurs og inviterte flest mulig ansatte, sier at de har fått mer utbytte enn de som ikke satte av tid til kursing».
(Haukedal et al, 2016, s 12.)

I denne undersøkelsen har vi derfor valgt å intervju ledere og tillitsvalgte i hoteller som varierte i grad av involvering, for å se om dette påvirker videreføring av prosjektet etter prosjektslutt. Det kan også være nyttig å få en bedre forståelse for hvorfor noen bedrifter involverte seg relativt lite. Vi valgte også å intervju ansatte, for å undersøke om prosjektdeltakelsen har hatt betydning for andre enn de viktigste nøkkelpersonene for prosjektene. Hotellene har blitt plukket ut i samarbeid med prosjektlederne for KomMed prosjektet og Best sammen-prosjektet. Vi har dermed intervjuer fra ledere og ansatte i tre hoteller som i stor grad involverte seg i prosjektet og i tre hoteller der engasjementet var mindre². De utvalgte hotellene varierer i størrelse, eierstruktur og kjedetilhørighet.

3 Resultater

I dette avsnittet presenterer vi noen av resultatene fra intervjuene som ble gjort etter prosjektslutt for de to utviklingsprosjektene. Vi ser først på funn som belyser utviklingen i partssamarbeidet i bedriftene. Disse samsvarer i stor grad med resultatene fra undersøkelsen som ble foretatt blant deltakere i KomMed-prosjektet mens prosjektet fortsatt var i gang: Partssamarbeidet har blitt styrket i prosjektperioden og bedriftene rapporterer om flere gode resul-

²Selv om noen av de utvalgte hotellene her karakteriseres som «lav-involverte», betyr ikke det nødvendigvis at de var blant de minst involverte. Noen hoteller, spesielt deltakere i Best sammen prosjektet, ble ikke valgt ut til denne undersøkelsen siden de hadde hatt ett eller flere lederskifter eller skifte av tillitsvalgt i løpet av eller etter prosjektperioden. Vi vurderte det som lite nyttig å intervju ledere/tillitsvalgte som ikke hadde deltatt i prosjektet, siden de ville kunne si lite om, for eksempel, hva de ville skulle vært gjort annerledes i prosjektet. Utskifting av nøkkelpersonell har også vært en viktig grunn til lav involvering i prosjektet for noen hotell, og de er dermed ikke representert i denne undersøkelsen. Det var også hoteller som ikke ønsket å bidra til denne undersøkelsen, og noen av disse var blant hoteller med lav involvering.

tater som følge av dette. I noen bedrifter har partsamarbeidet gått fra å være ikke-eksisterende til å bli svært godt. I andre bedrifter var det etablert et godt samarbeidsklima før prosjektstart, og prosjektet har bidratt til en ytterligere bevisstgjøring av verdien av god kommunikasjon og medvirkning slik at arbeidet med arbeidsmiljøet videreføres. Det er variasjon blant bedriftene i forhold til resultatene som er oppnådd, men alle har hatt en positiv utvikling. Prosjektdeltakelsen har bidratt til at flere bedrifter har et bedre arbeidsmiljø og lavere konfliktnivå. Flere informanter forteller om en økt grad av innovasjon, og at både nye arbeidsrutiner og produkter har blitt etablert som resultat av økt kommunikasjon og medvirkning. Under blir disse endringene nærmere beskrevet før vi presenterer bedriftenes planer for videreføring av resultatene etter prosjektslutt.

3.1 Resultater innen partssamarbeid av prosjektdeltakelse

HF's metode for å utvikle bedrifter slik at de blir mer innovative og konkurransedyktige er forbedring og bevisstgjøring av partssamarbeid. Det er derfor et stort fokus på partsamarbeid i alle utviklingsprosjekter finansiert av HF, og vi har derfor forsøkt å kartlegge deltakernes oppfatning av partssamarbeidet før og etter prosjektet.

De erfaringene som rapporteres under, viser at kvaliteten på mange dimensjoner ved partssamarbeidet har blitt bedre i alle bedriftene. Dette er i samsvar med det som ble funnet i tidligere intervjuer med ledere og tillitsvalgte fra KomMed-prosjektet (Nyhus et al, 2015). Nå blir dette funnet også støttet av ansatte i bedriftene som er med i undersøkelsen. Vi finner imidlertid ikke at prosjektene så langt har bidratt til å øke organisasjonsgraden ved at flere ansatte har meldt seg inn i fagforening, til tross for at mange ledere sier at de oppfordrer ansatte til å organisere seg. Det er likevel grunn til å tro at mange av de uorganiserte ansatte også merker positive erfaringer av prosjektdeltakelsen, siden mange av tiltakene som er iverksatt for å bedre kommunikasjon og medvirkning, nødvendigvis omfatter alle ansatte.

I det videre vil vi oppsummere hvilke resultater innen partssamarbeid som deltakerne selv mener kan tilskrives utviklingsprosjektene

3.1.1 Bedre samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte

I alle hotellene som ble karakterisert som «høy-involverte» rapporterte både ledere, tillitsvalgte og ansatte at partssamarbeidet har klart endret seg til det

bedre. De nevnte spesielt at forholdet mellom leder og tillitsvalgt i større grad kjennetegnes av gjensidig respekt og tillit. Dette henger sammen med at begge parter har fått en bedre forståelse av hverandres roller og ansvar. Ledere og tillitsvalgte har i prosjektperioden deltatt på samlinger og kurs sammen, og de har derfor hatt anledning til å bli kjent med hverandre og diskutere relevante problemstillinger på en annen måte enn tidligere. For mange har dette vært en ny opplevelse, siden mange ledere og tillitsvalgte tidligere stort sett møttes i konfliktsituasjoner. Bedre relasjonene mellom ledere og tillitsvalgte har bidratt til mer samarbeid om ting som angår drift, for eksempel, vaktlister, og i noen tilfelle, også oppsigelsesprosesser. En tillitsvalgt beskrev endringen i relasjonen til en mellomleder slik:

«...Da vi kom inn i dette prosjektet skjønte kjøkkensjefen at han kunne høste frukter av å samarbeide med meg som hovedtillitsvalgt – og nå har vi en kjempefin dialog, ja, den er...helt fantastisk! Nå spør han meg om løsninger som vi finner i fellesskap innen lønn, timeoppsett og øvrige saker. Han har nå den riktige respekten for partssamarbeid på en god måte».

«Så de siste årene har kjøkkensjefen kommet til meg som hovedtillitsvalgt og spurt om lønnsutbetalinger og vaktlister [...] Før påske, for eksempel. Da minnet jeg ledere om hvem som skulle ha lønn og ikke lønn, og hvem som skulle arbeide når. Det gagnar oss alle, og det ble godt mottatt».

En leder pekte på bedre arbeidsmiljø som et resultat av prosjektet og viktigheten av involvering og medbestemmelse. Her ser vi et eksempel på hvordan prosjektet har bidratt til bedre samarbeid med alle ansatte – ikke bare tillitsvalgte:

«Jeg tror nok jeg har fått et godt forhold til de tillitsvalgte gjennom dette prosjektet. De ansatte har vært på kurs med lederne – også har lederne har blitt bedre kjent med de tillitsvalgte. Det har vært en generell kompetanseheving fra stuepiker til ledere i dette prosjektet. Så jeg tror totalt sett at det har vært bra for alle. Skal du få til noe så må du ha med de ansatte. Uansett hva slags ideer og nytenkning du har. Du bør utfordre de ansatte til å komme med forslag, for hvis det kommer top-down, så får du ikke de ansatte med deg» .

En annen leder sa:

Personlig velger jeg å tro at jeg har endret min væremåte. Jeg involverer flere folk, mye mer enn hva jeg gjorde. Dette gjelder nok også de andre ledere i bedriften.

Også mellomledere sier de har endret lederstil ved at de nå involverer flere ansatte i beslutninger og planlegging. De mener deltakelsen i utviklingsprosjektet har bidratt til dette. En mellomleder sier:

«Det jeg merker mest av endringer er hvordan jeg nå leder avdelingen, da jeg har fått bedre forståelse for de ansatte. Jeg har brukt verktøyene ofte daglig, hvis det oppstår utfordringer i forhold til hvordan vi skal tilnærme oss de ansatte. Det er det jeg har hatt mest utbytte av som leder. Alle tipsene jeg har fått i løpet av disse årene har gjort noe med bevisstgjøring – jeg har involvert meg mer med de ansatte nå. Det er vanskelig å bevise, men jeg tror faktisk vi som ledere involverer de ansatte mer enn jeg gjorde før. Jeg tror vi etter prosjektet involverer de ansatte ubevisst.»

Flere ansatte nevner også bedre kommunikasjon med leder som et positivt resultat av prosjektet. Et utsagn fra en ansatt illustrerer dette:

«Ja, jeg vil si at partssamarbeid mellom ledere og ansatte har blitt merkbart bedre. Det er bedre bevissthet rundt det, det synes jeg. Vi vil alltid jobbe med å bli bedre på samarbeid mellom ansatte, men det har blitt bedre bevissthet på kommunikasjon, og ledergruppa har nærmet seg de ansatte. Det gjør de ansatte mer lidenskapelig med det de driver med, og de blir lagt merke til. Og da de får tilbakemelding på gode eller dårlige ideer, da føler de at de jobber frem mot noe, og blir sett da, og det er positivt.»

En annen ansatt har også merket seg at prosjektet har hatt positive effekter, også under streiken i 2015, og sier:

«I tidsperioden siden vi begynte med dette prosjektet merker jeg at tillitsvalgt har vært mer med på ledermøter. Samarbeid i seg selv er det mye fokus på nå. Og det er jo ikke så stort hotell, så de fleste ansatte føler da at de har en stemme inn i ledergruppa. Under streiken så følte jeg at direktøren hadde satt seg mye inn i avtaleverket, som han oppdaterte på en felles Facebook-side for ledelse og tillitsvalgte

ved hotellet. Det var veldig positivt. Sånn som den kanalen var brukt, la jeg merke til at alle ble informert – det var en god stemning – selv om vi var delt på organisert og ikke organisert. Det er vel noe han (direktøren) burde hørt».

Ledere fra fire av de seks hotellene rapporterer også at prosjektet har bidratt til å revitalisere partssamarbeidet gjennom å få bedre orden på andre HMS-roller, slik som arbeidsmiljøutvalg, IA-kontakt og hovedverneombud. I noen bedrifter har de fått en bedre avklaring på hvilke oppgaver og ansvar som tilhører de ulike lovpålagte funksjonene, noe som også gjør partsamarbeidet lettere. Det har også blitt økt grad av bruk av medarbeidersamtaler i noen bedrifter. En bedrift har, for eksempel, introdusert obligatorisk medarbeidersamtale for alle ansatte som en direkte konsekvens av HF-prosjektet. En mellomleder forklarte følgende om sin avdeling:

«Det som er nytt nå, er at jeg har tatt med alle 25 ansatte i medarbeidersamtaler, det har jeg ikke gjort før. Jeg hører ting jeg faktisk ikke var klar over. Ja, jeg tror det har vært en del av denne prosessen i dette HF-prosjektet. Det har vært med å pushe medarbeidersamtaler– så det skaper en positiv relasjon!»

En bedrift ble IA-bedrift i løpet av prosjektperioden og utpekte en egen IA-person. Direktøren sier at en først var skeptisk til ordningen internt, men at ordningen fungerer bra og at sykefravær nå følges bedre opp.

I noen av hotellene har partssamarbeidet blitt mer formalisert i prosjektperioden. Dette har medført faste møteplaner for fagforeningsmedlemmene, egne HMS-møter mellom verneombud, tillitsvalgte og IA-personer, jevnlig informasjonsmøter mellom ledere og tillitsvalgte samt driftsmøter der både ledere og tillitsvalgte møter. I bedrifter med høy involvering har det også blitt vanlig at tillitsvalgte deltar i ledermøtene, slik at tillitsvalgte har en stemme i de fora der viktige beslutninger blir tatt. Det er i disse bedriftene partssamarbeidet har kommet lengst.

I hotellene som ble karakterisert som «lav-involverte» fikk vi ulike svar når det gjaldt utviklingen i partssamarbeidet. I to av hotellene forklarte de sitt lavere engasjement i prosjektet med at de i mange år hadde hatt et godt etablert partssamarbeid i bedriften. De merket derfor ikke at partssamarbeidet hadde blitt bedre i prosjektperioden, men de rapporterte at prosjektet hadde bidratt til en ytterligere bevisstgjøring av hvor viktig partsamarbeidet var og at forståelsen og nytten av avtaleverket var blitt bedre. De verdsatte også sitt gode arbeidsmiljø høyere enn før, siden prosjektet hadde vist hva et dårlig

arbeidsmiljø kunne føre til. Deres tilsynelatende lave engasjement i prosjektet ble altså forklart med at partssamarbeidet allerede var godt, kombinert med tidspress. I flere bedrifter uttrykte leder seg positiv til fagforeningsarbeid og oppfordret ansatte til å organisere seg. En daglig leder sa:

«Vi er jo avhengig at de ansatte er organiserte. Vi har jobbet for at mer enn 50 prosent er organisert. For oss er det ingen bakdel. Vi ønsker å ha folk i klubben. Vi har også mange forbund som kunder, og de er også opptatt av at vi skal ha en fungerende klubb på huset».

Ledere av to av bedriftene signaliserte at de hadde blitt med i prosjektet først og fremst fordi de ønsket seg kompetanseheving for ansatte og ledere og faglig utvikling av ansatte. De hadde dermed ikke så sterkt fokus på partssamarbeidet i deres deltakelse i prosjektet, og de var heller ikke kjent med denne målsetningen for prosjektet. Det var imidlertid noe uenighet mellom tillitsvalgte og ledere om hvor godt det allerede etablerte partssamarbeidet i faktisk fungerte, der de tillitsvalgte ønsket seg større engasjement for å bedre partssamarbeidet i sine respektive bedrifter. Det virket som om ledere oppfattet partssamarbeidet som bedre enn det de tillitsvalgte gjorde. Spesielt i ett hotell med høy involvering mente den tillitsvalgte at partssamarbeidet fortsatt var dårlig, og at det var nødvendig med hyppige henvisninger til avtaleverket for å få delta i møter som ansattrepresentant. Den tillitsvalgte var oppgitt over at ledelsen fortsatt ikke forsto hvilken nytte de ville ha av å bruke avtaleverket i forbindelse med planlegging av turnus.

I en bedrift var lav involvering i prosjektperioden sannsynligvis også et resultat av utskifting av direktør, og her ønsket de tillitsvalgte seg en sterkere rolle i den daglige drift i påvente av ny direktør. Skifte av nøkkelpersoner ble hos alle bedriftene sett på som en høy risiko for at målsetningene i utviklingsprosjektene ikke vil nås.

Dersom vi ser på alle svar under ett, var partssamarbeidet dårlig ved tre av bedriftene før prosjektet, mens to svarte at det allerede var bra. I en bedrift var det litt uenighet om graden av partssamarbeid før prosjektstart og også om hvordan det fungerer i dag. I fem av bedriftene var alle, både ledere, tillitsvalgte og ansatte, enige om at partssamarbeidet var blitt bedre i prosjektperioden. I noen bedrifter har kvaliteten på partssamarbeidet blitt svært bra. I en bedrift merket man ikke så stor forskjell, men i denne bedriften ble partssamarbeidet vurdert å være godt allerede ved prosjektstart.

3.1.2 Bedre rolleforståelse blant ledere og tillitsvalgte

I begge utviklingsprosjektene har avtaleverket og rollene som henholdsvis tillitsvalgt og leder vært i fokus, og bedre rolleforståelse blir sett på som en nøkkel til å få til godt partssamarbeid. En bedre forståelse for rollene vil også være viktig for at et godt partssamarbeid videreføres i bedriftene etter prosjektperioden. Både i Agderforskningens rapport om erfaringer fra KomMed-prosjektet og i sluttrapportene fra KomMed og Best sammen blir det slått fast at begge prosjektene har bidratt til en økt rolleforståelse. Det finner vi også i våre undersøkelser etter prosjektavslutning. Det er særlig rollen til den tillitsvalgte som blir bedre forstått, både av tillitsvalgte selv, ansatte og av lederne/eiere. Dette har ført til at den tillitsvalgte i mange hoteller nå blir invitert med i flere møter med ledelsen enn tidligere, og at den tillitsvalgte oftere blir inkludert i prosesser som angår de ansatte og bedriftens videre strategiske utvikling. Mange tillitsvalgte har også funnet løsninger for å ha bedre kommunikasjon med medlemmene, blant annet ved å bruke Facebook. Prosjektet har bidratt til å styrke tillitsvalgtrollen i mange av bedriftene, særlig i bedriftene med høy involvering.

De fleste informantene i bedriftene mener at prosjektet har sørget for at hovedtillitsvalgt blir sett på som en leder i tråd med sitt representative verv, og at det partsbaserte samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte nå er mer likeverdig, som beskrevet i hovedavtalens del B. Begge parter føler et felles ansvar for strategisk bedriftsutvikling. Gjennom den tillitsvalgtes medvirkning, trekkes resten av bedriften inn i utviklingsarbeidet. Både ledelse og tillitsvalgte har ved hjelp av utviklingsprosjektene også funnet nye samarbeidsområder og arenaer som ikke er nedfelt i lover eller avtaler mellom partene.

En hovedtillitsvalgt fortalte om hvordan ledere endret syn på den tillitsvalgte, slik at den tillitsvalgte ikke lenger bare blir assosiert med konflikt eller trusler:

«Ledergruppa har sett større muligheter med et bedret utviklingsarbeid mellom ledere og ansatte – og at det ikke er en «trussel» med tillitsvalgte, rollene forstås bedre nå, etter prosjektet».

Direktører på sin side, sier at de føler at de tillitsvalgte bedre forstår at de har et felles ansvar for at bedriften skal overleve at de ansatte må bidra til det. Alle informanter svarte ubetinget positivt at partssamarbeid som metode ville på lang sikt øke bunnlinjen i bedriften og redusere kostnader. For eksempel sier direktører ved fem bedrifter at de opplever at de tillitsvalgte nå

har en forståelse for hva som skal til for at bedriften skal overleve. En direktør uttrykte:

Jeg opplever at de tillitsvalgte nå har en forståelse av at vi skal levere, at de ikke bare skal kreve, kreve, kreve. Det er en forståelse nå, det er en glede å se at vi har en positiv utvikling, og den gleden er det moro å se at mange som nå får.

I flere bedrifter er de tillitsvalgte med i møter for å diskutere ordreinnngang, budsjett og regnskap, slik at de kan ha en reell medvirkning i viktige bedriftsinterne avgjørelser. Informanter i alle bedrifter svarte at det er en fordel at tillitsvalgte får kompetanse på de økonomiske sidene av driften og involveres mer i det økonomiske arbeidet. En mellomleder beskriver det slik:

Tillitsvalgt blir med på driftsmøte en gang i måneden på grunn av dette prosjektet, hvor vi går gjennom tall og sånt. Vi ble bevisst på at det var en rett hun hadde å delta på (møtene) ... ja, det var bare positivt. I forbindelse med partssamarbeid, er det fint å kunne snakke om konflikter, for å unngå misforståelser er det positivt kunne snakke åpent, at folk blir bevisst på ting, og ikke lurer på hva som skjer. Dette er opp til ledelsen, slik at de åpner opp for ting, at ledelsen ikke bare sitter i egne møter. I forbindelse med omstilling i bransjen er det viktig å kunne forklare de tillitsvalgte, slik at du får en bedre prosess og resultat gjennom felles tankegang og forståelse for nedskjæringer. Dette fikk vi til i vinter, det ble ingen konflikt rundt det, slik det kunne vært».

Prosjektet har på denne måten bidratt til at tillitsvalgte og ledere forstår både egen og hverandres roller bedre. Dette er viktig for at utviklingen av partssamarbeidet skal gå som planlagt i prosjektet. En utfordring ved dette, er at utviklingen av tillit og god kommunikasjon i leder-tillitsvalgtrelasjonen som regel vil være personlige. Ledere og tillitsvalgte får gode muligheter til å bli kjent og diskutere og praktisere viktige sider ved partssamarbeid i prosjektperioden, og dette utløser mange av de gode resultatene fra prosjektene. Der som en av disse nøkkelpersonene slutter i løpet av prosjektperioden, er det en stor fare for at progresjonen i prosjektet stopper opp, eller at det tar tid før en like god relasjon med den nye nøkkelpersonen er etablert. Utskiftning av nøkkelpersonell etter prosjektslutt vil også være en trussel mot videreføring av prosjektet. Da vil det ikke være prosjektaktiviteter tillitsvalgte og ledere skal delta på sammen som kan bidra til å bygge en slik relasjon. Med mindre ny leder eller tillitsvalg selv tar initiativ til raskt å bli kjent og utvikle sin re-

lasjon, er det en stor fare for at mye av fremgangen i forhold til partssamarbeidet vil kunne forsvinne.

Noen respondenter nevnte også at det er et problem at det er lederne som oftest skiftes ut, mens den tillitsvalgte forblir den samme over flere år. Den tillitsvalgte kan da fremstå som litt «traurig» eller bakstrevsk, siden ny leder ofte er moderne og nytenkende og er opptatt av å fornye bedriften. Det kan være en utfordring for den tillitsvalgte å bygge opp ny relasjon med stadig nye ledere som har ambisjon og mandat til raskt å gjøre endringer.

3.1.3 Lavere konfliktnivå

KomMed-prosjektet ble initiert på bakgrunn av et høyt konfliktnivå i hotellbransjen i Buskerud og Vestfold, og ett av målene for prosjektet var å redusere konfliktnivået. Tanken var at et bedre partssamarbeid i seg selv vil bidra til færre konflikter, og at lederutvikling og økt kunnskap om avtaleverket vil bidra til det. Som et forebyggende verktøy ble også «utviklingsrommet» utviklet, - en arena og metode for samarbeid med klare regler for hvordan kommunikasjonen skal foregå. Verktøyet vektlegger etablering av en felles forståelse av virkeligheten, som i neste omgang gjør det lettere å finne løsninger på potensielle problemer. I løpet av prosjektperiodene har bedriftene fått kurs i hvordan denne metoden skal brukes. I Agderforsknings undersøkelse av KomMed-prosjektet, ble det funnet at tre av bedriftene brukte verktøyet aktivt, tre hadde forsøkt det, men ikke uten bistand fra Fellesforbundet, mens tre bedrifter ikke hadde brukt det (Nyhus et al, 2015). Vi har ikke tilsvarende tall for Best sammen, men alle hotellene i Best sammen-prosjektet ble tilbudt kurs i bruk av utviklingsrommet og deltakere har vist interesse for verktøyet på samlingene. I intervjuene som ble gjort etter prosjektslutt, er det flere av bedriftene som forteller om regelmessig bruk av utviklingsrommet, og at det oppleves som nyttig for å løse opp i kommunikasjonskonflikter.

Intervjuene vi har gjort etter prosjektslutt tyder på at prosjektene har bidratt til redusert konfliktnivå. Særlig i hotellene som har vært mest involvert i prosjektperioden, er partssamarbeidet preget av et langt lavere konfliktnivå. En daglig leder uttalte:

«Det handler om kommunikasjon og medvirkning, det jo faktisk det det handler om. Prøv å diskutere, så finner vi en løsning etter hvert. Det gjør at vi nå har fått en bedre hverdag, en ryddigere hverdag, og at vi tar konflikten der og da – det har vi vært veldig opptatt av. Ikke vent fjorten dager eller tre uker på at det her skal modnes, da blir det enda verre enn før. Nå tar vi med det en gang, og ni av ti

ganger er det basert på at man har misforstått hverandre. Det er dette verktøyet vi nå bruker i konflikthåndteringer.»

Tillitsvalgte har også fått være med i vanskelige prosesser, og det oppfattes at dette har bidratt til forebygging av konflikter:

«Som for eksempel da vi i vinter med nedgangstider og sparetiltak og prosesser med sparetiltak, klarte å involvere tillitsvalgt, er et godt eksempel på at partssamarbeidet er bedret. Hun som er tillitsvalgt, fikk være med og forsto hvorfor vi gjorde dette. Ellers kunne ledelsen bare kuttet uten å involvere [...] man får så mye mer til når vi har med oss de tillitsvalgte på tankegangen!»

Samspeillet mellom ledelse og ansatte var godt i mange av bedriftene før de ble med i prosjektet, men også i disse bedriftene mener de at deltakelse i utviklingsprosjekt har bidratt til en enda bedre bedriftskultur. En mellomleder syntes utviklingsrommet er et godt verktøy:

«I avdelingen har vi ikke endret noe, men vi har jo lært en del teknikker, som «utviklingsrom» - det har vi brukt. I min avdeling er det fra før lite konflikter, bra arbeidsmiljø, og god yrkesstolthet.»

En annen leder fortalte at bedriften bruker utviklingsrommet som en del av den daglige driften. På spørsmål om dette verktøyet fungerer som konfliktforebyggende, svarer både hovedverneombud og mellomleder bekreftende. I ett av hotellene med lavt konfliktnivå fra før, har også utviklingsrommet blitt tatt i bruk, siden det oppfattes som et nyttig verktøy. I et annet hotell, der konfliktnivået også var lavt før prosjektstart, har de valgt å fortsette med sin egen metode, der de ansatte har fått stemme over ulike alternativer det har vært uenighet om.

I hvilken grad deltakere oppfatter at der har vært en reduksjon i konfliktnivået, har selvfølgelig sammenheng med hvor stort konfliktnivået var ved prosjektstart. Her var variasjonen stor, og de som hadde få konflikter fra før, vil heller ikke rapportere en stor nedgang. Men en samlet oppsummering av oppfatninger av utvikling av konfliktnivået viser at dette først og fremst har blitt lavere i de bedriftene som hadde høy involvering i prosjektperioden. I to av bedriftene med lav involvering syntes man ikke konfliktnivået hadde endret seg, mens ulike informanter var uenige om dette i den siste bedriften.

3.1.4 Partene har fått bedre kjennskap til avtaleverket.

I begge de to utviklingsprosjektene har det blitt holdt lederutviklingskurs der avtaleverket har blitt gjennomgått. Dette har alle deltakere rapportert som svært nyttig og nødvendig for å få til et godt partssamarbeid internt. I forhold til betydningen av kunnskap om avtaleverket for håndtering av konflikter, sa en hovedtillitsvalgt:

«Det å kunne løse arbeidskonflikter med loven i hånd, både for arbeidstaker og arbeidsgiver, da er den felles forståelsen for avtaleverket veldig viktig»

En annen effekt av at leder og tillitsvalgt har vært på kurs sammen, er at de tolker avtaleverket sammen. De har blitt flinkere til å bruke fleksibiliteten som avtaleverket åpner for, strategisk. En mellomleder uttrykker tilfredshet med det:

«Vi har blitt mer kjent med avtaleverket, og vet litt lettere nå hvordan vi tolker det. Og det har også blitt lettere hvis vi ikke skjønner teksten i avtaleverket, og går da til tillitsvalgt - så tolker vi det sammen».

Det påpekes i alle bedrifter at de tillitsvalgte trolig er bedre skolert enn lederne i avtaleverket fordi fagforeningene driver systematisk opplæring av sine tillitsvalgte. Det har derfor vært spesielt nyttig for ledere å få kursing i avtaleverket i prosjektperioden, og lederne uttrykker at de ønsker mer av det. Ulik forståelse av avtaleverket, eller manglende kunnskap om det, kan fort gi grobunn for konflikter. En hovedtillitsvalgt har en teori om hvordan kunnskapsforskjellene oppstår:

«Vi i forbundet har en opplæringsstruktur for tillitsvalgte, og for medlemmer generelt, som går på alt fra grunnkurs, forhandlinger, avtaleverk – det går fra det enkleste til det mer avanserte. Avtaleverk, arbeidsrett, styringsrett, stillingsvern, ja. Og for tillitsvalgte er dette gratis, og arbeidsgiver får dekket inn vikar. Det som er greiene, er at NHO sine kurs, de er så dyre! De har ikke noe opplegg! Det er for dyrt for små, uavhengige hotell som er i NHO reiseliv, at det er ingen direktører som tar seg et kurs fra lunsj til lunsj med avtaleverk. Men de betaler jo også kontingent, så de bør også få denne muligheten!»

En leder bekrefter at NHOs kurs oppfattes som for dyre:

«Jeg får sånne mailer om kurs og ting og tang. Men prisen skremmer jo! Vi er en bedrift som prøver å beholde det overskuddet! (...) Da vi startet dette HF-prosjektet ba jeg som leder om at vi kunne få opplæring i medarbeidersamtaler, som vi fikk sammen med BS og bedriftshelsetjenesten. Det var bra! - Og det er slike lokale kurs vi har behov for!!»

Alle deltakere var enige om at forståelsen for avtaleverket var blitt bedre i perioden, og at avtaleverket nå benyttes mer i det daglige arbeidet. Men ulikheten i opplæringsmuligheter kan være en trussel mot videreføring av et godt partssamarbeid, og er en utfordring NHO bør ta tak i. Lederne som har vært med i prosjektet, har fått god opplæring i avtaleverket, men som nevnt, bransjen preges av hyppige utskiftninger av ledere. En ny leder med liten kunnskap om avtaleverket, kan bidra til at de gode effektene fra prosjektet blir redusert.

3.1.5 Effekter for ansatte som ikke var involvert i prosjektet

En av grunnene til at vi også ville intervju ansatte, var at vi ønsket å kartlegge om prosjektdeltakelsen merkes av andre enn de som er direkte involverte gjennom deltakelse på fellessamlinger og kurs. I Agderforsknings tidligere undersøkelser ble kun ledere og tillitsvalgte intervjuet, og vi har derfor i liten grad fått innsikt i om prosjektet har satt spor blant de som er lenger nede i organisasjonen i bedriftene.

Fokusgruppeintervjuene med de ansatte tyder på at de også merker gode resultater av prosjektet. Mange ansatte har fått delta direkte i prosjektet ved at de fikk delta på kurs eller fellessamlinger. Det har også blitt arrangert kick-offs og andre interne møter og samlinger som mange ansatte har fått være med på – i noen bedrifter har alle ansatte vært med. Som det har kommet frem i noen sitater over, har det vært merkbart for de ansatte at samarbeidsklima mellom leder og tillitsvalgt har blitt bedre. Mange merker også at ledelsen gir mer informasjon og tar mer kontakt, og at det er større muligheter for kommunikasjon og medvirkning enn før utviklingsprosjektene. Også i en av bedriftene med lav involvering, opplever de ansatte at prosjektet har bidratt til økt partssamarbeid. De observerer at det er flere møter mellom ledelse og ansatte, og at konfliktnivået er lavere. Hovedtillitsvalgt sa:

«Bedriften har bedret partssamarbeidet grunnet prosjektet fra å ha gått fra et 0-punkt, da det ble tydeliggjort i flere avdelinger viktighe-

ten av rollene som leder og tillitsvalgt [...] «Vi har blitt mer bevisst på tariffavtalen i løpet av prosjektet. Det var fare for at tariffavtalen skulle kastes av Fellesforbundet, da ingen var organisert tidligere, men nå har vi orden på det meste».

Alle bedriftene har åpnet opp for informasjon til de ansatte og mulighet for å komme med innspill til ideer, som en ansatt som ikke direkte har deltatt i prosjektet, skryter av:

«Og ellers i forhold til partssamarbeid, er det tema som åpenhet. Det er bedre å snakke åpent om ting, det med informasjon er alltid bra, slik at de (ansatte) ikke går rundt og lurere på hva som skjer. Det at ledelsen lar ansatte komme med ideer genererer ideer til den daglige drift».

En generell tilbakemelding fra de fleste informanter er at tillitsvalgte gjennom økt medvirkning i bedriftsinterne prosesser, bidrar til å mobilisere og motivere alle ansatte, ikke bare de som er organiserte.

3.1.6 Bedre samarbeid på organisasjonsnivå

I tillegg til at samarbeidet mellom ansatte og ledere i bedriftene har blitt bedre, blir det også av noen ledere rapportert om et styrket samarbeid mellom hotell og Fellesforbundet/LO som tilskrives prosjektet. For eksempel har en bedrift i løpet av prosjektet inngått samarbeid med Fellesforbundet om en felles kampanje mot sosial dumping, som en leder omtalte som *«utenkelig før HF-prosjektet»*. En annen daglig leder fortalte at de ikke lengre har tvister med LO, og mener det skyldes prosjektet. Han nevner at *«samarbeidet med Fellesforbundet har gått fra ikke eksisterende samarbeid til et svært godt samarbeid, og at partene nå står opp for hverandre»*.

3.1.7 Oppsummering

I denne intervjuundersøkelsen finner vi mange av de samme resultater som rapportert tidligere angående utvikling av partssamarbeid gjennom deltakelse i utviklingsprosjekt (Nyhus et al, 2015). Partdeltakelsen har vært merkbar for både ansatte, tillitsvalgte og ledere i bedriftene som har deltatt, og konfliktnivået er lavere. De fleste er fornøyde med bedre opplæring i avtaleverket, siden dette gjør kommunikasjon og samarbeid lettere. Opplæringen gjennom

prosjektene har også bidratt til bedre forståelse for egen og hverandres roller blant tillitsvalgte og ledere. Det er variasjon i hvor stor forbedringen i partsamarbeid har vært, og det vil kreve fortsatt arbeid for å opprettholde de gode resultatene. Kvaliteten på partssamarbeidet er til dels personavhengig, og utskifting av nøkkelpersoner utgjør derfor en trussel mot videreføring av resultatene. Men de fleste deltakere har fått erfare hvilken ressurs god kommunikasjon med ansatte kan representere for bedriften, og også hvor nyttig medarbeidere kan være for å utvikle nye produkter eller arbeidsmetoder. Dette kan være motivasjon i seg selv for å fortsette partsamarbeidet for utvikling av bedriften, eller til å forsøke å etablere et slikt samarbeid på en ny arbeidsplass.

3.2 Øvrige resultater og effekter av prosjektdeltakelse

Som vist i forrige avsnitt, har partssamarbeidet blitt bedre i nesten alle bedriftene som deltok i vår undersøkelse, men mest i de bedrifter som involverte seg mest i prosjektet og der partssamarbeidet ikke hadde vært så godt tidligere. Det samme gjelder oppnåelse av øvrige målsetninger og aktiviteter som ikke direkte er en del av partssamarbeidet. Under vil vi diskutere resultater av disse. Også disse resultatene er i tråd med de som ble funnet i undersøkelsen av KomMed-bedriftene (Nyhus et al, 2015).

3.2.1 Bedre arbeidsmiljø

Lederne ved flertallet av bedriftene vi undersøkte, mener arbeidsmiljøet har blitt bedre som følge av prosjektet. De fleste av de som ble intervjuet, svarte også bekreftende på at de ansatte i dag har en høyere grad av trivsel og trygghet på jobb, og de mener at dette på sikt vil bidra til mindre gjennomtrekk i staben. De fleste vi intervjuet synes prosjektet har bidratt til en bedre bedriftskultur. De rapporterer også om mer samarbeid på tvers av avdelingene enn det hadde vært tidligere. En mellomleder uttalte:

Det er vanskelig å si noe om de ansatte trives bedre på jobben på grunn av prosjektet i og med at dette ikke ble målt, men jeg velger å tro det! I tillegg tror jeg på at de ansatte kommer med flere ideer nå enn tidligere - og kommunikasjonen er bedret!»

En tillitsvalgt i en annen bedrift beskriver at en gevinst av prosjektet er en følelse at man arbeider i fellesskap om felles målsettinger:

«Jeg tror vi i dag også er mer sveiset som et team».

En annen mellomleder synes trening i bedre kommunikasjon har vært en utløsende faktor for arbeidsmiljøet:

Det har jo vært en bevisstgjøring –på hvordan man kommuniserer, rett og sett. For det jo veldig rart at det du tror du sier, og det den andre hører. – det har jo vært en sånn oppvekker, det! Så synes jeg det har vært bra å få kontakt med andre hoteller, å se hvordan de gjør ting, og litt sånn allright å være sammen - ledelsen og tillitsvalgte, på en måte. For jo bedre vi kjenner hverandre, det bidrar jo og til bedre kommunikasjon, så man forstår hverandre bedre».

Også i hotellet som i mindre grad involverte seg i prosjektet, uttrykte ansatte og tillitsvalgt at arbeidsmiljøet har blitt bedre. Der ser ut til at prosjektet har bidratt til et generelt større fokus på HMS-arbeid, noe som gir seg utslag i bedre trivsel. Noen mener også at prosjektet har bidratt til lavere sykefravær, og viser til at sykefraværet har gått ned i prosjektperioden. Utviklingsprosjektene har dermed vært velferdsfremmende for ansatte i bedriftene som deltok.

3.2.2 Bedre økonomisk resultat

Det er ikke mulig å dokumentere en effekt av prosjektet på bedriftenes økonomiske resultat. Noen av hotellene rapporterer om omsetningsrekord i løpet av prosjektperioden, men det er usikkert om dette skyldes prosjektet. Måling av endringer i resultat eller omsetning vil ikke automatisk kunne tilskrives prosjektene, siden det er mange konkurrerende forklaringer for endringene. For eksempel, har kursen på den norske kronen svekket seg i prosjektperioden, og dette har vært positivt for hele reiselivsnæringen i Norge. Valutakursendringer kan derfor være en alternativ forklaring for et eventuelt forbedret økonomisk resultat i prosjektperioden. Men flere av deltakerne hevder likevel at det økonomiske resultatet har blitt positivt påvirket av prosjektet. De forklarer dette med mindre tid brukt på konflikter, bedre planlegging av vaktlistene, flere endringer som har bidratt til effektivisering og høyere kompetanse i staben generelt. Noen forteller også at de nå kan arbeide med kontinuerlig forbedring av bedriften, som over tid vil bidra til høyere lønnsomhet og bedre konkurransevne.

En daglig leder svarer slik:

«I og med man ikke hentet inn informasjon ved prosjektstart, er det noe vanskelig å bekrefte at prosjektet har ført til en økt bunnlinje. Men det er likevel trolig at fem års deltagelse i utviklingsprosjektet har vært utslagsgivende for nettopp den økte omsetningen».

I sluttrapporten fra Best sammen (Haukedal et al, 2016) refereres det til et hotell som sier de har hatt stor økonomisk gevinst på grunn av prosjektet. De viser til at mer kunnskap om avtaleverket har ført til mer fleksibilitet, og det har gitt en besparelse på 200 arbeidstimer i løpet av perioden. Dette ble oppnådd selv om ansettelsesvilkårene ble bedre. Også i sluttrapporten til KomMed (Jensen, 2016) vises det til resultater som sannsynligvis har hatt positiv effekt på økonomisk resultat for noen av bedriftene, selv om dette kan være vanskelig å dokumentere direkte.

3.2.3 Mer innovasjon

Flere deltakere mener at deltakelse i prosjektet har bidratt med nye ideer og initiativ for å utvikle nye løsninger, produkter eller arbeidsprosesser. Bedre samarbeid og mer medvirkning fra ansatte, har blant annet ført til at det har blitt funnet nye måter å organisere arbeidet på. Dette dreier seg først og fremst om inkrementelle (små stegvise) innovasjoner. Eksempler på slike endringer er økt bruk av sosiale medier for å bedre informasjonsflyt, der også de som vanligvis ikke bruker skjermer i sitt arbeid ble inkludert, eller utvikling av tilbud til gjester som staben har observert et behov for.

En direktør sier:

«Ansattes medvirkning i idéutvikling og arbeidsprosesser har blitt en del av driftshverdagen»,

I en av bedriftene med høy involvering hadde alle informantene flere eksempler på innovasjoner initiert fra de ansatte. De fortalte også at de arrangerte idemyldringmøter på tvers av avdelinger i prosjektperioden for å få frem gode forslag til endringer. I en av de andre høyinvolveringsbedriftene ble det arrangert egne samlinger der ansatte kunne spille inn ideer som resulterte i konkrete forbedringer. Disse omfattet både nye produkter og nye arbeidsmetoder som lederne mener vil brukes i fremtiden. I noen bedrifter ser det altså ut til at prosjektdeltakelsen har vært katalysator for utvikling av en innovasjonskultur.

Også i en av bedriftene med lav involvering ble det rapportert om flere ideer fra de ansatte om mulige forbedringer i måten ting ble gjort på. I denne bedriften var det et kurs i regi av Folkeuniversitetet som hadde vært forløsende for å få i gang slike prosesser. Men i en annen bedrift med lav involveringsgrad sier både direktør og mellomleder at de ikke har tatt med seg så mange ideer fra HF-prosjektet til hotellet, og de dermed ikke har oppnådd de samme gevinstene de hører fortalt fra andre deltakere. Dette viser hvor viktig det er at de som velges ut til samlinger og kurs i prosjektets regi, deler kunnskap og ideer med de andre i sin bedrift etterpå.

3.2.4 Ansatte får mer ansvar

I flere bedrifter rapporteres det at de ansatte har fått mer ansvar som følge av prosjektet. Økt kontakt mellom ledelse og ansatte har styrket tillitsforholdet, og flere oppgaver og beslutninger har blitt delegert til ansatte. En mellomleder beskriver:

«Det har vært en endring i retning av at de ansatte nå løser ting på lavest mulig nivå. Det betyr at mine ansatte kan gi kompensasjon, gi gavekort eller andre ting, slik at gjesten kan være fornøyd når de går ut av hotellet. Det er mye bedre enn at vi får en sinna mail fra gjesten, og det synes jeg vi er ganske gode og bevisste på nå. De ansatte har et stort mandat. Jeg stoler på at de gjør det som er riktig der og da».

En tillitsvalgt fra et annet hotell sier:

«Sånn som nå i helgen, for eksempel, så er ingen fra ledelsen tilstede, selv om vi har 700 personer til overnatting og til bords. Vi har full tillitt fra ledelsen, vi tar et større ansvar nå enn før når det trengs, vi tar riktige avgjørelser der og da. Når lederne er så åpne som det de er nå, og vi tar et ansvar som vi gjør nå, så gjør det noe med hele bedriften. Så er det slik at vi informerer ledelsen mer nå enn tidligere om hendelser da de ikke er tilstede, det er blitt mer åpent».

3.2.5 Etablerte nettverk på tvers av hoteller

Flere informanter uttrykker stor tilfredshet med muligheten til å bli kjent med ansatte fra andre hoteller. Ansatte og ledere kontakter nå hverandre på tvers av hoteller og kjeder for å finne løsninger på nye utfordringer, og dette er

et direkte resultat av aktivitetene i prosjektene. Det er særlig direktører og ledere som sier de setter pris på denne nettverksbyggingen, mens tillitsvalgte i mindre grad nevner dette som et resultat av prosjektet. Det kan komme av at tillitsvalgte ofte møter andre tillitsvalgte på kurs i regi av fagforening og dermed har hatt et faglig kontaktnettverk fra før. For øvrige ansatte ved hotellene har vi inntrykk av at det er et stort behov og ønske om faglige nettverk på tvers av hotell. Nyhus et al (2015) fant i kartleggingen blant Kom-Med-deltakerne at mange ønsket mer tid til nettverksbygging på fellessamlingene. En avdelingsleder ved ett av hotellene hotell sa:

«Det var veldig gøy å møte andre bedrifter i prosjektet, og vi har enda kommunikasjon med spesielt en bedrift, som har vært svært nyttig».

Dette støttes av en mellomleder fra et annet hotell, med lavere involvering:

«Det å møte andre hotell som ikke har vært knyttet til samme kjede som oss, har vært nyttig for å høre hvordan de driver og hvilke utfordringer de har. Jeg føler jeg har lært veldig mye av det, ja».

3.2.6 Generelt kompetanseløft

I begge de to utviklingsprosjektene har det blitt tilbudt en hel rekke kurs. Særlig i Best sammen-prosjektet var kompetanseheving et mål. I flere hoteller har ansatte tatt fagbrev i prosjektperioden, noe som fremheves som positivt både for den enkelte arbeidstaker og for hotellene som har fått en mer kompetent stab.

Språkkurs (norskkurs) ble tilbudt i begge utviklingsprosjektene. Reiselivs-næringen ansetter mange med utenlandsk bakgrunn, og det kan derfor være en utfordring at det ikke finnes et felles språk å kommunisere på. Mange syntes det var viktig med språkkursene, og mente de som fikk delta, hadde utbytte av disse ved at de trivdes bedre på jobben etterpå. En tillitsvalgt sa:

«For eksempel for stuepikene som har fått dette språkkurset, jeg tror de derfor trives bedre på jobb».

Noen av de som hadde deltatt på språkkurs fikk også er mer interessant arbeidshverdag, siden norskkunnskaper bidro til at de kunne brukes i flere funksjoner på hotellene. Hotellenes gjester forventer også at ansatte kan kommunisere på norsk, så større kundetilfredshet ble også nevnt som et re-

sultat av disse kursene. Men gjennomføringsgraden på språkkursene var variabel, og oppslutningen kunne vært bedre. I noen bedrifter hadde de ønsket seg at kursene ble arrangert lokalt, slik at ansatte kunne ta kursene uten å bruke for mange timer.

Noen ønsket seg også andre typer kurs. En tillitsvalgt sa:

«Jeg tror ikke språkkursene ble noe særlig populære - ikke så mange meldte seg på. Men jeg synes det skal være mer faglige kurs, mat- og drikkekunnskaper, kokkekurs, få litt innblikk i hverandres hverdag. Noen former for servicekurs kunne vært bra».

3.2.7 Oppsummering

Undersøkelsen viser at bedriftene har hatt en positiv utvikling i prosjektperioden langs mange dimensjoner og ha fått bedret sin konkurransekraft. De fleste rapporterer at arbeidsmiljøet har blitt bedre og at kommunikasjon og mellom ledere og ansatte har økt. Flere mener at prosjektet har bidratt til et bedre økonomisk resultat, blant annet fordi konfliktnivå og sykefravær har blitt redusert, og fordi en har blitt bedre til å bruke fleksibiliteten i avtaleverket til en bedre planlegging av vakter. Noen rapporterer også at de har blitt mer innovative og driver med kontinuerlig forbedring av bedriften gjennom samarbeid med de ansatte. Mange ansatte i bedriftene har fått ta del i den positive utviklingen ved at de har fått delta i kompetansehevende tiltak og gjennom å få mer ansvar og variasjon i arbeidsoppgavene. Det har også blitt lagt et grunnlag for utvikling av bedriftsnettverk, som kan videreutvikles om ønskelig.

3.3 Aktiviteter og resultater som planlegges videreført

I Best sammen-prosjektet ble det fokusert på videreføring av prosjektresultater etter prosjektslutt på de siste samlingene. På avslutningssamlingen uttrykte lederne fra alle hotell at de var innstilte på å fortsette prosessene som var påbegynte (Haukedal et al, 2016). Vi finner også at alle deltakerne i vår studie, uavhengig av hvilket utviklingsprosjekt de deltok i eller hvor involverte de var i prosjektperioden, er positive til å fortsette arbeidet med partsamarbeid og kompetanseheving, dog med ulik grad av engasjement. De fleste deltakerne nevnte at de, i ulik grad, ville videreføre mange av aktivitetene referert over:

- Fortsette regelmessige møter for å fremme involvering og samarbeid,
- Fortsatt fokus på kompetanseheving,

- Oppmuntre til en kultur for å fremme nye ideer og implementere dem,
- Oppmuntre til en åpenhetskultur, erfaringsutveksling og
- Videreføre samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledere.

Mange ville også videreføre nettverkene som har blitt etablert mellom hotel-
lene, og ønsker fremtidige felles arrangementer. Men det understrekes fra
flere at det er viktig å ha et spesielt fokus på dette arbeidet, ellers vil resulta-
tene fort forsvinne. Det er ikke nok med gode intensjoner. En tillitsvalgt sa:

*«Vi må bare jobbe bevisst med det, ha det fremme i panna, hvis ikke
faller det hele sammen som en kortstokk – for noen må passe på. Le-
derne må også i det videre kjøre jevnlig kurs i avtaleverk – kanskje
gjennom NHO».*

På svar om hoteller er villig til å investere penger på å videreføre prosjektet,
pekte en daglig leder på at et godt partssamarbeid ikke nødvendigvis koster
penger:

*«Du kan si at involvering koster ikke penger, så det å involvere til-
litsvalgte og de ansatte i prosessen koster ikke penger. I neste uke
skal vi ha en strategiprosess i forhold til 2017, og da tar vi den på
allmøte og ber de ansatte komme med innspill. Det koster heller ikke
penger».*

3.3.1 Formalisert partssamarbeid

Som nevnt over, har mange bedrifter laget egne planer for møter som skal
brukes til partssamarbeid. Noen har planlagt disse for ett år om gangen, og
dette er tiltak som vil sikre videreføring av kommunikasjon og kontakt mel-
lom ledere og tillitsvalgte. Nye og mer omfattende opplegg for medarbeider-
samtaler som er gjennomført i noen bedrifter, er også planlagt videreført.

Bedriftene som har formalisert partssamarbeidet, har gjort dette på ulike må-
ter. Noen har formalisert møter mellom ledere og tillitsvalgte, mens andre
har formalisert jevnlig møter på tvers av avdelinger der drift og handlings-
planer er tema. I noen bedrifter har de også brukt tid på å avklare fordeling
av oppgaver og ansvar mellom tillitsvalgte, verneombud og IA-kontakter, og
det har blitt etablert nye samarbeidsformer mellom disse. Dette ønskes vide-
reført. Dette er en god metode for å sikre videreføring av partssamarbeidet i
prosjektet. Dersom en har laget planer langt fremover i tid som involverer
mange i bedriften, er det mer sannsynlig at møteplassen, kommunikasjonen
og samarbeidet blir opprettholdt.

3.3.2 Bruk av utviklingsrommet

Det er særlig bruk av «utviklingsrommet» som planlegges videreført i noen bedrifter. Spesielt gjelder dette bedrifter som opplevde et høyt konfliktnivå før prosjektstart. Flere har integrert bruk av utviklingsrommet i sin daglige drift, og flere nevner at de planlegger å fortsette å bruke dette som et verktøy for forebygging av konflikter.

I vår studie av KomMed-bedriftene (Nyhus et al, 2015) fant vi at det var store ulikheter i graden av bruk av utviklingsrommet. Bare 1/3 av hotellene brukte den gang verktøyet uten assistanse fra prosjektledelsen. Det virker imidlertid som forståelsen for utviklingsrommet er større nå og flere nevner at de vil fortsette å bruke det. Håndboken i bruk av utviklingsrommet som ble utgitt i slutten av prosjektperioden, ser ut til å ha bidratt til en generell økt forståelse for hvordan verktøyet skal brukes. Vi må imidlertid ta forbehold om andelen hoteller som bruker utviklingsrommet nå er høyere enn det vi fant i KomMed-undersøkelsen (Nyhus et al, 2015), siden vi ikke har informasjon fra alle hoteller.

3.3.3 Partssamarbeid og rekruttering

Informanter i noen hoteller trekker frem endringer i rekrutteringsarbeidet som følge av prosjektet. Dette går ut på å lære opp nyansatte i det som betegnes som en HF-kultur og dette er en indikasjon på sterk vilje til å fortsette å utvikle bedriften gjennom partssamarbeid. En mellomleder sier:

«Allerede ved intervju snakker vi om dette, at vi er veldig bevisst på at det er viktig å ha en åpen dialog, og at vi har alltid døra åpen, at vi er opptatt av å ta ting der og da, så det ikke blir en konflikt».

En tillitsvalgte i en annen bedrift med høy involvering bekrefter at bedriften prioriterer tidlig innføring i HF-metodikk for nyansatte:

«Det er veldig viktig å ta tak i de unge som kommer inn. Jeg forklarer avtaleverket og at de må kommunisere med lærlinger og hverandre. Sånn som NN, han har fått vondt i ryggen. Da setter jeg meg ned med ham, forklarer at jeg er tillitsvalgt, og sier at han kan komme til meg å snakke med meg hvis det er noe han ik-

ke vil ta opp med avdelingsleder eller andre. Han skal jo være her lenge. Jeg går med en nål hvor det står at jeg er hovedtillitsvalgt, og mange sier at det er fint at de ser at det er tariff her. Jeg sier til andre tillitsvalgte at de burde gå med nål».

3.3.4 Kompetanseheving

Flere av bedriftene uttrykker ønske om å fortsette arbeidet med kompetanseheving i staben, siden de har erfart at dette har vært nyttig og gitt positive effekter. De tenker derfor at perioder i lavsesong kan brukes til kursing av staben. Noen vil fortsette kursing i avtaleverket mens andre vil fortsette med språkopplæring. Mersalgkurs trekkes også frem som et tiltak som vil videreføres hos noen. Flere trekker også frem enkelte foredragsholdere fra utviklingsprosjektene fellessamlinger som gode, og vil bruke disse i kursing internt.

En tillitsvalgt sier:

«Ellers så synes jeg prosjektet har vært veldig bra: Utviklingsrommet, nettverksbygging, arbeidsmiljøloven, datakurs, kreativt kurs, språkkurs. Vi vil gjerne fortsette med kurs».

Både ansatte og ledere ser at kurs kan være nyttig både for den enkelte ansatte og for bedriften som helhet. De sier lite om hvorfor de ikke har arrangert kurs for ansatte på egenhånd tidligere. En forklaring kan være pengemangel, en annen kan være lite kjennskap til hva slags kurs som finnes og hvilken nytte en vil ha av dem. Ett av resultatene av utviklingsprosjektet kan dermed være en økt bevisstgjøring av nytten av kompetanseheving i staben. Siden flere bedrifter i samme geografiske område ønsker å fortsette med kurs, kan dette være en arena for fortsatt samarbeid på tvers av bedrifter etter prosjekt-slutt.

3.3.5 Oppsummering

Svarene vi fikk fra deltakere fra de seks hotellene, tyder på at all har et ønske om å videreføre arbeidet som er igangsatt i prosjektet, selv om ikke alle har konkrete planer for hvordan dette skal gjøres eller tenkt på å lage planer for dette. Noen har endret rutiner for HMS-arbeid og partssamarbeid og vil videreføre disse ved å ha faste og regelmessige møteplasser. Dette er sannsynligvis den beste måten å videreføre prosjektet på, siden de er basert på fastlagte avtaler mellom ledere og tillitsvalgte. Det hadde derfor vært ønskelig om alle bedrifter hadde laget slike forpliktende planer for tiden etter prosjektperio-

den, og det anbefales at dette vektlegges i fremtidige prosjekter. Det ser også ut til at bruk av verktøy som «utviklingsrommet» har blitt vanlig i noen bedrifter, og de som har fått til å bruke det, sier de vil videreføre dette. Bruk av verktøy i løpet av prosjektperioden, slik at brukerne får erfaring med det, øker sannsynligheten for at bruken av dem vil bli videreført. Noen deltakere uttrykker ønske om å fortsette med kompetanseheving og nettverksbygging på tvers av hoteller. I hvilken grad dette faktisk vil skje, står igjen å se, siden planene i forhold til kompetanseheving er mer løse enn planer for, for eksempel, partssamarbeid, og siden gjennomføring av dette vil kreve ressurser både i form av tid og penger.

I noen av bedriftene med lav involvering fikk vi inntrykk av at deltakerne kunne ønske at de hadde vært mer involverte i prosjektet i prosjektperioden. Noen av dem uttrykte ønske om å få delta i et nytt HF-prosjekt og var villige til å bruke ressurser på dette. Noen uttrykker også at de ville hatt en annen tilnærming til sin prosjektdeltakelse dersom de hadde forstått hva prosjektet handlet om og hvilke resultater de kunne ha forventet. I hvilken grad disse bedriftene vil klare å utvikle partssamarbeidet på egenhånd etter prosjekt-slutt, er usikkert.

Utvalget i vår undersøkelse er for lite til å si noe generelt om hva som er typiske kjennetegn ved bedrifter med henholdsvis lav og høy involvering. Vi ser blant de tre hotellene med relativt lav involvering i vårt utvalg, at det er ulike grunner til lav deltakelse på aktiviteter i regi av prosjektet. I to av hotellene forklarte de lav involvering med at de allerede hadde et godt etablert partssamarbeid og først og fremst var interessert i de delene av prosjektet som handlet om kompetanseheving. Men også noen av hotellene med høy involvering hadde et godt etablert partssamarbeid før de deltok i utviklingsprosjektet, så dette er ikke eneste årsak til lav involvering. Et annet hotell forklarte lav involvering med utskiftning av nøkkelpersonell, men slike utskiftninger skjedde også i ett av hotellene med høy involvering. Uklare mål med deltakelsen i prosjektet og utskiftning av nøkkelpersonell kan være forhold som øker sannsynlighet for at prosjektmedvirkningen blir lav, men det må også være andre faktorer som virker inn. I tidligere intervjuer med deltakere i begge utviklingsprosjektene, har også mangel på tid og behov for å håndtere uventede situasjoner blitt fremhevet som årsaker til lav involvering i prosjektene. Mest sannsynlig er det flere og sammensatt årsaker til at deltakelsen for noen blir lav, og det vil være vanskelig å unngå at intensjonene hos noen er større enn gjennomføringsevne. I neste avsnitt vil vi gi noen anbefalinger vi mener vil bidra til å redusere problemene med frafall/liten involvering i prosjektperioden og øke sannsynligheten for at utviklingsprosjektene gir langvarige effekter.

4 **Anbefalinger for fremtidige bedriftsnettverksprosjekter**

Denne rapporten er basert på utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk, og anbefalingen under er dermed mest passende for slike prosjekter. Vi tar utgangspunkt i det våre informanter syntes var bra og dårlig i prosjektet, slutt-rapporter og intervjuer med prosjektledere og anbefalinger for innhold og rekkefølge på aktiviteter for utviklingsprosjekter basert på dette. Informantene var relativt samstemte i sine tanker om hvordan utviklingsprosjektene kan forbedres. Vi har også unngått å være for detaljerte i anbefalingene, siden det vil være lite hensiktsmessig. Hvert prosjekt vil måtte utvikle detaljerte planer basert på sine forutsetninger og målsetninger, og det kan være fornuftig om deltakere finner frem til løsninger sammen.

Innledningsvis vil vi si at det er viktig at alle faser i prosjektet preges av balanse mellom partene. For mange deltakere er samarbeid mellom NHO og LO helt nytt, og det har vært en overraskelse for dem å se at NHO og LO faktisk samarbeider om prosjekter. Det er derfor viktig at alle henvendelser til bedrifter, spesielt i prosjektets første faser, gjøres av representanter fra LO og NHO i fellesskap. Balanse mellom partene er også en viktig faktor for vellykkede fellessamlinger, slik at både ledelsen av samlingen og øvrig deltakelse fra organisasjonene kjennetegnes av like stor deltakelse fra begge sider. Dersom noen oppfatter utviklingsprosjektene som et «LO-prosjekt» eller et «NHO-prosjekt», kan det spille inn på oppslutningen om prosjektet. Selv om det er ressurskrevende at bedriftsbesøk o.l. må gjøres av to representanter, er dette viktig for at forståelsen for prosjektet skal være som ønsket.

I KomMed-prosjektet ble det gjort tydelig for alle parter helt fra starten at prosjektet først og fremst handlet om Del B i Hovedavtalen, det vil si den delen som handler om det formelle interne samarbeidet om bedriftens utvikling (Jensen, 2016). Det ble også lagt vekt på at prosjektet skulle handle om partenes fellesinteresser og muligheter. Vi mener også at dette er et viktig poeng i nettverksprosjektene, slik at prosjektaktiviteter ikke skal preges av konflikter som handler om arbeidsbetingelser som lønn og arbeidstid.

4.1 Oppstart

Arbeidet med å øke sannsynligheten for at resultatene av prosjektene videreføres etter prosjektslutt, begynner allerede i oppstarten av prosjektet. Etter å ha fulgt to utviklingsprosjekter, ser vi tydelig at rekruttering av bedrifter med motiverte ledere og tillitsvalgte er helt vesentlig. Det er bedrifter med motiverte nøkkelpersoner som involverer seg mest i løpet av prosjektperioden og som dermed ser positive resultater av arbeidet i prosjektet. Siden det er disse bedriftene som opplever de største endringene og høster de gode erfaringene, er det også disse bedriftene som har størst sannsynlighet for å videreføre resultatene fra prosjektet. Under vil vi peke på noen forhold som kan bidra til en god rekruttering av bedrifter.

4.1.1 Klargjøring av prosjektmålsetninger og metode.

I intervjuer Agderforskning har gjort med prosjektdeltakere tidligere i de to utviklings-prosjektene, har det kommet frem at en del ikke helt forstod hva målsetningen med prosjektene var. Motivasjonen for å bli med har dermed vært ulik, og i noen tilfeller ikke sammenfallende med prosjektets hovedmål. Det kan til dels forklare hvorfor noen av bedriftene har vært lite involverte i en del av prosjektaktivitetene. I tillegg har det ikke vært klart for alle hvor mye tid prosjektdeltakelse ville kreve. I intervjuer med prosjektlederne for utviklingsprosjektene har dette vært tema, og noe av årsaken til at deltakere ikke har hatt klart for seg hva prosjektene skulle handle om, kan være at prosjektaktiviteter ikke var ferdig planlagt ved prosjektstart. De to prosjektene har til en viss grad vært pilotprosjekter, og prosjektenes innhold har dels blitt til underveis.

I lignende fremtidige nettverksprosjekter bør formidling av overordnet målsetning og prosjektaktiviteter være lettere å få til ettersom en kan bruke erfaringene fra KomMed og Best sammen-prosjektene til både å formulere mål og planlegge aktiviteter og innhold. Begge prosjekter har bidratt med kunnskap med overføringsverdi til nye prosjekter. Det har også blitt utviklet mye nyttig materiell både av HF og i KomMed-prosjektet som kan brukes til å kommunisere utviklingsprosjektens hovedmålsetning og metode. Metoden «utviklingsrommet» og appen «Bli bedre – et forbedringsverktøy»³ ble utviklet i KomMed-prosjektet. HF har utgitt håndbøkene «Bedre bedrift. Retningslinjer for tildeling av støtte», «Bedre bedrift. En håndbok til medarbeiderdrevet innovasjon» og «Bedre bedrift - Utviklingsrommet». HF har også fått laget en film om medarbeiderdrevet innovasjon (www.fellestiltak.no). Denne type materiale kan formidles ved rekruttering av bedrifter til utvik-

³ <http://blibedre.net/>

lingsprosjekter eller ved prosjektoppstart for å øke forståelsen for utviklingsprosjektenes grunnide hos alle involverte parter i prosjektet. Erfaringer fra KomMed og Best sammen vil også gjøre det lettere å formidle hvilke resultater som kan forventes av prosjektet. Vi anbefaler at håndbøkene som er utviklet og erfaringer fra tidligere prosjekter blir formidlet til prosjektledere, styringsgruppe og deltakere i nye prosjekter så tidlig som mulig. Dette vil sikre en felles forståelse for hva som skal være prosjektenes mål og metode.

4.1.2 Seleksjon av bedrifter

Noen av HFes utviklingsprosjekter omfatter bare en bedrift, og initiativet til prosjektet kommer da ofte fra bedriften selv. I slike prosjekter er sannsynligheten for at bedriften vil være involvert i sitt eget prosjekt, høy. I nettverksprosjekter kan dette være annerledes. Da kan initiativtaker være noen utenfor bedriftene som ser at det er et behov for et utviklingsprosjekt, og som så i neste omgang inviterer aktuelle bedrifter til å delta. Det har vært tilfellet i de to prosjektene som er omtalt i denne rapporten. For KomMed-prosjektet var Fellesforbundet i Buskerud-Vestfold initiativtaker, ettersom de observerte et høyt konfliktnivå i hotellbransjen etter overgangen fra Hotell- og restaurantforbundet. For Best sammen-prosjektet kom initiativet fra NHO-Agder, da de observerte stor forskjell i service og kompetanse mellom hotellene i Agder/Telemark og hoteller i Danmark. Det betyr at erkjennelsen av et problem og behov for tiltak for å gjøre noe med det, ikke nødvendigvis er like godt forankret i de involverte bedriftene i nettverksprosjekter som det er i prosjekter som involverer kun en bedrift eller der flere bedrifter sammen har tatt initiativ til nettverksprosjekt. Dette kan være kilde til uenighet om hvilke problemer som skal løses og hva målet med prosjektet skal være, og dette kan gjøre at fremdrift i prosjektet og resultater ikke blir som ønsket.

Det er derfor viktig at målsetninger og forpliktelse for prosjektet klargjøres før prosjektet settes i gang, slik at en sikrer at både prosjektlederne, styringsgruppen og bedriftene som får bli med i et nettverksprosjekt

- 1) er enige om de overordnede målene med prosjektet,
- 2) er innforstått med metoden som skal brukes (forbedring gjennom bedre partssamarbeid),
- 3) at bedriftens egne målsetninger harmonerer med prosjektets overordnede mål, og
- 4) ønsker at prosjektresultater videreføres utover prosjektperioden.

Uenighet om mål og metode kan lett skape støy og misnøye senere i prosjektet. Det vil også være en fordel om en oversikt over aktiviteter i hele prosjektperioden blir gitt så tidlig som mulig, slik at deltakere vet hva som for-

ventes og kan sette av tilstrekkelig tid og andre ressurser til det. I Best sammen-prosjektet trakk fire av 19 hoteller seg grunnet ressursmangel, ifølge prosjektlederne.

Det er vesentlig for prosjektenes resultat at daglig leder/direktør i bedriften er motivert for prosjektet. Selv om det er andre ildsjeler i bedriften som står for prosjektkoordinering og aktiviteter, så må daglig leder være interessert og delta. Daglig leder har personalansvaret, og er derfor helt sentral for at partssamarbeidet skal bli bedre. Det ledere gjør og sier har også signaleffekter i organisasjonen, og flere vil slutte opp om prosjektet dersom daglig leder er aktiv deltaker. Daglig leders involvering og motivasjon bør derfor være et utvelgelseskriterium, eventuelt i samarbeid med mellomledere.

Videre er den (hoved)tillitsvalgte motivasjon viktig for å sikre at prosjektets målsetninger blir nådd, og derfor bør også denne tillegges vekt ved utvelgelse av bedrifter. Her er det viktig å sikre at den tillitsvalgte har nok tid avsatt til å følge opp prosjektaktivitetene, og at den tillitsvalgte blir trukket inn i sentrale prosesser i bedriften, i tråd med hovedavtalens del B.

Det kan være nyttig om denne første fasen av prosjektet, som handler om rekruttering og klargjøring av målsetninger og forventninger, organiseres og finansieres som et eget forprosjekt. Prosjektet kan så avsluttes dersom initiativtakerne til prosjektet ikke lykkes i å skaffe nok bedrifter med motivasjon til å bidra fullt ut, eller en kan ekskludere de bedriftene en har liten tro på vil delta i prosjektet som forutsatt fra videre deltakelse. En bør foreta kritiske vurderinger om bedriftene som var med i forprosjektet faktisk kvalifiserer for å være med i et hovedprosjekt.

En utfordring med strenge kriterier for å få delta i prosjektet, er at det kan resultere i at relativt få bedrifter deltar. En fordel med få bedrifter vil være at prosjektledere vi ha god tid til å følge disse opp. Men noen tilbakemeldinger fra deltakere tydet på at de godt kunne tenkt seg at det var flere bedrifter med enn det som var med i de to prosjektene vi har fulgt. Hotellene som har vært med, har vært ulike i forhold til perioder for høysesonger (by/fjell/kyst), eierstruktur, kjedetilhørighet og størrelse. Det ble gitt uttrykk for et ønske om å ha aktiviteter med mest mulig like hoteller, siden det gir mest utbytte ved gruppearbeid og erfaringsutveksling. Det taler for å ha med mange hoteller i et prosjekt, slik at hoteller kan deles inn i grupper med like utfordringer. Vi tror likevel at det vil være best å prioritere bedrifter som er innstilte på å delta fullt og helt i prosjektet, fremfor å satse på et høyt antall deltakere. Ulike bedrifter kan også ha mye å lære av hverandre.

4.1.3 Insentiver for deltakelse

Flere av de vi intervjuet, var opptatte av at det skulle ha negative konsekvenser dersom en bedrift ikke engasjerte seg i prosjektet som avtalt ved prosjektoppstart. Noen nevnte, for eksempel, at bedriftene selv burde bidra økonomisk utover egentiden de bruker på prosjektet, eller at det burde innføres bøter for bedrifter som ikke deltar i fellesaktiviteter osv. Noen mente det burde være en slags prekvalifiseringsfase, slik at en kunne sile ut bedrifter som ikke gikk helhjertet inn for prosjektet. Også prosjektlederne for Best sammen foreslo sanksjoner mot dem som ikke deltok på fellessamlinger. De foreslo innføring av en egenandel for prosjektdeltakelse, et depositum som tilbakebetales etter fullføring av prosjektet eller en betaling for «no-show» (Haukedal et al, 2017). Deltakelse i et utviklingsprosjekt bør betraktes som en investering, og ikke en gave.

Andre respondenter mente det bør kreves mer rapportering av prosjektaktiviteter fra bedriftene underveis i prosjektet, og at de som ikke kan vise til fremdrift i prosjektet vil miste sin plass som deltaker i prosjektet. Det bør være klare krav til regelmessig rapportering fra hver bedrift. Det var tydelig at manglende engasjement fra noen av deltakerne i utviklingsprosjektene vi fulgte, virket demotiverende på de deltakerne som sluttet opp om prosjektet, og det virket også demotiverende på prosjektlederne. Det var særlig på fellessamlingene en tydelig kunne merke variasjonen i engasjement.

Det anbefales derfor at det utvikles insentiver for deltakelse på fellessamlinger. Selv om alle hoteller har undertegnet intensjonsavtaler og forpliktet seg til å bidra med egeninnsats, ser det ut til at ytterligere tiltak er nødvendig for å motivere til full innsats. Det er vanskelig å komme med en anbefaling av et konkret tiltak i denne forbindelse, men hvert prosjekt bør ha ordninger som bidrar til større grad av forpliktelse fra deltakernes side. Det er imidlertid viktig at disse ikke får en karakter som skremmer bedrifter fra å delta. En symbolsk egenandel fra bedriftene, kan være et aktuelt tiltak.

4.1.4 Måling av faktorer av betydning for lønnsomhet

I tråd med anbefalinger fra KomMed-rapporten (Nyhus et al, 2015), anbefaler vi at det foretas målinger av forhold som en forventer skal endres i løpet av prosjektperioden. Mange av lederne var opptatte av at prosjektet skulle bidra til økt lønnsomhet, og for mange hadde dette vært den viktigste grunnen for å bli med. Det er blant annet viktig for å kunne argumentere for deltakelse for eiere/styret for bedriften. Ledere savnet derfor en oversikt over oppnådde resultater og etterlyste systemer for rapportering. Det kan være

vanskelig å sammenligne driftsresultat før og etter prosjektperioden direkte, fordi det er mange andre faktorer som påvirker dette, men det er mulig å måle endringer i faktorer som kan bidra til lavere kostnader eller økt omsetning. Dette kan, for eksempel, være sykefravær og turnover eller det kan være målinger av kundetilfredshet og gjenkjøpsintensjoner. Det er også utviklet indekser for måling av grad av partssamarbeid i bedrifter («Medvirkningsmeteret»⁴), og dette kan være nyttig å bruke før og etter prosjektperioden for å få en mer kvantitativ måling av endringer i partssamarbeidet som følge av utviklingsprosjekter.

Dersom en får bedre målinger av faktorer som viser endringer i bedriftene før og etter prosjekt, vil en etter hvert kunne dokumentere effektene av deltakelse i HF's utviklingsprosjekter bedre enn det vi kan i dag. Vi anbefaler at dette gjøres i fremtidige prosjekter, og at det utvikles metoder for dette som kan brukes for alle prosjekter.

4.1.5 Skreddersy delprosjekter for prosjektdeltakere.

Selv om metoden for utviklingsprosjektene er å oppnå bedre lønnsomhet og konkurranseevne gjennom å forbedre det interne partsamarbeidet, kan andre delmålsetninger for prosjektet skreddersys for hver bedrift. Disse bedrifts-spesifikke utfordringer kan så brukes til å praktisere partssamarbeid i periodene mellom fellesaktiviteter i prosjektet. Bedrifter som deltar i prosjektene, vil ha forskjellige utfordringer, og det vil øke sannsynligheten for deltakelse og involvering dersom disse blir adressert i prosjektet. Det vil også øke sannsynligheten for at bedriften ser positive resultater av prosjektet. Mange deltakere har pekt på at annen type kompetanseheving enn den som dreier seg om avtaleverk, har vært verdifull for bedriften. Mange uttrykte også ønske om ytterligere kompetanseheving enn det de ble tilbudt i forbindelse med de to prosjektene. Det kan derfor være positivt for prosjektet som helhet om en finner tilleggsfinansiering til kompetansehevingsaktiviteter, eller at bedriftene selv betaler for dette. Dersom det er mulig innenfor prosjekters økonomiske rammer, bør også kurs og kompetanseheving utover felleskurs om avtaleverk, skreddersys for bedriftene. I de to reiselivsprosjektene ble aktiviteter/kurs som bidro til å forbedre kommunikasjonsprosesser, trukket frem som spesielt nyttige.

⁴ Se beskrivelse her: <http://fellestiltak.no/2014/10/29/verktoyet-som-maler-samarbeid/>

4.1.6 Identifisere nøkkelpersoner og fordele ansvar

I begge utviklingsprosjekter har det vært utfordringer knyttet til kontinuitet i prosjektet når nøkkelpersoner som direktør eller tillitsvalgt har blitt byttet ut. Det er derfor gunstig om det helt fra prosjektstart utpekes flere i hver bedrift som skal ha et pådriver- og koordineringsansvar. Da vil kontinuiteten til en viss grad kunne opprettholdes selv om nøkkelpersoner slutter, og de som tar over vil få hjelp til å komme raskt «ajour» i prosjektet. Noen bransjer, som reiselivsbransjen, er preget av relativt hyppige utskiftninger i staben, og det er viktig å få til ordninger som fungerer til tross for dette. Det er i denne virkeligheten partssamarbeidet skal fungere. I Best sammen-prosjektet skiftet så mange som syv av tolv hoteller ledere minst en gang i løpet av prosjektperioden. Det kan også være en fordel om det avklares tidlig hvor mye tid hver enkelt har til disposisjon til prosjektdeltakelsen. Mange deltakere har uttrykt at knapphet på tid har hindret prosjektdeltakelse, og dette er også noe som må håndteres på en god måte. Særlig i servicenæringer kan det være vanskelig å planlegge tidsbruk nøyaktig, siden etterspørsel etter tjenester kan endre seg på kort varsel.

Det er avgjørende for prosjektets suksess at både leder og tillitsvalgt tar ansvar for å drive prosjektet sammen. Akkurat som det er viktig med balanse mellom partene når en setter sammen prosjektgruppe og styringsgruppe for et utviklingsprosjekt, er det vesentlig at prosjektgjennomføring preges av balanse mellom partene internt i bedriftene. Det er viktig at de samarbeider om bedriftsinterne aktiviteter gjennom hele prosjektperioden for å engasjere flest mulig. Ettersom flere av bedriftene i vårt utvalg har hatt behov for å rydde i ansvarsfordeling og oppgaver knyttet til verneombud, arbeidsmiljøutvalg og IA-personer, kan det være hensiktsmessig om de som har slike roller også får være med i en intern prosjektarbeidsgruppe. Da vil alle i bedriften som jobber med arbeidsmiljø ha en felles forståelse for hvordan partssamarbeid foregår i sin bedrift, og alle vil få en god forståelse for de ulike rollene og ansvarsområdene. Det vil også være flere som er orientert om prosjektets innhold, målsetninger og fremdrift, som vil bidra til videreføring av prosjektsamarbeidet utover prosjektperioden.

4.2 Gjennomføring og innhold

I de to utviklingsprosjektene vi har fulgt, har aktiviteter bestått både av fellessamlinger og av bedriftsinterne aktiviteter. De fleste aktiviteter har fått gode evalueringer, men unntak av noen kurs som har fått blandet tilbakemelding. Flere av deltakerne sier at det tar tid før en ser effektene av prosjektet. Kulturendringer tar tid. Det er derfor viktig å gi deltakerne tid til å implementere nye ideer og verktøy. Resultatene vil komme etter hvert, for så å

øke motivasjonen til ytterligere innsats. Dette tyder på at en prosjektperiode på tre år kan være fornuftig, selv om oppstartsfasen bør kunne gå raskere i fremtidige prosjekter enn i de to prosjektene vi har fulgt.

Det har vært en god variasjon i aktivitetene i både KomMed og Best sammen-prosjektet, og at disse på ulike måter har bidratt til oppnåelse av de ulike delmålene for prosjektene. Under vil vi rapportere om hva deltakere mener om innhold og rekkefølge på disse aktivitetene, og våre anbefalinger i forhold til dette.

4.2.1 Oppstartssamling for nøkkelpersoner

For å sikre at viktige nøkkelpersoner i prosjektet får en felles forståelse av mål og innhold i prosjektet, anbefales at det arrangerer egne oppstartssamlinger for ledere og tillitsvalgte fra deltakende bedrifter. En slik samling kan, for eksempel, inneholde en eller flere moduler fra lederutviklingskurs, en innføring i verktøy som skal brukes i prosjektet og planlegging av hvordan prosjektet skal gjennomføres i de enkelte bedriftene. Lederutviklingskurs, der tillitsvalgte og ledere fra samme bedrift deltar sammen, har vist seg å være en god katalysator for å få i gang partssamarbeidet i bedriftene (se under), og det vil være positivt for utviklingsprosjektenes progresjon, at dette kommer i gang så tidlig som mulig.

4.2.2 Markering av prosjektets oppstart i bedriftene

Både i KomMed og Best sammen har det blitt arrangert egne «kick-off»-samlinger i bedriftene der prosjektlederne fra Fellesforbundet og NHO har deltatt. Disse arrangementene har fått positive tilbakemeldinger, og det har vært en fin måte å informere alle ansatte om at prosjektet starter og hva det skal handle om og inneholde. «Kick-off»-arrangementer gir anledning til å la ansatte bidra til definisjonen av de bedriftsspesifikke problemstillingene, slik at en tidlig får markert at en ønsker og bedre kommunikasjon og mer medvirkning. Et slikt arrangement kan også brukes til å diskutere hvordan en skal jobbe med prosjektet internt slik at en finner hensiktsmessige løsninger. For noen kan det være riktig å arbeide avdelingsvis, mens for andre kan det være andre hensyn spiller inn, som for eksempel, samarbeid på tvers av avdelinger slik at de som ofte deler skift bør arbeide sammen.

En utfordring i noen bedrifter har vært variasjon i motivasjonen til de ansatte. Dette gjelder spesielt ansatte med arbeidstid på kvelder og i helger, og som derfor i mindre grad møter ansatte for eksempel, i administrative stillinger. Det har også vært uklart om alle ansatte skal få timelønn for å være

med på prosjektaktiviteter. Slike utfordringer bør adresseres slik at alle ansatte blir kjente og delaktige i prosjektet og at vilkår for deltakelse er klar for alle. Dersom det er vanskelig å samle alle, kan en vurdere «kick-offs» avdelingsvis eller ha egne for de som jobber deltid og som har vakter utenfor normal arbeidstid.

4.2.3 Innhold – fellessamlingene

En nøkkelaktivitet i prosjektene er fellessamlingene. Det er der en kan formidle prosjektets grunnide på en effektiv måte, og deltakere får innsyn i hverandres arbeid og erfaringer med prosjektarbeidet. Tilbakemeldingene på fellessamlingene har stort sett vært gode fra de som har deltatt, og mange har blitt inspirert til videre arbeid av aktivitetene på samlingene. Det har imidlertid vært varierende deltakelse på fellessamlingene, særlig i Best sammen-prosjektet. Det er derfor viktig å planlegge disse samlingene godt.

Et problem i Best sammen-prosjektet var at deltakelsen på fellessamlingene var svært varierende, og frafallet var større i dette prosjektet enn i KomMed-prosjektet. Prosjektlederne sa at dette ofte skyldes sykemeldinger eller geografisk reiseavstand. Men en av grunnene til dette kan også være at Best sammen hadde dobbelt så mange fellessamlinger som KomMed. Det er mulig at to fellessamlinger over to dager hvert år blir for ressurskrevende for mange bedrifter, og at dette delvis kan forklare den lavere oppslutningen. En bør derfor ikke planlegge flere aktiviteter enn det er realistisk at en bedrift kan håndtere. Dersom prosjektene også inneholder kurs som krever fravær fra jobb over flere dager, kan det være for omfattende med to fellessamlinger i året, og det bør vurderes om det er nødvendig. Eventuelt kan det vurderes om fellessamlinger kan være dagssamlinger. Det er også viktig at fellesaktiviteter legges til lavsesong, dersom bedrifter som deltar i prosjekt har store svingninger i etterspørselen gjennom året. Fellessamlinger inspirerer og motiverer deltakerne, så det er viktig å finne en god plan for disse som det er sannsynlig at deltakerne slutter opp om.

Mange har oppgitt nettverksbygging på tvers av hoteller som et positivt resultat av fellessamlinger. De har satt pris på å få diskutere med andre i samme type stilling som en selv og lære av hvordan andre løser ulike utfordringer. Deltakerne sier de lærer mye av erfaringsutveksling og bransjesamarbeid, og i Best sammen-prosjektet var det dette som fikk høyest score på evalueringene. Flere kunne ønsket seg at gruppene som ble brukt i gruppearbeid på fellessamlinger, i større grad hadde vært sammensatt av folk fra ulike hotell, i stedet for folk fra samme hotell. Noen sier også at prosjektene har bidratt til

regionalt samarbeid, og nevner samarbeid om å arrangere kurs som aktuelt. Vi vil anbefale at aktiviteter som fremmer nettverksbygging på tvers av hoteller får prioritet på fellessamlingene. Relasjonsbygging mellom ledere, tillitsvalgte og ansatte innen samme bedrift er også viktig, men dette kan vektlegges på kurs og i de bedriftsinterne aktivitetene. Mulighet for å knytte tettere nettverk på tvers av hoteller, kan også utløse åpen innovasjon, der deltakere deler og utvikler ideer i fellesskap.

Deltakerne var opptatt av at fellessamlingene skulle være verdt tiden og pengene som ble investert i deltakelsen, og at samlingene derfor skal fylles med innhold som deltakerne ser direkte nytte av. Noen av informantene sa de var usikre på utbyttet av å delta på fellessamlingene, og dette ble forklart med det de oppfattet som varierende nytte av innhold. Flere ga uttrykk for at de mislikte rollespill og fremføringer, og noen mente at deltakelsen ble lavere når slike aktiviteter var planlagt. Det ble også bemerket at det bør være restriksjoner på alkoholinntak på fellessamlinger, og det bør være felles regler for dette. For stort alkoholinntak under felles middag og kveldsarrangementer, reduserer ofte nytten av dag to på samlingene. Noen bemerket også at det ikke er nødvendig med foredrag eller innslag som har preg av underholdning, da mange får med seg slike i forbindelse med arrangementer på egne hotell, for eksempel, i julebordsesongen. Det virker som at de fleste heller ønsker mer gruppearbeid og foredrag med direkte praktisk nytte. Vi anbefaler derfor at foredragene på fellessamlinger i størst mulig grad har direkte relevans for de som deltar.

I begge prosjekter ble tidsnød oppgitt som forklaring på fravær på fellessamlinger eller kurs som inngikk i prosjektet. Selv om personlig oppmøte av representanter fra hver bedrift har prioritet, kan en vurdere å filme foredrag, og la de som av ulike årsaker ikke har anledning til å være på fellessamling, kunne se opptak av foredrag. Opptak av foredragene fra fellessamlingene kan da også brukes i interne møter/samlinger som utgangspunkt for aktivitetene i hver enkelt bedrift. Det kan gjøre det lettere å viderefremme lærdom fra fellessamlingene til de ansatte som ikke var med.

4.2.4 Innhold - kurs

Ettersom metoden som brukes i HF-utviklingsprosjekter er partssamarbeid, er det viktig at deltakere kurses i avtaleverket og lærer verktøy som kan brukes til å forebygge konflikter og bedre medvirkning og samarbeid. I forhold til avtaleverket, nevner flere at det er spesielt ledere som har nytte av slike kurs, siden tillitsvalgte ofte får opplæring av sine fagforeninger. På den an-

nen side er det flere som nevner at tillitsvalgte har stor nytte av opplæring i bedriftsøkonomi, siden dette gjør at de bedre forstår ledelsens utfordringer og beslutninger. Begge disse kursene har bidratt til at ledere og tillitsvalgte forstår hverandres roller bedre, samt at kommunikasjonen mellom dem har blitt kvalitativt bedre. Flere deltakere nevner også at et eget kurs i kommunikasjon som viktig, og sier at det har blant annet har endret måten ledere kommuniserer med sine ansatte på. Disse tre temaene: avtaleverk, økonomi og kommunikasjon, anbefaler vi skal inngå i alle nettverksprosjekter.

Vi vil også anbefale at det gis egne kurs i gjennomføring av «utviklingsrom». Selv om det nå finnes en brosjyre som inneholder en beskrivelse av hvordan slike møter gjennomføres, så vil det være nyttig om det tilbys kurs av personer som kjenner metodikken godt fra før. Det vil også være mer sannsynlig at verktøyet tas i bruk, dersom en erfaren person fra NHO/ Fellesforbundet er med de første gangene verktøyet brukes. Om mulig kan opplæring i verktøy som utviklingsrommet, være en del av lederutviklingskurset.

Vi vil også peke på betydningen av at leder og tillitsvalgte deltar på kursene sammen. I begge prosjekter nevnte både tillitsvalgte og ledere at det var en ny opplevelse for dem å møtes utenfor bedriften og uten at det handlet om konflikt. Opplæring og samarbeid på ledersamlinger og andre kurs, bidro i mange tilfeller til en bedre relasjon mellom ledere og tillitsvalgte. Dette har også spesielt løftet rollen som tillitsvalgt og tydeliggjort at også dette er en lederrolle.

Hva som bør være tema i øvrige kurs, bør tilpasses det enkelte prosjekt og de behov som meldes inn fra deltakerne. Bedrifter med en stor andel innvandre- re i staben, kan ha nytte av at det tilbys språkkurs, mens dette ikke er ikke relevant for andre bedrifter. Tilbakemelding på datakursene som har vært arrangert, har vært varierende. Det har vært nyttig for noen bedrifter, mens for andre har nivåforskjellene i forhåndskunnskap i staben vært for stor til at kurset ble vellykket. Andre nevnte at de savnet kurs i merkevarebygging, systemer for håndtering av kundedata, matallergier osv. Daglige ledere uttrykte et stort behov for fokus på drift og økonomi. For deltakerne blir det fremhevet som viktig at kursene er nyttige og tilpasset deres situasjon. I den grad kursene inngår i arbeidet med bedring av partssamarbeid, er det også viktig at kursholderne kjenner avtaleverket og dermed kan tilpasse kursinnholdet til prosjektets ide. Det er viktig at alle forelesere er kvalitetssikret og forstår bakgrunnen for prosjektet de blir en del av. HF finansierer imidlertid ikke generell kompetanseheving, så slike aktiviteter må finansieres fra andre kilder.

4.2.5 Rekkefølge på aktiviteter

Det er viktig at prosjektet kommer fort i gang, og oppstartsseminar og første fellessamling bør avvikles så fort som mulig. Den første fellessamlingen kan brukes til å formidle prosjektets hovedide til alle som involveres i prosjektet fra bedriftene, og også til å fortelle om resultater fra tidligere prosjekter. Det er viktig at de som deltar blir inspirert og motivert til å påbegynne prosjektarbeidet så fort som mulig.

Det bør også, så tidlig som mulig i prosjektperioden, bli organisert bedriftsvis «kick-offs». Disse kan brukes som en mulighet til å få innspill til bedriftsspesifikke målsetninger og aktiviteter i prosjektperioden. «Kick-offs» bør legges opp slik at flest mulig av de ansatte kan være med, og på en måte som inviterer til kommunikasjon og medvirkning.

I tidligere intervjuer med KomMed-deltakerne, fikk vi inntrykk av at utviklingen av partssamarbeidet i deltakerbedriftene løsnet etter at daglig leder og tillitsvalgt hadde deltatt på lederutviklingsseminar sammen (Nyhus et al, 2015). Dette var en aktivitet deltakerne vurderte som svært nyttig. I Best sammen-prosjektet ble lederutvikling lagt til slutten av prosjektperioden, og prosjektlederne skriver i sin sluttrapport at denne delen av prosjektet burde kommet tidligere (Haukedal et al, 2017). Basert på erfaringene med lederutvikling fra de to prosjektene, vil vi anbefale at lederutviklingsseminarer blir en fast post i nettverksprosjekter, og at seminarene kommer så tidlig som mulig i prosjektperioden for å få i gang samarbeidet mellom leder og tillitsvalgt så fort som mulig. Dersom det arrangeres oppstartsseminar, bør første del av lederutviklingskurset, for eksempel innføring i avtaleverket, være en del av dette.

Når det gjelder rekkefølge på øvrige kurs og aktiviteter, har vi ikke noe grunnlag for å anbefale en bestemt rekkefølge. Men øvrige aktiviteter, som fellessamlinger og kurs, bør spres i prosjektperioden og tilpasses bedriftenes aktivitetsnivå slik at det vil være mulig for bedriftene å delta på flest mulig. Det kan være hensiktsmessig at kurs i ting som kan være vanskelig å implementere, slik som utviklingsrommet, blir lagt tidlig, slik at deltakerne får erfaring med å bruke det i god tid før prosjektslutt.

4.2.6 Avslutning av prosjekt

Alle ledere og tillitsvalgte vi intervjuet, ønsket å fortsette arbeidet som var påbegynt i prosjektperioden. Dette gjaldt både de fra bedrifter med lav og høy involvering. Det er likevel mest sannsynlig at det er de bedriftene som har engasjert seg mest i prosjektperioden, som vil videreføre prosjektaktivi-

tetene. Det er i disse bedriftene de beste resultatene er oppnådd, og det er her flest ansatte har vært involvert i aktiviteter og dermed kjenner til prosjektet og metodene.

Flere deltakere har etablert nye møteplasser mellom tillitsvalgte og ledelse eller ledelse og ansatte i løpet av prosjektperioden. Dette har blitt gjort på ulikt vis, basert på det de har funnet hensiktsmessig i den enkelte bedrift. Noen har hatt prosjektorienteringer som en fast post på månedlige personalmøter eller «allmannamøter». Noen har begynt å ha «KomMed-møter» flere ganger i året for å orientere tillitsvalgte, verneombud og ledere om bedriftens økonomiske resultater og andre forhold som er viktig i forhold til drift. Vi tror det er de bedrifter som har formalisert partssamarbeidet og utviklet interne møtearenaer for medvirkning som i størst grad vil videreføre prosjektaktiviteter og resultater. Vi anbefaler derfor at utarbeidelse av møteplaner for fremtidig partssamarbeid blir gjort i god tid før prosjektslutt og at målet er at alle deltakende bedrifter skal gjøre dette.

4.2.7 Andre forhold

HF har begynt å arrangere årlige «Bedre Bedrift»-konferanser, som består av inspirerende foredrag, bedriftseksempler, workshops og sosialt samvær. Konferansene er for alle som interesserer seg for bedriftsutvikling gjennom partssamarbeid, og på den årlige konferansen kan både ledere og tillitsvalgt få faglig påfyll og inspirasjon. Vi spurte våre informanter om de kunne tenke seg å delta på denne konferansen. Mange svarte at de var interesserte i å delta på HF-aktiviteter etter prosjektslutt, men svarene tyder også på at få var klar over tilbudet om å delta på «Bedre Bedrift»-konferansene. Det ser ut det er behov for ytterligere informasjon om denne muligheten blant bedriftene i vårt utvalg.

Det er flere av deltakerne som er åpne for å delta i nye utviklingsprosjekter og som uttrykker at de er villige til å bidra finansielt til dette. Et forslag vi vil komme med i den forbindelse, samarbeid mellom LO og NHO om opplæring i avtaleverket for å opprettholde balansen i kunnskap om dette mellom ledere og tillitsvalgte. Ellers uttrykte flere et ønske om fortsatt kursing og opprettholdelse av nettverkene, og dette er noe deltakerne kan samarbeide om. En kan vurdere, dersom det er interesse for det, å gi noen i oppgave å arrangere møter og kurs etter prosjektslutt. Det kan også være nyttig å undersøke om det finnes finansieringskilder til slike aktiviteter, siden det kan øke oppslutningen om aktivitetene. Det kan ikke forventes at HF skal finansiere

aktiviteter også etter utviklingsprosjekter. HF bidrar til igangsetting av prosesser i bedrifter, og så må bedriftene selv videreføre disse.

4.3 Oppsummering

En målsetning med utviklingsprosjektene er at bedrifter utvikler seg gjennom partsamarbeid, der både ansatte og ledere sammen medvirker til at resultater skapes og gode og trygge arbeidsplasser opprettholdes. Det er derfor viktig at deltakelse i HF-finansierte utviklingsprosjekter også har effekt etter at prosjektene er avsluttet. I dette avsnittet har vi gitt anbefalinger for organisering av prosjekter for bedriftsnettverk som vi tror vil bidra til slike langvarige effekter.

Erfaringene med de to prosjektene denne rapporten er basert på, tyder på at utvelgelse av bedrifter er en kritisk faktor. Bedrifter som får være med i utviklingsprosjekter bør kjennetegnes av ledere og tillitsvalgte som er innstilte på å bruke tid og ressurser på prosjektet, og som er enige og slutter opp om prosjektets målsetninger. Med erfaringene fra de to prosjektene som nå er gjennomført, bør formidling av prosjektenes innhold, metode og forventende resultater kunne gjøres på en bedre måte slik at rekrutteringsarbeidet blir lettere. Det bør også utarbeides tiltak for hvordan bedrifter som likevel ikke involverer seg i prosjektet blir håndtert. Det virker demotiverende både for prosjektledere og øvrige deltakere dersom det er lite oppslutning om fellesaktiviteter eller om progresjonen i bedriftene er veldig ulik.

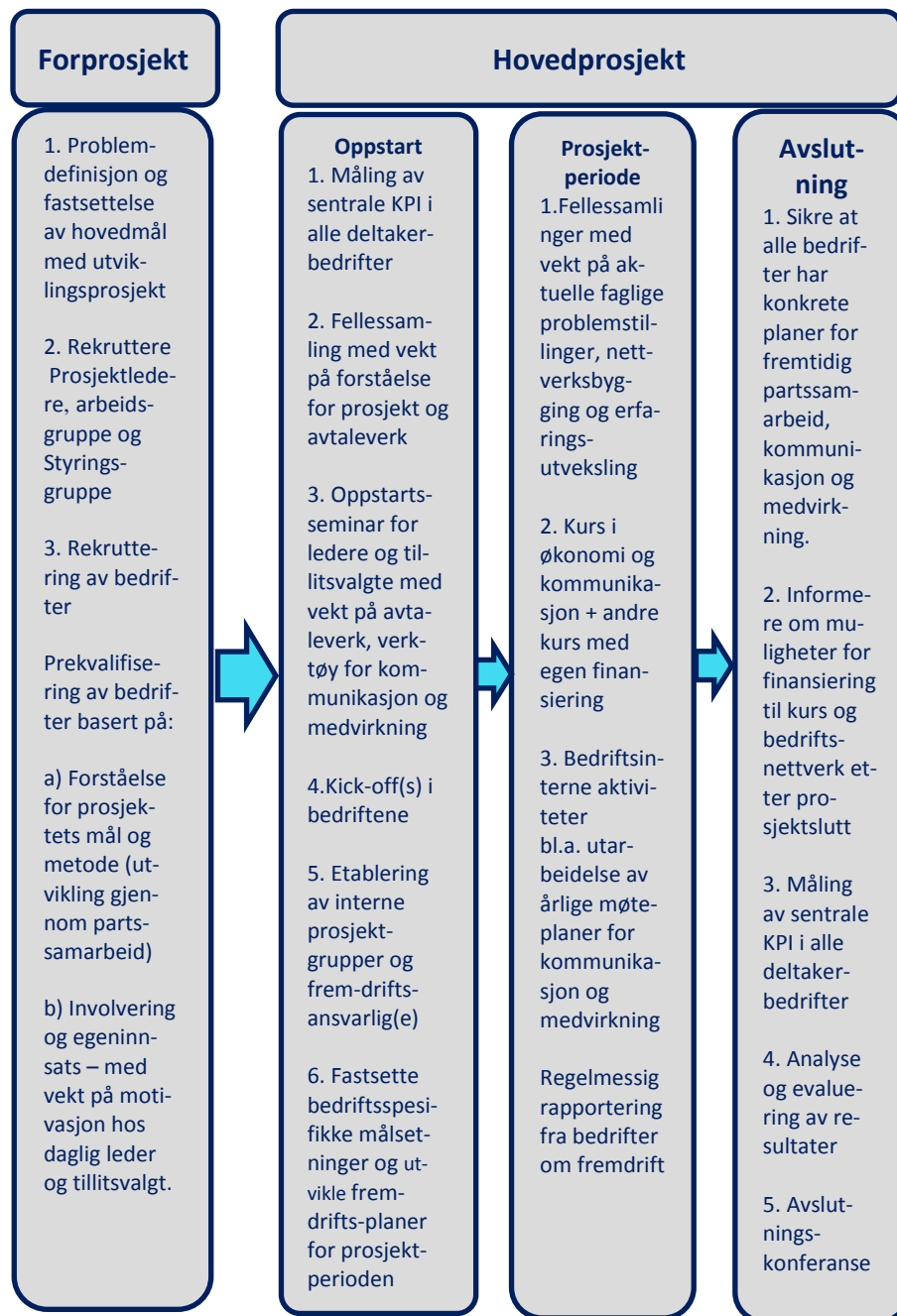
Vi har fulgt to prosjekter i reiselivsnæringen, en bransje preget av hyppige lederskifter. I slike bransjer blir det spesielt viktig at flere ledere og ansatte fra hver bedrift deltar, slik at ikke prosjektets fremdrift blir skadelidende av et lederskifte. Det er også en fordel om alle som er involvert i personalarbeid er involvert i prosjektet, for eksempel, IA-personer og verneombud. Vi anbefaler at alle bedrifter etablerer prosjektgrupper med relativ bred sammensetning, og at alle med HMS-oppgaver blir inkludert.

Når det gjelder innhold i nettverksprosjektene, har fellessamlinger vært en populær aktivitet. Det er særlig nettverksbygging på tvers av hoteller som trekkes frem som nyttig, og mange er opptatte av at foredrag/innlegg skal ha størst mulig direkte nytte. Fellessamlingene både inspirerer og motiverer og bør derfor avholdes med jevne mellomrom i prosjektperioden.

Lederutviklingskurs, der ledere og tillitsvalgte har deltatt sammen, ser ut til å ha vært utløsende for utvikling av partssamarbeidet i mange bedrifter, og det anbefales at dette avholdes så tidlig som mulig i prosjektperioden. Kurs i økonomi og kommunikasjonskurs har også bidratt til å forbedre samarbeidet

mellom ledere og tillitsvalgte. Når det gjelder øvrige kurs, bør disse tilpasses deltakernes behov og interesser og legges på tidspunkt utenfor eventuelle høysesonger.

Figur 1: Anbefalinger til innhold og fremdrift i utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk.



Før prosjektene avsluttes, anbefaler vi at alle bedrifter utarbeider interne planer for hvordan medvirkning og kommunikasjon skal foregå. Disse kan gjerne presenteres på en fellessamling, slik at bedrifter kan bli inspirert av hverandre. Møteplaner bør settes opp i tråd med hovedavtalen og andre tilpassninger bedriften ønsker å gjøre for å fortsette arbeidet med å fremme kommunikasjon med ansatte og invitere til medvirkning. Faste møteplaner vil øke sannsynligheten for at interne prosesser som ble igangsatt i prosjektperioden, fortsetter etter prosjektslutt.

En oversikt over anbefalinger for organisering av fremtidige utviklingsprosjekter er vist i Figur 1. Disse er basert på intervjuene og andre observasjoner av de to reiselivsprosjektene vi har fulgt. Figuren viser aktiviteter vi mener bør være med i alle prosjekter. Målsetninger og andre aktiviteter kan likevel variere fra prosjekt til prosjekt. Vi har anbefalt at det foretas en grundig kvalifiseringsprosess av bedrifter i et eget forprosjekt. Dersom nøkkelpersoner i bedriften ikke er enig i målsetninger og metode for prosjektet og ikke er villige til å sette av tilstrekkelig tid på prosjektdeltakelse, bør ikke bedriften tilbys plass i hovedprosjektet. Vi har også anbefalt en rekkefølge for aktivitetene i hovedprosjektet. Fokus her er på å få i gang partssamarbeidet i bedriftene så fort som mulig og å skape en felles forståelse for mål og metode blant alle deltakere i prosjektet. Dersom en lykkes med dette, er det større sannsynlighet for at gode resultater vil oppnås både i og etter prosjektperioden.

5 Avsluttende kommentarer

I FAFOs rapport «Den norske modellen på virksomhetsnivå» (Trygstad et al, 2015) rapporteres funn fra en studie om hvordan det daglige partssamarbeidet fungerer i bedrifter i ulike bransjer i norsk næringsliv. I FAFOs forprosjekt til studien, ble ulike sider ved partssamarbeid kartlagt for å identifisere de største utfordringene. Det ble funnet store ulikheter mellom bransjer, og hotell- og restaurantbransjen utmerker som en bransje med lav organisasjonsgrad og med store utfordringer knyttet til det daglige partssamarbeidet. Konklusjonen om partssamarbeid i hotell og restaurantbransjen var slik:

Når det gjelder hotell og restaurant, fant vi store utfordringer knyttet til det daglige partssamarbeidet. Dette skyldtes flere forhold. For det første var samarbeidet i liten grad formalisert, og mye skjedde munt-

lig og uformelt. Det betydde at dokumentasjonen av avtaler gjerne var mangelfull, noe som var et problem når det oppsto uenigheter. I tillegg ble det påpekt at mye turnover på ledersiden skapte store utfordringer knyttet til det å etablere og ikke minst vedlikeholde et partsforhold preget av forutsigbarhet og derfor tillit. Både forprosjektet og andre undersøkelser viser at partene møtes fortrinnsvis når situasjoner har tilspisset seg og frontene er harde. Partssamarbeidet blir derfor i liten grad preget av en «gi og ta»-holdning. Når det gjelder samarbeid om spørsmål om mål og strategi, var det så godt som fraværende (*Alsos & Trygstad 2012; Berge et al. 2013; Trygstad et al. 2014*). *Trygstad et al, 2015, side 20-21.*

I FAFOs rapport henvises også til en annen studie av Barth og Nergaard (2015) som viser at sannsynligheten for at en virksomhet i privat sektor har formelle organer for partssamarbeid, var lavere i 2012 enn i 2003. Det ser dermed ut til at partssamarbeidet har dårligere kår nå enn tidligere og at den norske modellen er under press.

De to utviklingsprosjektene KomMed og Best sammen er derfor viktige, fordi de viser hvordan partssamarbeidet kan bedres i en bransje som tradisjonelt har hatt lav organisasjonsgrad og lite partssamarbeid. Prosjektene har vært utfordrende, blant annet fordi bransjen kjennetegnes av høy turnover på ledersiden. Utskiftning av leder kan føre til at slike langsiktige prosjekter får en variabel progresjon, eller i verste fall stopper helt opp. Det kan også være vanskelig å planlegge deltakelse på samlinger og kurs i en bransje med store svingninger i etterspørselen.

Men vi ser, på tross av disse utfordringen, at i bedriftene som har vært villige til og som har lyktes med å engasjere seg i prosjektene, har partssamarbeidet blitt klart forbedret. Mange ansatte opplever et bedre arbeidsmiljø og de har fått høyere kompetanse og mer ansvar. Ledere, på sin side, føler de utviklet seg positivt som ledere, og de mener prosjektene også har betydning for lønnsomhet. Alle tjener på at konfliktnivået har blitt lavere. De to utviklingsprosjektene viser dermed at også i reiselivsnæringen bør man i større grad vektlegge et godt partssamarbeid. Et godt fungerende partssamarbeid forbedrer hverdagen til de som arbeider i virksomhetene, og det bidrar til å gjøre bedriftene konkurransedyktige og lønnsomme.

Norsk reiselivsnæring har hatt en positiv utvikling i de siste årene, og den siste Reiselivsmeldingen (Nærings- og fiskeridepartementet, 2017) viser at reiselivet er en viktig næring for Norge. Reiselivsnæringen er arbeidsintensiv og gir mange arbeidsplasser, ikke minst i distriktskommuner. Meldingen viser også at det vil være behov for økt fokus på lønnsomhet og på utvikling av

nye opplevelsesbaserte produkter. Dette vil kreve godt samarbeid i bedriftene. Som i alle tjenestebedrifter, er produktene som selges ofte uløselig knyttet til de ansatte, og i slike bedrifter er et godt samarbeid mellom ansatte og ledere helt sentralt for kvaliteten på tjenestene som leveres. Det er derfor viktig for reiselivsnæringen at HF fortsetter sitt initiativ for å forbedre partsamarbeid i reiselivsbedrifter. Reiselivsnæringen konkurrerer i et tøft globalt marked, og alle tiltak som kan bidra til bedre tjenestekvalitet, mer innovasjon og høyere lønnsomhet, vil være viktige. De to HF-finansierte prosjektene viser at et godt partssamarbeid, kan være ett slikt tiltak.

Litteraturliste

www.fellestiltak.no

Jensen, P.S. & Gundersen, J. P. (2016). Sluttrapport KomMed 2011-2015. Et utviklingsprosjekt for reiselivsbedrifter i Buskerud og Vestfold. <http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2016/04/Sluttrapport-HF-endelig-2016-2-18.pdf>

Haukedal, I.B, Boye, N., Norgaard, A., og Mathiesen, S. (2016). Best Sammen for reiselivet i Agder og Telemark. <http://fellestiltak.no/wp-content/uploads/sites/52/2017/04/Sluttrapport-Best-sammen-1-002.pdf>

Hovedavtalen LO-NHO (2014-2017). Hentet 16.1.2016 fra https://www.nho.no/siteassets/nhos-filer-og-bilder/filer-og-dokumenter/arbeidslivspolitik/hovedavtalen_lo_nho_2014-2017.pdf

Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (2014). Verktøyet som måler samarbeid: Medvirkningsmeteret. Lest 17/1-2017. <http://fellestiltak.no/2014/10/29/verktoyet-som-maler-samarbeid/>

Nyhus, E.K., Whitehead, L.M., & Munthe, A.A. (2015) *Erfaringer fra utviklingsprosjektet. Kommunikasjon og medvirkning* (prosjektrapport nr. 1/2015). Hentet 16.1.2015 fra <http://fellestiltak.no/wpcontent/uploads/sites/52/2015/05/Evalueringsrapport-KomMed-prosjektet.pdf>

Nærings- og fiskeridepartementet (2017). *Stortingsmelding 19 (2016-2017). Opplev Norge. Rikt og eventyrlig.* <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/sec1>

Trygstad, S.C, Alsos, K., Hagen, I.M., & Steen Jensen, R. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå. FAFO.rapport 2015:18.* Lastet ned 2.1.2017 fra <http://www.fafo.no/~fafo/images/pub/2015/20423.pdf>

Vedlegg 1.

Intervjuguide

Note: Intervjuguiden under er utviklet for semi-strukturerte intervjuer, og omfatter temaer en ønsket belyst. Spørsmålene ble ikke nødvendigvis stilt ordrett som i guiden, men fungerte som en sjekkliste for å sikre at en fikk tilstrekkelig informasjon om de tema som skulle belyses.

Innledning

Før vi starter innleder vi kort om hensikten for disse intervjuene. Hovedorganisasjonens Fellestiltak, også kalt HF, har som kjent finansiert "Kom Med"-prosjektet (Best Sammen-prosjektet). Kom Med (Best Sammen) prosjektet er nå ferdigstilt, og HF ønsker å få informasjon fra deltakere om de langsiktige effektene fra utviklingsprosjektet fra deltakerne.

Agderforskning vil derfor søke å finne frem til hvilke endringer som har skjedd som følge av deltagelse i prosjektet, og hva som skal til for å videreføre et slikt prosjekt på ulike nivå og i avdelingene. Vi intervjuer leder, tillitsvalgt, mellomledere og noen ansatte i denne studien. Vi vil spør om ulike effekter av prosjektet, herunder arbeidsmiljø, partssamarbeid, bedriftskultur, medarbeiderdrevet innovasjon med mer. Intervjuene vil ta mellom 30 minutt og 1 time, avhengig av rolle du har på hotellet

Innledende spørsmål

Hva er ditt navn, yrke og rolle i prosjektet?
Hvor involvert har du vært i prosjektet? (Forklar kort)

Hotell

Hvordan er eierforholdet på hotellet?
Hvor mange ansatte arbeider på hotellet, hel, deltid og sommeransatte? Nasjonaliteter?

Partssamarbeid

Har dere fått et bedret partssamarbeid gjennom prosjektet, i tilfelle hvordan har du merket det?

Har det vokst frem nye samarbeidsformer mellom ledelse og tv, og hva har dette resultert i?
Har hotellet opplevd/bekreftet en høyere organisasjonsgrad i løpet av prosjektet?

Har dere fått en bedre forståelse for avtaleverket, og benytter dette mer i arbeidet? /

Har partene oppnådd avklarte forventninger til hverandres roller som følge av prosjektet?
Er det et mindre konfliktnivå mellom ansatte og ledelse etter prosjektet?

Møter hvor saker vedtas og andre uformelle møter

Har dere etablert nye rutiner/agendaer/sakslistene i formelle møter hvor saker vedtas som dere ha grunnet prosjektet, i tilfelle hvordan?

Har de ansatte fått større innflytelse, medvirkning og stemmeberettiget i noen møter?

Har prosjektet sørget for at dere har fått nye steder hvor ansatte og ledelse møtes i/utenfor arbeidstid? Hvis ja, hvilke?

Nye samarbeidsformer med andre utenfor hotellet

Har hotellet etablert samarbeid med andre utenfor hotellet, i tilfelle hvordan (andre hotell etc).

Har dette resultert langsiktige effekter, i tilfelle hvilke?

Initierte løsninger for videreføring

Har hotellet initiert egne løsninger for å ta utviklingsprosjektet videre? I tilfelle hvilke og hvorfor?

Sykefravær, IA og HMS

Har det blitt et sterkere fokus på HMS (psykisk, fysisk helse, arbeidsmiljø,sikkerhet) og IA grunnet prosjektet?

Har kort-og langtidssykefraværet gått ned på grunn av prosjektet, tror du? Forklar (finnes det målinger?)

Trivsel blant de ansatte, opplæring, kryssjobbing, kompetanseheving, medvirkning

Har dere tilbudt flere heltidsstillinger enn tidligere grunnet prosjektet, og er det mindre gjennomsnitt av ansatte?

Blir de ansatte tilbudt nye arbeidsoppgaver og kryssjobbing i avdelinger nå enn før grunnet utviklingsprosjektet?

Har det blitt et annet fokus på kompetanseheving av ansatte grunnet prosjektet, i tilfelle hvordan?

Har det blitt endrede rutiner for opplæring av ansatte grunnet prosjektet, i tilfelle hvilke? Er dette viktig for å beholde ansatte over lengre tid?

Opplever de ansatte at sin arbeidsplass er sikker/ at fremtiden er mer forutsigbar grunnet prosjektet?

Opplever de ansatte og ledere høyere trivsel på jobb, også opp mot andre hotell? Kan dette måles?

Medarbeiderdrevet innovasjon

Arbeider de ansatte på tvers av avdeling "smartere" og mer effektivt nå enn tidligere grunnet prosjektet?

Bidrar de ansatte med ideer til hvordan arbeidsoppgaver, produkter og mersalg kan gjøres bedre?

Har dere endret noe i driften i de ulike avdelingene grunnet prosjektet, i tilfelle hva og hvordan?

Har det blitt endringer i arbeidsprosesser i drift grunnet prosjektet? Hvordan?
Har det blitt endringer i manualer/sakslister/personalhåndbøker grunnet prosjektet, i tilfelle hvilke?
Er det etablert egne rutiner for hvordan ansatte kan bidra med egne ideer og medvirke i prosesser grunnet Kom Med prosjektet?

Konflikter

Er det mindre konflikter enn tidligere på hotellet? Hvordan merker du isåfall dette?
Har "utviklingsrom" eller andre vektøy blitt en del av den daglige driften etter prosjektet?
Har dere mer kunnskap til konfliktløsning nå enn tidligere?

Effektivitet og lønnsomhet

Har prosjektet og partssamarbeid som metodikk generert mer effektivitet og bedre lønnsomhet?

Måleindikatorer

Har dere kunnet måle bedring i løpet av utviklingsprosjektet, i så tilfelle: hvilke?

Prosjektets levetid på hotellet

Hva skal til for å ta prosjektet videre på hotellet/ overordnet?
Hvor viktig er det med dedikerte personer i prosjektet? Forklar (interne og eksterne)

Kjede-relaterte/eier- spørsmål/beslutningsstruktur

Hva skal til for å ta prosjektet videre på kjede-nivå/ hos eierne?
Vil kjeden/eierne være en suksessfaktor for å ta videre prosjektet. Forklar eventuelt hvordan

Ansatte/ledelse

Hvordan kan dere spre kunnskap om prosjektet til nyansatte i tiden som kommer? Er det viktig med egne manualer?

Hva bør ledelse gjøre for å sikre at prosjektet vedvarer?
Hva bør ansatte gjøre for å sikre at prosjektet vedvarer?

Tiltak

Hva slags tiltak skal til for å videreføre prosjektet som en del av den daglige drift?

Virkninger for resultat av drift

Hvilke tiltak som er iverksatt/må iverksettes vil ha noe å si for bedriftens lønnsomhet/performance?

Forankring

Vil samarbeid med NHO og LO være utslagsgivende for å videreføre prosjektet? Hvordan?

Økonomi, eierforhold, rammevilkår, fullmakter

Er økonomi utslagsgivende for å ta videre utviklingsprosjektet, i så tilfelle hvordan?

Hvem vil kunne si ja eller nei til en videreføring av prosjektet?

Er det realistisk å kunne få støtte fra eierne til en videreføring av utviklingsprosjektet, i tilfelle hvordan?

Hva slags rammevilkår vil kunne stå i veien for en videreføring?

Gjenkjøp

Tror du utviklingsprosjektet har ført til økt gjenkjøp, i så tilfelle hvordan?

Mål og delmål i prosjektet

Opplever du at hotellet har oppnådd mål og delmål gjennom utviklingsprosjektet. Hvis ja, hvordan. Hvis nei, hvorfor ikke?

Bedriftskultur

Opplever du at bedriftens kultur og kommunikasjon mellom ansatte, ledere og avdelinger er bedret?

Handlingsplaner, styringsdokumenter, sentrale dokumenter

Er utviklingsprosjektet forankret i hotellets daglige drift og i avdelingene, og i tilfelle hvordan?

Hvordan kan prosjektet forankres på en best mulig måte i styringsdokumenter i tiden som kommer? Nevn gjerne hvilke dokumenter dette skulle komme frem i

Hvem vil kunne si ja/ha myndighet til å få inn elementer fra prosjektet i styringsdokumenter?

Ressurser/bedriftsansvarlig på hotellet

Er det enkelt personer som er "ansvarliggjort" som vil kunne bidra til en langsiktig forankring i tiden som kommer, i tilfelle hvordan?

Samarbeidspartnere

Hvem ville være viktige samarbeidspartnere utenfor hotellet for å få prosjektet til å videreføres etter prosjektslutt?

Risikoelementer for videreføring

Hvilke elementer hadde vært nødvendig å endre for å kunne ta videre utviklingsprosjektet på hotellet?

Er det mulig å endre disse elementene for dere? Hva skal i tilfelle til?

Pådriverrolle

Kan dere tenke dere å være en fremtidig pådriver for å ta utvikingsprosjektet videre? Hva står eventuelt i veien?

Hovedorganisasjonens Fellestiltak

Vet du hva Hovedorganisasjonens Fellestiltak er og har du og dere som hotell vært fornøyd med HF??

Har dere deltatt på konferansen "Bedre bedrift" som HF arrangerer, hvis ja - synes dere denne er hensiktsmessig? Hvordan?

Hva ønsket dere mer og mindre av fra HF i løpet av og etter et slikt prosjekt?

Oppsummerende spørsmål

Hva vil du trekke frem som mest positivt med prosjektet, og hvorfor?

Synes du at prosjektet bør videreføres, og hvorfor/hvorfor ikke?

Har prosjektet generert mer effektivitet, medarbeiderdrevet innovasjon og bedre lønnsomhet?

Har prosjektet bidratt til å løse problemer/konflikter på hotellet?

Hva skal til for å videreføre denne type prosjekt?

Fou informasjon

Tittel	<i>Utviklingsprosjekter for bedriftsnettverk: Erfaringer fra to prosjekter i hotellnæringen</i>
Oppdragets tittel	<i>Evaluering- / følgeforskning av HF- finansierte prosjekter innen reiseliv i Buskerud-Vestfold og Agder-Telemark</i>
Prosjektleder	<i>Ellen Katrine Nyhus</i>
Forfattere	<i>Ellen K. Nyhus Aina Adriansen Munthe</i>
Oppdragsgiver	<i>Hovedorganisasjonenes Fellestiltak</i>
Rapport type	<i>Prosjektrapport</i>
Rapport nr	<i>3/2017</i>
ISSN-nummer	<i>0808-5544</i>
Nøkkelord	<i>Partssamarbeid, reiseliv, medarbeiderdrevet innovasjon, bedriftsutvikling</i>