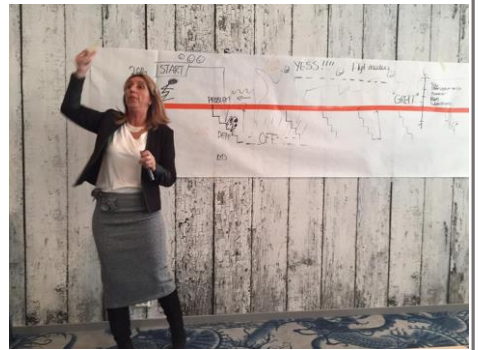


BEST SAMMEN FOR REISELIVET I AGDER OG TELEMARK



Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	4
Bakgrunn	5
Hovedmål og delmål	5
Prosjektorganisering	6
Deltakerbedrifter	7
Tiltak og aktiviteter	7
Fellessamlinger.....	9
Interne prosjekter	11
Kompetansehevende tiltak på tvers av bedriftene	12
Involvering og medvirkning.....	12
Rollen til leder og tillitsvalgt.....	13
Resultater / evaluering fra bedriftene	14
Foreløpig evaluering høst 2015.....	14
Bedriftenes egne evalueringer under avslutningssamling	15
Skriftlig evaluering etter prosjektets slutt.....	2
Utfordringer og refleksjoner	3
Anbefalinger for framtidige HF-prosjekter.....	3
Informasjon og spredning	4
Avsluttende kommentarer fra deltakerne	5

Forord

Hele samfunnet er i sterk endring. Tjenestesektoren som blant annet består av reiseliv, ikt og banknæringen er sterkt berørt. Samtidig er nye reiselivsprodukter i sterk vekst. Geopolitiske forhold samt en svekket krone er for tiden til vår fordel i reiselivssammenheng. Nordmenn ferierer mer hjemme og flere utlendinger finner veien til Norge.

Enhver aktør i samfunnet må forstå sine omgivelser. Hva vil skje i vår omverden framover, ute i verden som her hjemme? Hva er de store trendene og utviklingstrekkene? Hva er driverne og barrierene? Hvor ligger utfordringene, og hvor er mulighetene? Hva gjør andre aktører som får betydning for oss?

Enhver som arbeider innenfor reiselivsbransjen må forstå sine omgivelser. Hva med vår arbeidsplass framover? Hva er det som gjør at gjesten velger akkurat oss eller hvorfor velger de vår bedrift bort? Hvordan er vi mot hverandre internt? Hva med felles kultur, felles oppfatning, felles tilnærming ??? Hvordan utvikler vi ulike type verktøy slik at vi kan bygge en felles forståelse og /eller felles språk? Hva skal til av kompetansepåfyll for å kunne tette hullene og møte den enkelte i hverdagen når man bare står på stedet hvil og ikke kommer seg av flekken. Hvordan skape glød og entusiasme rundt kompetansefyll – enten det nå handler om salgsteknikker eller arbeidsmiljølovens bestemmelser.

Et stikkord her er skreddersydde løsninger for den enkelte aktør. Det vi har lært er at også såkalte standardkurs oppleves som skreddersøm når kursholderne er gode i formidling og involvering. Det som likevel er helt avgjørende for en lærende organisasjon er godt samarbeidsklima. Gjennom partssamarbeid som har vært bygd over årtier er det gjerne etablert kulturer og samarbeidsklima som har vist seg å være lønnsomt også på bunnlinja. I industrien er dette vel etablert men i en rekke tjenesteytende næringer er det mindre kjent. Det har derfor vært svært oppløftende at de involverte parter derfor gjennomprosjektets levetid har sett verdien av dette, selv om det til tider var en krevende vei for prosjektledelsen inkludert arbeidsutvalget. Det er viktig at vi er bevisste og utvikler dette samarbeidet videre, for det skjer ikke av seg selv.

Vi ønsker å takke Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), både for deres økonomiske støtte som muliggjorde Best Sammen prosjektet, og for sekretariatets faglige støtte og rolle som samarbeidspartner. I tillegg vil vi rette en stor takk til Vox som har bidratt med støtte til viktige tiltak. Vi vil også gjerne takke Clare Jortveit fra NHO Agder for sin utrolige vilje til å ville lykkes med

prosjektet sammen med Thorbjørn Lillemoen fra Fellesforbundet spesielt, som har vært en vesentlig bidragsyter og kreativ kraft gjennom hele prosjektet, både i utformingen av selve Best Sammen og i utviklingen av verktøy.

Hilsen fra prosjekteierne



Irene Bordier Haukedal, Distriktssekretær LO Telemark

Nikolai Boye, Regiondirektør NHO Telemark

Agnes Norgaard, Distriktssekretær LO Aust- og Vest-Agder

Siri Mathiesen, Regiondirektør NHO Agder

Sammendrag

Prosjektet "Best sammen for reiseliv i Agder og Telemark" ble gjennomført fra august 2013 til september 2016 etter et forprosjekt avdekket et stort behov for kompetanseheving i reiselivsbransjen.

Hovedmålet var at de bedriftene som deltok i prosjektet skulle øke sin konkurransekraft, bli mer innovative, bedre partssamarbeidet og styrke sin lønnsomhet. Tolv hoteller gjennomførte prosjektet som inneholdt seks fellessamlinger og omfattende interne tiltak. Aktivitetene var til stor grad utformet og gjennomført utfra bedriftenes premisser i en dialog mellom arbeidsgruppen og ledere og tillitsvalgte. Arbeidsgruppens påstand var at partssamarbeid og medvirkning økes gjennom samarbeid på fellesprosjekter.

Gjennom prosjektet, har lederne blitt mer oppmerksomme på hvordan de kan inkludere, informere og involvere de tillitsvalgte. Det har ført til nye møtestrukturer de fleste stedene, og tillitsvalgte opplever at de har blitt tryggere i sin rolle og at de blir mer involvert enn før. 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 fellessamlingene og utskifting av ledelse i nesten 50% av bedriftene som deltok i prosjektet.

Til tross for det, rapporterer hotellene stor tilfredshet med prosjektet som helhet. Både ledere og tillitsvalgte merker betydelig forbedring i kommunikasjon, økt tillit og økt motivasjon internt i bedriftene. De setter også stor pris på det nettverket som de har fått gjennom "Best sammen" og mulighetene for erfaringsutveksling som det har skapt.

Kompetanseoverføring fra dette prosjektet og tidligere HF-prosjekter vil være nyttig for framtidige prosjekter.

Bakgrunn

Reiselivsnæringen er et viktig satsingsområde i Agder og Telemark. Partene hadde over lang tid konstatert at det var et betydelig behov for kompetanseheving innenfor sentrale fagområder for ansatte og ledere i reiselivsbedrifter i regionen. I 2012 - 2013 var det gjennomført et forprosjekt i Agder og Telemark som viste at næringen hadde et stort behov for utviklingstiltak. Forprosjektet resulterte i finansieringen av dette 3-årige prosjektet som fokuserer både på fellestiltak og bedriftsinterne utviklingsprosjekter.

Reiselivsnæringen er en fragmentert næring. Mange bedrifter kjennetegnes av svak økonomi, begrensede ressurser til kompetanseutvikling og liten innovasjonskraft. En av flere uheldige konsekvenser ved dette er at det er høy turnover i mange bedrifter, til dels også med hyppige skifte av ledere. Dette bidrar til manglende kontinuitet, noe som virker begrensende for utviklingsmulighetene både for den enkelte ansatte, for bedriftene og for næringen som helhet. I følge Regjeringens reiselivsstrategi – Destinasjon Norge, så ser 66 prosent av bedriftene i reiselivsnæringen rekruttering av kompetent arbeidskraft som den største utfordringen i årene fremover. Flere lærlingplasser, utfordrende oppgaver, opplæring og et attraktivt lønnsnivå er nevnt som viktige midler for å sikre kompetent arbeidskraft.

LO og NHO i Agder og Telemark mente at det var viktig å gjøre en innsats rettet mot bedriftenes indre liv for å hjelpe bedriftene til å bli mer innovative, øke konkurransekraften og derigjennom bli mer lønnsomme.

Hovedmål og delmål

Hovedmålet var at de bedriftene som deltok i prosjektet skulle øke sin konkurransekraft, bli mer innovative, bedre partssamarbeidet og styrke sin lønnsomhet. Det ble lagt vekt på kompetanseheving innenfor sentrale fagområder for ansatte og ledere. Det var også viktig å etablere nye

kommunikasjons- og arbeidsmetoder slik at man fikk styrket grad av medvirkning og skapte bedre samarbeidsarenaer.

Delmål:

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

Prosjektorganisering

Styringsgruppen var partssammensatt og har bestått av:

- Siri Mathiesen (leder av styringsgruppen), NHO Agder
- Trond Madsen, stedfortreder for SM
- Ingrid Steen Malt, HF/NHO (fram til 2014, erstattet av Laila Windju, HF/NHO)
- Anja Gabrielsen, HF/LO
- Nikolai Boye, NHO Telemark
- Arild Ljådal, NHO Reiseliv Sør
- Thorbjørn Lillemoen, FF Telemark
- Elisabeth Haaversen, LO Vest-Agder (ut 2014)
- Rita Eigeland, FF Vest-Agder
- Agnes Norgaard, LO Aust-Agder
- Irene Bordier Haukedal, LO Telemark

Styringsgruppen hadde i prosjektperioden 7 møter.

Arbeidsgruppen var også partssammensatt og har bestått av:

- Clare Jortveit (prosjektleder), NHO Agder
- Thorbjørn Lillemoen, FF Telemark

- Arild Ljådal, NHO Reiseliv Sør
- Rita Eigeland, FF Vest Agder

Det var store utfordringer i å få organisert hyppige møter med alle medlemmene av arbeidsgruppen i løpet av prosjektperioden, spesielt med hensyn til de interne utviklingsprosjektene. De interne tiltakene ble derfor hovedsakelig drevet av Clare og Thorbjørn med orientering underveis med Arild og Rita. Hele arbeidsgruppen bidro til alle fellessamlingene og kommunikasjonen via epost og Skype kompenserte delvis for manglende fysiske møteplasser.

Deltakerbedrifter

- Quality Straand Hotell
- Quality Hotell Skjærgården
- Clarion Collection Hotel Bryggeparken
- Hotel Dag Bondeheim
- Clarion Hotel Tyholmen
- Arendal Maritim Hotell / Arendal Herregården (Sudreheim Gruppen)
- Kragerø Spa & Resort
- Grand Hotell Flekkefjord
- Thon Hotel Høyers
- Maritim fjordhotell Flekkefjord (sluttet seg til prosjektet i 2014)
- Farsund fjordhotell (sluttet seg til prosjektet i 2014)

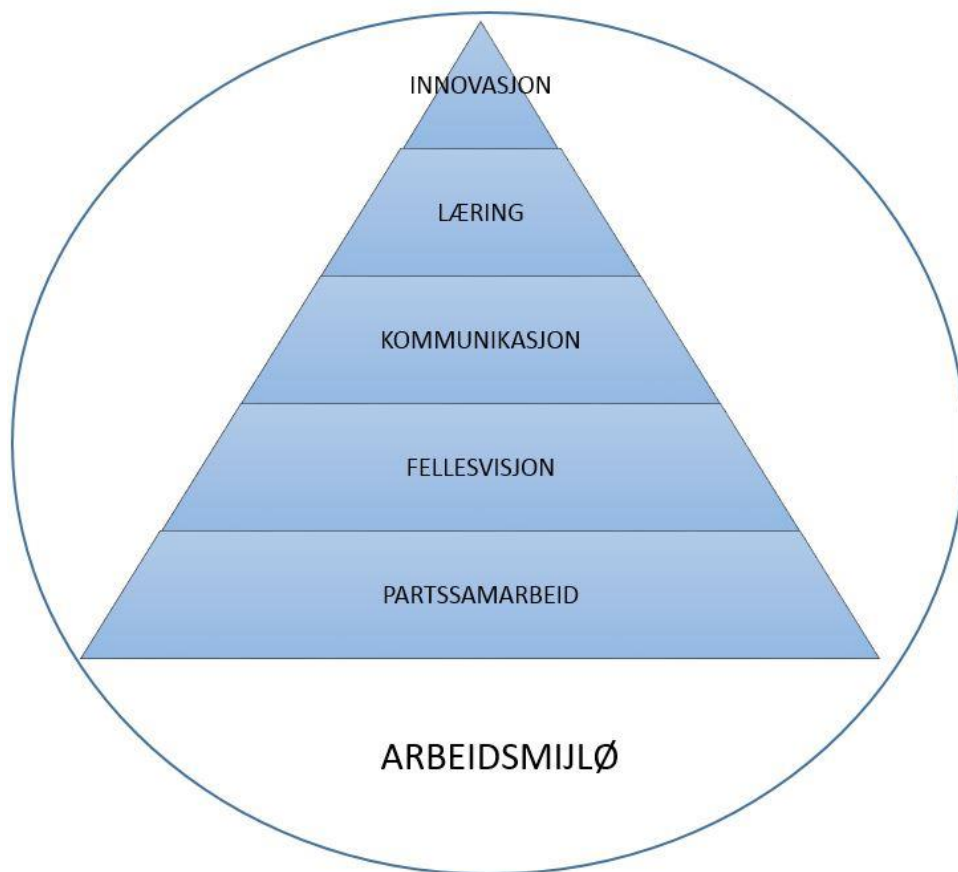
Tiltak og aktiviteter

Prosjektet var organisert med 2 fellessamlinger hvert år (6 totalt) og interne prosjekter som var til stor grad utformet av bedriftene selv. En fullstendig oversikt over alle utførte aktiviteter er vedlagt, men de fleste hotellene fulgte følgende mønster:

- Kick-off første fellessamling
- Interne kick-off i hver bedrift (for å forankre, inspirere og kartlegge behov)

- "Skygging" – besøk av Clare og Thorbjørn for å observere, lære og utdype behov
- Fellessamling 2 med fokus på ansvarliggjøring og planlegging tiltak
- Kursvirksomhet levert av Folkeuniversitetet og AUF (data, norsk, "gøy på jobben")
- Interne møter / samtaler / samlinger etter behov
- Fellessamling 3 med fokus på arbeidsrett og rollen til tillitsvalgte og ledere
- Fellessamling 4 med fortsettelsen av arbeidsrett / arbeidsmiljøloven, motivasjonsteori og teamarbeid
- Lederkurs for ledere og tillitsvalgte
- Mersalg uten mas
- Trygg på jobben
- Fellessamling 5: det vi dyrker internt, serverer vi eksternt
- Kurs i medarbeidersamtaler
- Opplæring i "utviklingsrom"
- Samarbeid med å forankre "Best sammen" som en del av virksomheten ved prosjektets slutt
- Avslutningssamling

En av arbeidsgruppens påstander var at partssamarbeid skulle forsterkes gjennom prosjektarbeid. De interne prosjektene ga tillitsvalgte og ledelse anledning til å utforme felles mål og tiltak, og jobbe konkret mot målene. Dette bygger tillit og inviterer til involvering av flere ansatte. Mange av endringene i bedriftene er tilsynelatende små men arbeidsgruppen mener at de gir allikevel stort utslag.



Figur 1: Partssamarbeid som plattform for utvikling i bedriftene i Best sammen. Under hver kick-off, ble hotellene invitert til å legge til hvilke elementer de mente var viktig for å få et velfungerende arbeidsmiljø (tillit, humor, hygge, kompetanse, osv.).

Fellessamlinger

Det er blitt avholdt seks fellessamlinger med følgende temaer:

- Kick-off i Arendal. Forankring, begeistring og planlegging av prosjektet. 12 hoteller deltok, og 2 bestemte seg i etterkant at de ikke hadde nok tid til å prioritere prosjektet. De ble senere erstattet av andre hoteller.
- Kragerø: Kommunikasjon og ansvar, videre planlegging av interne prosjekter, rollen til leder og tillitsvalgte.
- Straand: Fellesforståelse av avtaleverket
- Flekkefjord: Teamarbeid, motivasjonsteori og arbeidsmiljøloven

- Langesund: Hvordan arbeidsmiljøet påvirker kundeopplevelsen, evaluering av prosjektet så langt og planlegging mot slutten
- Kragerø: Resultater, veien videre, ledelse og trender i reiselivet og sosiale medier



Deltakere fra Maritim fjordhotell, Hotell Dag Bondeheim, Quality Hotell Skjærgården og Quality Hotell Vrådal under fellessamlingen i Flekkefjord.

Under hver samling, har det blitt lagt opp til mye gruppe-arbeid og god tid til erfaringsutveksling i tillegg til foredrag.

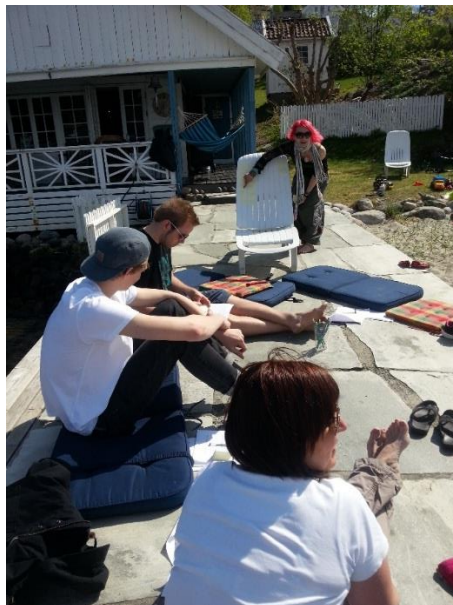
Deltakerne har reagert veldig positivt når representanter fra NHO og LO har opptrådt sammen. Dette overrasker, men gir et inntrykk av at samarbeid foregår på mange plan gjennom hele året. Det virker som om det var ukjent for de fleste hvor mange felles fora NHO og LO faktisk har. Dette gir en sterk signaleffekt. Foredragene var generelt av høy kvalitet, men inneholdt ikke alltid en sterk nok dimensjon av partssamarbeid. Det var ikke alltid at leveransene svarte til forventningene, til tross for at en god del krefter gikk til å forklare prosjektets tilnærming til innholdsleverandørene. Flere av foredragsholderne har kommentert i ettertid at de fikk en større forståelse for partssamarbeid etter at de hadde deltatt på samlingene.

Arbeidsgruppen er skuffet over deltakelsen i fellessamlingene, spesielt fra hotellenes ledere. Datoene ble varslet tidlig og lederne og tillitsvalgte hadde anledning til å påvirke datoene og varsle om det var konflikt med andre arrangementer. Men når samlingene nærmet seg, var det plutselig mange

ledere som meldte at det var for mye å gjøre og at de måtte stå over. Dette skapte store utfordringer i forhold til kontinuitet. Det er få deltakere som har fått med seg innholdet i fellessamlingene fra start til slutt. Uforutsigbarhet i gjestestrømmen i hotellbransjen og den geografiske spredning i prosjektet (som gjør at en lunsj-til-lunsj konferanse innebærer i realiteten 2 hele dager fravær for majoriteten av deltakerne) har ført til lavere deltakelse enn forventet.

Interne prosjekter

Lederne og tillitsvalgte ved hvert hotell ble helt fra starten oppfordret til å finne sine egne interne prosjekter relatert til hovedprosjektenes mål. De fleste hotellene benyttet de individuelle "kick-off" møtene til å drøfte dette med alle ansatte. Tema som ble valgt var alt fra historiefortelling til kommunikasjon til utvikling av nye ideer til service. Det som var felles var at alt handlet om å bygge en kultur sammen. Arbeidsgruppens tilnærming til de interne prosjektene var at de skulle utformes på bedriftenes premisser med størst mulig grad av involvering og medvirkning. Arbeidsgruppen bidro med å tilby kompetanse og kurs for at hotellene kunne nå sine mål. De interne prosjektene er beskrevet i mer detaljer i kvartalsrapportene (vedlagt).



Kursleder Nina Øen leder de ansatte på Clarion Hotel Tyholmen gjennom en kreativ prosess der de ansatte selv skal utvikle ideer utfra forskjellige kunders perspektiver. Mange av ideene ble iverksatt i løpet av prosjektperioden.

Kompetansehevende tiltak på tvers av bedriftene

Kursene "Gøy på jobben", digitale ferdigheter, medarbeidersamtaler og utviklingsrom ble kjørt på tvers av bedriftene for å inkludere flest mulig deltakere på den mest effektive måten. Alle kurs ble tilbudt i Arendal, Skien og Flekkefjord med åpne invitasjoner til alle bedriftene lokalisert i de områdene.



Samarbeid på kryss og tvers av roller, avdelinger, hoteller og fylkesgrenser eksemplifiseres med lagaktiviteten i Flekkefjord.

Involvering og medvirkning

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.

Ved de fleste bedriftene har det vært god deltakelse på kompetansehevingstiltak, men manglende oppfølging fra ledelsen sammen med tillitsvalgte mellom tiltakene har gjort at noen bedrifter har ikke utnyttet potensialet. Der leder og tillitsvalgte har jobbet sammen med å etablere kontinuitet, har utviklingen vært mye større. Bedrift C begynte prosjektet markant med involvering av alle under et allmøte ved prosjektets start. Dette førte til en sterk forankring og relativt høy deltakelse gjennom hele prosjektet. En stor andel ansatte ble kurset i "Gøy på jobben" og Best sammen er godt

kjent av de fleste heltidsansatte ved Bedrift C. Bedrift F var også en bedrift som involverte alle fra begynnelsen, og har opplevd en positiv endring i kommunikasjon og samhandling på alle ledd i bedriften i løpet av prosjektet.

Med støtte fra prosjektet, klarte lederen på Bedrift E til å motivere alle ansatte til å bli med på et kompetanseløft i bedriften. Dette resulterte i fire fagbrev. Kommunikasjonen i bedriften ble totalt forandret, og når lederen gikk over i en ny stilling anbefalte hun tillitsvalgte som ny daglig leder. Bedriften fortsetter med sterke og overveldende positive forbindelser til både NHO og Fellesforbundet. Dette har ikke alltid vært tilfellet.



Tillitsvalgte ved Hotell Dag Bondeheim, Gitte Holm, ble daglig leder etter å ha fullført fagbrev som en del av prosjektet. I alt, fullførte 4 ansatte ved Dag Bondeheim fagbrev. Nex Leka (til høyre) fortsetter videre med studiene sine for å oppnå studiekompetanse slik at han kan søke høyere utdanning.

Rollen til leder og tillitsvalgt

God ledelse er avgjørende for suksess. Ledere som prioriterte prosjektet og tok imot kompetansehevingstilbudene har fått større utbytte enn de som ikke fant tid til å prioritere prosjektet. Arbeidsgruppen observerer merkbare positive forskjeller i de fleste bedriftene i forhold til hvorvidt tillitsvalgte blir involvert av

lederne. I flere bedrifter er det utviklet arenaer for dialog mellom ledere og tillitsvalgte, og tillitsvalgte er nå involvert i driftsmøter til en mye større grad.

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.

Spesielt i Bedrift F gikk tillitsvalgt fra å være nesten helt uvitende om prosjektet til å være involvert i månedlige avdelingsmøter. Tillitsvalgte gikk fra å være helt stille i møtene på starten av prosjektet til å ta ordet og stolt presentere ønskene framover i bedriften under den siste samlingen.

På den andre siden av skalaen, merket vi at Bedrift B ikke klarte å ta ut kraften i tillitsvalgts-apparatet i det hele tatt. Denne bedriftens tillitsvalgt sa opp stillingen sin tidlig i prosjektperioden, og bedriften klarte ikke å stille med tillitsvalgt under samlingene eller møter for resten av prosjektet.

Unnskyldningen fra lederen var at det var ingen som ville være tillitsvalgt. Fellesforbundet klarte heller ikke å mobilisere noen til å ta rollen. Dette ble en tilbakevendende tema mellom prosjektlederen og lederen på hotellet. Da var overraskelsen stor når arbeidsgruppen gjennomførte sitt siste besøk til hotellet. Vi ble da introdusert for en ansatte som viste seg å ha hatt rollen som tillitsvalgt i hele perioden, men som verken Fellesforbundet eller lederen var klare over før det ble streik.

Det er synd at arbeidsgruppen ikke klarte å aktivisere alle lederne og tillitsvalgte like bra som "vinnerne" i prosjektet. Det er avgjørende for å ha suksess i et HF-prosjekt at BÅDE lederen og tillitsvalgte er aktiviserte og engasjerte.

Resultater / evaluering fra bedriftene

Foreløpig evaluering høst 2015

Det ble gjennomført en evaluering i november 2015 under fellessamlingen i Langesund for å sikre at hotellene ville nå målene innen prosjektets slutt. Følgende elementer ble evaluert:

- Kick-off
- Lederkurs for ledere og tillitsvalgte
- Kommunikasjonskurs
- Avtaleverk /AML
- Fellessamlingen Langesund
- Erfaringsutveksling
- FU Kurs
- Mersalg uten mas

I tillegg ble alle hotellene bedt om å evaluere prosjektet som helhet i forhold til effekt for deltakerne og effekt for hotellet. I tillegg til evalueringen, ble hotellene oppfordret til å foreslå tiltak fram til slutten av prosjektperioden. Dette dannet grunnlag for leveransene fram til avslutningssamlingen. Resultatene fra evalueringen er vedlagt.

I juni 2016, reiste arbeidsgruppen på besøk til alle hotellene unntatt en og pratet med leder og tillitsvalgte. Det var tre mål med samtale: å sjekke ut at samarbeidet var fremdeles bra etter streiken i hotell- og restaurantbransjen, å forberede hotellene til å presentere resultatene under fellessamlingen, og å forsikre forankring etter prosjektets slutt.

Det var først og fremst gledelig å oppleve at samarbeidet stod fremdeles sterkt etter streiken og at kommunikasjonen mellom partene bar preg av respekt og at partene var løsningsorienterte.

Bedriftenes egne evalueringer under avslutningssamling

Under avslutningssamlingen oppsummerte hvert hotell sine aktiviteter og presenterte de viktigste resultatene fra hele prosjektperioden. Alle hotellene som deltok på avslutningssamlingen var fornøyde med prosjektet som helhet

og innstilt på å fortsette med prosessene de hadde begynt på. Noen av resultatene som ble nevnt spesielt var:

- En kultur for at de ansatte kan komme med nye ideer som blir sortert og implementert
- Nye former for møter med mer involvering og samarbeid:
 - Tillitsvalgte blir invitert regelmessig til avdelingsmøter og driftsmøter
 - Regelmessige resepsjonsmøter der vi får diskutert og løst problemer umiddelbart (det var ingen slik arena før)
 - Faste møter mellom kjøkken og restaurant (som ikke fantes fra før)
 - Fokus på tema på kvartalsmøter der forskjellige ansatte tar ansvar for å presentere temaer utfra sine interesser
- En større fokus på kompetanseheving generelt
- Veien opp til ledelsen har blitt mye kortere enn før
- En mer åpen kultur der kommunikasjon har blitt mye bedre enn før
- Et nettverk som vi kan utnyttas spesielt når prosjektet tar slutt
- Et sterkere eierforhold til arbeidsplassen
- Strukturerte tilbakemeldinger og forbedringsforslag fra ansatte og kunder
- Forbedret opplæringsrutiner
- Økt tillit
- Økt respekt for hverandre
- Rollen som tillitsvalgte er blitt mer attraktiv – før var det ingen som ville være tillitsvalgte
- Mange ansatte som fullførte fagbrev
- Kompetanseheving generelt
- En kultur for læring og forbedring
- Bedre samarbeid mellom tillitsvalgt og ledelse
- Erfaringsutveksling
- Tryggere i rollen som tillitsvalgt
- Fokus på kompetanseheving har gitt økt motivasjon og stolthet i faget
- Økt organisasjonsgrad
- Bedre måte å løse konflikt på
- Bedre innsikt i den norske modellen
- Bedre samhold i bedriften

- Stor gevinst økonomisk, bedre ansettelsesvilkår og fleksibilitet (av 8 stillinger ble besparelsen 200 timer i løpet av perioden)

Alle hotellene ytret ønske om å ta være på nettverket og bli invitert til framtidige arrangementer. I tillegg til resultatene og ønsker for framtiden, ble hotellene oppfordret til å anbefale forbedringer for framtidige programmer under fellessamlingen. De nevnte:

- Mer press på ledelsen for å utnytte tilbudene prosjektet hadde å tilby
- Mer om konfliktløsning
- Mer konkrete øvelser (rollespill)
- Facebook-siden for prosjektet kunne blitt brukt mye mer mellom samlingene

Skriftlig evaluering etter prosjektets slutt

Lederne og tillitsvalgte mottok en skriftlig evaluering (se vedlegg) cirka en måned etter den siste fellessamlingen. Svarene var anonyme. Evalueringen tok utgangspunkt i hovedmålet og delmålene til prosjektet. Alle respondenter svarte at sykefraværet hadde enten gått ned eller vært det samme gjennom hele prosjektperioden, men det var kun en respondent som svarte at det var en sammenheng mellom sykefraværet (ingen endring) og prosjektet. Det var kun en respondent som svarte at turnover hadde økt i løpet av prosjektperioden, og da var det heller ingen sammenheng. De resterende respondenter svarte at det var ingen endring i turnover. Av de, var det kun en som mente at det var en sammenheng med prosjektet.

Respondentene ble i tillegg spurt om det var deler av prosjektet som kunne være spesielt relevante for framtidige prosjekter. Følgende ble foreslått: lederprogrammet for ledere og tillitsvalgte, kunnskap og forståelse av bedriften som helhet, rolleavklaringer og samarbeid. Det som respondentene svarte ble savnet i prosjektet var mer engasjement fra de ansatte, og prioritering av deltakelse i samlingene.

Til spørsmål om kommunikasjon, partssamarbeid og arbeidsmiljø var svarene for sprikende fra bedrift til bedrift til å trekke generelle konklusjoner.

Alle respondenter skåret prosjektet mellom 4 og 6 på en skala av 1 – 6 på vurderingen av prosjektet som helhet. Alle unntatt en svarte ja til spørsmålet:

Anser du partssamarbeidet mellom LO og NHO som viktig for at ditt hotell skal kunne oppnå bedre økonomisk resultat inn i fremtiden.

Svarene fra den skriftlige evalueringen samsvarer med deltakernes kommentarer underveis og under avslutningssamlingen.

Utfordringer og refleksjoner

Hotellnæringen er en bransje som er preget av høy turnover, og det ser vi bevis på også i dette prosjektet. Dette gjelder også ledelsen. Syv av 12 hoteller har skiftet ledelsen i løpet av prosjektperioden. Da faller en enda større ansvar til de tillitsvalgte for å videreføre prosjektet. Det er gledelig å se at dette er en utfordring som de tillitsvalgte har tatt i alle tilfellene. Bedrift K har hatt en voldsom utvikling som vil fortsette med den nye ledelsen. Da lederen ble presentert for prosjektet, ble han begeistret, men det var ingen tillitsvalgte på hotellet. Siden det var en forutsetning for å bli med, ble prosjektet presentert av arbeidsgruppen under et allmøte. Det ble da valgt en tillitsvalgte helt uten erfaring fra organisasjonslivet. Hun ble medlem i Fellesforbundet for å være med i prosjektet og har hatt en bratt læringskurve. I tillegg til deltakelsen i Best sammen, har hun vært med på diverse kurs i regi av Fellesforbundet, sitter i studieutvalget og har organisert mange på egen arbeidsplass. Hun og lederen opparbeidet en veldig god relasjon i løpet av prosjektet, og når lederen gikk over til en ny arbeidsplass, sikret hun en god videreføring av prosjektet til den nye ledelsen.

Den geografiske avstanden har vært en utfordring. Arbeidsgruppen ville gjerne kunne besøkt bedriftene samlet oftere, men de geografiske utfordringene gjorde dette svært ressurskrevende og vanskelig å koordinere. Derfor ble mye vekt lagt på bruk av konsulenter i nærheten av bedriftene. Avstanden var også en utfordring for arbeidsgruppen i seg selv, men mye av dette ble løst med Skype. Likeså har det vært vanskelig å koordinere styringsgruppemøter, og enkelte styringsgruppemedlemmer har ikke klart å prioritere møtene.

Anbefalinger for framtidige HF-prosjekter

Det er avgjørende at det skapes en forståelse for at daglig leder og tillitsvalgte har begge ansvar for gjennomføringen av prosjektet, helt fra begynnelsen, underveis og til slutt. Bedriftene som har lyktes har strukturert organisasjonen slik at tillitsvalgte er involvert i regelmessig møtevirksomhet. Dette vil være viktig for fortsettelsen av "Best sammen" kulturen etter prosjektets slutt.

Alle hotellene undertegnet en intensjonsavtale, og forpliktet seg til å bidra med egeninnsats. Noen bedrifter har brukt betraktelig mer tid, og andre mye mindre. Men, oppmøte på fellessamlingene var såpass viktig at vi foreslår for framtidige prosjekter at bedriftene får en økonomisk konsekvens av å ikke delta. Det kunne for eksempel være krav på egenandel eller depositum som blir refundert etter fullføring av prosjektet (eventuelt belasting for no-show).

Deling av kompetansen fra KomMed prosjektet har vært uunnværlig, og vi anbefaler at prosjektgrupper for framtidige HF-prosjekter får så mye kunnskap om tidligere prosjekter som mulig. I løpet av vår prosjektperiode, ble både "Bedre bedrift" og "Utviklingsrom" håndbøker utviklet. Disse er lett-leselige verktøy som framtidige prosjekter vil dra nytte av. Vi foreslår en "startpakke" med dette materialet, samt Bli bedre nettsiden og medarbeiderdrevet innovasjon-filmen. "Gøy på jobben" (finansiert av midler fra VOX) er et kurs som kan videreutvikles i samarbeid med Folkeuniversitetet for andre prosjekter. Gunn Eggebø og Francois el-Safadi har begge konsepter som kan mobilisere til økt partssamarbeid, og kan med fordel brukes inn i andre HF-prosjekter.

Informasjon og spredning

Prosjektet har blitt omtalt i Telemarksavisa, Magasinet for fagorganiserte (medlemsbladet til Fellesforbundet) og Avisen Agder. I tillegg har prosjektet en egen Facebook-side som deltakerne kan fortsette å bruke for å bygge nettverk og dele erfaringer. Thørbjorn og Clare presenterte prosjektet for styret til Dag Bondeheim hotell, og Thorbjørn og Christin Normann presenterte for Maritim Forum. Thorbjørn og Terje Karlsen fra KomMed skal presentere begge prosjektene i ADK Sør-Øst, og Clare har presentert det på et åpent frokostmøte på Universitetet i Agder i september 2016.

Avsluttende kommentarer fra deltakerne



Jeg har blitt klarere overfor ledelsen, og det har jeg fått tilbakemelding på. Jeg har lært at vi kan ikke vite hva hverandre tenker.

Vi har blitt mye klokere av driftsmøter med tillitsvalgte involvert.

For en reise. Dette var en gavepakke for meg som leder. Vi slet i forhold til tillit og hadde ingen kontakt med bransjen. Det viktigste var at vi gjorde dette sammen.

Når de ansatte var misfornøyde, pleide de å gå rett til Fellesforbundet. Nå kommer de til meg.

Vi har blitt bedre på de fleste områdene. Vi bruker til daglig innhold fra kursene, alt fra mersalg til arbeidsmiljø.

Mange inspirerende foredragsholdere.

"Best sammen" har blitt et fast begrep som ikke var der før.

Det å være med i prosjektet har vært gull verdt.