



Rummelig personalepolitik på byggepladsen - en evaluering

December 2006

Ane Kolstrup og Henning Hansen



Rummelig personalepolitik på byggepladsen - en evaluering

December 2006

Ane Kolstrup og Henning Hansen

**Rummelig personalepolitik på byggepladsen
– En evaluering**

© CASA, December 2006

ISBN 978-87-91795-37-4

Elektronisk udgave: ISBN 978-87-91795-38-1

Forord

I disse år er der opbrud i fagforeningerne og deres roller. Fagforeningerne påtager sig nogle nye roller ved siden af deres traditionelle roller, som forhandlingsorganisation og almen interessevaretagelse. TIB er en af de fagforeninger, der mest markant har afprøvet nye ting.

I 2005 startede TIB et helt nyt projekt: "Rummelig personalepolitik på byggepladsen". Projektet går i korthed ud på, at ledelse og ansatte i fællesskab skal udvikle og implementere personalepolitikker på udvalgte bygge- og anlægsvirksomheder i Københavnsområdet med særlig fokus på rummelighed. Til at hjælpe med processen deltog projektleder Per Mertz og projektkonsulent Michael Kristiansen fra TIB. Disse konsulenter var gennemgående personer i projektet og deltog i de fleste faser af processen, hvor de hjalp ledelse og ansatte med at nå frem til en fælles handleplan og en nedskrevet personalepolitik.

I alt indgik 14 byggevirksomheder af forskellig størrelse i projektet, som blev støttet økonomisk af EUs Socialfond. Projektet sluttede i december 2006, og denne evaluering er udarbejdet af CASA i slutningen af projektet i september-november 2006.

Evalueringen er bl.a. baseret på interview med en række deltagere i projektet på flere forskellige virksomheder – både ledere og ansatte. Desuden er der gennemført interview med ansatte i TIB, som har været involveret i projektet. Alle disse interviewpersoner takkes hermed for deres indsats.

Der er også gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle deltagere i fokusgrupper og ledelsesrepræsentanter for de involverede virksomheder. Disse personer takkes for, at de tog sig tid til at svare på spørgsmålene og returnerede spørgeskemaerne til CASA.

Evalueringen er foretaget af konsulenterne Ane Kolstrup og Henning Hansen fra CASA, som også har skrevet evalueringsrapporten.

CASA
December 2006

Indholdsfortegnelse

1	Indledning og sammenfatning	5
1.1	Formål med projektet.....	5
1.2	Evaluerings metoder	5
1.3	Sammenfatning	6
2	Personalepolitik	15
2.1	Hvor mange virksomheder?.....	15
2.2	Gælder personalepolitikken for alle?.....	16
2.3	Indholdet af virksomhedernes personalepolitik.....	16
2.4	Sammenfatning	19
3	Motivation og forventninger	21
3.1	Hovedlinier	21
3.2	Åben dialog og forbedret samarbejde.....	23
3.3	Synlighed over for medlemmerne.....	24
3.4	Image pleje.....	26
3.5	En rummelig personalepolitik.....	27
3.6	Opsummering.....	29
4	Processen i projektet	31
4.1	Modellen	31
4.2	Afholdelse af møder.....	31
4.3	Udvælgelse af virksomheder	32
4.4	Udvælgelse af medarbejdere til fokusgrupper	33
4.5	Introduktionsmøde med virksomhedens medarbejdere	35
4.6	Fokusgrupper	36
4.7	Interview med ledere på virksomheden	38
4.8	Fælles handlingsmøde.....	38
4.9	Orienteringsmøde for hele personalet.....	39
4.10	Opfølgingsmøder	39
4.11	Opsummering.....	41
5	Vurdering af processen	43
5.1	Generel vurdering	43
5.2	Intentioner og handling	47
5.3	Projektets organisering	52
5.4	Samarbejde i projektføreløbet	53
5.5	Opsummering.....	56
6	Udbredelse og fremtid	61
6.1	Projektets fremtid i deltagervirksomhederne	61
6.2	Projektets udbredelse	63
6.3	Fagforeningens nye ansigt	64
6.4	Opsummering.....	65
7	Konklusion	67
	Bilag	71

1 Indledning og sammenfatning

I dette kapitel gives en kort baggrund for projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladsen", en sammenfatning af de vigtigste resultater, som er fremkommet i forbindelse med evalueringen, og endelig en konklusion og perspektivering af projektet.

1.1 Formål med projektet

Projektet søger i samarbejde med ledelse og ansatte at udvikle og implementere specificerede personalepolitikker i bygge- og anlægsvirksomheder med særlig fokus på rummelighed. I den forbindelse deltager et større antal medarbejdere og ledere fra disse virksomheder i forskellige aktiviteter, som skal føre frem til en fælles handlingsplan og en personalepolitik for virksomhederne.

1.2 Evalueringens metoder

Evalueringen er baseret på dataindsamling ved hjælp af flere forskellige metoder. Disse skal kort omtales her.

Spørgeskemaundersøgelse

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse i september-oktober 2006 blandt ledere og fokusgruppedeltagere i 9 af de virksomheder, som deltog i projektet. De 9 virksomheder var dem, der var kommet længst i processen, mens de resterende 5 virksomheder lige var startet eller skulle til at starte på processen. Der blev udsendt 116 skemaer, og der blev returneret 71 skemaer – svarende til en svarprocent på 61 %. Spørgeskemaet er vist i bilag.

Interview

Der er blevet gennemført personlige interview med 25 personer:

- TIB-projektmedarbejdere.
- Medlemmer af TIB-arbejdsgruppe.
- Ledere på virksomheder.
- Medarbejdere, der deltog i fokusgrupper.
- Medarbejdere, der ikke deltog aktivt i processen.

Nedskrevne personalepolitikker

Kopier af nedskrevne personalepolitikker for 6 virksomheder.

1.3 Sammenfatning

I dette afsnit sammenfattes alle de følgende kapitler. Der forekommer derfor en række overlapninger i de enkelte kapitler. Men afsnittet er tænkt som en kort version af evalueringsrapporten.

Personalepolitik

Hovedmålet for projekt "Rummelig personalepolitik" er, at der skal etableres og nedskrives en personalepolitik i de virksomheder, som deltager i projektet.

Evalueringen viser, at kun 4 ud af de 9 undersøgte virksomheder havde en personalepolitik, før dette projekt blev iværksat, mens der var 2 virksomheder, hvor ledere og fokusgruppetagere var lidt i tvivl. Men deltagerne i projektet forventer, at alle virksomhederne får en nedskrevet personalepolitik som resultat af projektet. På nuværende tidspunkt i slutningen af projektperioden er der imidlertid flere af virksomhederne, som endnu ikke har fået nedskrevet personalepolitikken.

Der er set nærmere på den nedskrevne personalepolitik i 6 virksomheder. En kort gennemgang viser, at der er blevet etableret meget "bredspektrede" personalepolitikker i disse virksomheder, med både "bløde" og "hårde" værdier. Udover at omtale de vigtigste problemer indeholder personalepolitikkerne også en handlingsplan, som giver anvisninger på, hvordan problemerne kan løses.

Forventninger og motiver

På forhånd var der en del skepsis over for projektet fra de involverede parter side. Nogle regnede det for spild af tid og ressourcer, mens andre ikke rigtig troede på engagementet fra øvrige deltageres side.

De forskellige involverede parter havde forskellige motiver til at deltage i projektet. TIB ønskede bl.a. et bedre samarbejde med arbejdsgiverne, mere kontakt med medlemmerne og rummelighed på arbejdspladsen samt synlighed og imagepleje. Virksomhedsledelserne ønskede bl.a. at bruge projektet til at tiltrække og fastholde medarbejderne, effektivisering af arbejdet og en bedre føling med medarbejdernes ønsker og behov. Endelig ønskede medarbejderne på virksomhederne bl.a. et bedre arbejdsmiljø, en bedre dialog med ledelsen og medvirken i beslutningerne.

Selvom der var forskelle i motiver og forventninger til projektet, var der alligevel et bredt ønske om forbedret samarbejde og dialog mellem parterne. Der var et håb om, at man via projektet kunne løse og forebygge en række problemer på arbejdspladserne. Men åbenheden indebærer også en vilje til forandring, som måske skabte lidt usikkerhed nogle steder.

TIB ønskede en højere grad af synlighed blandt medlemmerne. Desuden fik TIB mulighed for at spille en ny rolle end den traditionelle med at servicere medlemmer og føre overenskomstforhandlinger. I dette projekt fik TIB mulighed for at agere “tredje part” i virksomhederne, hvor de kan fungere som katalysator for at forbedre forholdene for medlemmerne ude på arbejdspladserne. Den “tredje part” kan også spilles af et privat konsulentfirma, men TIB har på forhånd et fortrin gennem deres grundige kendskab til medlemmerne og virksomhederne.

På mange måder har virksomhederne også kunnet se en fordel i projektet. Det handler først og fremmest om virksomhedens image i forhold til medarbejderne, hvor det både er vigtigt at kunne fastholde nuværende gode medarbejdere, og hvor det også er vigtigt at kunne tiltrække nye medarbejdere. På dette punkt ser mange den rummelige personalepolitik, som et vigtigt instrument. Det er vigtigt at have et godt ry blandt medarbejderkredse.

Både medarbejdere og ledelse har en række konkrete forventninger til projektet. Man kan konstatere, at medarbejderrepræsentanterne har mere positive forventninger til projektet end ledelsen. Først og fremmest forventer de, at virksomheden vil få et bedre image, og at kommunikationen bliver styrket i virksomheden. Desuden er der en del, som forventer bedre samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, ligesom nogle forventer en højere grad af fællesskabsfølelse og en mere engageret ledelse. Derimod er der ikke de store forventninger til, at sygefraværet vil blive lavere.

Processen i projektet

Projektet har bestået af en særlig model for udarbejdelse af en rummelig personalepolitik på de forskellige virksomheder. Modellen består i sin enkle form af 9 trin.

1. Udvalgelse af virksomheder. De enkelte TIB-afdelinger i området vælger konkrete virksomheder, som de finder egnede til at indgå i projektet med udgangspunkt i nogle kriterier, som projektets konsulenter har opstillet. Nogle få virksomheder har sagt nej til at deltage, mens andre var skeptiske. I alt 14 virksomheder deltog i projektet.

2. Udvalgelse af medarbejdere til fokusgrupper. Virksomhederne vælger medarbejdere, der skal deltage i et fokusgruppemøde og andre møder i forbindelse med projektet. Der blev udvalgt hver femte medarbejder til fokusgrupperne, og forskellige personalekategorier skulle være repræsenteret, fx administrativt personale og lærlinge, mens tillidsrepræsentanter ikke skulle deltage. I nogle virksomheder udvalgte ledelsen deltagerne og i andre skete det i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Evalueringen viser dog, at langt de fleste foretrækker at udvælgelsen sker i et samarbejde.

3. *Introduktionsmøde med virksomhedens medarbejdere.* I alle virksomheder blev der afholdt et møde for alle medarbejdere, hvor projektet blev præsenteret.

4. *Fokusgrupper.* Der blev afholdt fokusgrupper med medarbejderne, hvor der blev diskuteret en lang række problemer på arbejdspladsen. TIB-konsulenterne skrev et fyldigt referat fra møderne. Der blev typisk afholdt to møder i hver fokusgruppe.

5. *Interview med udvalgte ledere på virksomheden.* Efter fokusgrupperne blev lederne interviewet af projektets konsulenter. Interviewene tog udgangspunkt i resultaterne og punkterne fra fokusgruppemøderne.

6. *Fælles handlingsmøde med både medarbejdere og ledere.* Alle deltagere i fokusgrupper og ledere mødtes til et fælles møde på 1-2 dage, hvor man drøftede de fælles problemer, som var fremkommet i fokusgrupperne. På mødet blev der udarbejdet en handlingsplan og en personalepolitik.

7. *Orienteringsmøde for hele personalet om personalepolitik.* Ligesom ved starten af projektet, blev der holdt et fællesmøde, hvor alle medarbejdere blev præsenteret for 'fællespapiret'.

8. *Opfølgingsmøder.* Efter formuleringen af personalepolitikken skal den justeres og ajourføres på en række opfølgingsmøder.

Vurdering af projektet

Deltagerne betragter gennemgående projektførelsen som vellykket. 90 % af deltagerne har vurderet det som enten 'godt' eller 'særdeles godt'. Størstedelen af medarbejdere og ledere i virksomhederne har også været glade for projektkonsulenternes vejledende og koordinerende indsats. Ifølge interviewene vurderer de den "tredje part" (projektkonsulenterne) i processen som uundværlig for et godt forløb.

Selve arbejdsprocessen har haft en selvstændig værdi, hvor de mange diskussioner under forskellige mødeformer har været med til at udfordre de traditioner, som en rummelig personalepolitik skal skabes under. Alene det at sige sin mening højt og at give den til kende over for de rette personer er et element i den ændring i arbejdskulturen, som er nødvendig for nye måder at tænke eller indgå i arbejdsrelationer på.

Selvom en del projektdeltagere på forhånd var skeptiske, så viser spørgeskemaundersøgelsen, at de er blevet mere positivt indstillede over for projektet i løbet af processen. Der er dog den forskel mellem ledere og ikke-ledere, at lederne gennemgående er lidt mindre positive end medarbejderne, og det kan skyldes, at lederne har noget "i klemme". Spørgeskemaundersø-

gelsen viser også, at deltagerne er meget engagerede i projektet, og at de synes, det er et meget vigtigt projekt.

Selvom mange vurderer projektet ret positivt, så har projektforsløbet imidlertid ikke været problemfrit. De involverede parter har oplevet irritationer over bestemte hændelser eller haft uindfrie forventninger til måder, hvorpå tingene kunne have fungeret endnu bedre. Desuden er den brede medarbejdergruppe ikke blevet nævneværdigt inddraget i processen. Interviewene med disse tyder på, at de ikke føler sig ordentligt informeret om projektet, ligesom de ikke har haft noget større engagement i projektet.

De enkelte deltagergrupper har opnået både positive og negative erfaringer i projektet. TIB-medarbejderne nævner blandt de positive erfaringer: 'Konstruktivt samarbejdet internt i organisationen', 'god kontakt med virksomheder og medlemmer i forløbet', 'større kendskab til medlemmerne behov' og 'en positiv overraskelse over engagementet fra ledelses- og medarbejder-side'. Blandt TIB-medarbejdernes negative erfaringer kan nævnes: 'ujævn fordeling af tid i projektet', 'for meget tid gik med planlægningsfasen', 'ønske om en endnu højere politisk prioritering i organisationen', 'for snævre administrative betingelser jf. Socialfondens krav', 'ønske om tilsagn til deltagelse fra virksomheder med endnu større behov for en personalepolitik' og 'et ønske om at Dansk Byggeri havde spillet en mere fremtrædende rolle i forløbet'.

Lederne på de deltagende virksomheder har bl.a. nævnt følgende positive erfaringer: 'projektkonsulenterne har været med til at skabe større åbenhed blandt medarbejderne' og 'nogle af problematikkerne på arbejdspladserne er overraskende banale og ikke særlig ressourcekrævende'. Lederne har haft følgende negative erfaringer: 'for meget administrativt arbejde, især i begyndelsen af projektforsløbet' og 'for lidt tid til udarbejdelse af handlingsplaner'.

Medarbejderne på de deltagende virksomheder har haft følgende positive erfaringer: 'oplevelse af at medarbejdernes synspunkter er blevet hørt og taget alvorligt', 'det er ofte lykkedes at nå frem til gensidig anerkendelse efter diskussioner præget af uenighed' og 'positive erfaringer med projektkonsulenternes indsats'. Blandt de negative erfaringer hos fokusgruppedeltagerne er: 'der har ikke været tilstrækkelig tid' og 'for stor holdningsforskel til projektet blandt lederne i virksomheden', mens de øvrige medarbejdere har nævnt: 'begrænset tro på, at projektet vil medføre reelle forbedringer for medarbejderne (der er langt fra ord til handling)', 'manglende information om, hvad der er sket i forløbet, især i fokusgrupperne' og 'ønske om at nogle af de identificerede problemer løbende var søgt løst under projektforsløbet'.

En væsentlig problemstilling har været forholdet mellem aktive og passive medarbejdergrupper, hvor hver femte medarbejder har været aktiv i fokusgrupper o.l., mens de øvrige medarbejdere i mange tilfælde kun har været til store orienteringsmøder. Det giver naturligvis en stor forskel i engagement i projektet. Det giver sig bl.a. udslag i, at de aktive medarbejdere har en væsentlig mere positiv forventning til personalepolitikken, mens de passive medarbejdere er mere skeptiske, og de føler, at de endnu ikke rigtig har oplevet nogen forandringer. De øvrige medarbejdere er ikke direkte negative, men skeptiske og vil først se det udført i praksis. Det er ikke kun de øvrige medarbejdere, som mener, de ikke er blevet inddraget i projektet, det samme mener en del af deltagerne i fokusgrupperne og lederne.

Det kan diskuteres, om de virksomheder, som er blevet udvalgt til at deltage, også er dem, der har haft mest brug for en personalepolitik. Flere TIB-medarbejdere mener, at nogle deltagervirksomheder næsten har været "for velfungerende", og enkelte peger på, at nogle af de dårligst fungerende virksomheder, bevidst ikke er blevet inddraget i projektet.

Et andet kritikpunkt er, at projektet har været for langstrakt. Der er gået for lang tid mellem møderne, hvilket bl.a. har betydet, at man i nogle tilfælde har haft vanskeligt ved at følge op på tidligere diskussioner. Visse emner er hurtigt blevet "forældede", fordi der er opstået andre og mere aktuelle problemer i tiden mellem møderne. Det er også blevet nævnt, at der har været en skæv tidsfordeling i projektførelsen. Nogle steder er der meget tid gået med at diskutere emner til en rummelig personalepolitik, mens der ikke har været tilstrækkelig tid til at tale om handlingsplaner for det videre forløb i virksomheden. En del af forklaringen på et presset "slutforløb" kan også være travlhed i virksomhederne. Nogle steder har man måske ikke været i stand til at afsætte helt så meget tid, som man gerne har villet. I hvert fald har nogle af TIBs projektmedarbejdere oplevet en del aflysninger eller ud-sætninger af møder - primært i de store deltagervirksomheder.

Hvis forventningerne til et forbedret samarbejde sammenholdes med projektførelsen, må dette i flere henseender betegnes som vellykket. Interviewene peger på, at processen har styrket samarbejdet eller den gensidige anerkendelse og forståelse. Ifølge deltagernes egne vurderinger af samarbejdet under projektførelsen, har en fjerdedel været 'meget tilfredse' og halvdelen har været 'tilfredse' med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Derimod er der kun ca. 10 %, der har været decideret 'utilfredse'. Samarbejdet i fokusgrupperne vurderes også overordentlig godt af både ledere og ikke-ledere, og der er stort set ingen, der er utilfredse med samarbejdet i fokusgrupperne. Endelig er lederne stort set tilfredse med samarbejdet internt i ledelsen i forbindelse med projektet.

Ser vi på forholdet mellem projektets konsulenter og virksomhederne, så har dette ikke været konfliktfrit. En del af deltagerne har oplevet konflikter

mellem virksomheden og projektkonsulenterne, men i langt de fleste tilfælde er konflikterne enten helt eller delvist blevet løst. I relation til samarbejdet mellem TIB og arbejdsgiverkredse, har det i TIB vakt ærgrelse, at Dansk Byggeri ikke har spillet en mere fremtrædende rolle i projektet. Selvom Dansk Byggeri kom med i styregruppen et stykke inde i projektforsløbet, betragtes det som en halvhjertet indsats.

Internt i TIB har samarbejdet om projektet også været frugtbart. På samme måde som i virksomhederne har et samarbejde på tværs af huset i TIB betydet, at man har opnået et større kendskab til hinanden, og fordomme er blevet mindsket.

Udbredelse og fremtid

På en lang række områder har projekt "Rummelig personalepolitik" været vellykket. Det er mange steder lykkedes at lave en personalepolitik i fællesskab og få den skrevet ned. Men spørgsmålet er nu, hvilken betydning det vil have frem over?

En af udfordringerne i forhold til efterlevelsen af personalepolitikken er, at ledelsen og medarbejdere nu skal afprøve samarbejdet selvstændigt. En anden udfordring er at afstemme de gensidige forventninger til, hvem der har ansvaret for at efterleve personalepolitikken. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at størstedelen af medarbejderne har forventninger til, at ledelsen vil efterleve personalepolitikken. Derimod mener størstedelen af lederne, at de løbende vil tage stilling til, om de kan eller vil efterleve personalepolitikken.

I praksis kan disse holdningsforskelle være væsentlige, især hvis medarbejderne føler, at ledelsen står i vejen for indfrielsen af nogle af de mål, som medarbejdere og ledelse har udarbejdet i fællesskab. Der kan opstå mistillid, som ødelægger det fremtidige samarbejde om en rummelig personalepolitik.

I første omgang er projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladen" et rent "Københavnprojekt". Ikke desto mindre har rygtet allerede spredt sig og jyske virksomheder meldt sig på banen som interesserede arvtagere af lignende forløb. Eftersom deltagerne har vurderet dette projektforsløb meget positivt, må der på nuværende tidspunkt være særligt gode muligheder for at sprede de gode erfaringer. "Mund til øre" metoden vurderes at være meget vigtig for at sprede kendskabet til projektet, og omtale i fagblade kan ligeledes udbrede kendskabet, især hvis deltagervirksomhederne stiller op og fortæller om erfaringerne.

Endelig er projektet fra TIBs side blevet set som en mulighed for at gøre sit navn gældende i en ny rolle, der understreger dynamik og forandringsvillighed. Det kan være en ny måde at drive fagforening på. Mens den traditi-

onelle fagforeningsmetode refererer til konfliktløsning ved brud på overenskomster, så drejer den nye metode sig om forebyggelse af konflikter via samarbejde med arbejdsgiverne. Spørgsmålet er bl.a., hvor godt TIB kan agere i forskellige roller i samme virksomhed.

Konklusion

Den overordnede konklusion på projektføreløbet er, at det har været vellykket. Føreløbet har givet et selvstændigt udbytte, fordi den systematiske prioritering af tid til møder, har skabt rum for en læreproces. Medarbejdere og ledere har bl.a. lært hinanden bedre at kende, de er blevet bedre til at sætte ord på deres frustrationer, og de har afprøvet, hvordan man gennem en åben dialog kan finde frem til fælles løsningsforslag på aktuelle konflikter. Processen har således igangsat en vigtig bevidstgørelse og refleksion, og dette er måske netop en af grundene til at den skepsis, som flere deltagere havde fra start, er blevet formindsket undervejs i projektløbet. Allerede i arbejdet med formuleringen af personalepolitikken har deltagerne kunnet mærke en form for "kompetenceudvikling", som har givet brugbare personlige og fælles erfaringer. Størstedelen af ledere og fokusgruppedeltagere har også vurderet det at have en "tredje part" involveret i projektet som meget positivt. Projektkonsulenterne har givet nyttige indspark i organiseringen og opfølgningen af føreløbet, og flere mener, at deres medvirken i "projektdesignet" har skabt større åbenhed blandt medarbejderne, end hvis virksomhederne havde stået alene med ansvaret for processen.

Hovedproblemet i projektføreløbet har været, at de øvrige medarbejdere ikke har været tilstrækkeligt involverede. Inspirationen til projektet var en seniorpolitik for TIBs medlemmer, men projektet udviklede sig til en bred personalepolitik for alle faggrupper i de deltagende virksomheder. I et projekt med så omfattende betydning for hele medarbejderstaben, har det ikke været tilstrækkeligt at repræsentere denne via udvalgte fokusgruppedeltagere. Problemet er blevet forstærket af, at en del øvrige medarbejdere ikke har været ordentligt informerede om, hvad der er foregået undervejs i projektføreløbet. En del medarbejdere har derved ikke taget del i den "læreproces", som nogle steder kan være afgørende for, om den rummelige personalepolitik kommer til at resultere i reelle forbedringer i arbejdslivet.

I fremtiden skal medarbejdere og ledere i fællesskab bære ansvaret for efterlevelsen af en rummelig personalepolitik. I denne sammenhæng er det også spændende at se, om ledere og medarbejdere i tilstrækkelig grad har afstemt deres forventninger til, hvor stringent de enkelte bestemmelser i personalepolitikken skal følges. Noget tyder på, at medarbejderne har højere forventninger til, at ledelsen om nødvendigt skal afgive lidt af ledelsesretten, end lederne måske er parate til at indfri. Flere lederne mener, at det afhænger af den konkrete situation, om de kan eller vil efterleve personalepolitikken, men det kan være vigtigt, at denne indstilling er tydeligt formidlet til og diskuteret med medarbejderne.

Hvad angår TIBs rolle i efterspillet om udviklingen af personalepolitikker og udbredelsen af søsterprojekter, står det åbent, hvordan og hvor meget TIB skal involvere sig. Med et projektforsøg, som på mange måder har været vellykket, men som også har genereret ideer til forbedringer, har TIB skabt en ny "vidensbank", som det er oplagt at holde i live og følge op på. Kombinationen mellem den kommende rationalisering af organisationen samt udløbsdatoen for Socialfondens midler kan imidlertid skabe trange kår for TIBs nye ansigt som medlemmernes og arbejdsgivernes medspiller i udviklingen af rummelig personalepolitik. Ud over afdelingernes velvilje og engagement, som sikrer en vis opfølgning i deltagervirksomhederne, kræver en mere systematisk indsats, at der tages stilling til, hvilken plads arbejdet skal have på den politiske dagsorden i organisationen, samt hvilke finansieringsmuligheder, der kan understøtte denne politiske prioritet.

2 Personalepolitik

Et af de vigtigste formål med projekt “rummelig personalepolitik” er, at der skal etableres en personalepolitik, der afspejler de ting, der rør sig i virksomheden. I dette kapitel vil vi se nærmere på, om dette formål er blevet opfyldt. Kapitlet bygger på resultater af spørgeskemaundersøgelsen blandt ledere og fokusgruppetagere samt en kort gennemgang af nedskrevne personalepolitikker for 6 virksomheder.

2.1 Hvor mange virksomheder?

I spørgeskemaundersøgelsen har vi undersøgt spørgsmålet om, hvilke virksomheder, der havde en personalepolitik før projektet startede. Desuden blev personerne spurgt om deres virksomhed havde en personalepolitik nu, og endelig blev de spurgt om de forventede at der ville være en nedskrevet personalepolitik når projektet var slut. Svarmønstrene for de 9 virksomheder fremgår af følgende tabel 2.1.

Tabel 2.1: Oversigt over virksomheder, der har en personalepolitik

Virksomhed:	Havde en politik før	Har en politik nu	Forventer at få en nedskrevet politik
A.....	Nej	Ja	Ja
B.....	Nej	Nej	Ja
C.....	Ja	Ja	Ja
D.....	Nej	?	Ja
E.....	?	?	Ja/?
F.....	Ja	Ja	Ja
G.....	Ja	?	?
H.....	Ja	Ja	Ja
I.....	?	?	Ja/?

En simpel optælling af svarene fremgår af følgende tabel.

Tabel 2.2: Hvor mange har en personalepolitik

	Havde en politik før	Har en politik nu	Forventer at få en nedskrevet politik
Ja.....	4	4	6 + 2 (Ja/?)
Nej.....	3	1	0
Ved ikke.....	2	4	1 + 2 (Ja/?)
I alt.....	9	9	9

4 ud af de 9 undersøgte virksomheder havde en personalepolitik før projektet startede, mens 3 ikke havde nogen politik og der var 2 som der er lidt tvivl om, fordi medarbejderne eller lederne ikke vidste klar besked.

På undersøgelsestidspunktet var der også 4 virksomheder, som havde en personalepolitik, men kun en der ikke havde. Derimod var der tvivl om 4 af virksomhederne havde en personalepolitik.

Når det drejer sig om forventningerne, så regner næsten alle virksomhederne med at få en nedskrevet personalepolitik ud af projektet. Der er imidlertid to virksomheder, hvor man ikke føler sig helt sikker.

De to tabeller viser ganske klart, at flere af projektets virksomheder ikke er helt færdige med i processen. De er ikke helt færdige med arbejdet og der mangler tilsyneladende nogle sidste drøftelser, før de udsurgte vil sige, at der er en personalepolitik i virksomheden.

Spørgsmålet om personalepolitik har tilsyneladende ikke noget at gøre med virksomhedens størrelse. Den eneste rigtigt store virksomhed har en personalepolitik – både nu og før. Men blandt de mellemstore virksomheder er det lidt tilfældigt, om de har en personalepolitik.

2.2 Gælder personalepolitikken for alle?

I de fleste virksomheder inden for byggeriet er der flere forskellige personalegrupper, som ofte har meget forskellige arbejdsfunktioner. Typisk er der bygningsarbejdere og administrativt personale i samme virksomhed.

Spørgsmålet er, om alle personalegrupper kan rummes inden for den samme personalepolitik eller om det er nødvendigt at lave særskilte politikker for de forskellige personalegrupper.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og de nedskrevne politikker viser, at der ikke er nogen af virksomhederne, der har særskilte personalepolitikker for enkelte personalegrupper. I alle tilfældene kan de forskellige personalegrupper rummes inden for den samme politik. I flere tilfælde er der dog særskilte afsnit for enkelte kategorier, fx kontorpersonale og formænd.

2.3 Indholdet af virksomhedernes personalepolitik

De 6 virksomheder, som indtil nu har fået nedskrevet en personalepolitik i forbindelse med projektet, kan analyseres nærmere med hensyn til indhold. Der er ikke tale om en minutiøs gennemgang af de forskellige politikker, men en overordnet analyse på stikordsniveau. I analysen er der taget udgangspunkt i overskrifterne i de nedskrevne personalepolitikker.

For at få et første overblik over de nedskrevne personalepolitikker, har vi lavt en primitiv opgørelse over omfanget, dvs. antal sider, som personalepolitikken fylder og antallet af afsnit/kapitler.

Tabel 2.3: Kendetegn ved personalepolitikker

	Antal sider*	Antal afsnit
Virksomhed A.....	16	8
Virksomhed C.....	17	21
Virksomhed D.....	34	26
Virksomhed E.....	24	25
Virksomhed G.....	28	23
Virksomhed H.....	63	38

* Inkl. handlingsplan

Når man betragter oversigten over personalepolitikker i de 6 virksomheder, er der noget der tyder på, at omfanget ligger på 25-35 sider med ca. 25 afsnit/kapitler. Der er dog et par afvigelse fra det typiske. Den ene undtagelse er en stor virksomhed, hvor personalepolitikken fylder 63 sider og indeholder 38 afsnit. Den anden undtagelse er en mindre virksomhed, hvor personalepolitikken kun fylder 16 sider og omfatter 8 afsnit.

Hvis man ser nærmere på indholdet af personalepolitikkerne i overskriftsform i de 6 virksomheder, kan vi finde en række fællesemner. I den følgende tabel er oplyst de emner/afsnit, som indgår i personalepolitikkerne.

Tabel 2.4: Emner i personalepolitikkerne på 6 virksomheder

	A	C	D	E	G	H
En god arbejdsplads.....	X	X	X	X		X
Trivsel, mobning		X	X	X	X	
Socialt samvær.....			X		X	X
Arbejdsglæde		X	X		X	
Vækst, vision	X		X	X		X
Information/kommunikation	X	X	X		X	X
Uddannelse mv.....		X		X	X	
Samarbejde, ærlighed		X	X		X	
Godt arbejde/kvalitet.....	X			X		X
Arbejdstid, ferie, ugesedler		X		X		
Værktøj, oprydning, tøj		X	X		X	X
Løn, akkord.....		X		X	X	X
Firmabil, mobiltelefon			X	X	X	X
Sygdom, arbejdsmiljø		X	X	X	X	X
Rygning/alkohol		X	X			X
Arbejdsplads, værksted	X	X	X		X	X
Rummelighed/socialt ansv.		X	X	X	X	X
Nye medarbejdere	X		X			X
Lærlinge.....			X	X	X	X
Medarbejdersamtaler/MUS			X			
Særlige personalegrupper..		X		X	X	X
Personalepolitik		X	X			
Antal ansatte.....	20-50	Ca. 50	50-100	20-50	20-50	Ca. 250

A: Byggestyring, Alle skal behandles ens.

C: Lyst og engagement, Afstand, Motion og massage.

D: De dårlige sager, Tryghed i ansættelsen, Når man ringer til virksomheden, Familieliv og arbejde,

E: Travlhed, Erfarne medarbejdere, Afvekslende arbejde, Nyt firmanavn, Forbedre arbejdsgangen, Sat fra arbejdsopgave, Mere på skrift, "Lortearbejde",

G: Styr på tegninger, Skiftende arbejde.

H: Udnytte ressourcer, Bløde værdier og byggesager, Efterhjælp, Kunde og tømrersvende, Tillidsmand, Lytte gennem dialog, Få regler, Tidskrævende, Nye roller, Pres på fra start, Erfaringer fra Byg-sol.

Tabel 2.4 viser, at der er tale om en meget bred vifte af arbejdsforhold, som indgår i de forskellige virksomheders personalepolitikker, når man ser på overskriftsplanet. Der indgår både "bløde" værdier og "hårde" værdier. De "bløde" værdier er i denne sammenhæng trivsel, socialt samvær og arbejdsglæde, mens de "hårde" værdier er løn, firmabil og arbejdstider. Men der er også mange "mellemløse" værdier i personalepolitikkerne, fx sygdom, arbejdsmiljø og rummelighed. Man kan konstatere, at personalepolitikkerne spænder meget vidt i emner, og de omfatter langt flere elementer end de fleste traditionelle personalepolitikker, som mest handler om arbejdstid, løn, personalegoder og evt. en rygning-/alkoholpolitik.

Det er også interessant, at flere af virksomhedernes personalepolitik beskæftiger sig med, hvordan forskellige personalegrupper og funktioner bør udføres og behandles, fx formænd, lærlinge og kontorphersonale.

Man kan endelig konstatere, at selvom der er forskelle på de emner, der indgår i virksomhedernes personalepolitikker, så er det generelle indtryk, at personalepolitikken er meget "bredspektret" og omfatter både "bløde" og "hårde" værdier.

2.4 Sammenfatning

I dette kapitel har vi vist, at kun 4 ud af de 9 undersøgte virksomheder havde en personalepolitik før dette projekt blev iværksat, mens der var 2 virksomheder, hvor ledere og fokusgruppedeltagere var lidt i tvivl. Men deltagerne i projektet forventer, at alle virksomhederne får en nedskrevet personalepolitik, som resultat af projektet. På nuværende tidspunkt i slutningen af projektperioden er der imidlertid flere af virksomhederne, som endnu ikke har fået nedskrevet personalepolitikken.

Der er set nærmere på den nedskrevne personalepolitik i 6 virksomheder. En kort gennemgang viser, at der er blevet etableret meget "bredspektrede" personalepolitikker i disse virksomheder, med både "bløde" og "hårde" værdier. Udover at omtale de vigtigste problemer indeholder personalepolitikkerne også en handlingsplan, som giver anvisninger på, hvordan problemerne kan løses.

3 Motivation og forventninger

Dette kapitel handler om de tanker og forventninger, deltagerne har haft til projektet. Kapitlet bygger på interview med projektmedarbejdere fra TIB samt ledere og fokusgruppemedtagere i deltageraktiviteter. Desuden er resultaterne fra spørgeskemaet også blevet inddraget, bl.a. som baggrund for beskrivelsen af hovedlinierne i deltagerens motivationer og forventninger. Med udgangspunkt i dette materiale har vi udledt de emner, deltagerne har været mest fokuserede på. Disse omfatter ønsket om en forbedring af kommunikationen i virksomhederne, en styrkelse af samarbejdet på flere niveauer, imagepleje for såvel virksomheder som fagforeningen samt synlighed over for medlemmerne. Endelig vil deltagerne forventninger til en nedskrevet personalepolitik også blive gennemgået.

3.1 Hovedlinier

De involverede parter i projektet har haft forskellige motiver og forventninger til at deltage. Nogle har været skeptiske fra start. Det gælder især ledere og medarbejdere i virksomhederne, men også enkelte projektmedarbejdere fra TIB har været forbeholdne over for idéen. Skepsisen har især handlet om, at man har haft mistillid til engagementet fra øvrige deltagers side, eller man har opfattet projektet som spild af tid og ressourcer, fordi man ikke i tilstrækkelig grad har troet på, at projektet ville munde ud i et brugbart resultat.

De som har gjort sig færrest tanker om forløbet, er gruppen af medarbejdere, som ikke har deltaget i fokusgrupper. Blandt en del af disse medarbejdere har interessen i og motiverne for at virksomheden deltog været begrænsede. Forventningerne har ikke været negative, men nogen har tolket projektet, som en måde hvorpå virksomheden forsøgte at skabe anseelse udadtil og ikke et ægte forsøg på rent faktisk at ændre nogle personaleforhold for medarbejderne.

Også blandt fokusgruppemedtagerne har en gruppe medarbejdere ikke fra start haft de store forventninger til projektførelsen. Det kan fx skyldes grundlæggende tilfredshed med tingenes tilstand, at man ikke været vant til at formulere utilfredshed, eller måske at man er blevet "lullet" så meget ind i bestemte arbejdsrutiner, at det kan være svært at forestille sig alternativer. Heller ikke selvom forbedringer af personaleforholdene udefra set er tiltrængt.

Det interessante er imidlertid, at deltagerne er blevet grebet af idéen, efterhånden som processen er skredet frem. Entusiasmen har smittet og motiver og forventninger blevet justeret. Derfor kan der være en glidende overgang mellem de tanker, man oprindeligt har haft om projektet, og den måde disse

tanker huskes på eller er blevet revideret undervejs i forløbet eller i tiden derefter, hvor interviewene har fundet sted og spørgeskemaer besvaret.

Motivationsfaktorerne er her oplistet for at give et indblik i variationen af ønsker til projektet i de forskellige deltagergrupper.

For *TIB-projektmedarbejderne* har motiverne for deltagelse fortrinsvis handlet om:

- Samarbejde med arbejdsgiverne.
- Mere kontakt med medlemmerne (medlemsfastholdelse).
- Rummelighed på arbejdspladsen.
- Styrkelse af tillidsrepræsentantnetværket.
- Synlighed udadtil.
- Image pleje (dynamisk, tidssvarende organisation).

For *ledelsen* på de deltagende virksomheder har motiverne for deltagelse fortrinsvist handlet om:

- Fastholdelse og tiltrækning af medarbejdere.
- Effektivisering af arbejdet.
- Mere føling med medarbejdernes ønsker og behov.
- Indføring af en social dimension i personalepolitikken.
- Image pleje (den “socialt ansvarlige virksomhed” som markedsføringsredskab)
- Timingen - man havde i forvejen tænkt på et lignende initiativ.

For *medarbejderne* på de deltagende virksomheder har motiverne for deltagelse fortrinsvist handlet om:

- Bedre arbejdsmiljø (forbedre “tonen” og undgå mobning).
- Bedre dialog med ledelsen.
- Mere ejerskab til beslutninger, der berører de ansatte.

Tabel 3.1. Oplevelse af overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til projektet

	Ledere	Ikke-ledere	Alle
I meget høj grad	4 %	5 %	5 %
I høj grad	15 %	23 %	20 %
Delvist	46 %	36 %	40 %
I ringe grad	15 %	15 %	15 %
I meget ringe grad ...	12 %	8 %	9 %
Ved ikke	8 %	13 %	11 %
I alt	100 %	100 %	100 %
Antal – (N)	26	39	65

Der har tilsyneladende ikke været klar overensstemmelse mellem forventningerne til projektet blandt ledere og de øvrige medarbejdere. Der er kun ca. 20 % af lederne og ca. 30 % af medarbejderne, som 'i høj grad' eller

'meget høj grad' har oplevet overensstemmelse mellem hinandens forventninger. Derimod har 27 % af lederne og 23 % af medarbejderne i ringe eller meget ringe grad oplevet overensstemmelse mellem forventningerne, som det ses i tabel 3.1.

3.2 Åben dialog og forbedret samarbejde

Selvom der har været forskelle i forventninger til projektet, så har ønsket om forbedret samarbejde og dialog på flere niveauer været et motiv for deltagelse i projektet. Det gælder især TIBs ønske om samarbejde med virksomhederne, men også i relationen mellem arbejdsgiverne og de ansatte samt de ansatte imellem.

Muligheden for at deltage i et struktureret forløb som dette, gav forventninger om, at konfliktstof ville blive italesat og metoderne til at forebygge og håndtere problemer forbedret. I denne henseende har forventningerne mellem de forskellige deltagere været forholdsvis enslydende. Processen forventedes at give bedre forudsætninger for samarbejde gennem en åben dialog.

Åbenhed har også været en motivationsfaktor i projektets startfase i forhold til dialogen mellem projektmedarbejdere og virksomhederne. Allerede ved den indledende kontakt oplevede flere arbejdsgivere, at der fra konsulenterne side var forhandlingsvillighed i forhold til at diskutere projektførelsesform. Konsulenterne tolkede arbejdsgivernes forslag som udtryk for engagement, hvilket gav genlyd i øget motivation til deltagelse. Åbenhed har dog også skabt skepsis nogle steder. At satse på mere åbenhed og dialog kan også handle om villigheden til at ændre nogle arbejdsrutiner, hvilket kan være en proces, som fremkalder usikkerhed over for det ukendte. Det har ikke vakt lige stor begejstring, heller ikke nødvendigvis blandt medarbejderne, for hvem interessen for bedre personaleforhold syntes at være åbenlys.

“Vi blev bedt om at være åbne... Vores virksomhed har også haft tradition for at være lidt gammeldags på nogle punkter, så selvfølgelig har der været skepsis omkring det.”

(Leder i en deltagende virksomhed)

Som nævnt har TIB i særlig høj grad understreget ønsket om samarbejde med virksomhederne, hvilket i sidste ende hænger sammen med den måde hvorpå fagforeningen gerne vil ses i medlemmernes øjne. Projektet er blevet set som en oplagt mulighed for at stadfæste rollen som samarbejdspartner - både i forhold til ledelsen og medlemmerne. I erkendelse af at medarbejdernes loyalitet over for virksomheden ofte er større en loyaliteten over for fagforeningen, går vejen til medlemmerne gennem ledelsen.

“Hvis medlemmerne af deres arbejdsgiver får at vide, at nu kommer den forbandede fagforening igen, og det er kraftedeme ikke andet end ballade, når de kommer ud her, vi gider ikke det her pis mere, jamen så gider medlemmerne det heller ikke. Og så kan det være ligegyldigt, om vi skaffer dem fem kroner mere i timen. Det er glemt på fem minutter.” (TIB-projektmedarbejder)

Blandt repræsentanterne fra TIB er der bred enighed om, at den bedste løsning på at styrke medlemmernes interesse for fagforeningen er ved at gå ind på deres præmisser, og i dette tilfælde drejer det sig om at skabe et positivt omdømme blandt arbejdsgiverne.

“Det er den eneste farbare vej, at vi har en god dialog, at vi lytter til hvad medlemmerne vil. Når medlemmerne knytter sig mere til arbejdsgiverne, så er vi nødt til at spille med på den bane. Og hvis de har mere lyst til at være herovre på den bane herovre, så kan det ikke nytte noget at tænke på den anden bane. Fordi så har vi lavet en konflikt med os selv og vores medlemmer.” (TIB-projektmedarbejder)

Ønsket om samarbejde med arbejdsgiverne er således et ønske, som er betinget af medarbejdernes loyalitet over for arbejdsgiverne. Hvis arbejdsgiverne ser fagforeningen som en modspiller, er der en risiko for, at medlemmerne vil gøre det samme. Derfor gælder det i forhold til medlemmerne om at blive opfattet som en “troværdig samarbejdspartner” og “medspiller på arbejdsmarkedet”.

“Jamen, jeg håber da på... en vision om det, siger du? Jamen det er vel, at alle vores medlemmer, bliver jeg så nødt til at sige nu, de i hvert fald ser os som en medspiller, og at vi ikke bare kommer, når der er ballade, eller vi kommer for at lave ballade, som nogle jo også tror.” (TIB-projektmedarbejder)

Samarbejdet med arbejdsgiverne kan imidlertid også handle om at tage konflikterne i opløbet - at “yde ambulancehjælp på forkanten” eller at komme ind i virksomheden med "pistolen nede i lommen", med nogle af TIB-repræsentanternes ord. Den strategi forventes i bedste fald at betyde, at man helt undgår at sende ambulancen ud med udrykning. Heri kan der også ligge en effektivitetsfordel.

“Jeg har en tyrkertro på, at vi kan undgå faglige sager. Problemer kan tages i opløbet og blive løst ved en telefonopringning. Vi ved hvad der rør sig, vi kan spare tid.” (TIB-projektmedarbejder)

3.3 Synlighed over for medlemmerne

TIB har øjnet projektet som en oplagt mulighed for at styrke synligheden over for medlemmerne. Som en af projektmedarbejderne siger, udkæmpes de “store slag” ved overenskomstforhandlinger, men her møder fagforeningsrepræsentanterne ikke de enkelte medlemmer, og slet ikke hvis de er

ansat i hovedkontoret. Desuden optimeres medlemskontakten heller ikke ved at afgrænse sig til traditionen for at reagere på henvendelser om problemer fra medlemmerne. Projektet om rummelig personalepolitik har givet TIB mulighed for at supplere medlemskontakten med en mere proaktiv dimension.

Igen anses samarbejde med arbejdsgiverne som indgangsvinklen til at vise sit ansigt udadtil. Medarbejdernes loyalitet over for arbejdsgiverne betyder, at de møder talstærkt op, hvis de bliver bedt om at deltage i et arrangement – modsat erfaringen, når fagforeningen alene sender en invitation.

“... Bare den ene virksomhed, 300 af vores medlemmer møder op sammen med arbejdsgiverne, til sådan en afslutning på projektet. Det er fantastisk, ikke. Hvornår møder vi 300 medlemmer på en gang? Og så i ét firma? Det er jo en enestående mulighed.”

(TIB-projektmedarbejder)

Motiverne til at deltage i projektet fra medlemmernes og ledelsens side, handler dog ikke nødvendigvis om, at skabe et tættere forhold til fagforeningen. Måden hvorpå projektidéen er blevet solgt samt de individuelle forventninger til projektet tæller højere, end at det lige præcis er fagforeningen, som har sat skub i processen. Flere mener, at det lige så vel kunne have været et privat konsulentfirma, som udgjorde den “tredje part” i projektet. Men denne holdning er naturligvis ikke modstridende med fagforeningens ønske om at opnå en større og anden form for synlighed over for medlemmerne – blot er det ikke nødvendigvis et behov, som medlemmerne selv har formuleret.

“Betyder det noget for jer, at det er fagforeningen, der har igangsat projektet?”

“Nej, det kunne have været hvem som helst. Men det afgørende er, at det bliver taget alvorligt. Det har været godt forberedt. Men det er et problem, hvis det er for meget med fagforeningen. Så bliver det til politik i stedet for. Det er ikke nødvendigt, at de skal være der.”

(Fokusgruppetager)

“Det er lige meget, hvem der sætter det i gang...”

(Øvrig medarbejder)

*“Jeg synes, folk har været motiverede og åbne overfor det. **Det skyldes måske også, at det er fagforeningen, der er med i det?** Det tror jeg ikke. Det havde været det samme, hvis det var et privat konsulentfirma, som skulle føre processen. På et tidspunkt overvejede jeg, om det ikke var nemmere for os selv at hyre ét.”* (Leder)

Selvom flere ikke har gjort sig særlige tanker om, at netop er fagforeningen har været initiativtager til projektet, er det alligevel ikke helt ligegyldigt. Ved nærmere eftertanke påpeger flere, at TIB besidder en uerstattelig kompetence i form af fagligt kendskab til medlemmerne, og projektet sender et positivt signal om interesse i at værne om medlemmerne. Et konsulentfirma

ville måske ikke være i stand til at vise "oprigtig interesse" på samme måde, grundet vigtigheden i at tjene penge på opgaven. Når projektet ikke ses som "banebrydende" fra medlemmernes synspunkt, handler det måske også om udbredt tilfredshed med fagforeningen, eller begrænsede refleksioner om hvilken rolle man ønsker at se TIB i.

3.4 Image pleje

For nogle af de deltagende virksomheder har timingen været perfekt. Enkelte virksomheder var allerede påbegyndt en revision af personalepolitikken, og for dem var deltagelse i projektet en kærkommen lejlighed til at få sat struktur på revisionsarbejdet samt inspiration til at diskutere indføjelser af de mere vanskelige sociale dimensioner i personalepolitikken. Tidligere har personalepolitik inden for anlægs- og byggebranchen været mere faktuel og har fx handlet om ferier og arbejdstid. Derfor har deltagelse i projektet for nogen været et led i en udvidelse af den allerede eksisterende personalepolitik med en social dimension.

Virksomhedens opmærksomhed over for de sociale temaer kan handle om interessen for at optimere effektiviteten hos medarbejderne, således at mobning eller en hård tone ikke går ud over arbejds- og samarbejdsevnen, og at der ikke opstår deciderede konflikter. Men der er også et andet motiv, som spiller ind: muligheden for at "markedsføre" virksomheden som social ansvarlig.

"Det er noget af det vi har fået fokus på ved projektet, at vi er nødt til at have de bløde værdier med, at det er en social ansvarlig virksomhed. Det er også god markedsføring." (Leder)

At værne om sine medarbejdere kan handle om imagepleje i forhold til omverdenen (kundegrundlaget), hvor virksomheden sender et signal om ordnede forhold og overskud. Nogle steder kan det også være et krav fra kundens side at se et papir på virksomhedens vedtagelser om social rummelighed. Men det handler i høj grad også om imagepleje i forhold til nye potentielle medarbejdere, hvilket er et motiv, som forstærkes af den nuværende situationen med lav ledighed. Stabilitet i beskæftigelsessituationen og i virksomhedernes ordrebøger har således i høj grad også spillet ind for motiverne til deltagelse - som led i at skabe en endnu mere attraktiv arbejdsplads, hvor personalepolitikken kan udgøre et af de konkrete kort på hånden til at sikre og bevise dette.

"Det er et godt styreredskab. De virksomheder som ikke har en strategi eller mål, de lever ikke så længe. Også med hensyn til medarbejderne." (Leder)

Behovet for fastholdelse af medarbejderne kan altså yderligere forstærke virksomhedens interesse for rummelighed på arbejdspladsen, hvilket også

oprindeligt var tænkt som det centrale tema, der skulle indarbejdes i en bredere personalepolitik i dette projekt. Uanset hvilke idealer og holdninger man har til rummelighed, så bliver det alt andet lige lettere at sætte temaet på dagsordenen, når det oven i købet kan give en effektivitetsfordel, dvs. når rummelighed samtidig kan være den prioritet, som er med til at sikre, at der er nok hænder til at udføre arbejdet.

“Jeg er glad for at være i en virksomhed, hvor man tænker på sine medarbejdere og ikke smider dem ud, når de er slidt. Og med hensyn til markedsføring, vil jeg gerne have sådan et punkt med i personalepolitikken.” (Leder)

Ønsket om fastholdelse af medarbejdere kan imidlertid også skærpe interessen for at investere i den enkelte medarbejder. Hvor man under meget fleksible ansættelsesforhold kan risikere at en investering i medarbejderne, fx i form af mere efteruddannelse, kan ende med at blive en “investering hos naboen” (en konkurrerende virksomhed), så tør man med behovet for fastholdelse i højere grad at tænke mere langsigtet. Dette er hensigtsmæssigt, fordi flere arbejdsgivere har øjnet et behov for en opkvalificering af sven-dene mht. deres evne til at forstå planlægningen af byggeriet og dermed at kunne kommunikere og samarbejde med bygherrer, arkitekter mfl. Det handler således ikke kun om at have det tilstrækkelige antal medarbejdere. Det handler også om at have medarbejdere med de rigtige kvalifikationer.

“Det har været en motivationsfaktor, at der er nogle, der har fundet ud af, at hvis du har de rigtige medarbejdere, så har du faktisk lige pludselig en virksomhed, hvor du kan tillade dig noget mere både uddannelsesmæssigt og på andre måder og faktisk kan tjene gode penge på det.” (TIB-projektmedarbejder)

3.5 En rummelig personalepolitik

Blandt de ledere og medarbejdere, som har besvaret spørgeskemaet, forventer 80 %, at projektet resulterer i en nedskrevet personalepolitik.

I interviewene har deltagerne beskrevet de mere overordnede rammer for hvilken type personalepolitik, de forventer, herunder at det skal være en:

- Personalepolitik der tager udgangspunkt i den enkelte virksomhed.
- Personalepolitik, der repræsenterer de værdier, der berører de mennesker, der arbejder i virksomheden.
- Levende personalepolitik som løbende evalueres.
- Personalepolitik, som ikke går ud på at straffe medarbejdere.
- Personalepolitik der virker mere vedkommende.

Sammenfattende skal det være en nærværende personalepolitik, som alle føler et medansvar for. Flere af de, som er blevet interviewet, har påpeget, at den traditionelle holdning til personalepolitik fra sven-denes side har væ-

ret, at “det er en bog, som de aldrig åbner” og fra virksomhedens perspektiv, at “det skal de nu engang have”. En del har forhåbninger om, at personalepolitikken kan blive mere “levende”, når regler for fx alkohol, rusmidler og firmabiler bliver udvidet med en model, der er baseret på fælles holdninger til de sociale aspekter i arbejdslivet og de “bløde” værdier.

Tabel 3.2: Ledernes forventninger til hvad personalepolitikken vil føre til

N = 26	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	I alt
Styrket kommunikation i virksomheden.....	39 %	61 %	-	100 %
Virksomheden får et bedre image ..	31 %	50 %	19 %	100 %
Bedre samarbejde mellem ledelse og medarbejdere	27 %	61 %	12 %	100 %
Mere engagerede medarbejdere	27 %	58 %	15 %	100 %
Højere grad af fællesskabsfølelse blandt medarbejdere.....	23 %	50 %	27 %	100 %
En mere engageret ledelse	19 %	65 %	15 %	100 %
Lavere sygefravær.....	4 %	50 %	46 %	100 %

Lederne har en række positive forventninger til personalepolitikken. De har størst forventninger til, at kommunikationen bliver styrket. Desuden er der en del, der forventer, at virksomheden får et bedre image. På tredjepladsen kommer, at lederne forventer et bedre samarbejde og mere engagerede medarbejdere. I bunden af forventningsranglisten er lavere sygefravær, som kun 4 % forventer 'i høj grad', mens 50 % kun forventer det i nogen grad.

Tabel 3.3: Medarbejdernes forventninger til hvad personalepolitikken vil føre til

N = 39	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	I alt
Virksomheden får et bedre image	51 %	39 %	10 %	100 %
Styrket kommunikation i virksomheden.....	44 %	46 %	10 %	100 %
Bedre samarbejde mellem ledelse og medarbejdere	38 %	54 %	8 %	100 %
Højere grad af fællesskabsfølelse blandt medarbejdere.....	32 %	55 %	13 %	100 %
En mere engageret ledelse	23 %	64 %	13 %	100 %
Mere engagerede medarbejdere....	23 %	62 %	15 %	100 %
Lavere sygefravær.....	-	79 %	21 %	100 %

Når det gælder medarbejdernes forventninger, så adskiller de sig ikke markant fra lederne, når det gælder mønsteret, bortset fra at enkelte punkter har skiftet placering. Eksempelvis mener halvdelen af medarbejderne, at virksomheden 'i høj grad' vil få et bedre image. Det er noget mere end lederne forventer.

Medarbejderne forventer også i vidt omfang, at kommunikationen i virksomheden bliver styrket, og at samarbejdet bliver bedre. Men ligesom lederne forventer medarbejderne, at sygefraværet kun bliver moderat lavere.

Som det fremgår af tabel 3.2 og 3.3 stemmer deltagerne forventninger til virkningen af personalepolitikken også overens med nogle af de motiver, som er fremgået af interviewene, herunder forventninger til styrket kommunikation, bedre samarbejde og at virksomheden får et bedre image.

3.6 Opsummering

På forhånd var der en del skepsis overfor projektet fra de involverede parter side. Nogle regnede det for spild af tid og ressourcer, mens andre ikke rigtig troede på de øvrige deltagers engagement. På forhånd var der en vis uoverensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til projektet.

De forskellige involverede parter havde desuden forskellige motiver til at deltage i projektet. TIB ønskede bl.a. et bedre samarbejde med arbejdsgiverne, mere kontakt med medlemmerne og rummelighed på arbejdspladsen samt synlighed og image-pleje. Virksomhedsledelserne ønskede bl.a. at bruge projektet til at tiltrække og fastholde medarbejderne, effektivisering af arbejdet og en bedre føling med medarbejdernes ønsker og behov. Endelig ønskede medarbejderne på virksomhederne bl.a. et bedre arbejdsmiljø, en bedre dialog med ledelsen og medvirken i beslutningerne.

Selvom der var forskelle i motiver og forventninger til projektet, så var der alligevel et bredt ønske om forbedret samarbejde og dialog mellem parterne. Der var et håb om, at man via projektet kunne løse og forebygge en række problemer på arbejdspladserne. Men åbenheden indebærer også en vilje til forandring, som måske skabte lidt usikkerhed nogle steder.

TIB ønskede en højere grad af synlighed blandt medlemmerne. Desuden fik TIB mulighed for at spille en ny rolle end den traditionelle med at servicere medlemmer og føre overenskomstforhandlinger. I dette projekt fik TIB mulighed for at agere "tredje part" i virksomhederne som katalysator for at forbedre forholdene for medlemmerne ude på arbejdspladserne. Den "tredje part" kan også spilles af et privatkonsulentfirma, men TIB har et fortrin gennem det grundige kendskab til medlemmerne og virksomhederne.

På mange måder har virksomhederne også kunnet se en fordel i projektet. Det handler først og fremmest om virksomhedens image i forhold til medarbejderne, hvor det både er vigtigt at kunne fastholde nuværende gode medarbejdere, og hvor det også er vigtigt at kunne tiltrække nye medarbejdere. På dette punkt ser mange den rummelige personalepolitik som et vigtigt instrument. Det er vigtigt at have et godt ry blandt medarbejderkredse.

Både medarbejdere og ledelse har en række konkrete forventninger til projektet, og de afviger ikke så meget fra hinanden. Man kan dog konstatere, at medarbejderrepræsentanterne har mere positive forventninger til projektet end ledelsen. Først og fremmest forventer de, at virksomheden vil få et bedre image, og at kommunikationen bliver styrket i virksomheden. Desuden er der en del, som forventer bedre samarbejde mellem ledelse og medarbejdere, ligesom nogle forventer en højere grad af fællesskabsfølelse og en mere engageret ledelse. Derimod er der ikke de store forventninger til, at sygefraværet vil blive lavere.

4 Processen i projektet

I dette kapitel vil vi analysere processen med at etablere en personalepolitik. I analysen vil der blive lagt vægt på, hvorvidt de enkelte trin i processen er blevet udført og hvordan det er sket.

4.1 Modellen

Ifølge “modellen” for projektet bestod processen af følgende trin:

- Udvælgelse af virksomheder. De enkelte TIB-afdelinger i området vælger konkrete virksomheder, som de finder egnede til at indgå i projektet.
- Udvælgelse af medarbejdere til fokusgrupper. Virksomhederne vælger medarbejdere, der skal deltage i et fokusgruppemøde og andre møder i forbindelse med projektet.
- Indledende informationsmøde med samtlige medarbejdere i virksomheden.
- Der afholdes fokusgrupper med udvalgte medarbejdere.
- Interviews med udvalgte ledere på virksomheden.
- Fælles handlingsmøde med både medarbejdere fra fokusgrupper og interviewede ledere. På mødet udarbejdes handlingsplan og personalepolitik.
- Orienteringsmøde for hele personalet om personalepolitikken.
- Opfølgningsmøder.

4.2 Afholdelse af møder

I spørgeskemaundersøgelsen blev både ledere og medarbejdere stillet spørgsmål om, hvilke møder, der havde været afholdt på virksomheden i forbindelse med projektet.

Tabel 4.1: Oversigt over virksomheder, der har afholdt forskellige typer møder

	Indledende informationsmøde	Fokusgrupper	Løbende orienteringsmøder	Fælles handlingsmøde	Opfølgningsmøder
A – virksomhed.....	X	X	X	X	?
B.....	X	X	?	X	X
C.....	X	X	X	?	X
D.....	X	X		?	?
E.....	X	X	?	?	X
F.....	X	X		?	?
G.....	X	X	?	X	X
H.....	X	X		X	?
I.....	X	X			

Ifølge tabellen er der stor enighed om, at der har været afholdt både indledende informationsmøde og fokusgrupper. Derimod er der ikke ret meget enighed om, hvorvidt der har været afholdt de tre øvrige mødetyper. I nogle virksomheder har møderne været afholdt, men i andre virksomheder svarer både ledere og medarbejdere forskelligt. Det kan skyldes uklarheder omkring hvad spørgsmålet handler om eller at de pågældende svarpersoner ikke ved det/ikke kan huske det.

4.3 Udvalgelse af virksomheder

Det første trin i projektet er udvælgelse af virksomheder til projektet. Det var vigtigt at finde virksomheder, som både har behov og vilje til at få etableret en personalepolitik. Det var på forhånd hensigten at lade 16 virksomheder indgå i projektet, men det er endt med 14 virksomheder, idet 2 virksomheder faldt fra.

Der var fire virksomheder, som var nærmest "selvskrevne" til at deltage i projektet, fordi de havde medvirket i forberedelsen og gjort projektet muligt. Men derudover blev de tre TIB afdelinger i hovedstadsområdet bedt om at finde nogle virksomheder, som kunne være interessante. De blev bedt om at vælge efter forskellige kriterier, fx behov for en personalepolitik eller at de gerne vil i dialog om det. Virksomhederne skulle gerne spænde vidt, både store og små og med forskellige opgaver.

Der er nogle få virksomheder, som har sagt nej til at medvirke i projektet efter at være kontaktet af en TIB-afdeling. I enkelte tilfælde var det medarbejderne, der ikke ville være med, og i andre tilfælde var det ledelsen, der sagde nej. En virksomhed sagde nej, fordi de lå i et generationsskifte, og det kunne de ikke overskue, selvom de synes det var et spændende projekt. En anden virksomhed sagde nej, fordi de havde økonomiske vanskeligheder. I en tredje lille virksomhed sagde direktøren nej, fordi kompagnonen lige var død, og han var ikke i stand til at føre firmaet videre.

"Vi havde nogle virksomheder her i området, som vi troede ville gå med. Den ene havde fået ny topledelse, som ikke ville bruge penge på det. Det er jo en udgift for virksomheden. Nogle af de virksomheder, som vi har satsset og troet på har sagt nej tak, efter de hørte om processen. Det er ærgerligt." (TIB-projektmedarbejder)

Der var flere virksomheder, der var ret skeptiske over for projektet. De var bange for at det kostede både tid og penge uden at de ville få noget særligt positivt udbytte af det. Et par af virksomhedslederne udtrykte det således.

"Jeg var lidt skeptisk i starten. Det grundede i, at der er en masse projekter, og at der ikke sker en skid. Det er jo noget vi tidligere har gjort, som der ikke er sket mere ved." (Virksomhedsleder)

“Men de var skeptiske overfor, at man bruger en masse tid og penge, og at man involverer en masse mennesker, og så er det ikke andet end fis. Man sætter nogle forventninger op, som ikke bliver indfriet. Det var nok den frygt vi havde.” (Virksomhedsleder)

Selvom der var en vis skepsis i flere virksomheder, var det ikke svært at finde de 14 virksomheder, som gerne ville være med i projektet. Disse virksomheder spænder vidt – lige fra store entreprenørvirksomheder til mindre tømrerfirmaer. Desuden indgår glarmesterfirmaer og gulvfirmaer.

4.4 Udvalgelse af medarbejdere til fokusgrupper

Det næste trin i processen var at udvælge de medarbejdere, der skulle deltage aktivt i processen med at udforme en personalepolitik i virksomheden. Disse medarbejdere skal deltage i fokusgruppemøder og andre møder i forbindelse med projektet. Som hovedregel skulle der udpeges en deltager for hver femte medarbejder i virksomheden. Der var på forhånd opstillet visse kriterier for udvælgelsen, fx at de skulle omfatte alle personalekategorier, fx også administrativt personale og lærlinge.

Udvælgelsen af deltagere er i de fleste tilfælde foregået før introduktionsmødet for alle virksomhedens ansatte. I nogle tilfælde er udvælgelsen foretaget af virksomhedens ledelse, i andre tilfælde er det sket i et samarbejde mellem ledelse og ansatte (i praksis tillidsrepræsentanterne).

Et andet spørgsmål er om alle faggrupper deltager i processen med at formulere en personalepolitik, eller om det kun er forbeholdt TIB-medlemmer, især er det spørgsmålet om det administrative personale er medinddraget i processen.

I spørgeskemaundersøgelsen blev deltagerne spurgt, hvilke faggrupper, der deltager i processen. Der er almindelig enighed om, at alle faggrupperne i virksomhederne har deltaget i processen – 85 % har svaret at alle faggrupper deltager. I to af de mindre virksomheder er der dog lidt delte meninger blandt medarbejderrepræsentanterne om det kun er TIB-grupperne eller alle faggrupper. Det skyldes muligvis mangel på oplysning eller misforståelser blandt nogle af medarbejderne.

Udpegning af deltagere i fokusgrupperne foretages enten af ledelsen alene eller i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Men ifølge spørgeskemaundersøgelsen er deltagerne ret uenige om, hvem der har udpeget dem. Kun i én af virksomhederne er man nogenlunde enige om, at det er ledelsen alene, som har udpeget deltagerne. I to andre virksomheder er der enighed om, at det er sket i et samarbejde. De øvrige seks virksomheder svarer medarbejderne både det ene og det andet. Det må være et udtryk for, at de ikke er helt klar over, hvordan de er blevet udpeget. Derimod er der

ikke nogen, der siger, at det er de ansatte alene, der har udpeget deltagerne til fokusgrupperne.

Forvirringen omkring udpegning af medarbejderrepræsentanter skyldes bl.a. at der ikke har været entydige regler i projektet. I nogle virksomheder er deltagerne i fokusgrupperne allerede blevet udvalgt før introduktionsmødet af virksomheden på baggrund af bestemte kriterier som er blevet opstillet på det indledende møde, hvor man planlagde projektet. I andre virksomheder vil ledelsen slet ikke have noget med udvælgelsen at gøre. Projektets konsulenter har været lidt frustrerede over den manglende ensartethed i udpegningsproceduren.

“Man tror man har lavet tre forløb, og nu har man en model, så kommer man ud i den fjerde, så siger ledelsen, jeg vil ikke være med til at pege de folk ud. Det synes jeg folk selv skal sætte sig rundt om et bord og finde ud af. Så de ikke siger, at det bare er dine gode venner, der sidder i den fokusgruppe.” (Konsulent)

Projektets konsulenter erkender, at de er nødt til at affinde sig med forholdene på de forskellige virksomheder. De kan kun have nogle ønsker til udvælgelsen, men det er i praksis ledelsen og tillidsrepræsentanterne, der har det afgørende ord ved udpegningen.

Vi har også spurgt nogle deltagere i fokusgrupperne om, hvordan de blev udpeget.

“Jeg sidder i nogle udvalg, så de regnede nok med, at jeg havde lyst. De har vel også taget dem, som siger noget.”
(Deltager i fokusgruppe)

“Det var xxx, der regnede med, at jeg ville være med. Han er byggeleder. Han har også spurgt om jeg vil være med i opfølgingsgruppen, der skal være med ved de tre møder.” (Deltager i fokusgruppe)

I nogle virksomheder har man været opmærksom på at udpege fokusgruppedeltagere, som havde forskellige og kritiske meninger, som de kan bidrage med i processen.

“Det nytter jo ikke, at det var rygklappere, der blev valgt ud. Ellers ville vi ikke få noget ud af det. Og så var det vigtigt, at vi fik et bredt spektrum fra hele virksomheden.” (Deltager i fokusgruppe)

Deltagerne i fokusgrupperne er overvejende rekrutteret fra gruppen af tøm-rere, men der er også eksempler på deltagere fra det administrative personale og lærlinge.

Et andet spørgsmål er, om de medarbejdere, der blev udpeget rent faktisk også ville være med i fokusgrupperne. Vi har imidlertid ikke hørt om særlige problemer med medarbejdere, som gerne ville deltage i fokusgrupperne, som blev holdt uden for.

Hvis der er uenighed om, hvem der rent faktisk har udpeget deltagerne til fokusgrupperne, så er der til gengæld ikke megen uenighed om, hvordan de **bør** udvælges. Det bør helt klart ske i et samarbejde mellem ledelse og ansatte. Det er både ledere og medarbejdere meget enige om. Det viser følgende tabeller.

Tabel 4.2: Medarbejdernes meninger om hvordan skal man udpege deltagerne til fokusgrupperne?

	Jeg foretrækker at ledelsen udpeger deltagerne!	Jeg foretrækker, at de ansatte udpeger deltagerne!	Jeg foretrækker, at deltagerne udpeges i samarbejde mellem ledelse og ansatte!
Meget enig.....	11 %	11 %	68 %
Delvist enig.....	26 %	21 %	11 %
Hverken enig eller uenig .	5 %	11 %	8 %
Delvist uenig.....	5 %	11 %	3 %
Meget uenig.....	48 %	37 %	5 %
Uoplyst	5 %	10 %	6 %
I alt.....	100 %	101 %	100 %
Antal svar	38	38	38

Tabel 4.3: Ledernes meninger om hvordan skal man udpege deltagerne til fokusgrupperne?

	Jeg foretrækker at ledelsen udpeger deltagerne!	Jeg foretrækker, at de ansatte udpeger deltagerne!	Jeg foretrækker, at deltagerne udpeges i samarbejde mellem ledelse og ansatte!
Meget enig.....	4 %	13 %	69 %
Delvist enig.....	22 %	9 %	22 %
Hverken enig eller uenig	17 %	35 %	9 %
Delvist uenig.....	22 %	17 %	-
Meget uenig.....	26 %	13 %	-
Uoplyst	9 %	13 %	-
I alt.....	100 %	100 %	100 %
Antal svar	23	23	23

4.5 Introduktionsmøde med virksomhedens medarbejdere

Inden arbejdet i fokusgrupperne startede, blev der afholdt et introduktionsmøde for virksomhedens medarbejdere, hvor de blev orienteret om projektet og deres rolle i processen. Introduktionsmødet blev i de fleste tilfælde holdt i en kantine eller på et sted, hvor der var plads til alle medarbejderne.

På nogle af virksomhederne var det ikke så ligetil, fordi byggefirmaer typisk har deres medarbejdere på flere forskellige byggepladser.

“Vi blev indkaldt til et eftermiddagsmøde i firmaet for alle. Der kom en fra TIB og en konsulent fra projektet. De forklarede hvad det drejede sig om og hvordan det skulle foregå. De viste nogle eksempler. Men arbejdet skulle foregå i nogle grupper med folk fra forskellige dele af firmaet, om hvilke problemer var der osv.” (Medarbejder)

Både i spørgeskemaundersøgelsen og i en række interview har vi fået bekræftet disse introduktionsmøder for alle medarbejderne, hvor de blev orienteret om projektet.

4.6 Fokusgrupper

Formålet med fokusgrupperne var, at medarbejderne skulle finde de områder og punkter omkring personaleforholdene, som der trængte til at blive gjort noget ved. Mødet ledes i første omgang af konsulenten på projektet, som fortæller hvad formålet er og hvordan møderne skal forløbe. Konsulenten optager det på bånd og laver senere en udskrift af det, der bliver sagt på fokusgruppemødet.

Konsulenterne siger, at de ikke har en særlig interviewguide eller huskeliste, som kan være styrende for fokusgruppe møderne. I stedet bliver møderne styret af de problemer, som deltagerne oplever i deres dagligdag på arbejdspladsen.

“Vi har ingen manualer på, hvordan en god personalepolitik skal være. Når vi bruger denne metode, er det medarbejderne, der selv sætter dagsordenen for, hvilke temaer deres personalepolitik skal bestå af. Det er klart, at vi styrer det lidt ved de ting vi spørger ind til, men det er i øget udstrækning dem selv, der sætter dagsordenen. Der kan godt være ting, som ikke kommer med, hvor vi spørger ind til det.”
(TIB-konsulent)

Mange af temaerne går igen fra virksomhed til virksomhed, men der kan alligevel være stor forskel på de temaer, som medarbejderne bringer på bane. I en virksomhed var det store spørgsmål kvalitet, men det blev slet ikke berørt i en anden virksomhed. På den måde er det meget op til medarbejderne at bestemme problemerne og indholdet af diskussionerne.

Konsulenterne peger på, at mange af medarbejderne ikke er vant til at reflektere på den måde, som de skal i denne proces. De er ikke vant til at blive lyttet til.

“Småting utrolig meget i deres hverdag. De er bare ikke vant til, at det betyder noget. De er ikke vant til at blive taget alvorligt på nogle ting, - og det gælder ikke kun ledelsen, men også internt mellem sven-dene.” (TIB-konsulent)

Konsulenterne er meget bevidste om at få deltagerne til at åbne op og snakke om de problemer, som de ellers går og gemmer på i dagligdagen. De benytter en "story-telling" metode, hvor medarbejdernes synspunkter bliver styrende for, hvad man beskæftiger sig med i fokusgruppen.

Deltagerne i fokusgrupperne repræsenterer i princippet deres kollegaer og skal fremføre de synspunkter, som de kender og har hørt om. Nogle af deltagerne har diskuteret tingene med deres kollegaer først, så de ved hvad de skal sige, mens andre bare siger deres egen mening.

"Det var udvalgte, der kom med til mødet. Jeg følte, at jeg var repræsentant for mine kolleger. Jeg skulle sørge for at bogen kom til at dække svendene. Jeg snakker med nogle af dem, der ikke er med til mødet. De giver mig nogle ideer, og jeg har sagt at de bare kan ringe, hvis der er noget." (Deltager i fokusgruppe)

En anden af deltagerne i fokusgruppe, havde slet ikke talt med sine kollegaer. Han fik at vide samme dag, at han skulle være med i fokusgruppen.

"Da vi var samlet i fagforeningen, havde jeg ikke snakket med mine kolleger inden, men vi vidste, at vi skulle snakke om personalepolitik." (Deltager i fokusgruppe)

Flere af de "menige" medarbejdere, som vi har interviewet siger, at de selv skulle selv henvende sig til medlemmerne af fokusgrupperne. Det var ikke sådan, at fokusgruppeditagerne gik rundt og forhørte sig hos deres kollegaer.

"Det var bedst, hvis man gik sammen med nogen af dem, ellers var det svært at komme frem med noget." (Medarbejder)

Der er imidlertid flere medarbejdere, som lægger vægt på, at de begyndte at snakke lidt sammen om det ude på pladserne. Om hvad de gerne ville have med i fokusgrupperne. Men problemet var, at det sjældent kom videre til repræsentanterne i grupperne. Nogle steder satte det en proces i gang, hvor kollegaerne kom til at snakke om forholdene og problemerne.

Efter det første fokusgruppemøde laver konsulentet et tematiseret essenspapir fra mødet, som han medbringer til det næste møde. Essenspapiret indeholder alle de punkter, som deltagerne har fremført. På det andet møde kører man alle punkterne igennem igen og finpudser det. Efter det andet møde i fokusgruppen er papiret færdig og kan indgå i næste trin i processen, som er et fællesmøde med ledelsen.

"Det har været fint. Der har været nogle gode diskussioner. Dem har der været mange af. Vi har bestemt ikke været enige om, hvad der skulle stå. Alligevel er vi nået frem til noget brugbart." (Deltager i fokusgruppe)

Deltagerne i fokusgrupperne har stort set været tilfredse, men en enkelt har efterlyst lidt mere tid til fokusgrupperne.

4.7 Interview med ledere på virksomheden

Efter fokusgrupperne gennemfører konsulenterne en række interview med ledere i virksomheden. Der er tale om enkeltpersoninterview med udvalgte ledere fra virksomheden. I interviewene med lederne tager konsulenterne udgangspunkt i det medarbejderne har sagt i fokusgrupperne. Derved kommer lederne til at forholde sig til, de spørgsmål og problemer, som medarbejderne har opstillet.

4.8 Fælles handlingsmøde

Resultatet af fokusgruppemøderne og interview med lederne er, at konsulenterne har udarbejdet to essenspapirer, som repræsenterer ledelsens og medarbejdernes input til den fælles handlingsplan og personalepolitik. Essenspapirerne er godkendt af de respektive grupper.

Der afholdes derefter et fælles handlingsmøde med både medarbejdere og ledere, der normalt varer 1-2 dage. Handlingsmødet resulterer i et fællesdokument med handlingsanvisninger.

På fællesmødet bliver grupperne blandet, så der både er ledere og ansatte i de samme grupper. Hver gruppe skal lave det samme og sidde med det samme papir. Der var ikke en egentlig leder i de enkelte grupper, men en af deltagerne skulle skrive ned, hvad der blev besluttet. Konsulenterne var ikke med i grupperne, men fulgte blot med i processen fra "sidelinjen". Det var de ansatte og ledelsen, der sammen skulle lave et fælles papir.

"Vi sad og diskuterede en hel dag, og det gik godt. Jeg var overrasket over, at ledelsen kom. De kunne godt se, hvilke problemer vi havde. Vi endte med at være enige om det stykke papir, som vi følger nu og skal lave personalepolitik efter". (Medarbejderdeltager)

Diskussionerne på fællesmødet ender med, at der sidder en og skriver det ned og samler det til et fællesdokument, som skal blive grundlaget for en personalepolitik i virksomheden. Papiret er typisk på 10-20 sider, hvor der står, hvad de har snakket om og konklusionen på de forskellige emner.

Det er ikke altid man bliver helt færdige med fællesdokumentet på mødet. I flere tilfælde arbejdes der videre med papiret og der skal indarbejdes handlinger i papiret. Det foregår i et fortsat gruppearbejde mellem ledere og ansatte.

“Nu har vi valgt nogle til at finpudse, og det er én fra hver gruppe. Der er en svend, én fra en gros, én fra salg, én fra kontorafdelingen, en direktør og xx og mig. Vi tager de to næste punkter til mødet i morgen, finpudser dem, skriver dem ned og viser dem til vores direktør. Så siger han ja, og så tager vi de næste punkter til personalebogen er færdig.” (Leder)

Processen med at lave handlingsplaner og formulere personalepolitikken kan godt tage en del tid. En af deltagerne forventer at der kan gå et helt år før personalepolitikken er færdig. Denne del af processen er normalt uden konsulenternes medvirken. Nu må ledelse og medarbejdere selv gøre processen færdig. Fagforeningen og konsulenterne tilbyder imidlertid hjælp til processen, hvis det bliver nødvendigt.

4.9 Orienteringsmøde for hele personalet

Ligesom virksomhederne starter med et fælles personalemøde for alle medarbejderne, så slutter de normalt også med et fællesmøde, hvor de orienterer dem om, hvad man er kommet frem til på fællesmødet og det fælles dokument.

“Mødet på mandag er for alle medarbejdere. Der skal de vide, hvad vi er kommet frem til. Og det er ti sider papir, hvor der står, hvad vi har snakket om og konklusionen på de forskellige emner. Alle der kommer til mødet, har fået papirerne.” (Virksomhedsleder)

På fællesmødet har både medarbejdere og ledere mulighed for at kommentere papiret og resultatet af arbejdet. Det kan give anledning til både ros og kritik. Nogle af de medarbejdere vi interviewede følte sig lidt som tilskuere til processen. De kom til mødet og hørte på, hvad der blev sagt, men kunne stort set bare acceptere det.

Det fælles orienteringsmøde for alle medarbejdere tjener tilsyneladende mest som en informationskanal til de almindelige medarbejdere, hvor deltagerne i fokusgrupper og ledelsen tager ansvar for processen og de foreløbige resultater.

4.10 Opfølgningsmøder

Når der er blevet etableret og nedskrevet en personalepolitik i de enkelte virksomheder, er det hensigten at de skal vedtage en procedure for revision og ajourføring af personalepolitikken.

“Vi har indtil videre ingen resultater, men kun en handlingsplan, som vi skal have drøftet sammen med den nye gruppe, der er blevet nedsat. Der var enighed om, at vi må arbejde på det og prøve at videreføre det.”

Ifølge konsulenterne er det spændende at se, hvordan det vil fungere i de enkelte virksomheder. De har nu fået redskaberne til at videreføre arbejdet, men det er op til de enkelte parter på virksomheden, at videreføre arbejdet. Det er også vigtigt at tolke den tekst de er blevet enige om i fremtiden, når der opstår konkrete problemer, som personalepolitikken skal regulere. Måske er der så behov for at revidere personalepolitikken efter nogen tid.

Et af problemerne med opfølgning på personalepolitikken handler om engagementet hos både ledelse og medarbejdere. Når personalepolitikken er udarbejdet, vil nogle føle at arbejdet er gjort færdigt.

“Det er jeg mest bange for, om vi kan holde det. Sådan som det kører nu, der er gejsten hos alle sammen. Når vi er færdige med personalepolitikken, så skal vi ajourføre den. Det er derfor vi skal have nogle møder på en time eller to, det er det vi skal holde fast ved.”

(Deltager i fokusgruppe)

En anden problemstilling er, når der kommer nye medarbejdere og nye ledere, som ikke har været med til at udarbejde personalepolitikken. Vil de videreføre og ajourføre den eller vil de glemme den?

På nogle virksomheder har man aftalt en procedure for at ajourføre personalepolitikken. I en virksomhed skal gruppen mødes en gang imellem og drøfte behovet for ajourføring, og i en anden har man vedtaget at mødes en gang om året for at drøfte personalepolitik.

Det er tydeligvis vigtigt at have en plan for personalepolitikken i fremtiden. Det vil kunne affærdige mange skeptikere, som netop har advaret om, at når først man har holdt en masse møder og skrevet tingene ned, så ender det alligevel med, at alt bliver ved det gamle. I praksis er det svært at fastholde en personalepolitik, hvis ikke den bliver ajourført løbende og bliver en del af medarbejdernes hverdag.

“Det var da meget fornuftigt, men vi er bare ikke kommet videre med det. Jeg kom først til at tænke på den rummelige personalepolitik, da min tillidsmand ringede og spurgte om jeg ville være med til dette interview. Ellers har jeg ikke tænkt på det, og jeg har heller ikke hørt om det.” (Medarbejder)

Man skal hele tiden holde “gryden i kog” omkring personalepolitikken, så de almindelige medarbejdere er bevidst om det og føler de er en del af det. Det kræver også at ledelsen informerer medarbejderne kontinuerligt.

Når TIB-projektet er ophørt i slutningen af 2006, så overgår handlingsplanerne til de enkelte TIB-afdelinger. Det er så op til de enkelte afdelinger og medlemmernes engagement at følge op på det arbejde, der er sat i gang på en række arbejdspladser.

4.11 Opsummering

Projektet har bestået af en særlig model for udarbejdelse en rummelig personalepolitik på de forskellige virksomheder. Modellen består i sin enkle form af 10 trin.

1. Udvælgelse af virksomheder. De enkelte TIB-afdelinger i området vælger konkrete virksomheder, som de finder egnede til at indgå i projektet, med udgangspunkt i nogle kriterier, som projektets konsulenter har opstillet. Nogle få virksomheder har sagt nej til at deltage, mens andre var skeptiske. I alt 14 virksomheder deltog i projektet.

2. Udvælgelse af medarbejdere til fokusgrupper. Virksomhederne vælger medarbejdere, der skal deltage i et fokusgruppemøde og andre møder i forbindelse med projektet. Der blev udvalgt hver femte medarbejder til fokusgrupperne, og forskellige personalekategorier skulle være repræsenteret, fx administrativt personale og lærlinge, mens tillidsrepræsentanter ikke skulle deltage. I nogle virksomheder udvalgte ledelsen deltagerne og i andre skete det i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere. Evalueringen viser dog, at langt de fleste foretrækker at udvælgelsen sker i et samarbejde.

3. Introduktionsmøde med virksomhedens medarbejdere. I alle virksomheder blev der afholdt et møde for alle medarbejdere, hvor projektet blev præsenteret.

4. Fokusgrupper. Der blev afholdes fokusgrupper med medarbejderne, hvor der blev diskuteret en lang række problemer på arbejdspladsen. TIB-konsulenterne skrev et fyldigt referat fra møderne. Der blev typisk afholdt to møder i hver fokusgruppe.

5. Interview med ledere på virksomheden. Efter fokusgrupperne blev lederne interviewet af projektets konsulenter. Interviewene tog udgangspunkt i resultaterne og punkterne fra fokusgruppemøderne.

6. Fælles handlingsmøde med både medarbejdere og ledere. Alle deltagere i fokusgrupper og ledermøder mødtes til et fælles møde på 1-2 dage, hvor man drøftede de fælles problemer, som var fremkommet i fokusgrupperne. Resultatet af mødet blev 'fællespapir' med en handlingsplan, som danner grundlag for en personalepolitik.

7. Orienteringsmøde for hele personalet om personalepolitik. Ligesom ved starten af projektet, blev der holdt et fællesmøde, hvor alle medarbejdere blev præsenteret for 'fællespapiret'.

8. Opfølgingsmøder. Efter formuleringen af personalepolitikken, skal den justeres og ajourføres på en række opfølgingsmøder.

5 Vurdering af processen

Dette kapitel bygger på deltagernes egne vurderinger af processen samt vores fortolkninger heraf. Ud over resultater fra spørgeskemaet og interview med deltagerne, har vi inddraget en række interview med medarbejdere, som ikke har været aktivt involverede i forløbet. Hensigten hermed er, at skabe et billede af, hvilken status projektet er blevet tildelt blandt den brede medarbejdergruppe i deltagervirksomhederne.

Vurderingen af projektforløbet beskrives først i hovedtræk og derefter i forhold til udvalgte emner, herunder “engagement og inddragelse”, “organisering af projektforløbet” og “samarbejdsforhold”.

5.1 Generel vurdering

Set med deltagernes øjne, har projektforløbet grundlæggende været vellykket og båret præg af samarbejdsvilje og tiltagende engagement blandt deltagerne. Tilfredsheden afspejles i OPUS’ deltagerstatistik, som viser, at næsten 90 % af de deltagere, der har besvaret spørgsmålet, vurderer projektforløbet som godt eller særdeles godt.

Størstedelen af medarbejdere og ledere i virksomhederne har også været glade for projektkonsulenternes vejledende og koordinerende indsats. Således mener ca. 70 % af deltagerne, at informationerne er blevet tydeligt formidlet af projektets konsulenter, mens ca. 85 % svarer, at de har været meget tilfredse eller tilfredse med samarbejdet med projektkonsulenterne¹.

Ifølge interviewene vurderer de den “tredje part” (projektkonsulenterne) i processen som uundværligt for et forløb, hvor det langt hen ad vejen er lykkedes at bringe en række vanskelige temaer på dagsordenen og alligevel nå frem til nogle udfald, som har vundet bred accept. En fokusgruppedeltager sammenligner med et tidligere forløb, hvor virksomheden stod "alene" med opgaven. Forskellen har været mærkbar.

“... men nu har vi haft nogle udefra, og det har fungeret rigtig godt. De tager det mere seriøst, også firmaet, for nu er der nogle udefra, der holder øje med dem.” (Fokusgruppedeltager)

Det er kendetegnende for projektforløbet, at arbejdsprocessen er blevet tildelt en selvstændig værdi. De mange diskussioner under forskellige mødeformer har været med til at udfordre de traditioner, som en rummelig personalepolitik dårligt kan udformes eller trives i. Alene det at sige sin mening højt og at give den til kende over for de rette personer er et element i den ændring i arbejdskulturen, som er nødvendig for nye måder at tænke eller

¹ Ca. 7 % af deltagerne har været utilfredse med hhv. samarbejdet med projektkonsulenterne og formidlingen af informationer.

indgå i arbejdsrelationer på. Det har i ledelseskredse vakt forundring, at nogle af de problemer, som har været på dagsordenen, ikke har været fremsat af medarbejderne tidligere. Men flere medarbejdere mener ikke, at de før har haft mulighed for at komme til orde på samme måde, som under dette projektforsløb. En af interviewpersonerne har betegnet projektforsløbet som "en lang julefrokost" i den betydning, at man har haft en særlig mulighed for at lære hinanden bedre at kende og efterfølgende opnået en gensidig forståelse.

Projektforsløbet har igangsat et "stemnings- og vaneskifte", som er en uafsluttet proces, der – uanset en nedskrevet personalepolitik eller ej – har dannet en platform for udvikling af rummelighed på arbejdspladsen. Således har projektet indfriet nogle af de mål, projektkonsulenterne har haft for initiativet.

"... Siger du hermed, at det handler om bevidstgørelse af medarbejderne?"

"Jeg synes, det er et vigtigt element. Fornemmelsen af, når du sidder og er færdig, at du har fået åbnet op for tanker, følelser og stemninger, og at du kan mærke, at der er sket noget i løbet af de timer."

(Projektkonsulent)

At projektforsløbet har været konstruktivt ses også ved, at flertallet af deltagere, ifølge spørgeskemaundersøgelsen, er meget eller delvist enige i, at de er blevet mere positivt indstillede over for projektet i løbet af processen. Der er dog den nuance mellem ledere og ikke-ledere, at lederne er lidt mindre positive end medarbejderne.

Tabel 5.1: Holdninger til udsagnet: "Jeg er blevet mere positivt indstillet i løbet af processen"

	Ledere	Ikke-ledere
Meget enig.....	19 %	34 %
Delvist enig.....	46 %	34 %
Hverken enig eller uenig.....	27 %	17 %
Delvist uenig.....	8 %	15 %
Meget uenig.....	-	-
I alt.....	100 %	100 %
Antal	25	42

Hvad angår deltagernes interesse og engagement i projektet, vurderer størstedelen af hhv. ledere og medarbejdere, at de er meget eller delvist enige i, at det er et meget vigtigt projekt, og at de er meget engagerede i projektet. Det viser tabel 5.2 og 5.3.

Tabel 5.2: Holdninger til udsagnet: ”Det er et meget vigtigt projekt”

	Ledere	Ikke-ledere
Meget enig.....	32 %	50 %
Delvist enig.....	44 %	40 %
Hverken enig eller uenig	20 %	10 %
Delvist uenig.....	4 %	-
Meget uenig.....	-	-
I alt.....	100 %	100 %
Antal	25	42

Det er værd at notere i tabel 5.2, at medarbejderne (ikke-lederne) i højere grad synes det er et vigtigt projekt end lederne. Derimod tyder tabel 5.3 på, at engagementet i projektet næsten er lige stort blandt ledere og ikke-ledere.

Tabel 5.3: Holdninger til udsagnet: ”Jeg er meget engageret i projektet”

	Ledere	Ikke-ledere
Meget enig.....	28 %	27 %
Delvist enig.....	52 %	49 %
Hverken enig eller uenig	16 %	14 %
Delvist uenig.....	4 %	10 %
Meget uenig.....	-	-
I alt.....	100 %	100 %
Antal	25	42

Selvom mange vurderer projektet ret positivt, så har projektforsløbet imidlertid ikke været problemfrit. De involverede parter har oplevet irritationer over bestemte hændelser eller haft uindfrie forventninger til måder, hvor på tingene kunne have fungeret endnu bedre.

Projektet skal heller ikke udelukkende vurderes med deltageres stemmer. Den brede medarbejdergruppe, som gerne skulle være repræsenteret i processen, er ikke blevet tilstrækkeligt inddraget. Om dette skyldes en svaghed i projektets evne til at nå ud til de øvrige medarbejdere eller manglende interesse, vil blive diskuteret senere i kapitlet.

Først skal nogle af erfaringerne i projektforsløbet oplyses. Der kan være tale om personafhængige erfaringer eller om bestemte forhold, som en større gruppe deltagere har bidt mærke i.

Blandt **TIB-projektmedarbejdere** har erfaringerne bl.a. drejet sig om:

Positive erfaringer i projektforsløbet:

- Konstruktivt samarbejdet internt i organisationen.
- God kontakt med virksomheder og medlemmer i forsløbet.
- Større kendskab til medlemmerne behov.

- Positiv overraskelse over engagementet fra ledelses- og medarbejderside.

Barrierer eller ønsker om forbedringer i projektføreløbet:

- Ujævn fordeling af tid i projektet, for meget tid gik med planlægningsfasen.
- Ønske om en endnu højere politisk prioritering i organisationen.
- For snævre administrative betingelser, jf. Socialfondens krav.
- Ønske om tilsagn til deltagelse fra virksomheder med endnu større behov for en personalepolitik.
- Ønske om at Dansk Byggeri havde spillet en mere fremtrædende rolle i forløbet.

Blandt **lederne** på de deltagende virksomheder har erfaringerne bl.a. drejet sig om:

Positive erfaringer i projektføreløbet:

- Projektkonsulenterne har været med til at skabe større åbenhed blandt medarbejderne.
- Nogle af problematikkerne på arbejdspladserne er overraskende banale og ikke særlig ressourcekrævende, hvilket har givet håb for personalepolitikens fremtidige udfoldelse.

Barrierer el. ønsker om forbedringer i projektføreløbet:

- For meget administrativt arbejde, især i begyndelsen af projektføreløbet.
- For lidt tid til udarbejdelse af handlingsplaner.

Blandt **medarbejderne** på de deltagende virksomheder har erfaringerne bl.a. drejet sig om:

Positive erfaringer i projektføreløbet:

- Oplevelse af at medarbejdernes synspunkter er blevet hørt og taget alvorligt.
- Det er ofte lykkedes at nå frem til gensidig anerkendelse efter diskussioner præget af uenighed.
- Positive erfaringer med projektkonsulenternes indsats.

Barrierer el. ønsker om forbedringer i projektføreløbet:

Fokusgruppetagere:

- Der har ikke været tilstrækkelig tid.
- For stor holdningsforskel til projektet blandt lederne i virksomheden.

Øvrige medarbejdere:

- Begrænset tro på, at projektet vil medføre reelle forbedringer for medarbejderne (der er langt fra ord til handling).

- Manglende information om, hvad der er sket i forløbet, især i fokusgrupperne.
- Ønske om at nogle de identificerede problemer løbende var søgt løst under projektforløbet.

5.2 Intentioner og handling

Rummelig personalepolitik har utvivlsomt en positiv klang i langt de flestes ører, men der synes at være væsentlig forskel på vurderingerne af projektet blandt hhv. medarbejdere, der har deltaget aktivt i forløbet og de øvrige medarbejdere, der ikke på samme måde har følt ejerskab til det.

Som vi så i tabel 1. er ca. 70 % af fokusgruppedeltagerne meget eller delvist enige i, at de har været meget engagerede i projektet. Blandt gruppen af øvrige medarbejdere tyder interviewene på, at en del slet ikke har været ordentligt informerede om projektet og derfor heller ikke har haft et egentligt engagement.

“De kunne godt have fortalt os, at de nu sidder i grupperne og snakker om, hvordan det skal være. Hvis de altså gør det. Det er blevet helt væk.” (Medarbejder på byggeplads)

Et projektforløb kan bl.a. vurderes ud fra, hvorvidt bestemte intentioner er blevet udmøntet i konkret handling eller planer om det. Medarbejderne anskuer imidlertid handling på forskellige niveauer. For medarbejdergruppen der har deltaget i fokusgrupper, kan handling både ses i forhold til hhv. projektforløbet og hverdagen på arbejdspladsen. For de øvrige medarbejdere drejer handling sig ikke om projektforløbet men udelukkende om, hvad der foregår i det daglige arbejde. Nogle mener, at de først bliver i stand til at vurdere projektet, når personalepolitikken ligger klar.

“Jeg ved ikke, om man kunne gøre processen anderledes... Jeg glæder mig mere til at se håndbogen og se det ført ud i livet... Så får man et dokument at diskutere ud fra. Det er starten, det er et udgangspunkt.” (Medarbejder)

På interviewtidspunktet har virksomhederne formelt afsluttet projektet. Men enten har der endnu ikke været afholdt et afsluttende orienteringsmøde, eller også er medarbejderne ikke blevet informeret ordentligt om, hvad processen har resulteret i.

“Vi taler heller aldrig om det. Der er endda en fra vores afdeling med i fokusgrupperne, men det taler vi heller aldrig om. Jeg ved ikke engang, om det er slut, eller om de sidste møder er afholdt. Det taler vi aldrig om. Det har ikke haft nogen indvirkning for os.” (Medarbejder i administrationsafdeling)

Et passivt forhold til projektet fremgår ikke blot af medarbejdernes egne stemmer. På ledelsesniveau kan nogle også genkende tendensen. De mest skeptiske medarbejdere er de, som har været mindst involverede.

“De som deltager, synes det er en god idé, resten deltager ikke i det. De har ikke været inde og opleve processen, og se hvor spændende det kan være. De er ikke rigtig kommet videre. De som er kritiske har ikke været med i det og har ikke deltaget fra starten.” (Leder)

Blandt fokusgruppeditagerne er der derimod ikke så langt fra de gode intentioner til praksis. Projektforløbet har skabt bedre gensidig forståelse og anerkendelse medarbejdere og ledere imellem, hvilket gode intentioner ikke har kunnet gøre alene. Men procesforløbet har også været en slags “prøvelaboratorium”, for de kommunikationsformer, som betinger udviklingen og efterlevelsen af en rummelig personalepolitik. Om det man har opnået i forløbet også kommer til at sætte aftryk i hverdagen på arbejdspladsen, er det springende punkt. De fleste fokusgruppeditagere tror på, at projektet vil give personaleforholdene et skub i den rigtige retning. Denne tillid til projektet kan bl.a. skyldes oplevelsen af et vellykket forløb men troen på, at projektet fører til noget, er også med til at legitimere deres egen deltagelse. Som en af de øvrige medarbejdere siger, er fokusgruppeditagerne også nødt til at tænke, at projektet vil skabe forandring, ellers ville “luften være taget ud af ballonen” på forhånd – og forløbet slet ikke give mening.

“Dem som er med, har vel en eller anden forhåbning. Jeg håber de har intentioner om, at det skal være bedre, ellers er de ikke de rette til at være i grupperne.” (Medarbejder på byggeplads)

De øvrige medarbejdere har ikke noget negativt at indvende i forhold til ideen om at skabe en rummelig personalepolitik. Tvært imod, så “skal man ikke tage fejl af, at det er en god idé”, som en af dem siger. Men de føler, at der er langt fra de gode intentioner til praksis. De har indtil videre ikke oplevet nogle forandringer i arbejdslivet – og de tvivler også på, at det vil ske.

“Tror I, det udmunder i noget med denne her personalepolitik?”

A: Nej desværre ikke. Ikke sådan som det stadig kører med, at der stadig ikke sker noget. B: Det er bare det samme spor. Det er noget man ønsker, men...” (Medarbejder på byggeplads)

Nogle ledere efterlyser en større forståelse for, at projektets succes ikke afhænger af ledelsen alene. Det er et fælles ansvar at løfte opgaven.

“Personalepolitikken kommer meget til at afhænge af den enkelte medarbejder. Vi skal præge vores kolleger til at efterleve det. Det er en udfordring, fordi det er en konservativ branche.” (Leder)

En fokusgruppeditager har også det indtryk, at selvom nogle medarbejdere faktisk har diskuteret punkter til dagsordenen, har de alligevel ikke formået

at viderefremde til de rette personer, således at deres holdninger og idéer kunne bringes op til debat i fokusgrupperne.

Nogle medarbejdere har imidlertid en oplevelse af, at de i hverdagen ikke er blevet hørt, når de har henvendt sig til ledelsen med problemer, og det nedtoner motivationen til at give sin mening til kende. Det er "ligesom at slå i en pude" som en af dem siger. Holdningen er, at lederne burde tage ved lære af tidligere erfaringer med nyttesløse diskussioner. Derfor synes de, at ledelsen bærer et hovedansvar for at vise det gode eksempel og gå forrest i forsøget på at ændre forholdene i forbindelse med dette projekt.

"De har mange års erfaring med kurser osv., og at der så ikke sker noget. Så kan der være en masse møder, det hjælper ikke noget. De gider ikke." (Medarbejder på byggeplads)

Gruppen af medarbejdere som kan se behovet og gerne vil være "samarbejdsvillige" i forhold til udarbejdelsen og efterlevelsen af en rummelig personalepolitik, vil ikke nødvendigvis påtage sig et større ansvar, så længe de oplever, at en række konkrete problemer på arbejdspladsen, ikke bliver løst, og at det er ledelsen som står disse problemer overhørig. Indtil de får bevist det modsatte, tror en gruppe medarbejdere ikke på, at dialog er vejen frem. – Og så kan alternativet være helt andre metoder.

"... Men er der andre måder, hvorpå man kunne ændre nogle ting?"

"Ja, hvis man satte sig på røven og sagde, at nu gider jeg ikke mere, før der sker noget." (Medarbejder på byggeplads)

Nogle medarbejdere peger imidlertid også på, at der er en gruppe ansatte, som "ser gennem fingre" med diskussioner om sociale personaleforhold, fordi lønnen opfattes som det eneste vigtige omdrejningspunkt i arbejdet. Andre er måske tilfredse med arbejdsforholdene, som de er, hvilket også kan være med til at forklare, at nogle ikke tænker på medansvar i et projekt som dette.

"Jeg synes ikke, jeg har nogen problemer... Eller grund til at gøre det bedre." (Medarbejder på byggeplads)

Tilfredshed med tingens tilstand kan også skyldes, at forholdene kan variere meget på de forskellige byggepladser, hvor forskellige medarbejdere inden for samme firma kan have forskellige oplevelser af, hvordan tingene fungerer. Nogen mener, at det måske ville være meget nemmere at tage stilling til en fælles personalepolitik, hvis medarbejderne var samlet i det samme hus. Ellers er holdningen, at "den enkelte plads alligevel altid vil skulle kæmpe sin egen sag".

“... Så samlet set er jeres interesse for projektet ikke voldsom stor?”

“Det havde været nemmere i et firma, hvor alle er samlet i én bygning. Her er vi forskellige steder. Nogle pladser er gode at være på, andre er dårlige.” (Medarbejder på byggeplads)

En fokusgruppедeltager er også opmærksom på, at lederne ikke nødvendigvis er enige om prioriteringen af en personalepolitik – og hvis en enkelt leder deltager “halvhjertet” i projektet, kan det måske også smitte af medarbejdernes holdninger til det.

“Hvorfor tror du, at der ikke har været så meget interesse for projektet [blandt de øvrige medarbejdere]?”

“Fordi det ikke nytter noget alligevel. Der er specielt én i firmaet, hvor det overhovedet ikke har interesse, hvordan svendene har det. Det er en byggeleder, som desværre har stor indflydelse i firmaet. Derfor får han lov til at opføre sig sådan. Så alt det der er blevet bygget op, som vi har skrevet ned på et papir, kommer ikke til at fungere på hans pladser. Det er helt sikkert”. (Fokusgruppедeltager)

Medarbejdernes spredning mellem forskellige pladser kan også betyde, at nogen slet ikke omgås fokusgruppедeltagerne i det daglige arbejde.

“Har I haft mulighed for at spørge ind til nogle kolleger fra fokusgrupperne?”

A: Jeg har ikke haft kontakt med nogle. B: De er spredt for alle vinde. Vi ses hver 14. dag, når man er henne for at aflevere timesedler. Det gælder også for mange af de andre store pladser. Man kan få nye kolleger, uden man ved det det første halve år.”
(Medarbejdere på byggeplads)

En bedre og mere systematisk inddragelse af de øvrige medarbejdere i projektforløbet, kunne måske have givet genlyd i et større engagement og tro på, at en fælles indsats for en rummelig personalepolitik er vejen frem. Især i forhold til medarbejdergruppen som i det daglige arbejde har haft ingen eller begrænset kontakt med fokusgruppедeltagerne, har der været behov for mere inddragelse af en karakter, som ikke kun har været op til den enkelte medarbejders eget initiativ.

De øvrige medarbejdere kunne fx have været blevet inddraget bedre, hvis der var afsat tid til et antal formøder med fokusgruppедeltagerne umiddelbart inden fokusgruppemøderne. At fritage de øvrige medarbejdere fra arbejde alene med det formål at lytte til deres synspunkter, sender et signal om, at deres stemmer tæller højt og tildeles en særlig værdi i udviklingen af personalepolitikken. Formøder kunne derfor have motiveret de medarbejdere, som ikke selv har meldt aktivt ind i forløbet. De ville dermed heller ikke have kunnet benytte travlhed i arbejdet som forklaring på, hvorfor de ikke selv har taget initiativ til diskussionerne. En anden idé er, at man kunne ha-

ve pålagt fokusgruppetagerne en endnu mere forpligtende opgave i at diskutere emnerne efter hvert fokusgruppemøde med de øvrige medarbejdere, således at deres kommentarer og tanker blev taget op som første punkt ved det efterfølgende møde. Inddragelsen af de øvrige medarbejdere ville således blive skærpet, men uden brug af de ekstra ressourcer som formøder koster i tabt arbejdstid. Det kunne imidlertid tænkes at være en vanskelig opgave for fokusgruppetagerne at inddrage de medarbejdere, som er spredt på forskellige arbejdssteder, og som ikke vil prioritere diskussionerne på grund af travlhed.

Alternativet til nye formaliserede bestemmelser for inddragelse er, at de øvrige medarbejdere på eget initiativ havde været mere aktive. Her ville konkrete resultater under selve forløbet sandsynligvis have haft en forstærket motiverende effekt. Selvom samtlige medarbejdere ifølge proceduren skulle være informeret om mål og indhold i projektet, har flere givet vis ikke lyttet særlig godt efter ved stormøderne men derimod hæftet sig ved at "alt er som det plejer" på byggepladsen. Hvis det havde været en betingelse for deltagelse, at hver virksomhed udmøntede et eller to foreløbige punkter til personalepolitikken i konkret handling undervejs i processen, kunne det muligvis have fået endnu flere medarbejdere i tale. Men samlet set er der ikke tvivl om, at disse forslag til ekstra inddragelse og initiativ fra deltager-siden ville have krævet endnu mere tid og ressourcer i et projektforbøb, som på forhånd har været omfattende.

Spørgsmålets relevans skærpes imidlertid yderligere ved, at mere inddragelse og engagement blandt de medarbejdere, som ikke har deltaget aktivt i projektet, er aspekter, som flest medarbejdere og ledere har peget på i forslag til forbedringer af projektforbøbet.

Tabel 5.4. Oversigt over forslag til forbedringer af projektforbøbet

	Ledere (N=26)	Ikke-ledere (N=42)
Mere inddragelse af de medarbejdere, som ikke har deltaget i processen.....	35 %	32 %
Mere engagement blandt de øvrige medarbejdere ...	17 %	26 %
Mere engagement fra ledelsens side.....	13 %	24 %
Flere møder.....	9 %	26 %
Inddragelse af samtlige medarbejdere i virksomheden	9 %	18 %
Mere engagement blandt de medarbejdere, som har deltaget i processen.....	4 %	16 %
Separate møder opdelt efter faggrupper.....	13 %	5 %
Et kortere forløb i projektet	13 %	3 %

5.3 Projektets organisering

Det kan diskuteres, om de virksomheder, som er blevet udvalgt til at deltage, også er dem, der har haft mest brug for en personalepolitik. En enkelt projektmedarbejder fra TIB har nævnt, at nogle deltagervirksomheder næsten har været "for velfungerende", men på den anden side var det også bebyggende at vide, at vejen til succes i nogle af disse virksomheder ville være kortere.

"Vi vidste godt, at der ikke ville være de store problemer derude, men det var også godt at starte med nogle succesoplevelser i stedet for tre af de firmaer, som sagde nej." (TIB-projektmedarbejder)

Enkelte deltagervirksomheder har imidlertid haft så ordnede forhold, at det har givet en TIB-projektmedarbejder oplevelsen af, at projektet ikke har rykket tilstrækkeligt i disse virksomheder. En del af forklaringen på, at nogle af de dårligst fungerende virksomheder ikke er blevet inddraget i projektet, kan også være, at et forholdsvis godt forhold til TIB har været et udvælgelseskriterium. Det har gjort det nemmere for afdelingerne at "sælge projektet" og styrke samarbejdet, hvis der i forvejen var nogle gode relationer at bygge videre på.

"Jeg er overrasket over så gode resultater vi har fået. Men nu ved jeg godt, at når afdelingerne har været med til at udvælge de virksomheder, vi skulle bruge i det, så har de jo heller ikke taget de virksomheder, som de er allermest uvenner med..."
(TIB-projektmedarbejder i hovedkontoret)

Desuden har nogle af de virksomheder, som er blevet spurgt, og som (med projektets optik) har haft udpræget behov for fornyelse, heller ikke været interesserede i at deltage. Nogen har de ikke ønsket at "løfte sløret" for bestemte rutiner, som omverden ville se skævt på, og det har både gjort sig gældende blandt ledere og medarbejdere i de potentielle deltagervirksomheder. Alligevel ville det måske have været forsøget værd fra start at have satset endnu mere på virksomheder, der vurderedes at være "usikre" deltagere.

Med hensyn til projektkonsulenternes indsats i arbejdet med organiseringen af forløbet, har størstedelen af deltagerne som allerede nævnt været tilfredse. Projektkonsulenterne har været et "friskt pust" udefra, som ud over at give inspiration også har leveret en handlingsvejledende "opskift" på selve projektførelsen, som man har kunnet tage afsæt i. En stor del af både medarbejdere og ledere mener, at denne støtte har været afgørende for projektets gennemførelse.

Blandt såvel ledere som medarbejdere mener flere imidlertid at projektet har været for langstrakt. En erfaring er, at der er gået for lang tid mellem møderne, hvilket bl.a. har betydet, at man i nogle tilfælde har haft vanskeligt ved at følge op på tidligere diskussioner. Visse emner er hurtigt blevet

“forældede”, fordi der er opstået andre og mere aktuelle problemer i tiden mellem møderne. Det har visse steder givet en oplevelse af, at man ikke har formået at komme tilstrækkelig i dybden med den enkelte problemstilling.

Det er også blevet nævnt, at der har været en skæv tidsfordeling i projektforløbet. Nogle steder er for meget tid gået med at diskutere emner til en rummelig personalepolitik, mens der ikke har været tilstrækkelig tid til at tale om handlingsplaner for det videre forløb i virksomheden.

“Vi kunne godt have brugt mere tid til at finde løsninger til de problemer, der var. Der var noget som ikke helt blev afgjort.”

“Hvad var det for problemer?” *“Mange... der var jo 23 punkter.”*
(Leder)

En del af forklaringen på et presset “slutforløb” kan også være travlhed i virksomhederne. Nogle steder har man måske ikke været i stand til at tilsidesætte helt så meget tid, som man gerne har villet. I hvert fald har nogle af TIBs projektmedarbejdere oplevet en del aflysninger eller udsættninger af møder – primært i de store deltagervirksomheder. Hvis byggeprojekter skulle være færdige og visse medarbejdere derfor forhindrede i at deltage i fokusgrupperne, har man valgt at aflyse og prioritere et andet tidspunkt med mulighed for fuldt fremmøde.

“Det har været negativt i processen, at det har været stressende for virksomhederne og irriterende for dem som skal planlægge det, at man hele tiden skal ændre det [mødetidspunkter].”

(TIB-projektmedarbejder i lokalafdeling)

5.4 Samarbejde i projektforløbet

Hvis forventningerne til et forbedret samarbejde sammenholdes med projektforløbet, må dette i flere henseender betegnes som vellykket. Interviewene peger på, at processen har styrket samarbejdet eller den gensidige anerkendelse og forståelse, som må ligge til grund herfor. Det gælder både internt i TIB samt i relationen mellem TIB og deltagervirksomhederne og internt i virksomhederne, dvs. i forholdet mellem medarbejdere og ledelse, mellem medarbejderne, som har deltaget i fokusgrupper samt internt i ledelsen.

Tabel 5.5: Tilfredshed med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere

	Ledere	Ikke-ledere
Meget tilfreds	27 %	24 %
Tilfreds	46 %	48 %
Hverken tilfreds eller utilfreds	19 %	21 %
Utilfreds	8 %	5 %
Meget utilfreds	-	2 %
I alt	100 %	100 %
Antal	26	42

Hvis vi ser på deltagernes egne vurderinger af samarbejdet under projektforsløbet, fremgår det af tabel 5.5, at en fjerdedel har været 'meget tilfredse' og halvdelen har været 'tilfredse' med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Derimod er der næsten ingen, der har været decideret 'utilfredse'. Man noterer sig også, at lederne og ikke-lederne har samme vurdering af samarbejdet.

Tabel 5.6: Tilfredshed med samarbejdet mellem deltagerne i fokusgrupperne

	Ledere	Ikke-ledere
Meget tilfreds	29 %	38 %
Tilfreds	67 %	50 %
Hverken tilfreds eller utilfreds	4 %	10 %
Utilfreds	-	2 %
Meget utilfreds	-	-
I alt	100 %	100 %
Antal	26	42

Samarbejdet i fokusgrupperne vurderes overordentlig godt af både ledere og ikke-ledere. 29 % af lederne er 'meget tilfredse' og 67 % er 'tilfredse'. Blandt ikke-lederne er 38 % 'meget tilfredse' og 50 % er 'tilfredse'. Der er stort set ingen utilfredse med samarbejdet i fokusgrupperne.

Tabel 5.7: Tilfredshed med samarbejdet internt i ledelsen. Kun ledere

Meget tilfreds	23 %
Tilfreds	38 %
Hverken tilfreds eller utilfreds	35 %
Utilfreds	4 %
Meget utilfreds	-
I alt	100 %
Antal	26

Tabel 5.7 viser, at der stort set også er tilfredshed med samarbejdet internt i ledelsen i forbindelse med projektet. 23 % af lederne er 'meget tilfredse', mens 38 % er 'tilfredse' og 35 % er 'hverken tilfredse eller utilfredse'.

Vedrørende forudsætningerne for at indgå i samarbejdet har fokusgruppedeltagernes kompetencer i visse tilfælde været en positiv overraskelse. Selvom der med en af TIBs projektmedarbejders ord syntes at være for meget "akademiker og kontor i formen", har svendene fuldt ud levet op til rollen i diskussionerne.

"Min første tanke var, at det var noget langhåret bras. Jeg troede, at projektet befandt sig på et plan, hvor vores svende ikke kunne være med. Det har jeg måttet ændre opfattelse af. Man har en stereotyp opfattelse af en håndværker - men sådan er det ikke i dag. De læser avis, bøger, efteruddanner sig på kurser. De er bedre til at formulere sig. De kan godt matche ledelsen, det kan de sagtens."

(TIB projektmedarbejder i hovedkontoret)

Deltagelsen i fokusgrupperne har givet medarbejderne erfaringer i at formulere og diskutere problemerne, og nogen er blevet mere bevidste om konsekvenserne af bestemte handlingsmønstre, og om hvordan konflikter imellem de ansatte forebygges. Det samme gælder i forholdet til ledelsen. En del af de problemer, som er dukket op til overfladen, er ikke økonomisk ressourcetrækkende, men har i overraskende høj grad også handlet om en ændring af arbejdspladskulturen. Nogle steder har det skabt gensidigt håb om muligheden for at forbedre en række personaleforhold via dialog og samarbejde.

Angående forholdet mellem TIB og virksomhederne synes projektet også at have forstærket relationerne. Projektet er undervejs blev et fælles anliggende, som der har været en ligeværdig interesse i. En af projektmedarbejderne sammenligner TIBs rolle med en parterapeut. Bestemte relationer og vane-tænkning mellem to parter kan være så indgroede, at man bliver blind for problemerne og løsningen heraf.

"For at lave en personalepolitik er vi nødt til at have en tredjepart. Når det er ved at koge over, ser vedkommende nøgternt på tingene. Så der skal være en udestående, mener jeg." (Fokusgruppedeltager)

Ser vi på spørgeskemaet, har forholdet mellem projektets konsulenter og virksomhederne imidlertid ikke været konfliktfrit. En del af deltagerne har oplevet konflikter mellem virksomheden og projektkonsulenterne, men i langt de fleste tilfælde er konflikterne enten helt eller delvist blevet løst.

I relation til samarbejdet mellem TIB og arbejdsgiverkredse har det i TIB vakt ærgrelse, at Dansk Byggeri ikke har spillet en mere fremtrædende rolle i projektet. Nogen mener, at det skyldes manglende interesse fra Dansk Byggeris side. Andre fremhæver, at Dansk Byggeri ikke var medtænkt fra start og derfor ikke har nået at danne ejerskab til projektet.

"Men så gjorde vi den fejl, at vi ikke havde Dansk Byggeri med fra starten, de var ikke med til de første møder. Det var en fejl. Vi ville heller ikke bryde os om, hvis de kontaktede vores medlemmer, og vi

kontaktede sådan set deres medlemmer, uden at de vidste det. Det var ikke smart.” (TIB projektmedarbejder i lokalafdeling)

Selvom Dansk Byggeri kom med i styregruppen et stykke inde i projektforsløbet, betragtes det som en halvhjertet indsats. Flere TIB-repræsentanter havde gerne set en mere aktiv deltagelse, bl.a. fordi arbejdsgiverorganisationen kan være et af trumfkortene i forhold til samarbejde om projektets fremtidige udvikling og udbredelse.

Internt i TIB har samarbejdet om projektet også været frugtbart. På samme måde som i virksomhederne har et samarbejde på tværs af huset i TIB betydet, at man har opnået et større kendskab til hinanden, og fordomme er blevet mindsket.

“... det er jo en af de ting, der er med til også at åbne øjnene for, at dem der arbejder i a-kassen eller i den økonomiske afdeling, de er ikke tossede i hovedet, eller dem der arbejder i den faglige afdeling, de er altså heller ikke tossede.”

(TIB projektmedarbejder i hovedkontoret)

En række andre fordele har spillet ind ved at vælge et samarbejde på tværs af grupperne i TIB. Herunder vidensdeling fordi forskellige TIB-grupper har budt ind med forskellige kompetencer i forløbet. Information til bredere medlemsgrupper om, hvad der foregår i TIB, fx via kontakten til forskellige lokalafdelinger eller medlemmer, som deltager i kurser arrangeret af TIB. Inspiration fordi TIB-grupperne har forskellige erfaringer, der er blevet bragt i spil i projektet. Sammenhæng i arbejdet, således at en mindre gruppe TIB-medarbejdere ikke blåstempler et projekt, som senere i processen bliver bremset af de øvrige medarbejdere. Og endelig har samarbejdet på tværs af organisationen givet perspektiv i projektet, fordi en gruppe projektmedarbejdere uden for den arbejdsmarkedspolitiske gruppe har kunnet vurdere projektet med andre øjne.

5.5 Opsummering

Deltagerne betragter gennemgående projektforsløbet som vellykket. 90 % af deltagerne har vurderet det for enten 'godt' eller 'særdeles godt'. Størstedelen af medarbejdere og ledere i virksomhederne har også været glade for projektkonsulenternes vejledende og koordinerende indsats. Ifølge interviewene vurderer de den "tredje part" (projektkonsulenterne) i processen som uundværlig for et godt forløb.

Selve arbejdsprocessen har haft en selvstændig værdi, hvor de mange diskussioner under forskellige mødeformer har været med til at udfordre de traditioner, som en rummelig personalepolitik skal skabes under. Alene det at sige sin mening højt, og at give den til kende over for de rette personer er

et element i den ændring i arbejdskulturen, som er nødvendig for nye måder at tænke eller indgå i arbejdsrelationer på.

Selvom en del projektdeltagere på forhånd var skeptiske, så viser spørgeskemaundersøgelsen, at de er blevet mere positivt indstillede over for projektet i løbet af processen. Der er dog den nuance mellem ledere og ikke-ledere, at lederne gennemgående er lidt mindre positive end medarbejderne. Spørgeskemaundersøgelsen viser også, at deltagerne er meget engagerede i projektet, og at de synes, det er et meget vigtigt projekt.

Selvom mange vurderer projektet ret positivt, så har projektforsløbet imidlertid ikke været problemfrit. De involverede parter har oplevet irritationer over bestemte hændelser eller haft uindfrie forventninger til måder, hvorpå tingene kunne have fungeret endnu bedre. Desuden er der den brede medarbejdergruppe, som ikke er nævneværdigt inddraget i processen. Interviewene tyder på, at de ikke føler sig ordentligt informeret om projektet, ligesom de ikke har haft noget egentligt engagement i projektet.

De enkelte deltagergrupper har opnået både positive og negative erfaringer i projektet. TIB-medarbejderne nævner blandt de positive erfaringer: 'Konstruktivt samarbejde internt i organisationen', 'god kontakt med virksomheder og medlemmer i forløbet', 'større kendskab til medlemmernes behov' og 'en positiv overraskelse over engagementet fra ledelses- og medarbejderside'. Blandt TIB-medarbejdernes negative erfaringer kan nævnes: 'ujævn fordeling af tid i projektet', 'for meget tid gik med planlægningsfasen', 'ønske om en endnu højere politisk prioritering i organisationen', 'for snævre administrative betingelser jf. Socialfondens krav', 'ønske om tilsagn til deltagelse fra virksomheder med endnu større behov for en personalepolitik' og 'et ønske om at Dansk Byggeri havde spillet en mere fremtrædende rolle i forløbet'.

Lederne på de deltagende virksomheder har bl.a. nævnt følgende positive erfaringer: 'projektkonsulenterne har været med til at skabe større åbenhed blandt medarbejderne' og 'nogle af problematikkerne på arbejdspladserne er overraskende banale og ikke særlig ressourcekrævende'. Lederne har haft følgende negative erfaringer: 'for meget administrativt arbejde, især i begyndelsen af projektforsløbet' og 'for lidt tid til udarbejdelse af handlingsplaner'.

Medarbejderne på de deltagende virksomheder har haft følgende positive erfaringer: 'oplevelse af at medarbejdernes synspunkter er blevet hørt og taget alvorligt', 'det er ofte lykkedes at nå frem til gensidig anerkendelse efter diskussioner præget af uenighed' og 'positive erfaringer med projektkonsulenternes indsats'. Blandt de negative erfaringer hos fokusgruppedeltagerne er: 'der har ikke været tilstrækkelig tid' og 'for stor holdningsforskel til projektet blandt lederne i virksomheden', mens de øvrige medarbejdere har

nævnt: 'begrænset tro på, at projektet vil medføre reelle forbedringer for medarbejderne (der er langt fra ord til handling)', 'manglende information om, hvad der er sket i forløbet, især i fokusgrupperne' og 'ønske om at nogle af de identificerede problemer løbende var søgt løst under projektføreløbet'.

En væsentlig problemstilling har været forholdet mellem aktive og passive medarbejdergrupper, hvor hver femte medarbejder har været aktiv i fokusgrupper o.l., mens de øvrige medarbejdere i mange tilfælde kun har været til store orienteringsmøder. Det giver naturligvis en stor forskel i engagement i projektet. Det giver sig bl.a. udslag i, at de aktive medarbejdere har en væsentlig mere positiv forventning til personalepolitikken, mens de passive medarbejdere er mere skeptiske, og de føler, at de endnu ikke rigtig har oplevet nogen forandringer. De øvrige medarbejdere er ikke direkte negative men skeptiske og vil først se det udført i praksis. Det er ikke kun de øvrige medarbejdere, som mener de ikke er blevet inddraget i projektet, det samme mener en stor del af deltagerne i fokusgrupperne og lederne.

Det kan diskuteres, om de virksomheder, som er blevet udvalgt til at deltage, også er dem, der har haft mest brug for en personalepolitik. Flere TIB-medarbejdere mener, at nogle deltagervirksomheder næsten har været "for velfungerende", og enkelte peger på, at nogle af de dårligst fungerende virksomheder, bevidst ikke er blevet inddraget i projektet.

Et andet kritikpunkt er, at projektet har været for langstrakt. Der er gået for lang tid mellem møderne, hvilket bl.a. har betydet, at man i nogle tilfælde har haft vanskeligt ved at følge op på tidligere diskussioner. Visse emner er hurtigt "forældede", fordi der er opstået andre og mere aktuelle problemer i tiden mellem møderne. Det er også blevet nævnt, at der har været en skæv tidsfordeling i projektføreløbet. Nogle steder er for meget tid gået med at diskutere emner til en rummelig personalepolitik, mens der ikke har været tilstrækkelig tid til at tale om handlingsplaner for det videre forløb i virksomheden. En del af forklaringen på et presset "slutforløb" kan også være travlhed i virksomhederne. Nogle steder har man måske ikke været i stand til at afsætte helt så meget tid, som man gerne har villet. I hvert fald har nogle af TIBs projektmedarbejdere oplevet en del aflysninger eller udsættelser af møder – primært i de store deltagervirksomheder.

Hvis forventningerne til et forbedret samarbejde sammenholdes med projektføreløbet, må dette i flere henseender betegnes som vellykket. Interviewene peger på, at processen har styrket samarbejdet eller den gensidige anerkendelse og forståelse. Ifølge deltagerne egne vurderinger af samarbejdet under projektføreløbet, har en fjerdedel været 'meget tilfredse' og halvdelen har været 'tilfredse' med samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. Derimod er der næsten ingen, der har været decideret 'utilfredse'. Samarbejdet i fokusgrupperne vurderes også overordentlig godt af både ledere og

ikke-ledere, og der er stort set ingen, der er utilfredse med samarbejdet i fokusgrupperne. Endelig er lederne stort set tilfredse med samarbejdet internt i ledelsen i forbindelse med projektet.

Ser vi på forholdet mellem projektets konsulenter og virksomhederne, så har dette ikke været konfliktfrit. En del af deltagerne har oplevet konflikter mellem virksomheden og projektkonsulenterne, men i langt de fleste tilfælde er konflikterne enten helt eller delvist er blevet løst. I relation til samarbejdet mellem TIB og arbejdsgiverkredse, har det i TIB vakt ærgrelse, at Dansk Byggeri ikke har spillet en mere fremtrædende rolle i projektet. Selvom Dansk Byggeri kom med i styregruppen et stykke inde i projektløbet, betragtes det som en halvhjertet indsats.

Internt i TIB har samarbejdet om projektet også været frugtbar. På samme måde som i virksomhederne har et samarbejde på tværs af huset i TIB betydet, at man har opnået et større kendskab til hinanden, og fordomme er blevet mindsket.

6 Udbredelse og fremtid

Hvilken betydning vil projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladsen" have frem over? Det er et centralt spørgsmål i relation til de virksomheder, der har deltaget i projektet men også i forhold til projektets udbredelse til andre virksomheder og endelig for udviklingen af de "fagforeningsmetoder", som ligger til grund for et projekt som dette. Kapitlet består i en kort opridsning og diskussion af spørgsmålet om eftervirkningerne af projektforsøget, hvor det bl.a. påpeges, hvilke barrierer der kan tænkes at opstå i efterlevelsen af en rummelig personalepolitik, og som det kan være vigtigt at tage stilling til.

6.1 Projektets fremtid i deltagervirksomhederne

Uanset hvor gode deltagernes vurderinger af projektforsøget er, kan det have en række uønskede virkninger, hvis ikke der følges op på processen og resultaterne heraf. Gruppen af medarbejdere, der ikke har taget aktiv del i forsøget, og som forholder sig afventende til "synlige" resultater, vil blive bekræftede i deres skepsis og måske være endnu mindre interesserede eller engagerede i et lignende projekt, hvis ikke der bliver taget hånd om den rummelige personalepolitik. Som en af dem siger, er det et "kanon godt projekt", hvis det fører til resultater og hvis ikke, er det "spild af tid".

I TIB er projektmedarbejderne også spændte på, i hvilket omfang det lykkes at efterleve hensigterne i virksomhederne. TIBs forhåbninger om et godt image som medlemmernes samarbejdspartner afhænger naturligvis også af, hvad projektet i sidste ende resulterer i. At den rummelige personalepolitik bliver "levedygtig" er derfor også vigtigt, hvis medlemmerne skal kunne imødekomme TIBs eget billede af projektet som et nytænkende, visionært og udviklingsrettet initiativ.

En af udfordringerne i forhold til efterlevelsen af personalepolitikken er, at ledelsen og medarbejdere skal afprøve samarbejdet selvstændigt. Nogle er ikke interesserede i hjælp fra TIB, mens andre har påpeget vigtigheden i at have et udefrakommende syn på tingene i håndteringen af problemerne. TIB er imidlertid også indstillet på at stå til rådighed for henvendelser, der omhandler efterlevelsen af personalepolitikken. Men endnu er der ikke afsat tid og ressourcer specifikt af til opgaven, og det er derfor uvist, om opfølgningen fra TIBs side kan få lige så høj en prioritet, som ønsket.

"Vi er ikke i tvivl om, at hvis vi får en opringning, vil vi være meget hurtige. Vi har snakket om at prøve at tage kontakt til dem [virksomhederne] uden at være anmassende. Har I tid og ressourcer til det? Lige nu har vi det lidt svært med ressourcer, fordi vi skal lægges sammen i afdelingerne..." (TIB-projektmedarbejder i lokalafdeling)

En anden udfordring i forhold til efterlevelsen af en rummelig personalepolitik er at afstemme gensidige forventninger til ansvaret for efterlevelsen af bestemmelserne i den enkelte virksomhed. I sidste ende er såvel ledere som medarbejdere klar over, at de ikke står i et helt jævnbrydigt forhold. Selvom efterlevelsen af en rummelig personalepolitik kræver engagement og kompromisvillighed fra begge parter side, har ledelsen i sidste ende ledelsesretten.

Som det ses i tabel 6.1, har størstedelen af medarbejderne forventninger til, at ledelsen vil efterleve personalepolitikken. Derimod mener størstedelen af lederne, at de løbende vil tage stilling til, om de kan eller vil efterleve personalepolitikken.

Tabel 6.1: Forventninger til brugen af personalepolitikken

	Ledere	Ikke-ledere
Ledelsen vil efterleve personalepolitikken.....	44 %	68 %
Ledelsen vil løbende tage stilling til om de vil efterleve personalepolitikken.....	56 %	32 %
I alt.....	100 %	100 %
Antal	18	31

I praksis kan disse holdningsforskelle være væsentlige. Hvis situationer opstår, hvor medarbejderne føler, at ledelsen står i vejen for indfrielsen af nogle af de mål, som medarbejdere og ledelse har udarbejdet i fællesskab, kan der opstå mistillid, hvilket næppe er frugtbart for det fremtidige samarbejde om en rummelig personalepolitik. Denne problematik har projektets konsulenter også været klar over fra start.

“Hvad er succeskriteriet på længere sigt?” *“Hvis man inddrager medarbejderne og hører på dem, så er du også nødt til at give dem noget af den magt, som ligger i det. Man kan ikke sige, at nu hører vi på jer, og så bagefter lukker posen til. Det skaber endnu større frustration, end da de startede.”* (Projektkonsulent)

Omvendt har flere projektdeltagere i interviewene peget på, at man har sigtet mod at formulere personalepolitikken så præcist, at fortolkningsmulighederne er snævre. Desuden er mulige knudepunkter i forhold til fortolkningen af personalepolitikken også medtænkt i den fortand, at man flere steder har lagt op til en løbende evaluering og revision af bestemmelserne, alt efter hvordan de i praksis viser sig at fungere. Alligevel må det være afgørende, at den rummelige personalepolitik kommer godt fra start, således at gode erfaringer kan give “energi” til eventuelle fremtidige stridigheder og revideringer – og i denne startfase spiller ledelsen en særlig vigtig rolle. Hvis man spørger medarbejderne, om ledelsen vil leve op til forventningerne, kan det fremkalde en smule bekymring.

“Det er ledelses pligt at sørge for, at det kommer til at køre. Men det er vores interesse... men ledelsen skal... det er det, der bliver problemet.” (Fokusgruppemedtager)

6.2 Projektets udbredelse

Det er blevet nævnt, at “Rummelig personalepolitik på byggepladen” har vagt forbeholdenhed i visse kredse, hvor man bl.a. har set det som et “Københavnprojekt”. Ikke desto mindre har rygtet allerede spredt sig og jyske virksomheder meldt sig på banen over interesserede arvtagere af lignende forløb. På interviewtidspunktet havde en af TIBs projektmedarbejdere hellet sig arbejdet med en ekstra deltagervirksomhed, og flere virksomheder stod på spring, hvis forløbet her fik succes.

Eftersom deltagerne har vurderet dette projektforsøg meget positivt, må der på nuværende tidspunkt være særligt gode muligheder for at sprede de gode erfaringer – før selve efterlevelsen af den rummelige personalepolitik har stået sin prøve. Men man kan også sige, at uanset hvilke “vækstbetingelser” en rummelig personalepolitik tildeles i den enkelte virksomhed, må en vellykket proces tænkes at være den vigtigste inspirationskilde for andre virksomheder, som i sidste ende selv bærer ansvaret for forløbets videre fuldførelse. I nogle af deltagervirksomhederne synes deltagerne godt om, at være forbillede for andre virksomheder.

“... Så I kunne blive en model, som andre kunne rådspørge?” “Vi bruger også andre store firmaer som model for os. Vi ser på deres personalepolitik, vi stjæler lidt og sparer noget arbejde. Det er fint. Det har vi også gjort i processen. Det tror jeg også, andre firmaer vil gøre. Det er godt, at man kan bruge andre firmaers overskud.”
(Fokusgruppemedtager)

“Mund til mund”-metoden vurderes at være meget værd for kendskabet til projektet i bredere kredse, og omtale i fagblade kan ligeledes udbrede kendskabet, især hvis en af deltagervirksomhederne stiller op og fortæller om erfaringerne, hvilket allerede har været tilfældet.

En af hovedudfordringerne er imidlertid igen spørgsmålet om tid og ressourcer, når Socialfondens midler ikke fremover vil udgøre en finansieringsramme. Ifølge en af TIBs projektmedarbejdere er der tale om ca. 6.000 virksomheder med medlemmer ansat, som principielt kunne starte lignende forløb, og det er klart, at TIB kun kan yde en begrænset service i forhold til dette antal. Desuden er spørgsmålet, om alternativet til EU-midler er et medlemsfinansieret bidrag, eller om det først og fremmest er arbejdsgiverens ansvar, at finansiere sådanne forløb. Holdningerne er delte, og nogen har endnu ikke overvejet spørgsmålet. Men under alle omstændigheder kan projektets fremtidige status bl.a. komme til at afhænge af, om TIB formår at indgå en aftale med Dansk Byggeri. Hvis den enkelte arbejdsgiver derimod

står over for et helt selvfinansieret forløb, er der måske ikke helt så høj sandsynlighed for, at TIBs repræsentanter vil blive valgt i rollen som projektkonsulenter.

6.3 Fagforeningens nye ansigt

Som nævnt er projektet fra TIBs side blevet set som en mulighed for at gøre sit navn gældende i en ny rolle, der understreger dynamik og forandringsvillighed. Flere af TIBs projektmedarbejdere skelner i interviewene mellem den traditionelle og nye måde at drive fagforening på, hvor den traditionelle metode referer til konfliktløsning ved brud på overenskomster, mens den nye metode drejer sig om forebyggelse af konflikter via samarbejde med arbejdsgiverne. Men TIB kan agere i forskellige roller i samme virksomhed, hvor én TIB-repræsentant kan se som sin opgave at true med sanktioner grundet brud på aftalerne, mens en anden TIB-repræsentant fungerer som arbejdsgiverens sparringspartner i udviklingen af personaleforhold. Her kan ligge en koordinationsopgave eller et diskussionsemne i forhold den måde TIB ønsker at vise sit ansigt på i virksomheden – særligt i de situationer, hvor det kan være vanskeligt at agere medspiller over for såvel arbejdsgivere og medlemmer på samme tid.

Det behøver dog ikke udelukkende at være de praktiske omstændigheder omkring virksomhedskontakten, der kan udfordre den “nye måde at lave fagforening” på. Holdningerne blandt de enkelte TIB-medarbejdere har også betydning. Det her omtalte projektforsøg har været præget af bred enighed om tilgangen blandt projektmedarbejderne. Men hvis man skal vurdere hvilke udviklingsprocesser et projekt som dette har potentiale for at igangsætte i et endnu bredere perspektiv, er indstillingen blandt TIBs repræsentanter i andre grene af organisationen også af betydning. I nedenstående citat illustrerer en projektmedarbejder “spændingsfeltet” mellem “den nye” og “den gamle” fagforeningsmetode.

“Vi skal jo også huske, at vi er i 2006, og en fagforeningsmand bør ikke, efter mine begreber, agere med en overenskomst i hånden, på side 47 linie 7, der står der sådan og sådan, og det skal du rette dig ind efter. For så er man administrator, mere end man er fagforeningsmand. Derfor tror jeg også, at de afdelinger og tillidsmænd, der er med i det her, de oplever også, at man kan altså godt løse problemer i samarbejde med hinanden, uden at man skal hive paragraf dit og dat frem.” (TIB-projektmedarbejder)

6.4 Opsummering

På en lang række områder har projekt rummelig personalepolitik været vellykket. Det er mange steder lykkedes at lave en personalepolitik i fællesskab og få den skrevet ned. Men spørgsmålet er nu, hvilken betydning det vil have frem over?

En af udfordringerne i forhold til efterlevelsen af personalepolitikken er, at ledelsen og medarbejdere nu skal afprøve samarbejdet selvstændigt. En anden udfordring er at afstemme de gensidige forventninger til, hvem der har ansvaret for at efterleve personalepolitikken. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at størstedelen af medarbejderne har forventninger til, at ledelsen vil efterleve personalepolitikken. Derimod mener størstedelen af lederne, at de løbende vil tage stilling til, om de kan eller vil efterleve personalepolitikken.

I praksis kan disse holdningsforskelle være væsentlige, især hvis medarbejderne føler, at ledelsen står i vejen for indfrielsen af nogle af de mål, som medarbejdere og ledelse har udarbejdet i fællesskab. Der kan opstå mistillid, som ødelægger det fremtidige samarbejde om en rummelig personalepolitik.

I første omgang er projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladen" et rent "Københavnprojekt". Ikke desto mindre har rygter allerede spredt sig og jyske virksomheder meldt sig på banen som interesserede arvtagere af lignende forløb. Eftersom deltagerne har vurderet dette projektforsøg meget positivt, må der på nuværende tidspunkt være særligt gode muligheder for at sprede de gode erfaringer. "Mund til mund"-metoden vurderes at være meget vigtig for at sprede kendskabet til projektet, og omtale i fagblade kan ligeledes udbrede kendskabet, især hvis en af deltagervirksomhederne stiller op og fortæller om erfaringerne.

Endelig skal der peges på, at projektet fra TIBs side er blevet set som en mulighed for at gøre sit navn gældende i en ny rolle, der understreger dynamik og forandringsvillighed. Det kan være en ny måde at drive fagforening på. Mens den traditionelle fagforeningsmetode refererer til konfliktløsning ved brud på overenskomster, så drejer den nye metode sig om forebyggelse af konflikter via samarbejde med arbejdsgiverne. Spørgsmålet er bl.a., om TIB kan agere i forskellige roller i samme virksomhed.

7 Konklusion

Målsætningen for “Rummelig personalepolitik på byggepladsen” har været, at deltagervirksomhederne udarbejdede en personalepolitik. Men derudover har der ikke været klare indholdsmæssige mål for, hvad en rummelig personalepolitik indbefatter. Dette har i høj grad været op til deltagerne selv at vurdere og formulere. Således har der været lagt op til et dynamisk og mangefacetteret forløb, som også afspejles i forskellige motiver til deltagelse samt forskellige forventninger til forløbet og resultaterne.

Flere har peget på, at projektet kan betegnes som et “plussumsspil”, fordi deltagerne i princippet kan indfri forskellige “særinteresser” i samme projekt. Fornyelse af fagforeningen, medlemskontakt, effektivisering af arbejdet, markedsføringsredskab, imagepleje, demokratisering og øget arbejdsglæde -og trivsel illustrer bredden i en rummelig personalepolitiks mange fordele for hhv. medarbejdere, ledere og fagforeningen.

Når vi skal vurdere, om de mange positive ord, der kan knyttes til projektet, har indfriet forventningerne, kan man skelne mellem to faser. Dels arbejdsprocessen med udarbejdelsen af en personalepolitik (fase 1) og dels efterlevelsen og udviklingen af en rummelig personalepolitik (fase 2).

Endnu kan vi ikke sige meget om fase 2, hvor den rummelige personalepolitik skal stå sin prøve, men gennem en evaluering af selve projektførelsen tegnes også konturerne af, hvilke betingelser og udfordringer den nedskrevne personalepolitik står over for.

Angående projektførelsen er den overordnede konklusion, at det har været vellykket. Forløbet har givet et selvstændigt udbytte, fordi den systematiske prioritering af tid til møder, har skabt rum for en “læreproces”. Medarbejdere og ledere har bl.a. lært hinanden bedre at kende, de er blevet bedre til at sætte ord på deres frustrationer, og de har afprøvet, hvordan man gennem en åben dialog kan finde frem til fælles løsningsforslag på aktuelle konflikter. Processen har således igangsat en vigtig bevidstgørelse og refleksion, og dette er måske netop en af grundene til, at den skepsis flere deltagere havde fra start er blevet mindsket undervejs i projektløbet. Allerede i arbejdet med formuleringen af personalepolitikken har deltagerne kunnet mærke en form for “kompetenceudvikling”, som har givet brugbare personlige og fælles erfaringer. Størstedelen af ledere og fokusgruppedeltagere har også vurderet det at have en “tredje part” involveret i projektet som meget positivt. Projektkonsulenterne har givet nyttige indspark i organiseringen og opfølgningen af forløbet, og flere mener, at deres medvirken i projektet har skabt større åbenhed blandt medarbejderne, end hvis virksomhederne havde stået alene med ansvaret for processen.

Hovedproblemet i projektforsløbet har været, at de øvrige medarbejdere ikke har været tilstrækkeligt involverede. Inspirationen til projektet var en seniorpolitik for TIBs medlemmer, men projektet udviklede sig til en bred personalepolitik for alle faggrupper i de deltagende virksomheder. I et projekt med så omfattende betydning for hele medarbejderstaben, har det ikke været tilstrækkeligt at repræsentere denne via udvalgte fokusgruppemedtagere. Problemet er blevet forstærket af, at en del øvrige medarbejdere ikke har været ordentligt informerede om, hvad der er foregået undervejs i projektforsløbet. En del medarbejdere har derved ikke taget del i den "læreproces", som nogle steder kan være afgørende for, om den rummelige personalepolitik kommer til at resultere i reelle forbedringer i arbejdslivet.

Som flere deltagere har påpeget er et fælles ansvar og engagement et uomgængeligt succeskriterium for en rummelig personalepolitik. Men mange medarbejdere, som ikke har deltaget aktivt i forsløbet, befinder sig stadig på det stadium, hvor flere deltagere startede. Enten kan de ikke se behovet for en personalepolitik, eller også hæfter de sig ved, at aktuelle problemer i arbejdet endnu ikke er blevet løst. Disse medarbejdere har behov for at kunne åbne øjnene for, at visse personaleforhold kan forbedres samt erfare, at det kan "betale sig" at tale om tingene. Fordi informationerne om projektet ikke har været tilstrækkelige, og fordi de øvrige medarbejdere ikke har fået afsat tid til at reflektere og diskutere projektet, handler situationen ikke blot om manglende engagement. Et engagement kræver også, at man tildeles betydning og bliver inddraget.

Fase 1, dvs. selve projektforsløbet har således i det store billede været udbytterig og vellykket for deltagerne. Men den manglende inddragelse af de øvrige medarbejdere i forsløbet kan blive en væsentlig udfordring i fase 2, hvor *samtlig*e medarbejdere og ledere i fællesskab skal bære ansvaret for efterlevelsen af en rummelig personalepolitik. I denne sammenhæng er det også spændende at se, om ledere og medarbejdere i tilstrækkelig grad har afstemt deres forventninger til, hvor stringent de enkelte bestemmelser i personalepolitikken skal følges. Noget tyder på, at medarbejderne har højere forventninger til, at ledelsen om nødvendigt skal afgive lidt af ledelsesretten, end lederne måske er parate til at indfri. Flere lederne mener, at det afhænger af den konkrete situation, om de kan eller vil efterleve personalepolitikken, men det kan være vigtigt, at denne indstilling er tydeligt formidlet til og diskuteret med medarbejderne.

Hvad angår TIBs rolle i efterspillet om udviklingen af personalepolitikker og udbredelsen af søsterprojekter, står det åbent, hvordan og hvor meget TIB skal involveres. Med et projektforsløb, som på mange måder har været vellykket, men som også har genereret ideer til forbedringer, har TIB skabt en ny "vidensbank", som det er oplagt at holde i live og følge op på. Kombinationen mellem den kommende rationalisering af organisationen samt udløbsdatoen for Socialfondens midler kan imidlertid skabe trange kår for

TIBs nye ansigt som medlemmernes og arbejdsgivernes medspiller i udviklingen af rummelig personalepolitik. Ud over afdelingernes velvilje og engagement, som sikrer en vis opfølgning i deltagervirkomhederne, kræver en mere systematisk indsats, at der tages stilling til, hvilken plads arbejdet skal have på den politiske dagsorden i organisationen, samt hvilke finansieringsmuligheder, der kan understøtte denne politiske prioritet.

Bilag

Evaluering af "Rummelig personalepolitik på byggepladsen"

Du er udvalgt til at besvare spørgeskemaet, fordi du har deltaget aktivt i projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladsen", som er støttet af EU's Socialfond. Du har eksempelvis deltaget i fokusgrupper eller heldagsmøder om handleplaner, enten som repræsentant for medarbejderne eller ledelsen. Du bedes udfylde spørgeskemaet så omhyggeligt som muligt og returnere det i vedlagte svarkonvolut. Din besvarelse vil blive behandlet fortroligt. Hvis du har spørgsmål, kan du ringe til undersøgelsens medarbejdere på CASA – Center for Alternativ Samfundsanalyse: Ane Kolstrup 33 89 01 67 eller Henning Hansen 33 89 01 72. På forhånd tak.

Baggrund

1. Mand eller kvinde?

- (1) Mand
- (2) Kvinde

2. Din alder?

- (1) År: _____

3. Hvilket fag tilhører du?

- (1) Tømrer
- (2) Elektriker
- (3) Murer
- (4) HKer
- (5) Andet: _____

4. Har du en ledende stilling?

- (1) Direktør/underdirektør
- (2) Enterprisechef
- (3) Byggeleder
- (4) Konduktør
- (5) Formand
- (6) Andet: _____

5. Hvilken ansættelsesform har du?

- (1) Timeløn
- (2) Akkord
- (3) Både akkord og timeløn
- (4) Funktionærvilkår
- (5) Andet

6. Hvor længe har du alt i alt været ansat i dit nuværende firma? (Inkl. ledighedsperioder)

- (1) År/måneder: _____

7. Tillidsposter

	Ja	Nej
Er du tillidsrepræsentant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er du sikkerhedsrepræsentant?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Din virksomhed

8. Hvor mange medarbejdere er der omtrent i hele virksomheden?

Her skal du tælle medarbejderne i alle afdelinger i Danmark med.

Ca. antal medarbejdere	Byggeplads	Kontor/ administration
Under 20	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20-50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50-100	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
100-150	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
150-250	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
250-500	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere end 500	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Er der et permanent samarbejdsudvalg i virksomheden?

Her menes et udvalg, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter diskuterer forhold, som vedrører de ansatte.

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

10. Er der etableret et samarbejdsudvalg i forbindelse med projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladsen"?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

11. Personalepolitik i virksomheden

a. Er der en nedskrevet personalepolitik i din virksomhed?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

b. [Hvis ja] har I haft en nedskrevet personalepolitik før projektet?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

c. Er der forskel på personalepolitikken i virksomhedens forskellige afdelinger?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

d. Har du tidligere været ansat i en virksomhed, hvor der var en nedskrevet personalepolitik?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

Processen i "Rummelig personalepolitik på byggepladsen"

Spørgsmålene er kun rettet mod forløbet i projektet og ikke forhold i virksomheden

12. Hvilke typer møder har du deltaget I?

- (1) Indledende informationsmøde
- (1) Fokusgrupper
- (1) Løbende orienteringsmøde med de ansatte
- (1) Heldagsmøder/fælles handlingsmøder af 1-2 dages varighed
- (1) Opfølgingsmøder
- (1) Andet: _____

13. Hvilke typer møder har I afholdt i virksomheden?

Her menes både møder du har deltaget i, og møder du ikke har deltaget i, men som du ved har været afholdt i din virksomhed.

- (1) Indledende informationsmøde
- (1) Fokusgrupper
- (1) Løbende orienteringsmøde med de ansatte
- (1) Heldagsmøder/fælles handlingsmøder af 1-2 dages varighed
- (1) Opfølgingsmøder
- (1) Andet : _____

14. Hvilke faggrupper deltager i processen?

- (1) Alle faggrupper i virksomheden
- (2) TIBs faggrupper
- (3) Andet: _____

15. Hvordan er deltagerne i fokusgrupperne udpeget?

- (1) Ledelsen har alene udpeget deltagerne
- (2) De ansatte har udpeget deltagerne
- (3) Deltagerne er udpeget i samarbejde mellem ledelse og ansatte
- (4) Andet: _____

16. Hvor enig er du i følgende udsagn om udpegningen af deltagerne?

	Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
"Jeg foretrækker, at ledelsen udpeger deltagerne"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Jeg foretrækker, at de ansatte udpeger deltagerne"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Jeg foretrækker, at deltagerne udpeges i samarbejde mellem ledelse og ansatte"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Hvor enig er du i følgende udsagn om din interesse og dit engagement i projekt "Rummelig personalepolitik på byggepladsen"?

	Meget enig	Delvist enig	Hverken uenig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
"Det er et meget vigtigt projekt"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Jeg er meget engageret i projektet"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Jeg er blevet mere positivt indstillet i løbet af processen"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Samarbejdet med projektets konsulenter

18. Hvor tilfreds er du med samarbejdet med projektets konsulenter?

- (1) Meget tilfreds
- (2) Tilfreds
- (3) Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4) Utilfreds
- (5) Meget utilfreds
- (6) Ved ikke

19. I hvilken grad er informationerne om projektets indhold blevet tydeligt formidlet af projektets konsulenter?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

20. I hvilken grad har der været uoverensstemmelser om projektet mellem din virksomhed og projektets konsulenter?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

21. [Hvis ja] I hvilken grad er uoverensstemmelser løst i samarbejde med projektets konsulenter?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

Samarbejdet internt på virksomheden

22. I hvilken grad er informationerne om projektets indhold blevet tydeligt formidlet af ledelsen i din virksomhed?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

23. Hvor tilfreds er du med samarbejdet mellem ledelse og ansatte i processen?

- (1) Meget tilfreds
- (2) Tilfreds
- (3) Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4) Utilfreds
- (5) Meget utilfreds

24. Hvor tilfreds er du med samarbejdet mellem deltagerne i fokus-grupperne?

- (1) Meget tilfreds
- (2) Tilfreds
- (3) Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4) Utilfreds
- (5) Meget utilfreds

25. Hvor tilfreds er du med samarbejdet internt i ledelsen?

- (1) Meget tilfreds
- (2) Tilfreds
- (3) Hverken tilfreds eller utilfreds
- (4) Utilfreds
- (5) Meget utilfreds

26. I hvilken grad har der været uoverensstemmelser om projektets udformning mellem de ansatte og ledelsen?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

Forventninger til projektet

27. I hvilken grad oplever du overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til projektet?

- (1) I meget høj grad
- (2) I høj grad
- (3) Delvist
- (4) I ringe grad
- (5) I meget ringe grad
- (6) Ved ikke

28. Forventer du, at projektet resulterer i en nedskrevet personalepolitik?

- (1) Nej
- (2) Ja
- (3) Ved ikke

29. [Hvis ja] Hvilke forventninger har du til brugen af personalepolitikken?

- (1) Ledelsen vil efterleve personalepolitikken
- (2) Ledelsen vil løbende tage stilling til, om de kan/vil efterleve personalepolitikken
- (3) Ved ikke

30. I hvilken grad forventer du, at personalepolitikken vil føre til fx:

	I meget høj eller høj grad	I nogen grad	I meget ringe eller ringe grad
Lavere sygefravær	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedre samarbejde mellem ledelse og medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Styrket kommunikation i virksomheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mere engagerede medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mere engageret ledelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Højere grad af fællesskabsfølelse blandt medarbejdere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virksomheden får et bedre image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fremtid/perspektiver

31. Hvad skulle der til for at projektet var forløbet bedre? (sæt x antal kryds)

- (1) Inddragelse af samtlige medarbejdere i virksomheden
- (1) Mere engagement blandt de medarbejdere som har deltaget i processen
- (1) Mere engagement blandt de øvrige medarbejdere
- (1) Mere engagement fra ledelsens side
- (1) Flere møder
- (1) Separate møder opdelt efter faggrupper
- (1) Mere inddragelse af de medarbejdere, som ikke aktivt har deltaget i processen
- (1) Et kortere forløb i projektet
- (1) Ved ikke
- (1) Andet : _____

