

**”Metoder der kan støtte medarbejdernes læring og kompetenceudvikling
med henblik på el-besparelser - eksemplificeret ved hoteller og restauranter”
Rapport vedrørende F & U projektnummer 335 – 027**

Projektet er udarbejdet af:
Danmarks Pædagogiske Universitet
Dansk Energi Analyse
HTS
HORESTA

København den 23.12.05

Indholdsfortegnelse

”Metoder der kan støtte medarbejdernes læring og kompetenceudvikling med henblik på el-besparelser - eksemplificeret ved hoteller og restauranter”	1
1. Resumé.....	3
1.1. Abstract.....	6
1.2. Indledning.....	8
1.2.1. Beskrivelse af energiforbruget i hoteller og restauranter.....	8
Hvordan fordeler elforbruget sig i hotellet?.....	9
2. Model for hvordan medarbejdere kan involveres i el-besparelser på virksomheden.	12
2.1. Hotellet.....	12
2.1.1. Beskrivelse af de fem hoteller.....	13
2.1.2. Kultur.....	14
2.1.3. Mål og strategier.....	17
2.2. Involvering.....	20
Fokus på tekniske aspekter.....	21
Fokus på medarbejdernes forhold og læring.....	21
Kombination af fokus på tekniske aspekter og medarbejderlæring.....	21
2.2.1. Erfaringer med involvering.....	21
2.3. El – spare processen.....	28
2.3.1. Erfaringer med el-spare processen muligheder og barrierer.....	29
2.4. Formidling af projektet.....	33
2.4.1 Hjemmeside.....	33
BILAG 1.1 Projektets syn på læring og kompetenceudvikling.....	34
BILAG 2.3 –Involveringsstrategi - eksempler.....	38
BILAG 3.3 Eksempler til søjle 3 – el spare processen.....	43
BILAG C og D	52
Udskrift af hjemmesiden www.horesta.dk/elfor	52

1. Resumé

Rapporten redegør for F&U- projektets og baggrunden for den udviklede oversigtsmodel samt den udviklede hjemmeside under www.horesta/elfor.dk, hvor projektet resultater er formidlet.

Formålet med projektet har været at udvikle og afprøve en metode, der kan støtte læring og kompetenceudvikling i forhold til energiforbrug på hoteller og restauranter, med henblik på at udvikle medarbejdernes handlekompetence, det vil sige deres evne og lyst til at handle overfor problemer og løsninger som vedrører energiforbrug.

Projektet har resulteret i udvikling af en oversigtsmodel, som støtter op, om medarbejdernes læring og kompetenceudvikling. Modellen har tre hovedelementer eller søjler - *hotellet, involveringsstrategi og el-spare proces* - som hver indeholder et 'beskrivende lag', et 'resultat lag' med pointer i form af potentialer og barrierer, samt et 'eksempel lag'.

Der er indledningsvis foretaget en systematisk kortlægning af det bygnings- og adfærdsrelaterede energiforbrug i hoteller og restauranter med særlig vægt på mulighederne for el-besparelser gennem ændret adfærd. Kortlægningen tog afsæt i allerede eksisterende materialer. For at ajourføre dette materiale blev elforbruget kortlagt i 6 hoteller og restauranter, som er typiske for branchen. Kortlægningen omfattede målinger af det samlede elforbrug og af forbruget til udvalgte områder/apparater samt iagttagelser af brugen af lokaler og apparater, til identifikation af væsentlig el-besparelsesmuligheder. Potentiale for el-besparelser og især for adfærdsrelaterede besparelser blev vurderet og der er opstillet gode råd og de mest lovende besparelsesmuligheder er uddybet i form af vejledninger som findes på projektets hjemmeside samt formidlet til deltagerne og i forbindelse med dialogmøde med branchens virksomheder.

Metoden i projektet baserer sig på *involvering* med deltagelse af medarbejderne på de udvalgte hoteller og restauranter – en tilgang forankret i aktionsforskning eller det forskningsbaserede udviklingsarbejde. Viden om stedet ses som afgørende for medarbejdernes handlekompetence og medarbejderne ses som "eksperter" i forhold til de ændringer der kan finde sted. Projektets kvalitative forskningsmetoder og syn på læring og kompetenceudvikling er nærmere beskrevet i **BILAG 1.1**. Projektet har taget udgangspunkt i denne viden med henblik på at udvikle ny erkendelse af, hvordan viden kan kobles til handling indenfor det område som projektet undersøger. Herunder:

- specificeret typen af viden, der bidrager til medarbejdernes evne og vilje til at handle og forandre
- belyst forskellige gruppers barrierer i forhold til handling, herunder problemer med at bevæge sig fra faktisk viden til at bruge denne viden i beslutningsprocesser, der har konsekvenser for handling og adfærd
- belyst sammenhænge mellem viden, handling og deltagelse i lærings- og forandringsprocesser som omhandler energiforbrug på arbejdspladser
- udviklet forståelse af, hvordan medarbejderne kan udvide deres handlerum i forhold til forbrug på energiområdet, herunder at belyse teknologisk, normative og organisatoriske støttestrukturer til handling.

Der er udarbejdet en hjemmeside med information om projektet og projektets resultater www.horesta.dk/elfor. Hjemmesiden kan bruges af både case virksomheder og ikke-medvirkende virksomheder der generelt har interesse i at lave energibesparelser. Målgruppen er hotelpersonale. Se i øvrigt **BILAG C**.

Der er udarbejdet en folder med metoder til medarbejderinddragelse, som kan fungere som inspiration for både medvirkende og ikke-medvirkende virksomheder. Folderen er lagt ud på hjemmesiden under

'Materialer' og er desuden udleveret til case virksomhederne. Der er ligeledes udarbejdet et idékatalog til virksomheder, som ønsker at starte projekter op om el-besparelser med medarbejderinvolvering.

Formidling af projektets pointer og erfaringer er sket i form af at oversigtsmodellen er lagt på hjemmesiden. Modellen er opbygget således, at forskellige målgrupper kan benytte den som værktøj til understøttelse af arbejdet med gennemførelse af el-spareprocessen ved involvering af medarbejdere.

Der er udarbejdet en kortere forklaring på oversigtsmodellen på hjemmesiden specielt møntet på hotelmedarbejdere. Informationerne kan også benyttes som folder. Se i øvrigt **BILAG D**.

Pointer fra projektet blev opsummeret i forbindelse med projektets afslutning på dialogmøde med virksomheder og energirådgiver.

Én af konklusionerne på projektet er, at modellen for involvering af medarbejderne samt pointerne fra udviklingsprojektet er eksemplarisk og kan benyttes af andre brancher end hotel og restaurantbranchen, når virksomheder og energirådgiver iværksætter el-besparelser med involvering af medarbejdere. Projektet er gennemført med en arbejdsgruppe bestående af medarbejdere fra HORESTAs miljøafdeling HTS, Den Grønne Nøgle, Dansk Energianalyse og DPU. Forskere og projektmedarbejdere fra DPU har været projektfaglig ansvarlige for udviklingen og afprøvningen af metoder for involvering af medarbejderne, med henblik på gennemførelse af el-besparelser. Dansk Energianalyse har gennemført energikortlægningerne og formidling af resultaterne til virksomhederne. HORESTA har forestået kontakten til branchens virksomheder og formidlingen af projektets resultater på HORESTAs hjemmeside.

Pointer fra projektet

Om motivation:

- Fællesskabsfølelse fremmer involvering og involvering fællesskabsfølelse
- Medarbejderne er positive overfor idémøder og kan godt komme med ideer
- Uddelegering af ansvar, konkurrencer og økonomiske incitamenter motiverer
- Kontrolsystemer motiverer også, men kan også skabe modstand

Om synlighed:

- Selv erfarne Grøn Nøgle virksomheder havde glæde af en teknisk kortlægning
- Synlighed af forbrugsudviklingen må ske grafisk
- Så længe der er fremskridt, er effekten god, men den bliver negativ, hvis man ikke tager fat frustrationen, hvis der ikke er fremskridt

Om to typer medarbejderevaluering:

- Der er tale om to grundlæggende forskellige opfattelser af medarbejderevaluering:
 - **Inddragelse:** Ledelsen beder medarbejderne levere ideer og erfaringer, hvorefter den benytter orientering, regler, kontrol og incitamenter til at gennemføre ændringer
 - **Deltagelse:** Ledelsen skaber rammer for dialog og uddelegerer ansvar til medarbejderne. Dette kan ske i alle faser.
- Kombinationer er mulige

Om deltagelsesformen:

- Det mest almindelige er at etablere et udvalg eller en kernegruppe med medarbejderdeltagelse
- Det kan også være en ad-hoc gruppe som får ansvar for en konkret nyanskaffelse
- Eller en ansat som får en god idé og selv får lov til at gennemføre den

Om tid og rum for samarbejde:

- Udvalg har svære vilkår på hoteller pga. skiftende arbejdstider og uforudsigelighed i arbejdet
- En 'flydende' gruppe med 'flydende dagsorden' fungerer bedre
- Eller 2 persons ad-hoc grupper med ressourcer til mindre tidsbegrænsede projekter

Om den energiansvarlige medarbejder:

- Krav fra ledelsen, forventninger fra de ansatte og eget engagement kan gøre det svært for den tekniske leder at involvere medarbejderne i el-besparelser
- Bussemand-rollen skaber modstand
- Vigtigt at alliere sig med uformelle ledere i afdelingerne
- Et hotel har en uddannelsesmedarbejder, som skal facilitere de ansattes involvering og kompetenceudvikling.

Om køkkenerne som et særligt område:

- Stor andel af el-forbruget
- En travl og egensindig kultur
- Miljøhensyn i følsom balance med service og økonomi
- En økonomisk incitamentordning kan skabe engagement og besparelser
- Men der kan være en formel barriere

Om de unge løstansatte:

- De unge og løst ansatte er generelt mindre ansvarlige
- Erfaring: Voksenkrav og dialog virker godt
- Især blandt 15-17 årige og 23-25 årige, mens midtergruppen viste sig sværere
- Handler om gruppedynamik: vær derfor bevidst om alderssammensætning og køn
- Dialogen kan have karakter af særlige møder, ide-møder og uddelegering af ansvar til afdelingerne med daglige, ultrakorte møder med referat-bog

Om betydning af støtte udefra:

- Opmærksomhed og støtte udefra er vigtige for at holde hotellerne og deres ansatte til ilden
- Hotellerne har ikke kun behov for støtte til kortlægning og forslag til projekter, men også til vejledning undervejs i et projekt
- Koks i støtten sætter projekter i stå og fører til negative erfaringer

Om fastholdelse af medarbejdernes engagement:

- "Det gælder om hele tiden at holde gryden i kog"
- Fastholdelse kan ske gennem:
 - Kontrolsystemer
 - Incitament-ordninger
 - Sikring af rum for dialog
 - Evaluerings- og planlægningsmøder
 - Sikring af stabilitet i medarbejdergruppen gennem en involverende og fællesskabsfremmende

1.1. Abstract

This report explains the R&D project and provides the background for the developed overview model and the established homepage under www.horesta/elfor.dk, where the results from the project are published.

The aim of this project has been to develop and test a method that can support learning and competence development in relation to energy consumption in hotels and restaurants. The aim being to support the employee's ability and will to act towards occurring problems and provide solutions to energy consumption.

The project has resulted in the development of an overview model, which support the learning, and competence development of the employees. The model has three main elements or pillars: *the hotel, the strategy of involvement and the energy conservation process*. Each of them contains a "descriptive level" and a "result layer" with conclusions in relation to potentials and barriers. Furthermore there is included a layer of examples.

Initial there has been made a systematic mapping of the energy consumption in hotels and restaurants in relation to the building design and the behaviours of the employees. Special focus has been given to the possibilities for energy conservation through change in the behaviour and habits of consuming energy. The mapping is based on already available materials/methods to up-date these materials/methods the energy consumption was registered in 6 typical hotels and restaurants. The mapping covered measurement of the total electricity consumption and the consumption at selected areas/apparatus followed by a registration of the utilisation of locations and apparatus to identify significant possibilities for conservation of electricity.

The effect for savings on electricity and especially the behavioural related savings was evaluated and good practices were established. The most promising possibilities for savings were described in guidelines. These guidelines, which are registered at the project homepage and have been forwarded to the project participants, have been used in connection with dialog meetings with the involved companies.

The method in the project is based on *involvement* of the employees from the selected hotels and restaurants – a method anchored in **action research or the research based development work**. Insight in the location is seen as the crucial for the employee's competence/ability to act and the employees are seen as the "experts" in relation to the changes, which can be made.

The projects is based on qualitative research methods and learning and competence development. The project has taken its foundation in this knowledge with regard to develop a new understanding on how knowledge can be connected to action within the area investigated in the project. I.e.:

- Specify the kind of knowledge that contribute to the employee's ability and will to act and change.
- Pin point the barriers of different groups in relation to take action, including problems in relation to use explicit knowledge in decision processes which have consequences for the action and behaviour.
- Enlighten connections between knowledge, actions and participation in learning- and change processes, which include energy consumption and behaviour.
- Educated understanding of how employees can expand their ways and means to act in relation to consumption of energy, including a way to document technological, normative and organisational support structures for action.

There has been established a homepage containing information of the project and the results of the project: www.horesta/elfor.dk. The homepage can be used by both case companies and non-participating companies having a general interest in energy conservation. The target group is the employees at hotel (and restaurants).

There has been elaborated a folder describing ways and means to involve employees and it can serve as inspiration for both contributors and non-participating companies. The folder has been placed on the homepage under "materials". The folder has however also been send to the contributing companies. Furthermore here has been elaborated an idea catalogue for companies which plan to start projects on electricity savings involving employees.

Information of the learning's and experiences from the project has been prepared in form of an overview model, which has been put on the homepage. The model is made in a way that different target groups can utilise it as the tool to support the implementation of the electric saving process with involvement of the employees.

There has been made a short introduction to the overview model on the homepage especially directed to employees at the hotels. The information can also be used as a folder.

Highlights from the project were summaries in connection with the conclusion of the project on dialogue meetings with companies and energy advisers.

One of the conclusions of the project is that the model for involvement of employees and the highlights from the development project are exemplary and can be utilised by other businesses that hotels and restaurants, when companies and energy advisers initiates electricity savings and involvement of employees.

The project has been carried through with a working group of employees from the Environmental department at HORESTA, HTS, Grøn Nøgle, Dansk Energianalyse and DPU. Researchers and project participants from DPU have been responsible for the content of the project and for the development and test of methods for involving employees with the aim to carry through electricity savings. Dansk Energi Analyse has carried through the mapping of energy consumption and the information of results to the companies. HORESTA has been responsible for the contact to the companies and the information of the results of the project shown on HORESTA's homepage.

1.2. Indledning

Effektiv energianvendelse har i høj grad været koncentreret om tekniske optimeringer af de enkelte energitjenester. Det er teknologien der umiddelbart tænkes på, når der tales om at effektivisere energianvendelsen. I 1997-1999 gennemførte HORESTA med støtte fra Energistyrelsen et demonstrationsprojekt der havde til formål at kortlægge det adfærdsrelaterede energiforbrug, vurdere energibesparelspotentialer samt udvikle og afprøve en kommunikationsmodel med henblik på at involvere medarbejderne. Projektet blev gennemført i samarbejde med Hotel Marienlysts hotelkøkken og viste, at der var et adfærdsbetinget besparelspotential på ca. 20% af elforbruget, hvoraf de ca. 13% blev realiseret i løbet af et år. De realiserede besparelser varierede i løbet af året og var størst umiddelbart efter, at medarbejderne fik information om energiforbrugets størrelse og meget lavt ved projektafslutningen. Med dette projekt ønskede vi at arbejde videre med spørgsmålet, hvad skal der til for at skabe vedvarende ændringer?

Formålet med dette projekt er at udvikle og afprøve en metode, der kan støtte læring og kompetenceudvikling i forhold til energiforbrug på hoteller og restauranter, med henblik på at udvikle medarbejdernes handlekompetence, det vil sige deres evne og lyst til at handle overfor problemer og løsninger som vedrører energiforbrug.

På DPU er der indenfor rammen af Forskningsprogrammet for miljø- og sundhedspædagogik forsket i sammenhænge mellem viden, engagement og handling på miljøområdet. Herunder undersøgelser af pædagogiske strategier som har været rettet mod adfærdsændring, fx forskellige generationer af 'spar på energien'-kampagner, som ofte har taget udgangspunkt i en lineær forståelse af læring: Vægten ligger på at formidle viden som vejen til holdningsændringer og til at man lægger sine vaner om. Med udgangspunkt i en kritik af disse strategier udvikles begrebet handlekompetence, som kan ses som et alternativt bud på hvordan viden om miljø kan kobles til handling. I tilknyttede forskningsprojekter er der sat fokus på forskellige delkomponenter af begrebet handlekompetence, herunder: viden og indsigt, engagement, visioner, samt handlerfaringer. Herunder på at specificere den type af viden, der bidrager til forskellige gruppers evner og vilje til at handle og forandre. Der peges i forskningsprojekterne på at en barriere i forhold til handling omhandler vores problemer med at bevæge os fra den faktuelle viden til at bruge denne viden i beslutningsprocesser, der har konsekvenser for handling og adfærd. Der har i forlængelse heraf været en interesse for at undersøge dimensioner af viden, som går ud over det faktuelle over i viden om bagvedliggende årsager til miljøproblemer, samt viden om alternativer og om forandringsprocesser.

En manglende handlekompetence i forhold til energiforbrug, skal ikke kun knyttes til individer, men også til den eksisterende fordeling af roller og tilhørende relationer, hvad gælder service-samfundets skarpe deling i forvaltning/eksperter og kunder/borgere/brugere. Det er overordnet set ikke lykkedes at involvere og inddrage brugerne i fastsættelsen af problemer og løsninger på energi- og miljøområdet, og hermed heller ikke af skabe forandring gennem at give brugerne et medansvar. Der er således i lige så høj grad som at nytænke relationen mellem viden og handling, brug for at udvikle involvering og deltagelse.

Projektets primære målgruppe er hoteller og restauranter, herunder især medarbejdere som har muligheder for at bruge deres kompetencer i beslutningsprocesser der har konsekvenser for handling og adfærd i forhold til energiforbrug.

1.2.1. Beskrivelse af energiforbruget i hoteller og restauranter

Virksomhederne i hotel- og restaurantbranchen er generelt virksomheder med højt service- og komfortniveau, hvilke ofte medfører et stort rumvarme- og elforbrug.

Et almindelig byhotel med 70 – 120 værelser bruger mellem 150 – 300.000 kWh/år. Støre konferencehoteller bruger mellem 500.000 kWh – 900.000 kWh og de største hoteller med tilknyttet svømmehal bruger op til 3.000.000 kWh pr. år. En kWh koster excl. moms ca. 65 øre/kWh.

Elforbruget i et typisk hotel går til belysning, køkkenudstyr herunder køl, ventilation og elvarme. Fordeling af elforbruget er afhængig af om hotellet har swimmingpool eller energikrævende aktiviteter, som tilbydes gæsterne.

Hvordan fordeler elforbruget sig i hotellet?

Belysning udgør en tredjedel af hotellernes elforbrug. Hovedparten af elforbruget til belysning stammer fra fællesarealer, conference- og møderum og køkkenet.

Elforbruget til ventilation udgør typisk 15% af det samlede elforbrug i et hotel. Ventilation består både af punktvis udsugning i f.eks. køkkenet ved komfur og opvask, men også ved balanceret ventilation i lokaler, hvor luften bliver tempereret ved indblæsningen af luften til lokalet. Ud over elforbruget til at drive ventilationsanlægget er energiforbruget til opvarmning af luften også væsentligt ved ventilation.

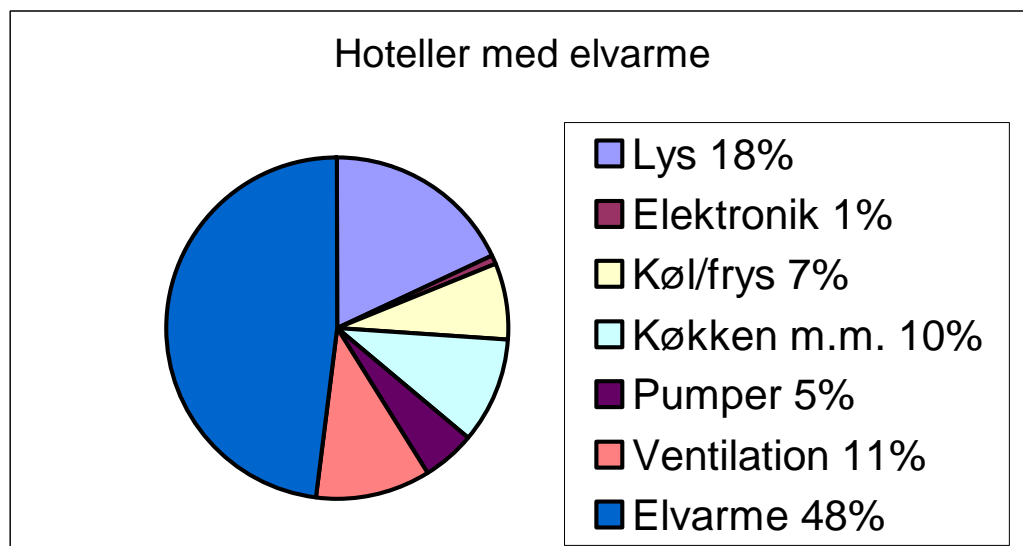
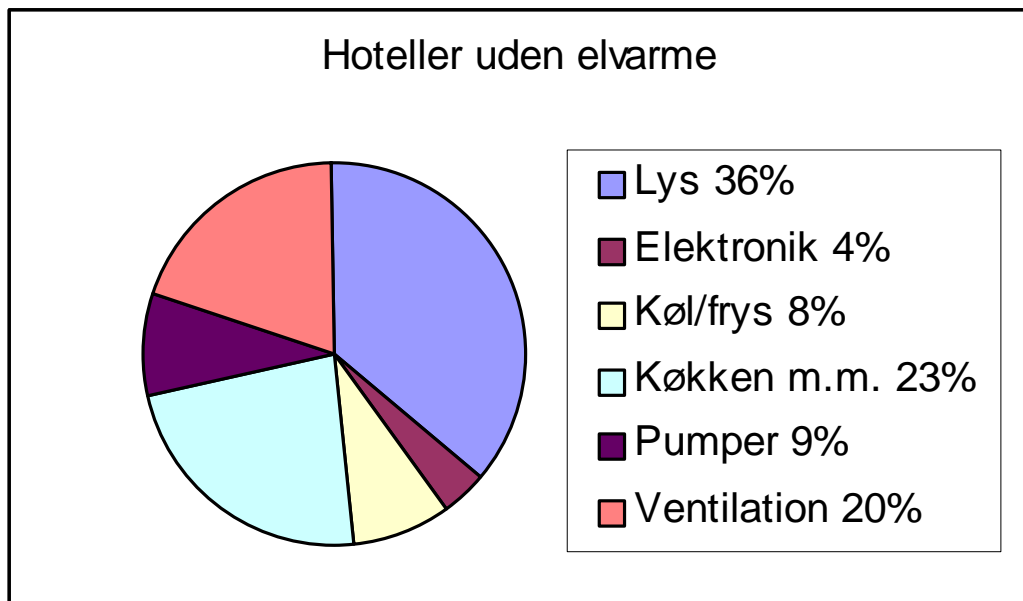
Næsten alle hoteller benytter elvarme i mere eller mindre grad. Således, at ca. 10% af branchens elforbrug går til elvarme. En mindre del af elvarmen går til opvarmning af indblæsningsluften i ventilationsanlæg. Hotellet kan også have nogle varmt vands beholdere, som opvarmes med el. Disse er typisk tilknyttet køkkenet eller annekser. Elvarmepaneller bliver ofte benyttet i perifere bygninger, som ikke er koblet op på hotellets vandbårne varmtvandsystem. Det drejer sig om pavillioner, annekser, havestuer og selskabslokaler, som er tilknyttet hotellet. Der ud over kan gulve i gæsteværelsernes badeværelser være elopvarmet.

Hovedparten af elforbruget til køl i hoteller går til køl i hotelkøkkenet, men der ud over har de fleste værelser minibar som bruger el til køling. Elforbruget i minibarer er relativt stort, fordi der i minibarer benyttes absorptionskøling som er relativt energikrævende. Elforbruget til komfortkøling udgør en mindre del af elforbruget til køl, men er stigende.

Det samlede elforbrug i køkkenet incl. køle- og fryseudstyr udgør fra 10% for store hoteller op til 30% for små hotellers elforbrug. Køkkenet andel af elforbruget svinger dog meget afhængig af, hvor meget af køkkenets udstyr som er opvarmet med gas. Det varme eludstyr (komfur, ovne, kigryder og kipesteger/stegebord) udgør alene halvdelen 35% og opvaskemaskinen op til 25% af elforbruget. Der ud over har køkkenet ofte varmholdningsudstyr i form af varmeskabe og – borde, vandbade og tallerkenvarmere.

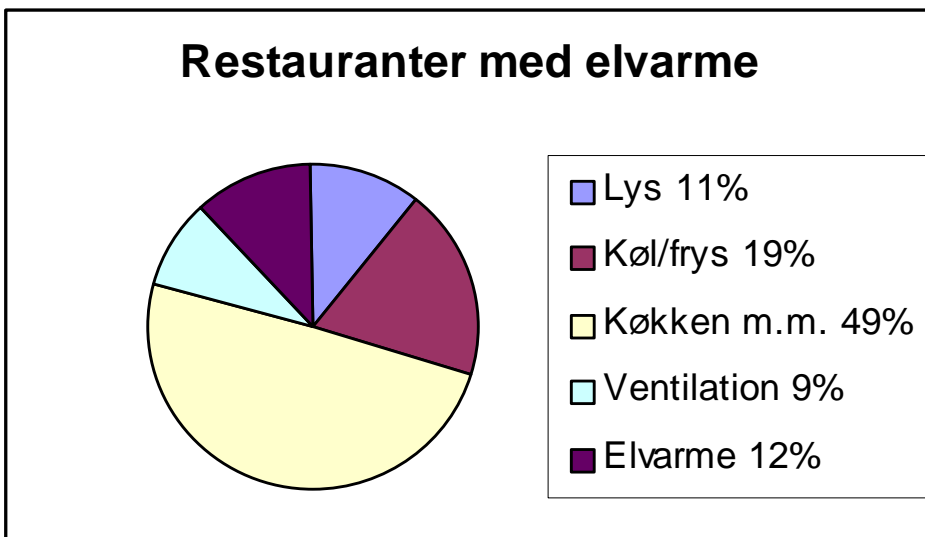
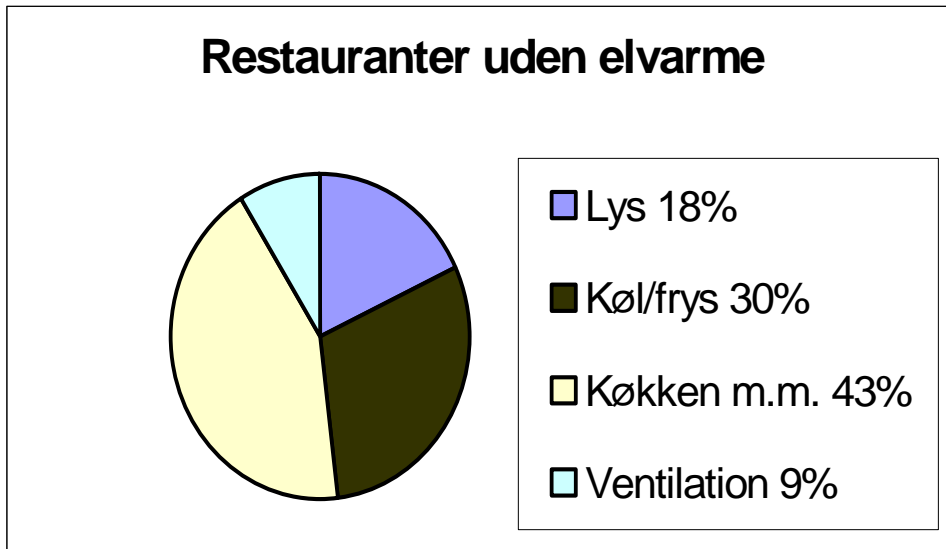
Hotellers elforbrug

Typisk bruges 23.000 kWh/år pr. medarbejder. Det svarer til ca. 14.000 kr årligt pr. medarbejder.



Restauranternes elforbrug

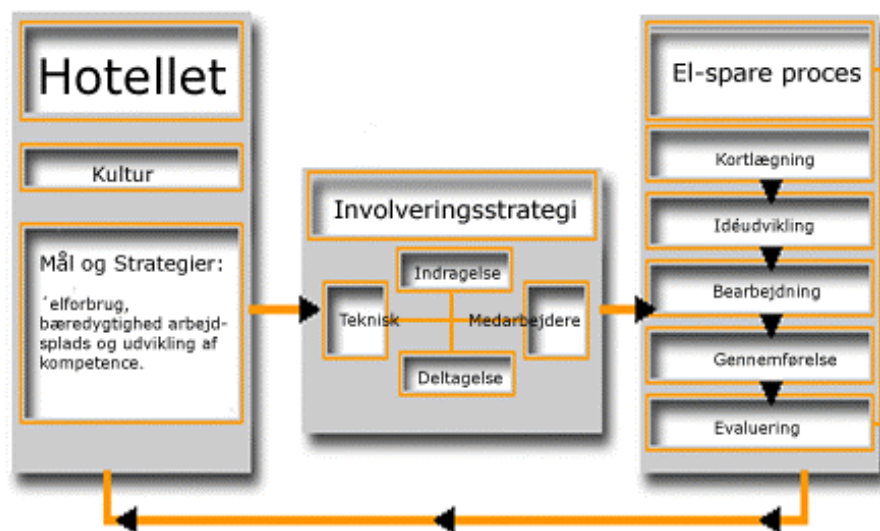
Typisk bruges 16.000 kWh/år pr. medarbejder. Det svarer til 10.000 kr årligt pr. medarbejder.



2. Model for hvordan medarbejdere kan involveres i el-besparelser på virksomheden.

De 5 virksomheder, der gennemgik et udviklingsprojektet, blev fulgt af projektgruppen ved de 3 besøgsrunder og deltagelse i dialogværksted.

Projektet har resulteret i udvikling af en oversigtsmodel, som støtter op, om medarbejdernes læring og kompetenceudvikling. Modellen har tre hovedelementer eller søjler - *hotellet*, *involveringsstrategi* og *el-spare proces* - som hver indeholder et 'beskrivende lag', et 'resultat lag' med pointer i form af potentialer og barrierer, samt et 'eksempel lag'. I dette kapitel beskrives modellen.



Figur over modellen for involvering af medarbejdere ved gennemførelse af el-besparelser

Den første søjle – *hotellet* - er rettet mod at give en kort beskrivelse af de fem hoteller der har deltaget i projektet, af kulturformer og mål og strategier på hotellerne. Under mål og strategier sættes der fokus på bæredygtig udvikling og kompetenceudvikling, samt gives eksempler i relation hertil.

I den anden søjle – *involveringsstrategi* beskrives forskellige mulige tilgange til involvering ud fra fire dimensioner, en inddragelses-tilgang sat overfor en deltagelses-tilgang, og en teknisk tilgang sat overfor en pædagogisk tilgang. Der præsenteres pointer fra projektet i forhold hertil, i form af potentialer og barrierer. Desuden gives der eksempler på forskellige tilgange til involvering.

I den tredje søjle - *el-spareproces* - beskrives forskellige mulige metoder i fem forskellige faser i en el-spare proces. Der præsenteres hovedpointer fra projektet, i form af potentialer og barrierer i relation til hver og en af disse faser og der gives eksempler relateret hertil.

2.1. Hotellet

Den første søjle – *hotellet* - giver en kort beskrivelse af de fem hoteller der har deltaget i projektet. Den rummer også en beskrivelse af de forskellige kulturer på hotellerne samt af deres overordnede mål og strategier. Det er vigtigt at være bevidste om disse forskelle, idet de giver et helt forskelligt udgangspunkt og grundlag for arbejdet med medarbejderinvolvering og kompetenceudvikling i forhold til el-besparelser. Beskrivelse af hotellerne i projektet

2.1.1. Beskrivelse af de fem hoteller

De fem hoteller der har deltaget i projektet er to kursus- og konferencehoteller, et kursus- og feriecenter, der er en kro og et 'koncept hotel' – et slot. De tre første er mellemstore og de to sidste er mindre virksomheder i hotelbranchen. Hotellerne er miljøinteresserede og har løbende arbejdet med miljøforhold de sidste ti år. Restaurantdelen udgør en stor del af virksomhedernes energiforbrug, og for kursus- og konferencecentre vedkommende er desuden de særlige faciliteter og rammer hertil ressourcekrævende.

Hotel A er et konferencecenter på Fyn, med en stor restaurant del og en stor hotel del. Der er en ansat leder og en medarbejderstab på ca. 35 faste og 30 løse medarbejdere. Centret benytter en række avancerede teknologier, herunder AV teknologi (såsom storprojektorfremviser), rumnedkøling og lysdæmpning. Man har også swimmingpool, bar, café område med kaffeautomater etc. Ved opstarten af projektet i 2003 er centret inde i en nedgangsperiode, men i 2004 vender det til opgang. Centret har været med i Grøn Nøgle siden 1997, og har gennem de seneste år sat flere udviklingsprojekter i gang indenfor det miljøtekniske område, bl.a. et spildevandsprojekt og et affaldsprojekt. Desuden har man gennem flere år sat fokus på energiforbruget.

Hotel B er et kursus- og feriecenter i Nordsjælland, som består af både vandrehjem, hytter, lejligheder, telpladser og konferencefaciliteter. Bortset fra restauranten, som er en økonomisk selvstændig enhed, er centret forpagtet af direktøren, som også selv bor på stedet. Der er 14 fastansatte medarbejdere på centret. Arbejdet på stedet er sæsonbestemt: vinterperioden er forholdsvis stille, mens der fra april til oktober kommer sommergæster, og antallet af medarbejdere fordobles i denne periode. Det er fortrinsvis unge der løst ansættes som frontmedarbejdere (tjenere) og opvaskere. Centret har været med i Grøn Nøgle siden 1997, men tror ikke på at det har en betydning for gæsternes valg af stedet. Ledelsen sætter på Grøn Nøgle moderne fokus på kortlægning og synliggørelse af energiforbruget. Kursusfaciliteterne har AV teknologi, herunder lys censorer, etc., men hytterne er opvarmet med el som skal slukkes manuelt.

Hotel C fungerer som både kursus- og konferencecenter og som hotel og restaurant. Hotellet har en ansat leder og omkring 30 fastansatte medarbejder og yderligere 30 løstansatte medarbejdere i højsæsonen. Det er i 2004 blevet en del af en kæde (SAS Rezidor), som er en international hotelkæde med ca. 250 hoteller. I slutningen af 2004 præges hotellet af at man bliver nødt til at fyre en del af medarbejdergruppen. Rezidor konceptet indebærer bl.a. retningslinier for indkøb af varer, uddannelse af medarbejdere og arbejdsmiljø og ydre miljø. Tidligere har hotellet været med i Grøn Nøgle arbejdet (siden 1997) med fokus på bl.a. energibesparelser.

Hotel D er en kro og et hotel beliggende i Nordjylland. De to ejere står for den daglige ledelse og der er omkring 30 faste medarbejdere. Arbejdet på hotellet er ikke udpræget sæsonbestemt, man kører med forskellige tema arrangementer på forskellige årstider (efterårstraveture, vinterfestivaler etc.). Virksomhedens omsætning er i højere grad baseret på restaurant- end på hoteldelen. Hotellet har gennem de sidste år været truet af den generelle omsætningsnedgang i restaurantbranchen, men har kunnet fastholde medarbejdergruppen, ikke mindst på grund af de nye temaarrangementer og projekter. Hotellet har været med i Grøn Nøgle arbejdet siden 1998, med vægt på energibesparelser, og har samtidigt haft en række miljøtekniske projekter knyttet til, at de har eget vand, egen vandrensning, affaldssortering og også et solvarmeanlæg, som vises frem for besøgende.

Hotel E er hotel og restaurant beliggende på et slot med restaurant i det gamle slotskøkken og hotelværelser indrettet i gammel stil. Foruden restaurant og hotel arrangeres der rundvisninger på slottet, vielser i den tilhørende slotskirke samt konferencer og selskaber. Hotellet har gennem flere år været ejet af den samme familie. Der er omkring 25 medarbejdere ansat. Gennem de seneste år har særligt den energiansvarlige på stedet været engageret i energiarbejde og hotellet har haft Grøn Nøgle gennem de sidste 4 år, men har netop meldt sig ud af Grøn Nøgle ordningen.

2.1.2. Kultur

Hotellernes kultur er afgørende for hvordan man ser på involvering af medarbejderne i el-besparelser, og for hvilke metoder der er egnede det enkelte sted. Kultur handler om de måder, vi opfatter og gør tingene på. Ofte er ens egen kultur så 'selvfølgelig', at man ikke kan se skoven for bare træer. Hensigten med dette afsnit er at hjælpe 'miljøinteresserede' virksomheder med at klargøre deres egen kultur og dermed deres udgangspunkt for valg af strategier og metoder til involvering af medarbejderne i el-besparelser.

Afsnittet rummer to dele. I det første fremhæves kulturens betydning for medarbejderinvolveringen og omvendt. I det andet fokuseres der på forskelle i kultur, idet der præsenteres 2 grundlæggende forskellige hotel-kulturer.

Kulturen som forudsætning for medarbejderinvolveringen – og medarbejderinvolveringens betydning for kulturen.

På den ene side er et hotel et formelt organiseret system; et hierarki med arbejdsdeling mellem direktør, afdelingsledere og de menige ansatte. På den anden side er det også – som enhver virksomhed – en gruppe mennesker, hvis forhold til hinanden bygger på episoder og erfaringer gennem år. Initiativer til medarbejder-involvering starter derfor aldrig ved et 0-punkt, men altid med udgangspunkt i stedets kultur; i den sociale atmosfære, i medarbejdernes erfaringer med stedet og hinanden, i de indgroede rutiner og gensidige forventninger.

Uanset store forskelle mellem de hoteller, som har deltaget i projektet, har de alle lagt vægt på vigtigheden at opbygge og fastholde en følelse af *fællesskab*. Denne fællesskabsfølelse eller gode atmosfære er helt afgørende for, at en involvering af medarbejderne i fx el-besparelser kan lykkes. Og omvendt var hotellerne også bevidste om, at projektet med medarbejderinvolvering ikke kun handlede om at opnå en reduktion af el-forbruget, men også om bruge involveringen som et redskab til at styrke fællesskabsfølelsen. Effekten heraf kan så i øvrigt virke tilbage på el-forbruget, fordi tilfredse medarbejdere også betyder mindre udskiftning i medarbejdergruppen, og dermed færre problemer med oplæring af nye medarbejdere i stedets rutiner og el-bevidste adfærd.

I forbindelse med projektet afholdt vi en workshop, hvori en del af deltagerne var energirådgivere for hoteller. De bekræftede vores pointe om hotel-kulturens vigtighed. Som en af dem sagde: "Hvis der ikke er social trivsel, så er vores arbejde spildt".

To forskellige hotel-kulturer

I det følgende vil vi sætte ord på nogle grundlæggende kulturforskelle på hotel- og restaurantområdet, som har stor betydning for hvordan medarbejderinvolveringen kan gribes an.

Vi skitserer to forskellige hotelkulturformer - '*de traditionsorienterede*' og '*de udviklingsorienterede*' - som er blevet synlige i projektet. De to former er baseret på vores forståelse af grundlæggende *forskelle i værdier, arbejdsformer og brug af teknologi* i den del af hotel- og restaurantbranchen som vi har haft mulighed for at undersøge i projektet: større virksomheder - kursus- konference- og feriecentre, samt mindre hoteller med restaurantdelen som omdrejningspunkt.

Det skal understreges, at der ikke ligger nogen værdi-dom i denne skellen. I forhold til miljø og bæredygtig udvikling rummer traditionsorienteringens stabilitet og værdier nogle fordele, samtidig med at den, som navner siger, er træg, når det gælder om at ændre ved tingene. Omvendt er 'udviklingsorienteringen' dynamisk med såvel de fordele som risici det indebærer.

Der er tale om poler i et spektrum. Hotellerne i projektet kan ikke entydigt placeres i en enkelt kulturform, men har træk fra begge kulturformer. Hotel D og E, som kan beskrives som mindre virksomheder, tilhører dog overvejende 'de traditionsorienterede', mens hotel A og C' er større virksomheder, der

overvejede tilhører 'de udviklingsorienterede'. Hotel B er sværere at placere, hotellet synes at navigere mellem traditions- og udviklingsorienterede værdier, arbejdsformer og teknologier.

Hoteltkulturformer	De 'traditionsorienterede' [Hotel D og E]	De 'udviklingsorienterede' [Hotel A og C]
Værdier	<p>"Vi er kendt for at vi yder personlig service"</p> <p>Kort vej fra ide til handling</p> <p>Lokale værdier – interesser tæt på hotellet</p> <p>'Grønne værdier' en mærkesag – Grøn Nøgle symboliserer kvalitet</p>	<p>"Hvis ikke udvikling så afvikling" -</p> <p>Udviklingsoptimisme og målstyring ('management')</p> <p>Værdier og ideer forhandles flere steder – kan handle om både mål, organisering og teknologi</p> <p>'Grønne værdier' en mærkesag - Grøn Nøgle symboliserer kvalitet</p>
<p>Arbejdsformer:</p> <p>- Ledelsesformer</p> <p>- Arbejdsdeling og uddelegering af ansvar</p>	<p>'Traditionelle' ledelsesformer</p> <p>Ideer og fornyelser kommer ovenfra</p> <p>Høj grad af arbejdsdeling og lav grad af uddelegering af ansvarsområder</p>	<p>'Moderne' ledelsesformer</p> <p>Ideer kommer ovenfra og nedenfra</p> <p>Høj grad af fleksibilitet i organiseringen af arbejdet, høj grad af uddelegering af ansvarsområder – fx selvstyrende teams</p>
<p>Teknologi</p> <p>- Miljø- og energiregulering</p> <p>- Interne kvalitetsanalyser</p> <p>- Ekstern kvalitetssikring</p>	<p>Tilbageholdende med avanceret miljø- og energireguleringsteknologi, fx lys sensorer</p> <p>Bruges som stikprøvekontrol eller i afgrænsede perioder</p> <p>Bruges som normativ støttestruktur, symbol og rutine</p>	<p>Udbredt anvendelse af avanceret miljø- og energireguleringsteknologi, fx klimastyring</p> <p>En rutine i forhold til afgrænsede brugergrupper</p> <p>Bruges som normativ støttestruktur, symbol og rutine</p>

Oversigt: To hoteltkulturformer – de traditions- og de udviklingsorienterede

Uddybning af oversigten

'De traditionsorienterede' hoteltkulturformer kendetegnes ved:

- en vægtning af lokale værdier
- at hotellets profil er stabil og forsøges fastholdt og forbedret
- en styring baseret på traditioner og vaner som er indarbejdet i virksomheden og som kun langsomt omstilles
- at arbejdsformerne kan karakteriseres ved: 'traditionelle' ledelsesformer (leder/ejer, 3-4 mellemledere), en høj grad af arbejdsdeling (hver passer sit) og en lav grad af uddelegering af ansvarsområder.
- At der eksisterer en uformel, 'familier' omgangstone og vises sociale hensyn
- at være tilbageholdende med at investere i miljø- og energireguleringsteknologi, og gøre det i en afvejning af andre hensyn og interesser, såsom gæsternes trivsel og arbejdets organisering.
- at ansvaret for arbejdet med Grøn Nøgle ofte ligger hos ejeren/lederen som uddelegerer tekniske opgaver til den teknisk ansvarlige.
- at interne kvalitetsanalyser (brugertilfredsundersøgelser) bruges som stikprøvekontrol eller i afgrænsede perioder. I virksomheder hvor ledelsen sidder tæt på medarbejderne, er ansvaret let at placere og følge op på.

'De udviklingsorienterede' hotelkulturformer kendetegnes ved:

- en udviklingsoptimistisk og målstyringsrationel tankegang ('management').
- at bæredygtig udvikling og virksomhedens miljøprofil er integreret med andre mærkesager og værdier, herunder social ansvarlighed, arbejdsmiljø og uddannelse af medarbejdere.
- at kredsen af interessenter er bred og kan sidde langt fra det konkrete hotel
- at virksomhedens omstillingsprocesser er indlejret i koncepter som ofte er udviklet et andet sted, på grundlag af systematisk udviklet viden om virksomhedsområder i hotel- og restaurantbranchen.
- at arbejdsformerne karakteriseres ved 'moderne' ledelsesformer (ejer, ansatte ledere, mellemledere, medarbejderrepræsentation i udvalg), en høj grad af fleksibilitet i organiseringen af arbejdet og høj grad af uddelegering af ansvarsområder – fx som selvstyrende teams.
- at de ofte har investeret i en 'the state of the art' miljø- og energireguleringsteknologi på store dele af virksomhedens arealer, herunder: lyssensorer, automatisk lysregulering, automatisk varmesænkning, AV-relateret udstyr.
- at ansvaret for Grøn Nøgle arbejdet ofte ligger hos mellemledere og eventuelt også hos udvalgte medarbejdere.
- at interne kvalitetsanalyser er en rutine i forhold til afgrænsede brugergrupper (superbrugerne).

Fælles for hotellerne indenfor begge kulturformer

- 'grønne værdier': Grøn identitet og miljøinteressen er startet op som en mærkesag for virksomheden ofte grundet i ledelsens/ejers personlige interesse for og tro på virksomhedens ansvar.
- Grøn Nøgle medlemskabet anvendes som en normativ støttestruktur eller ramme for miljøarbejdet, samtidig med at det benyttes som et symbol som synliggør dette arbejde udadtil.
- eksternt forankret kvalitetssikring (fx stjernerne – Horesta) bruges som normativ støttestruktur, symbol og rutine.

2.1.3. Mål og strategier

Lige såvel som medarbejderinvolveringen i el-besparelser må ske under hensyn til hotellets kultur, lige såvel må den også gribes an, så den hænger sammen med hotellets andre mål og udviklingsplaner.

Dette afsnit har til formål at støtte overvejelser vedrørende el-besparelser og medarbejderinvolvering som led i nogle mere generelle mål og strategier om udvikling af 'den bæredygtige arbejdsplads' og om fremme af medarbejdernes kompetenceudvikling.

Eksempler på strategier kan ses i **BILAG 1.3**

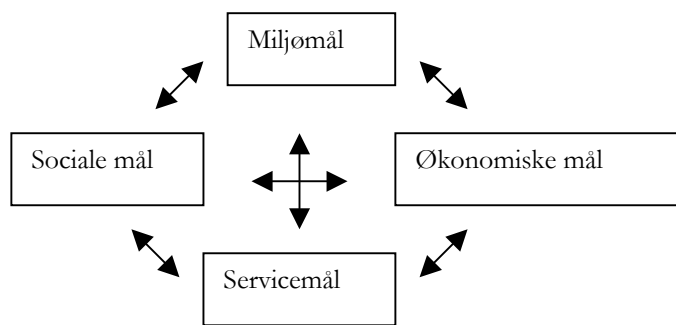
El-forbrug og den bæredygtige arbejdsplads

Hotellet udgør et sammenhængende hele. Muligheder for medarbejderinvolvering og el-besparelser må derfor vurderes ud fra denne helhed. Som en måde at medtænke helheden foreslår vi begrebet 'Den bæredygtige arbejdsplads'.

Med 'den bæredygtige arbejdsplads' mener vi, at hotellet stræber efter en stabil udvikling som forener:

- et *miljømål* om at hotellet tager ansvar for at det energi- og miljømæssigt relaterede forbrug reduceres af hensyn til en global bæredygtig udvikling.
- et *økonomisk mål* om hotellets fortsatte eksistens og udvikling
- et *socialt mål* om hotellet som en arbejdsplads hvor alle trives og har mulighed for at udvikle sig og hvor hotellet har et socialt ansvar for medarbejderne
- et *service mål* om hotellet som et sted der fungerer til alle gæsters tilfredshed

Følgende model giver et overblik over den bæredygtige arbejdsplads:



Modellen kan anvendes i to trin:

1. Når nye ideer til projekter skal vurderes og videreudvikles kan man i første omgang placere projektideen i midten af modellen og derfra bevæge sig i alle fire retninger for at sikre sig fordele og ulemper overvejes i forhold til de mål hotellet har sat sig på de fire områder.
2. At arbejde for den bæredygtige arbejdsplads handler ikke blot om at være opmærksom på de forskellige mål, men nok så meget om at være opmærksom på relationerne mellem målene (pilene). Sagt på en anden måde, så handler det om at fremme samspil mellem målene og om at overvinde modsætningerne mellem dem.

Om relationerne mellem målene:

- El-besparelser handler altså ikke bare om miljøhensyn og økonomi. Når hotellets teknologi eller arbejdsformer ændres for at opnå el-besparelser har det også betydning for de ansatte og for hotellets service. Udfordringen er at arbejde systematisk med at finde løsninger, der tager hensyn til alle mål og minimerer modsætningerne.
- Alle hotellerne i dette projekt har en miljøprofil med klart definerede *miljøsmål*, men de har forskellige vilkår og rammer, herunder i forhold til økonomisk, social og teknologisk forfatning, fra det lille økologiske hus med eget kildevand til det store konferencecenter med alle teknologiske faciliteter til at kontrollere og styre energiforbruget.
- Målmålene ser ud til at komme i anden række, underordnet især de økonomiske mål og service mål, som ses som en præmis for virksomhedernes overlevelse. *Service- og økonomiske hensyn stillet overfor miljøhensyn* tematiseres på mange forskellige måder i virksomhederne, som spændinger man bliver nødt til at leve med, og valg man bliver nødt til at forholde sig til. Også *sociale hensyn i kombination med økonomiske mål og hensyn stilles overfor miljøhensyn*.

Kompetenceudvikling knyttet til el-forbrug og den bæredygtige arbejdsplads

Medarbejdernes kompetenceudvikling er vigtig for gennemførelsen af hotellets bæredygtige udvikling på alle de fire områder i modellen for 'den bæredygtige arbejdsplads'. Medarbejderinvolveringen kan ses som et led heri. Men omvendt må medarbejderinvolveringen også ses i sammenhæng med hotellets generelle erfaringer og planer vedrørende organisering af medarbejdernes kompetenceudvikling.

Den bæredygtige arbejdsplads må have rum og strategier for kompetenceudvikling, hvor der - til trods for andre overordnede mål eller som led i realiseringen af dem - engang imellem bevidst afsættes tid til læring eller til at medarbejderne selv finder 'tidslommer' der udnyttes til læring.

Til støtte for overvejelser vedrørende hotellets mål og strategier vedrørende kompetenceudvikling vil vi på baggrund af projektet fremhæve følgende fem måder at organisere kompetenceudvikling på:

- A. 'At lære ved at udvikling og fleksibilitet udgør et grundlæggende vilkår'
- B. 'At lære af andre virksomheder': besøg på andre virksomheder, teamsamarbejde på tværs af virksomheder
- C. 'At lære af andre på virksomheden': en særlig uddannelsesmedarbejder, føl/mentor ordninger, at gå hytten igennem, at prikke medarbejderne på skulderen
- D. 'At lære af egne erfaringer i den daglige praksis'
- E. 'At lære fra kurser'

2.2. Involvering

Som fællesbetegnelse for alle former for initiativer, der sigter mod at få medarbejderne til at tænke over og aktivt handle til gavn for el-besparelser på hotellet, benytter vi begrebet *involvering*. Involvering i relation til el-besparelser kan - i den ene eller anden form - ske i alle faser i el-spare processen. Valget af tilgange til involvering af medarbejderne i el-besparelser hænger sammen med virksomhedens kultur, mål og strategier (jf. oversigtsmodellen). Disse størrelser er imidlertid sjældent så klart formulerede, at de direkte kan vejlede i, hvilken metode, man kan vælge for at få medarbejderne til at bidrage til elbesparelser.

Det er derfor en god idé at overveje, hvilke *tilgange til medarbejderinvolvering*der skal være styrende for det konkrete metodevalg i forbindelse med el-spare processen (jf. el-spare processen i oversigtsmodellen). Til støtte herfor kan det være nyttigt at skelne mellem to tilgange til involvering, nemlig *inddragelse* og *deltagelse*, samt mellem et fokus på henholdsvis de *tekniske aspekter* og de aspekter som omhandler *medarbejdernes forhold og læring* i forbindelse med forandringsprocesser i praksis. Bemærk at det ikke nødvendigvis er tale om enten at følge den ene tilgang eller den anden, på hotellerne har vi set en *kombination af inddragelse og deltagelse* og en kombination af *et fokus på både tekniske og lærings aspekter*.

En involveringsstrategi vil bestå af en kombination af involveringstilgange - inddragelse og deltagelse, og af involveringsfokus – tekniske og lærings parametre. Figuren nedenfor illustrerer kombinationsmulighederne på tværs af involveringstilgange og -fokus:

Tilgange/Fokus	Fokus på tekniske aspekter	Fokus på medarbejderne
Inddragelse		
Deltagelse		

Figur Involveringsstrategi

Inddragelsestilgang

Ledelsen kan inddrage medarbejderne ved at bede dem om at levere informationer til ledelsen (eller den energiansvarlige mellemløder) – fx ideer til el-besparelser. Ledelsen kan informere og instruere medarbejderne om, hvad de skal gøre, ligesom de kan iværksætte kontrolsystemer som inddrager medarbejderne i at sikre, at det bliver gjort.

I forbindelse med el-spare processen kan inddragelsen især ske i forbindelse med følgende metoder (som beskrives i el-spare boksens underliggende lag) :

- idéudviklingsfasen (orientering, idékonkurrence, idéworkshop, ekskursion)
- gennemførelsesfasen (regler/checklister, økonomiske incitament).
- i de øvrige faser sker inddragelsen evt. gennem orientering.

Deltagelsestilgang

Ledelsen kan fremme medarbejdernes deltagelse ved at lave rammer for dialog og ved at uddelegere ansvar til medarbejderne. Medarbejderne kan deltage aktivt i afdækningen af problemer, i undersøgelsen og vurderingen af mulige løsninger, ligesom de kan tildeles ansvar i forbindelse med beslutninger og gennemførelse af de vedtagne løsninger.

I forbindelse med el-spare processen kan deltagelse således ske i forbindelse med alle 5 faser i el-spareprocessen (i parentes er der referencer til metoder i el-spare processen):

- kortlægningsfasen (undersøgelse af el-forbruget),

- idéudviklingsfasen (punkt på afdelingsmøde, møde med oplæg og diskussion)
- bearbejdningsfasen (lille ad-hoc gruppe + fællesmøde, delegering til ansat med idé, kernegruppe)
- beslutningsfasen (konsensusbeslutning, repræsentativ behandling)
- gennemførelsesfasen (delegering til afdelinger, dialog-møder, deltagelse i produktvalg)
- evalueringsfasen (årligt møde, internat-seminar).

Kombination af inddragelse og deltagelse

Inddragelse og deltagelse udelukker ikke nødvendigvis hinanden. En leder, som vil arbejde med medarbejderinvolvering i el-besparelser, kan fx starte processen op ved at orientere medarbejderne om begrundelserne for at spare el (inddragelse). Herefter kan han/hun arrangere møder med oplæg og diskussion (deltagelse) som led i idéudviklingen, og lade nogle af medarbejderne deltage i undersøgelsen af nogle af ideerne (deltagelse). Ledelsen træffer en beslutning og orienterer medarbejderne herom (inddragelse), og sluttelig gennemføres det med brug af økonomiske incitament (inddragelse).

Fokus på tekniske aspekter

Når hotellerne har arbejdet med el-forbrug har de tekniske muligheder for el-besparelser ofte været i fokus. Det vil sige at indsatsen organiseres ud fra spørgsmål som: Hvor kan der spares? Hvordan kan der spares? Hvem gør hvad? Medarbejderne kan involveres i arbejdet med at besvare alle tre spørgsmål.

Vigtige elementer:

- En *energikortlægning* gennemført af en ekstern energikonsulent kan udgøre et central element i den tekniske tilgang.
- Desuden er hotellernes brug af *checklister* og af rutiner og *redskaber knyttet til kvalitetsstyring* samt deres arbejde med *indførelse af nyt udstyr og nye teknologier* til styring af fx lys og varme, eksempler på et fokus på de tekniske aspekter.

Fokus på medarbejdernes forhold og læring

Når der tager udgangspunkt i *medarbejderne og i organiseringen af arbejdet* – dvs. i medarbejdernes arbejdsforhold og opfattelser, er det mulighederne for læring i en bestemt sammenhæng eller praksis som er i fokus: Hvorfor foregår arbejdet som det gør? Hvilke grunde er der til, at der bruges mere el end nødvendigt på hotellet? Hvordan kan disse barrierer overvindes?

Vigtige elementer:

- Det centrale er her at udvikle medarbejdernes handlekompetencer. Tanken er, at man igennem at involvere medarbejderne i afdækningen og løsningen af problemerne, udvikler deres engagement og ansvarlighed, viden og færdigheder, samt erfaringer og hermed evner til at handle.
- Hvis der er fokus på læring er medarbejdernes erfaringer og dialog central, fx organiseret i form af workshops og samtaler med og mellem ledere og medarbejdere.

Kombination af fokus på tekniske aspekter og medarbejderlæring

I samarbejdet med de 5 case-hoteller blev de tilbudt konsulentstøtte i forhold til såvel teknisk kortlægning som medarbejderlæring i deres udviklingsprojekter. De benyttede sig af en kombination af dem. På et af hotellerne bestod det i, at de sideløbende havde to aktiviteter i gang:

- Dels en el-gruppe hvis opgave var at arbejde videre med den eksterne konsulents el-rapport og involvere de øvrige medarbejdere i spørgsmålet om, hvordan der kan spares på el,
- dels en proces med de unge, løstansatte i køkkenet og restauranten, som – inspireret af den eksterne pædagogiske konsulent – involverede dem i et idé- og dialogmøde med ledelsen med henblik på at finde løsninger på problemerne med ansvarlig adfærd i denne gruppe – en problematik som udgjorde en barriere for bl.a. at kunne reducere el-forbruget.

2.2.1. Erfaringer med involvering

Hovedindtrykket fra de medvirkende hoteller er, at der er gjort en del erfaringer med, at ledelsen har *inddraget* medarbejderne i idéudviklings- og gennemførelsesfaser, og lidt færre erfaringer med at ledelsen har fremmet medarbejdernes *deltagelse* i bearbejdelse af ideer og i beslutninger om gennemførelsen. De fleste steder var der allerede ved projektstart gjort en del for at reducere el-forbruget ad teknisk vej, og i løbet af projektet udvikles der flere erfaringer hermed. Der er derimod gjort relativt få erfaringer med de medarbejdersorienterede tilgange.

Afsnittet beskriver overordnet de forskellige tilgange for involvering, som er illustreret i oversigtsmodellens 2. søjle. Yderligere eksempler på involvering kan læses i BILAG 2.3.

De anvendte tekniske tilgange

- *Energikortlægningen*: Først finder man gennem en teknisk kortlægning frem til elsparemulighederne, derefter koncentrerer involveringen sig om at finde frem til tekniske eller adfærdsmæssige løsninger som udnytter disse muligheder. Resultaterne fra målingen implementeres i gennemførelsesfasen, herunder i regler og checklister samt i beslutninger om hvilket udstyr der skal udskiftes og hvornår.
- *Checklisterne* bruges af hotellerne i relation til nye medarbejdere, nye arbejds gange, ved indførelse af ny teknologi eller som huskeredskab for medarbejderne. Ledelsen udarbejder (evt. i samarbejde med medarbejderne) en liste med en række arbejds momenter som medarbejderne skal udføre og krydse af ved lukning og slukning af et lokale eller af områder på hotellet.
- Projektet har på flere af hotellerne medført indførelse af *nyt udstyr (fx nye fryserer eller kaffemaskiner) og nye teknologier til styring af fx lys og varme*. Dette vurderes som et vigtigt element i el-besparelser: ”det er ikke kun mennesker, der skal også mekanik til”, som en af deltagerne i projektet siger. Denne tilgang understøttes af kvalitetssikringsordninger: For conferencecentre, handler den sidste stjerne primært om indførelse af teknologier såsom rumafkøling og motoriserede mørklægningsgardiner i konferencelokalerne.
- Endvidere er hotellernes redskaber til kvalitetsstyring også eksempler på en teknisk tilgang til involvering og forandring. Det drejer sig fx om *brugerundersøgelser af kvalitet* som bl.a. anvendes til at sikre informationer om gæsternes vurdering af hotellernes service, af tekniske faciliteter, indretning af værelser, personlig betjening etc..

De medarbejderorienterede tilgange

- Den pædagogiske *eksterne konsulentstøtte* i projektet har primært bestået i: Afholdelse af en workshop med formål om at støtte en udveksling af ideer og erfaringer mellem de deltagende hoteller og som resulterer i en idékatalog. Besøg på hotellerne med deltagelse i medarbejdermøder, med samtaler med ledere og medarbejdere om erfaringer med el-besparelser og involvering af medarbejderne, samt med om forslag til aktiviteter og metoder. Udarbejdelse af ressource materialer, herunder en inspirationsfolder.
- Et element i den pædagogiske konsulentstøtte har været - i samtaler med ledelse og medarbejdere – at søge at afklare og sætte fokus på *hotellets kultur, mål og strategier* som et grundlag for undersøgelser og løsninger af problemer knyttet til el-besparelser.
- På et hotel tog ledelsen initiativ til *et idé- og dialogmøde med de unge løstansatte medarbejdere* i køkkenet og restauranten.
- På to af hotellerne har *medarbejderne arbejdet i teams* (i tværfaglige grupper eller på tværs af afdelingerne) hvor målet har været at skabe en dialog med andre medarbejdere og ledelse om el-forbruget

- På et af hotellerne er der gjort brug af en *intern facilitator*: her har en medarbejder med pædagogiske kompetencer (knyttet til uddannelse) fået i opgave at organisere og fremme deltagelse og kompetenceudvikling på arbejdspladsen i relation til både arbejdsmiljø og ydre miljø.

Involveringsstrategierne – og de erfarede muligheder og barrierer for kompetenceudvikling i relation til el-besparelser

I det følgende fokuseres der på barrierer og muligheder for medarbejderinvolvering. Der skelnes mellem barrierer og muligheder set i relation til de to tilgange til involvering - *inddragelse, deltagelse*, og i forhold til fokus på henholdsvis *tekniske aspekter* og *medarbejder aspekter*. Barrierer og muligheder ses i forhold til målet om at benytte involveringen til at fremme medarbejdernes kompetence til at tænke over og aktivt handle til gavn for el-besparelser på hotellet.

Denne form for kompetence kalder vi 'handlekompetence'. Handlekompetence beskriver således evnen til at tænke over og aktivt handle til gavn for el-besparelser. Handlekompetence forventes styrket ved at der udvikles rum for handling, herved får medarbejderne selv lejlighed til at reflektere, fortolke og handle. Eksempler på delelementer i handlekompetenceudvikling er: aktivering af egne erfaringer, udvikling af kreativitet, viden, færdigheder, vaner, engagement, udveksling af erfaringer, refleksion af egne praksisser, indsigt og udvikling af handleerfaringer.

Her følger nu pointerne vedrørende muligheder og barrierer for handlekompetence for henholdsvis inddragelse, deltagelse, teknisk fokus og medarbejderfokus:

Inddragelsestilgang

Muligheder

- at inddrages i udvikling af *information og ideer* giver mulighed for at egne erfaringer i forhold til el-problematikken aktiveres
- *instruktion* kan føre til en vis tilegnelse af viden og færdigheder
- *inddragelse i udvikling af ideer* kan fremme kreativitet - herunder styrke medarbejdernes evne til at gøre sig forestillinger om mulige andre praksisser og deres betydning for el-forbruget

Barrierer

- det kan give problemer *at omsætte information og instruktion til praksis* – dels pga. manglende motivation, dels pga. manglende aktiv refleksion og bearbejdning af problematikken, gennem hvilken den ny viden kan kobles med egne erfaringer og specifikke forhold.
- medarbejdernes evne til at udvikle viden gennem deres handleerfaringer i praksis næres ikke nævneværdigt gennem metoderne i *idéudviklingen*, fordi de ikke indebærer at der etableres et (lærings)rum for erfaringsbearbejdning og dialog.
- en manglende aktiv medarbejderdeltagelse i refleksionen og *udviklingen af løsningsforslagene* kan betyde, at disse risikerer at opleves som udefrakommende, og derfor ikke erfares som en del af medarbejderens egen forandringspraksis.

Deltagelsestilgang

Muligheder

- ledelsens *uddelegering af ansvar* kan sikre engagement hos medarbejderne og ledelsens *etablering af rammer for dialog* mellem ledelse og medarbejdere om el-forbruget kan støtte udveksling af information og erfaring ift. el-forbrug
- *involvering i problemløsning* kan:
 - fremme refleksion af egne praksisser i relation til el-forbrug,
 - give mulighed for erhvervelse af en indgående indsigt i de sammenhænge som el-forbruget er indvævet i, og

- rumme et kreativt aspekt hvilke - sammen med delegeringen af ansvar - indebærer en mulighed til at styrke engagementet som en del af handlekompetencen
- oplevelsen af og (handle)erfaringer med resultater/succes kan være afgørende for villigheden og evnen til at indgå i fremtidige forandringsprocesser på hotellet

Barrierer

- en oplevelse af og erfaringer med manglende resultater/fiasco risikerer at svække handlekompetencen og virke hæmmende på villigheden og evnen til at indgå i fremtidige forandringsprocesser på hotellet
- *en proces i retning af øget fleksibilitet og medansvar* kan skabe nye rum for læring og handling, men er også samtidigt en proces som kendetegnes ved, at den tager tid. Hvis der ikke gives tid eller andre ressourcer til det, kan øget medansvar lede til et arbejdsmiljø præget af stress.
- *uddelegering af ansvar og etablering af rammer for dialog* handler om organisering af arbejdet – på hoteller hvor organiseringen kendetegnes ved hierarkiske ledelsesformer og lav medarbejderinvolvering, vil deltagelsestilgangen ses som tilhørende en anden kultur.

Fokus på tekniske aspekter

Muligheder

- *Energikortlægningen foretaget af den tekniske konsulent i projektet* afslørede nye muligheder for el-besparelser, både ved anskaffelse af nye tekniske installationer og ved ændringer i adfærd. Det skete selv de steder, hvor der allerede var arbejdet meget med el-besparelser,
- *Checklisterne* er et redskab som hjælper medarbejderne med at indøve en rutine i arbejdet indtil denne sidder på rygmarven, dvs. bliver en vane. Vaner kan kendetegnes ved at det er noget som du gør uden at skulle bruge tid på at forholde dig til det, dvs. de sparer tid - check lister ses af medarbejdere som et godt huskeredskab i hverdagen.
- Indførelse af *nyt udstyr og nye teknologier* til styring af fx lys og varme kan have den fordel, at det kan minimere behovet for manuel styring og effekten af u hensigtsmæssig adfærd.

Barrierer

- I nogle tilfælde blev resultaterne af *den konsulentstøttede energikortlægning* ikke lagt ud til medarbejderne, men blev alene benyttet som information af den energiansvarlige/ledelsen.
- Der var i flere af casene problemer med kvaliteten af de *supplerende energikortlægninger* varetaget af de lokale energiselskaber. Der er kommet forkerte resultater ud af kortlægningerne - dvs. der er tale om en teknisk målingsproblematik, eller der ikke er kommet en tilfredsstillende tilbagemelding fra energiselskabet - dvs. der er tale om en kommunikationsproblematik.
- *Checklister* er rettet mod at udvikle vaner, vaner sparer tid, men fastholder samtidigt den måde som vi tænker og handler på, hvilket kan være u hensigtsmæssigt ved en omorganisering af arbejdet eller ved indførelse af ny teknologi.

Fokus på medarbejderne og deres læring

Muligheder

- *Et fokus på medarbejdernes læring og en eksterne konsulentstøtte* hertil kan give hoteller inspiration til det fortsatte arbejde med el-besparelser. På flere af case-hotellerne blev der også lagt vægt på, at opmærksomhed udefra, fremme lysten til at holde el-besparelserprojektet i gang. Den eksterne konsulentstøtte bør ikke kun være igangsættende med også stå til rådighed med råd og vejledning undervejs i processen. Omvendt skal energikonsulenten ikke være så udfarende, at medarbejderne passiviseres. Som en energirådgiver fortalte, var det hendes erfaring, at medarbejderne kommer med mindst 5 gange så mange ideer, hvis hun holder sig i baggrunden, end ved traditionel rådgivning.
- *Brug af en særlig energimedarbejder*: Det er almindeligt, at hotellerne har en teknisk medarbejder med særligt ansvar for energiområdet og som bl.a. i den egenskab skal forsøge at involvere medarbejderne i at spare på el. Det kan lede til at denne medarbejder opbygger en særlig

kompetence i forhold til energibesparelser, fx via det interne samarbejde og inddragelsen af eksterne eksperter i forbindelse med problemløsning knyttet til el-forbrug.

- På et af case-hotellerne har man en medarbejder som uddannes til at uddanne de øvrige medarbejdere. Dennes rolle er altså ikke knyttet til et bestemt udviklingsområde (fx el eller arbejdsmiljø), men drejer sig om generelt at facilitere medarbejdernes deltagelse og kompetenceudvikling. Den implicerede medarbejder kan hermed opbygge en lidt bredere kompetence, som hotellet kan bruge på mange forskellige udviklingsområder – herunder også el-området.

Barrierer

- Nogle af hotellerne ser *en stor udfordring i at arbejde med et fokus på læring i forandringsprocesser* – som de fleste steder beskriver som uvant. Men der har generelt været en ret stor afstand mellem dette ønske om at vægte kompetenceudvikling gennem involvering og hotellernes kultur samt vanlige måde at arbejde med el-besparelser på. Denne fremmedhed og kulturforskel mindsker muligheden for, at *den eksterne konsulentstøtte* til læring og kompetenceudvikling med relativ kort tid til rådighed kan befordre en ny praksis.
- Den *særlige energimedarbejder* kan opleve, at hans eller hendes kollegaer lægger ansvaret over på vedkommende og omvendt ofte reagerer negativt på opfordringer eller instruktioner i at spare på energien. Denne rolletildeling styrkes af, at den særlige energimedarbejder også står til ansvar overfor ledelsen, og af den viden og det engagement som vedkommende selv udvikler gennem sit arbejde. Det kan derfor være vanskeligt at frigøre sig fra rollen som 'moraliserende bussemand' – og dermed fra en position som gør det vanskeligt at fremme de øvrige medarbejders involvering og ansvar.
- Gruppedynamikken ved brug af *interne facilitator* er vigtig: Erfaringen hos en sikkerhedsrepræsentant, som i denne rolle også er en intern facilitator, er, at nogle af medarbejderne er uformelle ledere i deres afdeling og at man ikke kommer nogen veje uden at få dem med.

Kombination af teknisk fokus og medarbejderfokus - samspil og modspil

Hotellerne har benyttet sig af en kombination af teknisk fokus og medarbejderfokus, men vægten har ligget på de tekniske. Der kan være fordele ved at kombinere de to fokus i forandringsprocesser i praksis, men de kan også komme i konflikt med hinanden.

Muligheder

- *Energikortlægningens tekniske indfaldsvinkel kan understøtte læring i forandringsprocesser som handler om el-besparelser.* Det kan ske ved at tilvejebringe informationer om energiforbruget, som kan inspirere til udvikling af en mere hensigtsmæssig organisering af arbejdet, herunder arbejdsdeling i tilknytning til rutiner i arbejdet, fx lukke og slukke runder på hotellet.
- *Et udgangspunkt i medarbejdernes forhold og læring kan fremme gennemslagskraften i en mere teknisk tilgang.* Det kan ske ved at udvide måderne hvorpå man tænker over mulighederne for ændringer af el-forbrug. Fx ved at der tages udgangspunkt i medarbejdernes opfattelser af arbejdets organisering, grunde til et højt el-forbrug og forslag til ændringer i arbejdet, som også vil betyde et mindre el-forbrug.

Barrierer

- Resultater fra *tekniske tilgange, herunder energikortlægninger, kan få negative konsekvenser for en forandringsproces som sætter fokus på medarbejderne*, hvis de bruges uden hensyntagen til hotellets kultur, samt isoleret fra hotellets øvrige mål og strategier, fx servicemål eller sociale mål.
- *Tekniske tilgange, herunder brug af checklister og rutiner og redskaber knyttet til kvalitetsstyring, kan få negative konsekvenser medarbejdernes læring.* De indebærer således en risiko for at underminere medarbejdernes motivation og skabe modstand mod medarbejderinvolvering. Dette vil fx være tilfældet hvis rutinerne og redskaberne opfattes som defineret på forhånd/af ledelsen, eller som tidskrævende og kontrollerende. På et hotel har de 'gamle tjenere' således udviklet en modstrategi i forhold til checklisterne - de udfylder listerne og skriver under, uden at følge 'at gøre' punkterne.

Gode råd: Involvering og kompetenceudvikling i relation til el-besparelser

På baggrund af en afvejning af muligheder og barrierer knyttet til de fire involveringstilgange vil vi opstille følgende refleksioner og gode råd:

- Kompetencen til at medvirke i forandringsprocesser og føle sig ansvarlig overfor løsningerne kan styrkes, hvis medarbejderne oplever en klar forbindelse mellem deres egne ideer, det som gennemføres i praksis og opnåelsen af de ønskede resultater. Således kan *involveringstilgange i kombination med deltagelsestilgange* fremme kompetenceudvikling.
- *Deltagelsestilgangen* kan give en vidensstilelse, der knyttes tæt til egne, konkrete erfaringer og som bearbejdes med kollegaerne og ledelsen. Det giver en mulighed for at få praktiske erfaringer sat på begreb og mindsker risikoen for et gab mellem viden og handling.
- Energikortlægning, som er et eksempel på brug af en *teknisk tilgang*, kan have den fordel, at der baggrund heraf kan tages beslutninger om ændringer, såsom fx tekniske installationer eller faciliteter der skal erstattes.
- *Den medarbejderorienterede tilgang*: El-forbruget hænger sammen med de daglige praksisser. Det kan handle om indgroede rutiner og adfærd, men kan også hænge sammen med hotellets mål og måder at indrette arbejdet på for at indfri disse mål. Hvis barriererne for el-besparelser fx er adfærd, travlhed, rolle- og ansvarsfordelingen på hotellet, de løse ansattes manglende integration, gruppedynamikken i en afdeling m.v., så kan løsningen være at sætte fokus på disse mere medarbejderrelaterede aspekter. Her følger nogle eksempler på, hvilke problematikker det kan handle om:
 - *Travlhed*: Kan det gøres nemmere at tage energihensyn og/eller kan arbejdsopgaver tilrettelægges anderledes?
 - *Rutiner*: Hvilke rutiner modvirker energihensyn? Hvilke kvaliteter og ulemper har rutinerne? Kan der ændres ved dem, så arbejdet bliver bedre samtidig med at der spares på energi.
 - *Roller og ansvar*: Medfører de eksisterende rolle- og ansvarsfordelinger på arbejdspladsen at bl.a. energihensyn bliver en brik i et rollespil? Kan en bearbejdning af roller, ansvar og holdningerne til hinanden også være en vej til fremme af energihensyn?
 - *Nye og løse ansatte*: Skyldes sløseri med el, at nye eller løst ansatte ikke har været gennem den samme proces med udvikling af hotellets elspare-indsats, som dem der har været fast ansat i længere tid? Skyldes det evt. også sproglige barrierer? Hvad kan der i givet fald gøres for at inddrage dem, styrke deres ansvarsfølelse og medvirken?
 - *Virksomhedskulturen i afdelingerne*: Er der forskel på medarbejdernes private adfærd og deres adfærd på arbejdspladsen? Er der forskel på virksomhedskulturen i de forskellige afdelinger og fastholdes den af modsætninger mellem dem? Kan en bearbejdning af virksomhedskulturen være en vej til at udvikle engagementet i arbejdspladsen og herunder i el-forbruget?

Redskab: Planlægning af involvering af medarbejdere i el-besparelser

I oversigten nedenfor beskrives muligheder for medarbejdernes kompetenceudvikling i relation til el-forbrug, når der bruges henholdsvis *inddragelse* og *deltagelse* som involveringstilgange.

- I den *venstre kolonne* beskrives en række aktiviteter under de to tilgange til involvering, derefter angives fordelingen af roller mellem leder(e) og medarbejdere.
- I den *højre kolonne* beskrives hvilke muligheder for medarbejdernes kompetenceudvikling tilgangene hver især åbner op for.

Involvering	L	M	Muligheder – kompetenceudvikling
<i>Inddragelse</i>			
Leverer informationer/ideer		x	Aktivering af egne erfaringer med og udvikling af kreativitet ift. el-forbrug

Informerer og instruerer medarbejderne	x		Medarbejderne kan udvikle viden og færdigheder
Iværksætter kontrolsystemer, fx checklister og kvalitetsundersøgelser	x		Kan regulere medarbejdernes adfærd ift. el-forbrug
Bruger kontrolsystemet		x	Erfaring af med at efterleve regler ift. el-forbrug
<i>Deltagelse</i>			
Uddelegerer ansvar	x		Kan støtte udvikling af engagement hos medarbejderne
Laver rammer for dialog	x		Støtte udveksling af information og erfaring ift. elforbrug
Afdækker problemer		x	Kan fremme indsigt i problemernes karakter, omfang og effekt
Undersøger og vurderer mulige løsninger		x	Refleksion over egne praksisser i relation til el-forbrug
Ansvar for beslutning af løsning og for gennemførelse af løsning		x	Erfaring af succes eller fiasko med forandringer man selv har medvirket til

Oversigt: Inddragelse og deltagelse, fordeling af roller mellem leder(L) og medarbejdere(M), og muligheder ift. kompetenceudvikling.

I planlægning af initiativer rettet mod involvering af medarbejderne i el-besparelser kan oversigten bruges som et redskab til at få øje på nye muligheder – brug en tom skabelon og husk at:

- der findes andre involveringsmuligheder end de som er listet i oversigtens venstre kolonne- og valg af involveringstilgange vil se forskellige ud fra hotel til hotel,
- krydserne som markerer lederne og medarbejdernes roller bl.a. skal sættes under hensyntagen til hotellets kultur
- der kan være andre delelementer i kompetenceudviklingen (højre kolonne) end de som er nævnt i oversigten

Inkluderer planlægningen:

- flere af de muligheder der er for medarbejdernes inddragelse og deltagelse?
- et fokus på både medarbejder-aspekter og tekniske aspekter i forandringsprocesser? – disse må samlet ses som centrale i en støttestruktur for ændringer af el-forbruget på hoteller!
- overvejelser over ledelsens og medarbejdernes roller i arbejdet - er fordelingen hensigtsmæssig eller kan der byttes om på rollerne?

2.3. El – spare processen

Oversigtsmodellens 3. søjle illustrerer el-spare processen. Dette afsnit beskriver metoder til medarbejderinvolvering i el-spare processens fem faser og de forskellige mulige metoder indenfor den aktiverede fase.

Hvordan udføres energikortlægningen?

- *Ekstern konsulenthjælp:* En energirådgiver gennemfører kortlægningen, hvorefter medarbejderne orienteres om de fundne muligheder for el-besparelser.
 - *Ledelsen foretager løbende målinger:* Resultaterne synliggøres, og fungerer som sådan som en metode til at medarbejderne kan følge med i effekten af hotellets – og deres – indsats for at reducere el-forbruget.
 - *Medarbejderne deltager i undersøgelse af el-forbruget:* med henblik på at identificere el-spare muligheder. Det kan ske ved hjælp af teknisk måleudstyr, som kan lånes hos de fleste el-selskaber. Det kan også ske i samarbejde med el-selskabet, således at det er dem der udfører selve målingen.
-

Hvordan støttes idéudviklingen?

- *Orientering:* Ideerne udvikles på lederniveau, hvorefter de ansatte orienteres
 - *Idékonkurrence:* Medarbejdernes opfordres til at komme med forslag til el-besparelser, og der udloves en præmie.
 - *Punkt på afdelingsmøde:* El-forbruget tages op på afdelingsmøder, og det diskuteres, hvad der kan gøres anderledes i afdelingens arbejde og/eller hvilke tekniske fornyelser, der kan spare el.
 - *Ekskursion:* De ansatte deltager i udflugt til et andet hotel, hvor de hører om, hvad der gøres her for at spare på el-forbruget.
 - *Idé-workshop med brainstorm:* Et medarbejdermøde på hotellet arrangeres som en workshop med brainstorm med henblik på at finde på ideer til el-besparelser.
 - *Møde med oplæg og diskussion:* Møde med gæst udefra, som fortæller om el-forbrug og sparemuligheder, hvorefter muligheder på hotellet diskuteres.
-

Hvordan bearbejdes ideerne?

- *Orientering:* Ledelsen eller den energiansvarlige medarbejder undersøger ideer og orienterer de ansatte om resultatet.
 - *Kernegruppe:* En mindre gruppe medarbejdere (fx 4-5) udvælges til at undersøge ideer til el-besparelser nærmere, og udarbejde forslag til ledelsen. Gruppen kan nedsættes med det ene formål at undersøge de ideer til el-besparelser, som er fremkommet gennem kortlægning og idéudvikling, eller det kan være et udvalg hvor el-besparelser blot er et ud af flere emner, som udvalget har ansvaret for.
 - *Lille ad-hoc gruppe + fællesmøde:* Idé undersøges nærmere af 2 ansatte, som melder tilbage til et medarbejdermøde, hvor resultatet af deres arbejde diskuteres.
 - *Delegering til ansat med idé:* Den, der får ideen, får selv ansvaret for at undersøge den nærmere.
-

Hvordan gennemføres ideerne?

- *Orientering:* Lederen/ledelsen træffer beslutningen og orienterer medarbejderne om, hvordan beslutninger om el-besparelser skal gennemføres.
- *Repræsentativ behandling:* Beslutningen træffes på møde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter.

- *Konsensus:* De medarbejdere som en beslutning vedrører, indgår i drøftelse med ledelsen med henblik på konsensus om beslutningen.
 - *Regler/Checklister:* Forslag til el-besparende praksisser formaliseres i form af regler og checklister, som de ansatte skal benytte.
 - *Delegering til afdelinger:* Ansvaret for gennemførelsen lægges ud til afdelingerne som videredelegerer ansvar til den enkelte medarbejder og/eller holder korte, hyppige møder med referat, hvor bl.a. den el-besparende praksis drøftes.
 - *Økonomiske incitamenter:* Medarbejderne holdes til ilden mht. at følge spareråd vha. at få del i gevinsten. Det kan enten være i form af et gratiale, en premie, en udflugt eller fest for alle ansatte eller en 'noget-for-noget' aftale, hvor en afdeling får noget udstyr, de har ønsket sig, hvis du sparer en vis mængde el.
 - *Dialog-møder:* Ledelsen holder særlige møder med hele medarbejdergruppen eller særlige grupper medarbejdere med henblik på at gøre status og drøfte problemer i arbejdet – herunder el-besparende praksisser.
 - *Deltagelse i produktvalg:* Når en beslutning om indkøb af nye tekniske installationer er truffet, deltager de medarbejdere, som dette har betydning for, i arbejdet med at finde frem til det rette produkt.
-

Hvordan evalueres på processen?

- *Orientering:* Ledelsen gennemfører evalueringen af den el-besparende indsats og orienterer de ansatte herom.
- *Ledelsen evaluerer egen rolle og praksis:* med henblik på at forbedre processen
- *Årligt møde:* På et årligt møde tages el-forbruget samt de gældende ordninger for at reducere det, op til revision.
- *Internat-seminar:* Ledelsen tager med en afdelings ansatte på et internat-seminar med henblik på at gennemgå og evaluere afdelingens arbejde i detaljer – herunder også brugen af el.

2.3.1. Erfaringer med el-spare processen muligheder og barrierer

Dette afsnit giver indblik i projektets pointer med hensyn til *erfaringer* med de enkelte metoders kvaliteter og problemer. Yderligere eksempler og citater fra ledelse og medarbejdere på de medvirkende case-hoteller, kan læses i BILAG 3.3.

Energikortlægningen

Muligheder

- En energikortlægning kan synliggøre, hvor de ansatte kan spare el ved at ændre praksis.
- Så længe det går synligt fremad er der gode chancer for at synliggørelsen fremmer engagementet.
- Rent forståelsesmæssigt er en billedlig – grafisk – fremstilling bedre end tekst og tal.

Barrierer

- En barriere kan være, at kortlægningen foretaget af en ekstern konsulent, modtages af den energiansvarlige medarbejder eller lederen, som beholder resultaterne for sig selv i stedet for at videreformidle dem.
- Senere – når ”de lavest hængene frugter er plukket” og besparelsen ikke er så synlig længere, kan effekten let blive negativ, idet medarbejderne oplever at deres indsats ikke nytter. For at undgå at kortlægningerne derved fører til et faldende engagement, er det vigtigt at gribe fat i frustrationen og forsøge at løse den gennem nye el-spare initiativer.
- Der er eksempler på, at medarbejderne har reageret negativt på synliggørelsen af forbruget, fordi de oplever det som et irriterende moraliserende pres.
- Ved supplerende målinger med hjælp fra lokale elselskaber, kan der opstå fejl og kommunikationsbrist, der sætter processen i stå. Det kan også sætte processen i stå, at denne

service fra el-selskaberne ikke alle steder tilbydes gratis. Medarbejderinvolveringen er meget følsom overfor sådanne afbrydelser, idet de erfarer, at deres engagement og indsats ikke fører til noget.

Idéudvikling

Muligheder

- *Idékonkurrencer* fungerer godt. De ansatte vil gerne – og kan godt - komme med ideer. Selv om ikke alle ideer er realistiske, så er nogle ideer gode, fordi de udspringer af et indgående kendskab til forholdene og de daglige praksisser. Ved at gøre præmien til en fællespræmie til en afdeling kan man stimulere såvel det sociale fællesskab samt dialogen og kreativiteten på gruppeniveau
- *Idé workshop med brainstorm*: Der er gode erfaringer med at organisere medarbejdermøder med brainstorms om ideer til el-besparelser. Medarbejderne kan bidrage ud fra kendskab til daglige arbejdsgange, og de sprudler ofte af ideer. Der findes en række forskellige måder at organisere idé workshops på. Projektet har udarbejdet et katalog med korte beskrivelser af en række metoder, som alle er egnede til opstart af medarbejderinvolveringen i el-besparelser
- For *ekskursionens* vedkommende ligger potentialet i den inspiration og dannelse som opnås, når medarbejderen får mulighed for at overskride sin egen erfaringshorisont, ved at se eksempler på, hvordan man arbejder og sparer el på andre hoteller.

Barrierer

- En barriere for idékonkurrencer er, at arbejdsmarkedsaftalerne kun accepterer belønning, hvis de tilfalder alle medarbejderne.
 - En barriere for idé-workshops og ekskursioner er medarbejdernes skiftende arbejdstider og forskelle mellem hvornår afdelingerne har travlt.
 - Hvis hotellet har en 'energimedarbejder', som har det formelle ansvar for el-forbruget, så kan det give en uheldig dynamik, hvor de øvrige medarbejdere ikke involverer sig, fordi de opfatter det som energimedarbejderens ansvar.
-

Bearbejdning af ideer

Muligheder

- *Kernegruppe*: For at undgå mange egentlige møder, kan man have en 'flydende dagsorden' og snakke sammen på kryds og tværs i gruppen, når 1-2-3 møder hinanden. Der er vigtigt, at sådanne grupper så vidt muligt har mindst en person med kompetence og ressourcer til at lede gruppen – eller at gruppen fungerer i tæt dialog med ledelsen. En intern uddannelsesmedarbejder (facilitator) kan også i en fase være knyttet til gruppen som 'træner', indtil den er selvkørende
- *kernegruppe*: for de få deltagende medarbejdere kan der ske der en kompetenceudvikling gennem det interne samarbejde og inddragelsen af eksterne eksperter i forbindelse med problemløsning. Når det lykkes at løse problemer og påvirke beslutninger udvikles – eller bekræftes – deres handlekompetence
- *Delegering til ansat med idé*: Metoden giver mulighed for, at medarbejdere gennem proaktiv problemløsning kan udvikle deres kompetence til at løse problemer og forbedre hotellet ud fra en helhedsorienteret analyse.

Barrierer

- *Kernegruppe*: Det store problem med kernegrupper er, at forskellige mødetider og forskelle i hvem der har travlt hvornår, gør det svært at samle gruppen. Det betyder, at møder udsættes og manglende kontinuitet.

- *Kernegruppe:* En barriere kan være, at ingen i gruppen har ledelseskompetence og/eller tid til at sikre fremdriften i arbejdet. Handlekompetence udgør ikke blot et produkt af medarbejderdeltagelse, men er også til en vis grad en forudsætning for det (se uddybning af handlekompetence under boksen om involveringsstrategi)
- *Kernegruppe:* Det er kun er nogle få af medarbejderne som deltager og er medansvarlige, mens de øvrige medarbejdere i bedste fald orienteres om deres arbejde.

Gennemførelse

Muligheder

- *Orientering:* Hvis ledelsen har besluttet ændringer i arbejdsgangen af hensyn til el-forbruget, er det vigtigt at medarbejderne ikke blot orienteres om, at de skal gøre noget anderledes, men også får forklaret *hvorfor* de skal gøre det. Medarbejderne skal kunne se formålet med det, der forlanges af dem.
- *Regler og tjeklister:* Checklister, hvor medarbejderne skal krydse af, når de har gjort det som reglen foreskriver, kan i nogle tilfælde bruges til at sikre overholdelsen af regler. Det kan fungere godt, hvis det kobles med en fællesskabsånd og gevinster for personalet ved at spare mere.
- *Uddelegering af ansvar til afdelingerne:* Det fungerer i praksis, og kan være effektivt pga. den direkte og konkrete konfrontation. Vha. en referat-bog kan fraværende også få besked. Det er en god måde at håndtere et af de store problemer vedrørende medarbejdernes el-spare adfærd, nemlig det generelle problem med løstansatte sæsonarbejdere og de unges ansvarlighed og kompetence. De får mulighed for at spørge og blive lyttet på, samt for at lære af de fastansatte.
- *Delegering af ansvar:* I en anden variant får lederne for afdelingerne ansvaret for, at alle ansatte i afdelingen får hver deres særlige ansvar på energiområdet. Denne metode har i en opstartsperiode været benyttet på et af hotellerne med gode resultater til følge. Effekten på medarbejdernes engagement og kompetenceudvikling er afhængig af, hvor langt man er kommet med el-besparelserne. I en tidlig fase, hvor det er relativt let at opnå yderligere besparelser, kan det føre til succesoplevelser som nærer engagementet
- *Økonomiske incitamenter* er en effektiv metode til fremme af adfærdsmæssige ændringer. Medarbejderne holdes til ilden med hensyn til at spare på el ved hjælp af en ordning, som betyder at en del af den økonomiske besparelse tilfalder dem – enten direkte eller i form af nyt udstyr eller sociale arrangementer. Hvis hotellets restaurant er forpagtet bort, og således udgør en økonomisk selvstændig enhed, giver det en mulighed for at lave en økonomisk incitament ordning alene for denne personalegruppe. Da køkkenet står for en stor del af hotellets el-forbrug, og arbejdskulturen her ofte er en barriere for el-besparende praksisser, er en økonomisk incitamentordning en attraktiv og effektiv metode.
- *Økonomiske incitamenter:* Aflønningsformen har også betydning for motivationen til at spare på el. På et af hotellerne er tjenerne ikke provisionslønnede, men månedslønnede, hvilket gør dem mere motiverede for at bruge tid på at spare på el.
- *Dialog møder mellem ledelse og udvalgte medarbejdergrupper:* Har fungeret godt i forhold til unge løst-ansatte, hvor direktør og afdelingsleder har introduceret dem til arbejdsgange/regler, men også lyttet til dem – og fået ideer til løsninger. Erfaringen er, at det generelt har øget ansvarligheden hos de unge
- *Deltagelse i produktudvalg:* I nogle tilfælde er det muligt at give en ansat – eller gruppe af ansatte – ansvaret for at finde og købe nyt teknisk udstyr med opmærksomhed på bl.a. el-forbruget.

Barrierer

- *Regler og tjeklister:* Der er en risiko for, at det hen ad vejen bliver mødt med modstand, fordi det opleves som besværligt og som en snærende kontrol. Regler er nemme at lave, men der er problemer med at få de ansatte til at overholde dem. Tjeklister giver sikkerhed for at tingene gøres med mindre – som vi har set eksempler på – at der snydes med dem. Men samtidig risikerer de også at fratage medarbejderne deres ansvar og kreativitet. Man risikerer, at medarbejderne fralægger sig ansvaret for det, der ikke står på listen.

- *Orientering*: Belæring ovenfra risikerer at mødes med ambivalens. Medarbejderen kan på den ene side godt se fornuften i el-spare adfærds råd, men på den anden side oplever de, at det presser dem, fordi de også har mange andre ting at gøre. I stedet for at motivere, kan belæringen derfor skabe modstand, dvs. føles som en irriterende formaning. Belæring ovenfra kan virke mindre irriterende, hvis medarbejderne i øvrigt selv er aktivt involveret i at gøre noget for at reducere el-forbruget.
- *Uddelegering af ansvar til afdelingerne*: er en kollektiv kontrolform, som let kan gå for tæt på folk og derved skabe angst, vrede og mistillid. Dette kan modvirkes af en leder med kompetence i at facilitere dialog og konfliktløsning. Det er vigtigt, at lederen af afdelingen eller en anden af de ansatte fungerer som tovholder, der forsøger at holde gang i engagementet hos de øvrige ansatte i afdelingen.
- *Økonomisk incitament*: Det er vigtigt at være opmærksom på, at ordningen skal have en sådan form, så den ikke strider mod arbejdsmarkedets aftaler. Det betyder, at ordningen skal være til gavn for hele personalegruppen og ikke kun for udvalgte personer eller grupper. Man skal være opmærksom på, at incitamentet ikke er så kraftigt, at det går i den anden grøft og går ud over service og hygiejne.
- *Dialog møder mellem ledelse og udvalgte medarbejdergrupper*: Der er forskel på unge. De 18-22 årige synes at være sværere at engagere og ansvarliggøre, og dermed at få til at udvikle deres handlekompetence. Det handler også om gruppedynamikken blandt de unge, derfor kan det være vigtigt også at være bevidst om alderssammensætning og køn
- *Deltagelse i produktvalg*: I nogle tilfælde er produktvalget så kompetence-krævende, at det vil være for usikkert og tidskrævende at overlade det til medarbejdere uden særlige forudsætninger. De kan dog fortsat inddrages i produktvalget i samarbejde med hotellets ledelse.

Evalueringsprocessen

Muligheder

- *Internat-seminaret* giver mulighed for at etablere et intensivt læringsrum, hvor deltagerne gennem fælles refleksion af deres erfaringer og planlægning af det videre arbejde opnår et stort læringsudbytte
- *Årligt møde*: eksempelvis et Grøn Nøgle møde, giver mulighed for at inddrage medarbejderne i en fælles diskussion og samle op på erfaringer fra el-spare processen i løbet af året

Barrierer

- Såvel *internat-seminar* som *årligt møde* kan være vanskeligt at arrangere pga. personalets skiftende arbejdstider og uforudsigelighed mht., hvornår der er travlt. Når det er muligt at samle medarbejderne konkurrerer el-forbruget med mange andre problemstillinger, som der er behov for at få diskuteret.

2.4. Formidling af projektet

I projektet er formidling og information sat i fokus. Derfor er der igangsat forskellige formidlingsaktiviteter, som er beskrevet herunder.

2.4.1 Hjemmeside

Der er udarbejdet en hjemmeside med information om projektet og projektets resultater www.horesta.dk/elfor. Hjemmesiden kan bruges af både case virksomheder og ikke-medvirkende virksomheder der generelt har interesse i at lave energibesparelser. Målgruppen er hotelpersonale. Der er under udarbejdelsen af hjemmesiden derfor lagt vægt på, at siden skal være overskuelig og ikke for teksttung. Blandt andet er de mere komplicerede og faglige tekster lagt som valgfrie tekster, så interesserede har muligheden for at læse mere.

Den centrale oversigtsmodel er lagt på hjemmesiden med mulighed for at klikke sig rundt i modellen. Modellen er opbygget i tre lag således, at første lag er overordnet beskrivende. I andet lag uddybes 1 lags pointer og konklusioner med erfaringer fra projektet og tredje lag giver yderligere eksempler og citater fra projektets interviews og dialog med casevirksomhedernes medarbejdere.

Hjemmesiden er opbygget med følgende overskrifter:

- **Forside.** Kort indledning med beskrivelse af projektet.
- **Information om projektet.** Beskrivelse af udviklingsprojektets ide og forløb, projektets formål, den pædagogiske ide og projektets forløb.
- **Case virksomheder.** De medvirkende virksomheder er nævnt og der er links til de enkelte virksomheders hjemmesider.
- **Energibesparelser.** Giver overblik over den normale energifordeling på en restaurant og et hotel med elvarme. For de forskellige anvendelsesområder (belysning, køkkenudstyr, køl/frys, ventilation, pumper, elektronik, m.m.) er der angivet forslag til adfærdsændringer som kan medføre energibesparelser. De gode råd er opdelt efter hvilken personalegruppe, der er involveret. Samtlige forslag til adfærdsændringer for alle anvendelsesområder kan udskrives som en samlet liste.
- **Metoder til adfærdsændringer.** Her præsenteres projektets metoder. Der er lagt vægt på at præsentere budskabet kort og præcist.
- **Materialer.** Indeholder materialer, som er udarbejdet i forbindelse med projektet, blandt andet den førnævnte folder om 'Metoder til opstart af projekter med medarbejderdeltagelse'. Der ligger desuden et idekatalog med case virksomhedernes ideer omkring elforbrug og medarbejderdeltagelse.
- **Aktiviteter.** Indeholder en oversigt over aktiviteter i forbindelse med projektet – hvornår finder 1. og 2. energikortlægning sted, hvornår er 1., 2. og 3. besøgsrunde, næste dialogværksted, osv.
- **Projektgruppen & Kontakt.** Herunder er projektgruppen og kontaktmuligheder beskrevet.

BILAG 1.1 Projektets syn på læring og kompetenceudvikling

Kommunikation som er rettet mod læring, hvad enten den har form af formel undervisning eller finder sted i mere uformelle situationer på arbejdspladsen, kan kendetegnes ved at reaktionerne af kommunikationen ikke kan forudsiges. Konsulent, arbejdslederen, en forsker etc. kan bidrage til læreprocesserne ved at kommunikere, men det, som konsulent siger, er ikke det samme som det, dem der skal lære noget – fx medarbejderne på hoteller og restauranter - hører, forstår og lærer. Ikke fordi medarbejderne ikke vil lære, men fordi kommunikation er en selektionsproces, der består af flere valg, hvor den ene part – fx konsulenten - vælger information og en måde at meddele informationen på. Den anden part – fx medarbejderen - vælger at forstå informationen på en bestemt måde og har mulighed for at kontrollere denne forståelse ved at afklare den med den første part. Det er netop denne mulighed for afklaring af forståelse som er styrken ved de dialogorienterede metoder.

Der opstilles her et konstruktivistisk syn på læreprocesser i det miljøpædagogiske arbejde, hvor der tages udgangspunkt i at deltagerne selv konstruerer sin viden – viden kan ikke overføres. Det er altså et opgør med ideen om læring som en passiv overførselsproces. Viden er ikke noget som konsulent kan give medarbejderne, eller som de passivt kan få gennem at læse en skriftlig information, men noget som de tilegner sig aktivt.

Strategier rettet mod adfærdændring, fx forskellige generationer af 'spar på energien'- kampagner', tager ofte udgangspunkt i en lineær forståelse af læring: Vægten ligger på at formidle viden som vejen til holdningsændringer og til at man lægger sine vaner om. Med udgangspunkt i en kritik af denne forståelse arbejdes der indenfor rammen af Forskningsprogrammet for Miljø- og Sundhedspædagogik på DPU med begrebet handlekompetence, som kan ses som et alternativt bud på hvordan viden om miljø kan kobles til handling. I tilknyttede forskningsprojekter er der sat fokus på forskellige delkomponenter af begrebet handlekompetence, herunder: viden og indsigt, engagement, visioner, samt handlerfaringer. Herunder på at specificere den type af viden, der bidrager til forskellige gruppers evner og vilje til at handle og forandre. Der peges i forskningsprojekterne på at en barriere i forhold til handling omhandler vores problemer med at bevæge os fra den faktuelle viden til at bruge denne viden i beslutningsprocesser, der har konsekvenser for handling og adfærd. Der har i forlængelse heraf været en interesse for at undersøge dimensioner af viden, som går ud over det faktuelle over i viden om bagvedliggende årsager til miljøproblemer, samt viden om alternativer og om forandringsprocesser.

En manglende handlekompetence i forhold til energiforbrug, skal ikke kun knyttes til individer, men også til den eksisterende fordeling af roller og tilhørende relationer, hvad gælder service-samfundets skarpe deling i forvaltning/eksperter og kunder/borgere/brugere. Det er overordnet set ikke lykkedes at involvere og inddrage brugerne i fastsættelsen af problemer og løsninger på energi- og miljøområdet, og hermed heller ikke af skabe forandring gennem at give brugerne et medansvar. Der er således i lige så høj grad som at nytænke relationen mellem viden og handling, brug for at udvikle involvering og deltagelse. Dette er begrundelsen for projektets fokus på viden, handling og ejerskab.

Beskrivelse af projektets kvalitative metoder

Den overordnede metodiske tilgang er involvering og deltagelse af medarbejdere på udvalgte hoteller og restauranter – en tilgang forankret i aktionsforskning eller det forskningsbaserede udviklingsarbejde. Den grundlæggende forståelse af forskningens opgave er her at den både skal generere ny viden og bidrage til udvikling og forandring på det område den undersøger. Pejlepunkterne i dette projekt er dels at styrke medarbejdernes involvering og deltagelse, dels at styrke en bæredygtig udvikling i retning af et bedre miljø, via nedskæringer i energiforbrug.

I det følgende beskrives tre af de metoder som er nævnt i projektansøgningen i beskrivelsen af aktiviteter (pkt. 2):

- Dialogværksteder

- Fokusgruppeinterviews
- Casestudier

Fælles for de tre metoder er at der etableres sociale relationer med feltets aktører, og hermed åbnes op for et rum for dialog som styrker muligheden for at der kan ske den udvikling og forandring på området, som er beskrevet i projektets mål og indhold. Metoderne er altså dialogorienterede, det vil sige baseret på en tovejs kommunikation, som åbner op for læring og udvikling – jf. projektets overordnede mål om læring og kompetenceudvikling i forhold til energiforbrug på arbejdspladsen.

Dialogværksteder

Valget af dialogværkstedet som metode knytter sig til flere aspekter ved værkstedet, herunder erfaringerne med metodens anvendelighed i aktionsforskningsprojekter indenfor miljøområdet, og bæredygtig udvikling, samt indenfor området undervisning om energi (jf. pkt. 10 i ansøgningsskemaet – samarbejdsprojekt mellem DPU og DTU om undervisning om energi). Værkstedsformen er med til at fremme deltageres forståelse af deres praksis, og styrker deltageres refleksive evner. Metoden har en vis overførselsværdi, idet den kan anvendes i praksis i branchen når man ønsker en øget refleksivitet omkring elforbrug, samt en udvikling af involvering og deltagelse i forandringsprocesser generelt på energi- og miljøområdet. Dialogværkstedets principper om dialog, distance, refleksion, kritik og deltagelse er i overensstemmelse med nyere forskning i miljøpædagogik. En force ved metoden er at den ved at skabe rum for dialog åbner op for en mere effektiv formidling, end den formidling som sker via skriftligt materiale og kampagner, idet den giver deltagerne mulighed for at afprøve egne forståelser og udvikle ejerskab (jf. notat om projektets syn på læring og kompetenceudvikling i bilag).

Målet med de to dialogværksteder som er planlagt i projektet er flere. Helt afgørende er at værkstederne skulle bidrage til projektets dataindsamling. Her er metoden knyttet til et mål om at få informationer om deltageres perspektiver på energiforbrug, hvor interaktionen mellem deltagerne stimulerer til ægte og nuancerede udsagn. Målet er at desuden at bringe forskellige grupper i dialog med hinanden om energiforbrug og at støtte deltageres refleksioner, samt at understøtte en udvikling af sociale relationer/netværk mellem deltagerne i forhold til energibesparelse.

- Det indledende dialogværksted med repræsentanter fra branchen, er rettet mod at diskutere erfaringer, problemer og muligheder i forhold til energiforbrug på hoteller og restauranter, samt at rejse ideer i forhold til et udviklingsarbejde på udvalgte hoteller, herunder til udvælgelse af centrale temaer og aktørgrupper.
- I det afsluttende dialogværksted med repræsentanter fra branchen, de medarbejdere som har medvirket i udviklingsarbejdet og energikonsulenter er fokus sat på formidling og diskussion af projektets erfaringer, samt af hvordan disse erfaringer kan forankres, herunder i form af handleplaner for fremtiden.

Ved dialogværksteder mødes relevante aktører i et struktureret forløb om et givent tema.

Arbejdsformen veksler mellem: individuelle brainstorm, der bringer alle på banen, gruppearbejde og plenumdebat. Det handler om at behandle en problemstilling blandt forskellige aktører - blandt andet ved at udveksle erfaringer, skabe indsigt i forskellige opfattelser og vilkår samt opstille centrale ideer og pointer. Det afgørende er, at der skabes rammer om en proces, som leder til refleksion og udvikling i forhold til både teori og praksis.

Fokusgruppeinterviews

Fokusgruppemetoden giver muligheder både for udvikling af ny erkendelse for at der kan rejses nye spørgsmål, samt for at der sker en udvikling indenfor det område som der forskes i. Det er en metode som ofte bruges i forskningsprojekter på arbejdspladser, især i sundhedssektoren og fødevarsektoren, herunder især i tilknytning til produktudvikling og afsætning. Fordelene ved metoden jævnført med interviews med enkeltpersoner er gruppedynamikken som skaber mulighed for diskussion, elaborering af feltet og af forståelser af feltet. Det inviterer med andre ord til en mere bred vifte af synspunkter, samtidigt med at de enkelte kan have et udbytte af de andres synspunkter.

Målet med brugen af fokusgruppeinterviews i projektet er at:

- 1) generere viden om, deltagernes perspektiver på energiforbrug. De fire interviews har til hensigt at dokumentere både ligheder og forskelle i deltagernes perspektiver: Resultaterne i det tre første interviews forventes at give et billede af de forskellige deltagergruppers perspektiver, imens resultaterne fra det sidste forventes at åbne op for en diskussion og refleksion som uddyber forskelle i perspektiver.
- 2) skabe mulighed for, at deltagerne kan anvende diskussionerne til udvikling indenfor respektive arbejdsområder.
- 3) udgøre et grundlag for udvælgelse af centrale temaer og aktørgrupper i udviklingsarbejdet på hotellerne (sammen med dialogværkstederne).

Et antal fokusgruppeinterviews gennemføres med udvalgte grupper af medarbejdere på hoteller – antallet er afhængigt af hvor mange nye synsvinkler der rejses i forløbet, der kalkuleres foreløbigt med 4 interviews á 6-8 deltagere. Deltagerne udvælges sådan at der i de tre første interviews er homogene grupper – dvs. personer som deler arbejdsområder og funktioner. Det sidste fokus-gruppeinterview er sammensat sådan at 2-3 deltagere fra de tre første interviews danner gruppe – dvs. der er tale om en gruppe der er heterogen i forhold til arbejdsområder og funktioner.

Der udarbejdes en interviewguide som rejser afgrænsede temaer egnet til at diskutere i plenum og som er relateret til deltagerne hverdagsliv - arbejde og hverdag. Interviews af en varighed på ca. 1-2 t. gennemføres af en moderator som til sin hjælp har en assistent. Forløbene optages desuden på båndoptager. I bearbejdningen af interview skrives båndene ud, teksten læses og der udføres en kategorisering og kodning af indholdet. Fortolkningen af undersøgelsens temaer er et resultat af både data og teori: de teoretiske perspektiver fra den indledende teoretiske analyse inddrages med henblik på at udfordre og uddybe det empiriske materiale.

Casestudier

Casestudier er ikke kun en metode, men en social proces, der leder til et socialt produkt. Det vil sige at casestudierne indebærer, at der etableres sociale relationer med feltets aktører i den kontekst de virker indenfor.

Casestudierne indeholder:

- Dokumentstudier af relevante dokumenter, herunder aktørernes overvejelser over energi- og miljøstyring i planlægningsdokumenter og rapporter, beskrivelser af hvordan de kommunikerer og informerer om energi og miljø
- Observationer fra udviklingsarbejdet, herunder fra det indledende seminar og fra besøg på de udvalgte virksomheder
- Interviews med nøglepersoner på de udvalgte virksomheder

Herunder skal dokumentstudier og observationer som forskningsmetode kort uddybes:

Dokumentanalyser er baseret på analyser af tekster og kan som analytisk metode karakteriseres på følgende måde: overordnet er der tale om hermeneutik (fortolkningslære) som er styret af specifikke udvalgte temaer. Hermed kan man få en beskrivelse af data/informationer og så gå videre med en videre sortering med henblik på at belyse de udvalgte temaer i analysen, herunder støttestrukturer for handling. Observationerne foregår ved at der udarbejdes en observationsguide med nogle temaer/spørgsmål som retter opmærksomheden mod bestemte iagttagelser indenfor det felt som undersøges. Guiden anvendes under besøg på de udvalgte virksomheder og på det indledende seminar, der tages noter undervejs og der udarbejdes beskrivelser på baggrund af temaer og noter umiddelbart efter observationerne.

I casestudierne samles der i ind dokumenter, udvælges tekster, analyseres tekster, og resultaterne herfra sammenstilles med resultaterne fra observationerne og fra interviews. Beskrivelser fra de enkelte delanalyser sendes ud til deltagerne i casestudierne, som giver feedback på beskrivelserne, og herved kan feedback ses som en fjerde kilde til information som inkluderes i casestudiet.

Casestudierne er knyttet til udviklingsarbejdet - udvælgelsen af virksomheder som deltager i casestudierne sker på baggrund af informationer fra det indledende dialogværksted og fokusgruppeinterviews, som giver et overblik over centrale aktører og perspektiver i forhold til projektets mål og indhold. Casestudier er

ressourcekrævende, derfor er der tale om et mindre antal virksomheder, der udvælges til en nærmere undersøgelse.

De teoretiske perspektiver fra den indledende teoretiske analyse kommer i casestudierne i spil med informationer fra den empiriske dataindsamling – det vil sige at det princip som ligger til grund for bearbejdelsen og løsningen af de spørgsmål som stilles i casestudierne er et integrativt princip.

BILAG 2.3 –Involveringsstrategi - eksempler

Deltagelse, kompetenceudvikling og barrierer for involvering af medarbejderne

På hotel C er der dannet en gruppe, bestående af to engagerede medarbejdere fra hver af de fire afdelinger samt ledelsen. El-besparelser er et af flere emner, den arbejder med, og på baggrund af at hotellet tidligere har gennemført store el-besparelser, er det aktuelt et relativt lavt prioriteret område. Det er dog meningen, at de to medarbejdere fra hver afdeling skal inddrage de øvrige medarbejdere i afdelingerne. Dette er et eksempel på en medarbejderfokuseret tilgang til el-besparelser. Samtidig med dette har energi-kortlægningen og anbefalingerne fra den eksterne tekniske konsulent været et godt skub og en inspiration til at komme videre for hotellet.

Her følger nogle citater fra interviewene på dette hotel:

Om deltagelse:

Direktøren på hotellet opfatter opgaven med medarbejderinvolvering ud fra det, vi har kaldt en deltagelses-tilgang:

"Ja det der er vigtigt, er, at det skal på ingen måde være et projekt, hvor det er chefen der går ud og siger: nu skal i gøre sådan her! Det skal være et projekt, hvor medarbejderne føler, at det er dem der er med til at sætte dagsordenen og præge udviklingen." (direktøren, hotel C, 3. besøg)

Personalechefen på samme hotel beskriver det som en proces, hvor mellemlederne også er tøvende, men hvor der langsomt sker en stigende uddelegering:

"NN [direktøren] har jo afgivet meget. Førhen, der satte han fingeren på alt, da jeg kom. Der vidste han alt om, hvad der foregik i huset, og godkendte stort set alt i hele huset. Og var med nede og lave mad også, og var med nede og servere, og gav tilbud. Han lavede alt! Men han har uddelegeret meget. Men jeg ved, at mange af afdelingslederne, de ville gerne have, at der blev uddelegeret endnu mere. Men hvor jeg siger: Jamen det kan i godt, kompetence det er ikke noget, man får, det er noget, man tager - og så får man en på hatten, når man er gået for langt! Men hvis det fungerer, så jubler han bare over "Gud, nu skal jeg ikke koncentrere mig om det mere". (Personalechef, hotel C, 3. besøg)

"Så jeg siger: Prøv at være lidt.. Man har været sådan lidt, det er min oplevelse, siddet tilbagelænet og ventet, gad vide hvornår han siger hvad jeg skal lave? I stedet for at sige, jeg er gået i gang med sådan og sådan." (Personalechef, hotel C, 3. besøg)

Om kompetenceudvikling:

Personalechefen peger på at forandring handler om en læreproces/holdningsændring og kompetenceudvikling hos de ansatte:

"Lige meget hvor man kom hen og sagde, jamen jeg synes sådan og sådan, så "nej, NN [direktøren] siger". Jamen skulle vi så ikke prøve at høre, hvad det er NN mener, og så komme med forslaget? "Joh, gud, kan man det? Må man godt stille spørgsmålstegn ved det han siger?" Hans ord er skudda ikke lov - jo selvfølgelig er de det, men han er da villig til at drøfte det. Der var sådan lidt arefrygt for ham i starten, synes jeg. Folk har stadig respekt for ham - men ikke den der frygt. Og han sad med så meget viden, det gør han stadig, han har stadig fingeren på pulsen. I det hele. Men han har lagt meget mere ud, og folk har også vist at dét der, det vil jeg da gerne prøve. Hvis han har været lidt presset i tid så, "jamen lad mig".. Det synes jeg er meget skægt." (Personalechef, hotel C, 3. besøg)

Følende udsagn illustrerer at medarbejderne kan udvikle engagement, ansvarsfølelse og viden (handlekompetencer) gennem deltagelse:

”... da vi skiftede vores vaskemaskiner for eksempel, da valgte vi at sige til personalet derude: vi bliver nødt til at skifte de her vaskemaskiner her. Vores glasvasker var for gammel, for ressourcekrævende, og brugte en milliard i strøm. I går ud og finder den vaskemaskine, som i nu synes passer til jer. Og så gik de i gang med processen.”
(direktøren, hotel C, 3. besøg)

”Arbejdstilsynet har en afgørende indflydelse, i det her tilfælde arbejdsmiljø, arbejdsstillinger, men det der er vigtigt for os, det er, at de lærer nogle ting under den der proces. De lærer, at det ikke bare er at gå ud og sige: den her er flot, den tager jeg! Fordi der er utrolig mange ting der skal følge med. Da vi fik den nye maskine, så kørte den 3x16, hvor den gamle kørte 3x10 på strømmen. Så trækker man jo ikke bare et nyt kabel, der er nogle faktorer, der skal falde på plads. Den proces den lærer de noget af, nemlig ikke bare at sige: den maskine skal stå dér! De skal have kontakt med arbejdstilsynet, elektrikerens.... Den [opgave] løste de til UG, jeg sagde som det var, at vi er i gang med en proces hvor, når vi skifter maskinparken, så skifter vi til det miljømæssige rigtige produkt. Så siger de, den gamle brugte x antal liter vand, hvad kan vi få der bruger væsentligt mindre.” (direktøren, hotel C, 3. besøg)

Direktøren peger på at deltagelsen i valg af maskine har fremmet medarbejdernes ansvar:

”For den maskine de har valgt, det er jo deres maskine. De passer meget bedre på den. Hvis der er noget, der ikke siger som det skal, så er de derude med det samme. Hvor den gamle maskine: Nå, det er jo ikke vores... Altså de har fået et ejerforhold til den maskine.” (direktøren, hotel C, 3. besøg)

Om barrierer for involvering af medarbejderne:

Almindeligvis vil man nok forvente, at det er ledelsen som er tilbageholdende med at involvere medarbejderne. Det kan dog også være medarbejderne som har en mere eller mindre bevidst modvilje mod forandringer – og dermed mod at blive involveret i forandringsprojekter. Hvis man vil fremme medarbejdernes kompetencer til el-besparelser igennem involvering, så er det – hvad enten det er den ene eller den anden form – vigtigt at være opmærksom på tilstedeværelsen og karakteren af en sådan modvilje.

Barrierer kan handle om *vaner og manglende evne til at forestille sig tingene anderledes:*

”Jeg tror, dem der har været her, de har været her så mange år, og det er bare: sådan har det altid været. FX stuepiger: Sådan har vi altid gjort! Stuepigevognen, de har kørt den i 10 år fra den ene ende til den anden ende fyldt med... og så undrer de sig over, hvorfor de har ondt i ryggen! Når man så siger: Fyld den kun halvt og køør tilbage og fyld den igen kun halvt, så har du ikke ondt i ryggen! Så siger de: Hvorfor skulle vi det, sådan har vi altid gjort!” (medarbejder S, Hotel C, 3. besøg)

Barrierer kan jo også handle om, at der er en regulær *interessekonflikt*, hvor ledelsens krav om medarbejdernes omstillingsparathed skaber stress og mødes med skepsis, fordi medarbejderne frygter for, at omstillingerne forringer arbejdsforholdene for dem.

Medarbejderinvolveringen - og kompetenceudviklingen herigennem – er dømt til fiasko, hvis det ikke lykkes at engagere medarbejderne. Derfor er det vigtigt, at være opmærksom på - og konstruktivt tage højde for - modstanden. Fx fortalte ovenstående medarbejder, som oplever gruppedynamikken som en barriere, at hun som sikkerhedsrepræsentant havde lært, at hun ikke kunne få ændret noget medmindre hun går i dialog med de uformelle gruppeledere:

”Ja, hvis den person som har ordet, styrer gruppen, hvis man kan komme ind til den person, og forklare det og høre hvad han synes om det, så er det ikke noget problem.”
(medarbejder S, Hotel C, 3. besøg)

En barriere ved deltagelsestilgangen er, at den kan være *tidskrævende* – og at kompetencekravet kan være for højt:

”Det er vigtigt at medarbejderne bliver involveret. Den der kommer med oplægget, skal også være med i afslutningen. Men der kan godt være en proces, der kræver andre eksperter. Der er ikke grund til at bruge deres tid, på noget de ikke har forstand på. Som oftest skal vi ud og købe en ekspert for at få afklaret spørgsmålet.” (Direktøren, Hotel C, 3. besøg)

Deltagelse og unge løstansatte

På hotel B er medarbejder-deltagelse en central del af kulturen. Der holdes forholdsvis mange møder og dem der har været fastansat i flere år udgør en stab med stor ansvarsfølelse overfor virksomheden. Som direktøren siger, så er deres adfærd ikke noget problem i forhold til el-forbruget. Derimod har de mange løstansatte, hvoraf en stor del er unge, og deres adfærd er langt mindre ansvarlig. I overensstemmelse med stedets kultur – og på baggrund af en snak med projektets pædagogiske konsulent – valgte de en deltagerorienteret involvering af de unge i et forsøg på at løse det problem.

Tidligere har man afholdt fælles orienteringsmøder om Grøn Nøgle for alle afdelinger. Men i år besluttede ledelsen, at afholde Grøn Nøgle møder afdelingsvis, for på denne måde at skabe en ramme for dialog og idéudveksling mellem medarbejdere og ledelse. Direktøren fortæller her om metoden:

..for opvasken vedkommende, der bruger vi så også nogle af de der oplæg fra jer af, om hvordan man kunne få de her input ind og holde sådan nogle cafe møder hvor de selv kunne se, ..., fordi de ikke havde nogen anelse om, hvad grøn nøgle var, fordi dem der har været med til det før.. og så sige: jamen, når I nu har været på arbejde, hos os, jamen, hvad er det at spare på energien så for jer, og så selv få dem til at skrive en hel masse forslag ned til, hvad man kunne gøre, simpelthen få lidt input ind. Og det kom der noget godt ud af, og så har de også et eller andet sted, nu har de selv sagt det, og så er de selv kommet på det,(Direktøren, hotel B, 3. besøg)

Ledelsen har oplevet, at mødet har bidraget til en positiv udvikling blandt gruppen af unge løst ansatte:

Der er kommet en opblomstring af deres ansvarlighed..(..): det er sådan, vi vil arbejde med de unge fremover og se om vi ikke kan få noget godt ud af det, og det tror jeg også at han (køkkenlederen) vil bekræfte, at det hjælper, men altså Rom blev ikke bygget på en dag. (Direktøren, hotel B, 3. besøg)

Et andet eksempel på en deltagelses tilgang er, at man samme sted har nedsat medarbejder grupper, som har til formål at undersøge og nå frem til løsningsforslag indenfor forskellige områder i virksomheden. Her skal medarbejderne ikke blot bidrage med ideer, men selv arbejde videre fra idéplanet med organisering af møder, vurdere ideer og formidle gruppens arbejde til de øvrige medarbejdere

En negativ erfaring med en sådan deltagelse kan dog også vanskeliggøre deltagelsen og kompetenceudvikling på el området. Direktøren på hotellet nævner en medarbejdergruppe, som havde gjort et stort stykke arbejde for at styrke det sociale samvær i medarbejdergruppen. Selvom der havde været et positivt ønske herom, viste det sig dog, at da det kom til stykket, ville medarbejderne ikke bruge deres fritid på at komme til sociale arrangementer. En sådan dårlig erfaring kan også påvirke lysten til at engagere sig i andre opgaver.

Inddragelse med teknisk fokus I

De følgende eksempler stammer fra hotel A, som - modsat hotel C - benytter en inddragelsestilgang. Fælles med hotel C er, at der også her er tale om et overvejende teknisk fokus i medarbejderinvolveringen.

På hotel A har den energiansvarlige mellemlider bedt medarbejderne om forslag til el-besparelser. Mellemlideren udvælger, sammen med en energiansvarlig medarbejder, nogle af forslagene og indarbejder dem i de checklister, som medarbejderne skal benytte for at sikre el-besparelser i det daglige arbejde. Ledelsen bruger en 'gulerod' til at fremme engagementet (lodtrækning om en rejse for to, hvis hotellet når 10 % el-besparelse). Medarbejderne peger på, at projekter som dette er med til at give et godt socialt fællesskab med samarbejde på tværs af afdelingerne. Denne proces igangsættes samtidigt med, at kortlægningen af el-forbruget udføres af den eksterne konsulent som kommer med anbefalinger til forbedringer i forhold til hotellets energiforbrug. Mellemlideren igangsætter på grundlag heraf yderligere målinger af energiforbruget.

Motivation

Den energiansvarlige på Hotel A beskriver nedenfor, hvordan han oplever opgaven med at motivere medarbejderne til at tage ansvar for el-besparelser:

"Ideen er god. Men jeg tror den bliver, jeg ved ikke hvordan I har haft det andre steder, men jeg er.. det kræver virkelig meget at ledelsen [...], at få motiveret medarbejderne." (Hotel A, AV chef, s.15, 3. besøg)

Indførelse af nyt udstyr og nye teknologier

Men motivation er ikke tilstrækkeligt - indførelse af nyt udstyr og nye teknologier er centralt:

"Og jeg tror ikke, det alene er ikke nok, det er det ikke, det alene er ikke nok, kun at motivere medarbejderne, det kræver altså også nogle andre tiltag der er økonomisk, hvis de skal kunne tjene sig selv hjem. .. Der har vi gjort en masse andre tiltag, også med sensorer i alle lokaler og osv. så lyset selv går ud og i den dur der. Og det det har vi også fået efterfølgende. Men det koster jo, hver gang der skal laves sådan noget der ikke. Altså, det er selvfølgelig billigere at sætte sådan en op end at have en medarbejder til at gå og slukke lyset..., men alligevel ikke. Der er nogen, altså sådan nogle tiltag, som eksempelvis de der, du kan ikke bringe motivation for alt, det tror jeg ikke på." (Hotel A, AV chef, 3. besøg)

Om brugen af checklister:

"... de har vitterligt gået ind og brugt de der checklister. Samtidig med at vi selvfølgelig også fra ledelsens side har lavet nogle tiltag omkring endnu mere energispare foranstaltninger. Dvs. brugt adskillige tusinde kroner på nogle kontakter hvor man kan slukke for noget lys der ellers vil stå og brænde i lukket perioder og alt sådan noget ikke. Så forbruget det er reduceret yderligere ikke, det er ikke kun mennesker der kan gøre det, der skal altså også noget mekanik til." (Hotel A, AV chef, 3. besøg)

Om energikortlægningen:

"Ja men egentlig er der ikke fulgt, der er ikke fulgt så meget op på det overfor medarbejderne, efterfølgende. Fordi at netop den der, måleperiode, sammenligningsmæssig synes jeg ikke var i orden, set fra vores side af, hvis det skulle være reelt overfor medarbejderne. Hvis de skulle have en reel chance for at skulle leve op til de her besparelser og derfor har jeg trukket, den lidt stille ud, netop for at kunne sige til dem; jamen nu køre det! nu sker der noget, så nu skal vi lige rykke lidt mere for at guleroden den er der ikke. Og det er jo også rart, når det er nye medarbejdere man har med at gøre, at man kan gå rundt og sige det." (Hotel A, AV chef, 3. besøg)

Om kvalitetsordningen:

En medarbejder fortæller om, hvordan hun opfatter kvalitetsordningen på arbejdspladsen:

Det er godt, fordi så står man ikke i stampe men er tvunget at yde noget. Det betyder noget at der er gang i den. Når man har fået noget anerkendelse så løber man hurtigere. Stjernerne er en gulerod og en motivationsfaktor – du skal holde fast i det. (Hotel A, medarbejder M., 3. besøg)

Inddragelse med teknisk fokus II

På hotel D er ledelsen ikke i tvivl om, at det er på det adfærdsrelaterede område der kan spares energi. Ledelsen har forsøgt at synliggøre energiforbruget overfor medarbejderne, ved at fremvise energi-aflæsninger i hotellets avis og samtidig appellere til medarbejderne om at slukke lyset. Men det er erfaringen, at synliggørelse og information ikke fører til, at medarbejderne ændrer deres vaner. Det er stadig direktøren, der går, og slukker lyset efter medarbejderne.

Om behovet for pædagogisk inspiration

Generelt oplever ledelsen ligestilling blandt medarbejderne omkring energiforbruget, og man ser ikke optimistisk på mulighederne for at ændre medarbejdernes adfærd. Direktøren forklarer det således:

"Vi magter ikke at komme igennem, der er den pædagogiske side vigtig. De har mere eller mindre lukket af". (Hotel D, direktør, 1. besøg)

Særligt fremhæves tjenerne og kokke som grupper, der er vanskelige at få engageret, men som har betydelig indflydelse på hotellets energiforbrug. Ledelsen oplever, at der er en udbredt holdning blandt medarbejderne om, at hver passer sit. Man udviser ikke fleksibilitet overfor arbejdsopgaver, der falder udenfor rammerne af ens eget arbejde.

Direktøren peger her på, at han mener han og medarbejderne har fælles interesser i at spare på energien, men også på at han er klar over at sådan ser medarbejderne ikke på det:

”at der er selvfølgelig mange penge at spare, at det kan de se sort på hvidt. Men det er bare det ved det at medarbejderne siger at det går i min egen lomme og hvorfor skal de spare?. De kan ikke se at hvis det går godt så kan vi investere og udvikle hotellet. Alle penge går tilbage til virksomheden.....”. (Hotel D, direktør, 2. besøg)

Om energikortlægningen

Ledelsen har modtaget energirapporten, og har valgt at ikke følge en af anbefalingerne i rapporten, om at spare på natforbruget ved at slukke gulvvarmen på værelserne, som det fremgår her:

*... hvis man nu skal op om natten og tisse, så skal der også være varme gulve, ikke?
Det er jo det, man betaler 1000 kroner for et værelse, det er for at have den komfort, ikke?.. Så det kan ikke nytte noget, man kan sige, at det kan godt være, at der står fyrrer tyve badeværelser med lune gulve, og der kun bliver brugt to af dem i løbet af natten, men hvad er det for to af dem? Sådan er det. (Hotel D, direktør, 3. besøg)*

Den energiansvarlige medarbejder giver udtryk for at være lidt skuffet over energikortlægnings processen – han siger at han har fået rapporten i juli, men at han ikke har hørt fra konsulentens siden og der er ikke sket noget. Da han bliver spurgt om han har fået noget nyt at vide siger han. *”Nej, han kendte det i forvejen”*. (Hotel D, energiansvarlig, 3. besøg)

På spørgsmålet om han har snakket med folk om energikortlægningen – om resultaterne herfra, fx med køkkenet:

”Nej, eller jo – de ved det godt, jeg har fortalt dem om at det er bedre at slukke for opvaskemaskinen og så tænde igen når man bruger den. Så sagde de: det står ikke nogen steder. Altså.....” (Hotel D, energiansvarlig, 3. besøg)

Den energiansvarlige bemærker, at energikortlægningsrapportens anbefaling om at udskifte 60 W pærerne i værelses belysningen er god nok – de vil løbende udskiftes med sparepærer. Nu er prisen for sparepærer lavere og så er der ikke så stor risiko for, at folk stjæler dem. At grydeopvaskemaskinen kan slukkes en del af dagen er også noget han bakker op om – han har jo sagt det til dem! Han virker lidt opgivende – det nytter ikke noget og de lytter ikke til ham, det vil jeg se på mødet, de gider ikke lytte ret lang tid ad gangen. (Hotel D, 2. besøg)

BILAG 3.3 Eksempler til søjle 3 – el spare processen

Følgende kan stå for eksemplerne ved hvert af de 5 niveauer:

Nedenfor ses nogle konkrete eksempler på metoder, som de 5 hoteller har afprøvet gennem projektet om medarbejderinvolvering i energiforbrug. Efter hvert metode eksempel har vi fremhævet nogle af de overvejelser og erfaringer, ledelse og medarbejderne har gjort sig omkring den pågældende metode.

Kortlægning

Eksempel

Løbende målinger: På hotel C har man arbejdet på at synliggøre hotellets energiforbrug overfor både medarbejdere og gæster. En af metoderne har været at fortage løbende målinger af el-forbruget. Hver måned har man udskrevet en graf, der illustrerer energiforbruget den pågældende måned, hvorefter grafen er blevet præsenteret for gæster og medarbejdere. Meningen har dels været at synliggøre nytten af medarbejdernes indsats med at spare på energiforbruget, dels at lade opgørelsen motivere til nye initiativer, i de tilfælde hvor den viser, at udviklingen er gået i stå eller er negativ. Direktøren siger om hans erfaringer med metoden:

Hvis vi tager elforbruget. Hvis ikke medarbejderne kan se, at det nytter at gøre en indsats, de skal kunne aflæse med det samme, at det jeg har gjort, det kan jeg aflæse i resultatforbedringerne. Det nytter ikke noget at lægge tal ud, du er nødt til at lægge billeder ud til dem. Fordi de er håndværkere. (Direktøren, Hotel C, 3. besøg)

Han fremhæver også, at metoden især virkede godt i de første 3 måneder, hvor der var tydelige effekter at se, mens det senere har været vanskeligt at holde medarbejderne motiverede, fordi der ikke kunne ses samme fremskridt af indsatsen. Derfor har han i en periode, hvor der ikke har været så mange initiativer til energibesparelser, undladt at fremlægge de månedlige grafer over udviklingen i el-forbruget. En medarbejder fremhæver her, hvordan løbende målinger over en længere periode ligefrem kan have en negativ virkning:

”Jeg ved, at tidligere havde de forbruget liggende ude, og der var ikke en sjæl der kiggede på det, der lå sådan en kurve ikke, og de var.. gab.. og? Det er ligesom med økonomien, de er også ”ja, det er godt!”. Den der dunker oven i hovedet ”vi skal spare”, den duer ikke. Folk bliver sure.” (Medarbejder, Hotel C, 3. besøg)

Eksempel

Medarbejderne deltager i undersøgelse af el-forbruget: Ud fra et Grøn Nøgle møde på hotel B udsprang ideen om at nedsætte 4 medarbejdergrupper, hvor hver medarbejder bør være med i mindst en gruppe. Grupperne skulle arbejde med 4 forskellige temaer: rygepolitik, grøn kiosk, sundhed & livskvalitet og el.

Gruppen om el har afholdt flere møder. De har også bedt de 4 afdelinger: Reception, Vedligeholdelse, Rengøring og Køkken om at holde møder og komme med ideer til el-besparelser. Receptionen har holdt møde og kommet med ideer, som lysfølere til at slukke lys, skilte på dørene om at huske at slukke lys og fjerne is-fryseren fra kiosken udenfor sæsonen.

El-gruppen vil nu få ideer fra alle afdelinger, og vil så tage stilling til, hvad der skal gøres. Det kunne være at vælge 2 ideer fra hver gruppe ud, og få afdelingslederen til at tage ansvaret for deres gennemførelse. Dernæst kunne 2 andre ideer tages op etc.

Efter energikortlægningen, som pegede på køkkenet og hytterne som der, hvor der findes det største forbrug af el, fik gruppen til opgave at undersøge el-forbruget i hytterne nærmere. Medarbejderne kontaktede det lokale elselskab, for her at låne måleudstyr til supplerende målinger. Samtidig arbejdede de på at finde frem til alternative opvarmningsmuligheder til hytterne. Arbejdet er dog foreløbig strandet på grund af problemer med at få arrangeret nogle supplerende målinger

Direktøren, som har stået udenfor arbejdet i disse grupper, har set det som en spændende eksperimentel proces. Men har dog måttet erkende, at medarbejderne i grupperne generelt har manglet kompetencer til

at fungere som tovholdere; de har haft vanskeligt ved at styre møderne, at skrive referat og at formidle viden til det øvrige personale. Direktøren fortæller:

..det er måske den erfaring vi har gjort os, vi er måske ikke så gode til at arbejde sådan meget projektorienteret, der mangler vi forholdene, altså som jeg ser det som den øverste chef..., alene det at tage et mødereferat ... der sidder to kokke og en tjener og de har måske ikke lige en receptionist eller regnskabsansvarlig med indover vel, det kan være svært, for organisering, planlægning, det at komme videre, at få taget nogen... bare at få taget et beslutnings referat, "Hvad sad vi herom?"
(Direktøren, hotel B, 3. besøg)

De har også erfaret, at sommersæsonen er så travlt, at det er vanskeligt at få tid til andet end det daglige arbejde. Møder i grupperne er forsøgt arrangeret, men de har været nødt til at aflyse.

Idéudvikling

Eksempel

Idé - workshop med Brainstorm: På hotel A inviterede man alle medarbejdere til et møde omkring hotellets energiforbrug. Medarbejderne blev ved en fælles brainstorm opfordret til at komme med ideer til energibesparelse, både i deres egen og i andre afdelinger. Her kom overraskende mange forslag ind, og ledelsen satte sig efterfølgende sammen for at vurdere, hvilke forslag der kunne gennemføres, og hvilke der af økonomiske grunde, ikke kunne betale sig. Alle forslag blev herefter samlet i et idékatalog, som blev uddelt til medarbejderne, med et flueben ud for de ideer, som allerede var sat i værk. Siden hen har man anvendt samme metode i forbindelse med andre arbejdsområder.

Ledelsen har været glad for medarbejder brainstorm som et udviklingsværktøj. Dels fordi metoden resulterer i flere ideer, end de selv ville kunne komme frem til. Dels fordi de har erfaret, at metoden bidrager til at engagere medarbejderne i det pågældende område. De medarbejdere, vi har talt med, opfatter brainstorm som både en sjov metode og en bekræftelse af deres ideer; de oplever, at de bliver hørt af ledelsen, og de har erfaret, at forslagene tages alvorligt. En medarbejder formulerer det således:

Det kan godt give de bedste resultater når man selv har været med i processen. Hvis man har fået det dikteret ovenfra, så er det noget andet.... Man kan bedre tage hinanden i nakken hvis alle har været med til det. .. Man er blevet hørt og der følges op på det. Og kan jeg ikke finde ud af noget så kan jeg altid spørge..(Medarbejder, hotel A, 3. besøg)

En anden medarbejder fortæller her, hvordan hun har været glad for den fælles brainstorm. Hun ser inddragelse af medarbejderne i idéudvikling på de konkrete arbejdsområder som en oplagt mulighed for ledelsen:

Det var rigtig godt, det var et godt arrangement, jeg blev sådan taget med, fordi der var det lige blevet besluttet at jeg skulle være housekeeper, eller servicechef herude. Det var rigtig godt og vi var i små grupper og fandt ud af nogle forskellige ting. Det var en rigtig god dag.

...Jeg synes bestemt, nogle af de der praktiske ting, hvor medarbejderne går med det i hånden og rundt om det, også køkkenet ikke..., der er det meget smart at spørge køkkenets medarbejdere, hvad ville være godt i den situation, nu skal vi have skiftet det der hylde værk der, hvad kunne I tænke jer, har I nogle ideer til det, så kan vi kigge på det. Altså sådan nogle ting, også i receptionen, der synes jeg også, der skal de snakke med dem, der arbejder der (Mellemlider, hotel A, 3. besøg)

Eksempel

Medarbejdermøde med konsulent bistand: På hotel D valgte man at invitere en pædagogisk konsulent fra projektet med til et medarbejdermøde. På mødet skulle konsulenten præsentere projektet om medarbejderinddragelse i energibesparelser. Man havde en fornemmelse af, at en person udefra ville have større held med at "skyde projektet i gang" og fange medarbejdernes interesse, end hotellets ledelse.

På mødet præsenterede konsulentens først projektets ideer. Herefter stod hotellets energimedarbejder for at præsentere den kortlægning af energiforbruget, som hotellet forinden havde fået lavet. Samtidig fremhævede man nogle af de muligheder for at spare på energien, som kortlægningen pegede på. I denne forbindelse fik medarbejderne fremvist en tabel, som sammenfattede den procentvise fordeling af energiforbrug på de forskellige funktionsområder. Tabellen viste blandt andet, at køkkenet står for størstedelen af energiforbruget.

Efter denne præsentation brainstormede medarbejderne på ideer knyttet til energibesparelser på hotellet. I mindre grupper, opdelt efter afdeling, talte medarbejderne sammen i 5 minutter og skrev ideerne ned på papir, for at kunne huske dem til den senere opsamling. I opsamlingen blev grupperne bedt om at præsentere deres ideer, og kommentere på, om de mente, at ideerne kunne realiseres. Konsulentens samlede efterfølgende op på medarbejdernes ideer og kom med forslag til næste skridt i processen.

Der er forskellige holdninger til udbyttet af dette møde blandt ledelse og medarbejdere. Ledelsen har en fornemmelse af, at mødet har rykket ved en del af medarbejdergruppens handlinger. Sammen med påmindelser om blandt andet at slukke lys, mener man, at mødet har betydet, at flere medarbejdere tænker mere over deres energiadfærd nu, end de gjorde tidligere. Direktøren fortæller:

.. det møde vi havde med personalet dengang, det har da også været med til, tror jeg nok, på en eller anden måde at appellere til nogle stykker om lige at tænke sig lidt om. Det synes jeg da, at jeg har indtryk af. At man lige tænker sig lidt om, og er en lille smule flinkere til at bruge hovedet lidt engang imellem med hensyn til energibesparelser. Det synes jeg, at jeg har oplevet. Men vi har ikke haft nogen møder siden, og vi har ikke foretaget os noget praktisk i den henseende. Det har vi ikke. (Direktøren, hotel D, 3. besøg)

En medarbejder fremhæver på den anden side, at det er problematisk at medarbejdermødet ikke følges op af andre initiativer fra ledelsens side. Hun mener ikke, at brainstorm i sig selv rykker noget:

Der er ikke noget i vejen med gode ideer, det er bare det, der sker bagefter.. (Mellemlider, hotel D, 3. besøg)

For at skaffe opbakning til projektet, mener hun, det er væsentligt, at projektet forankres hos mellemliderne - og medarbejderne bør som et minimum orienteres om udviklingen i projektet.

Eksempel

Den energiansvarlige medarbejder: På hotel E har det primært været en enkelt medarbejder - en ildsjæl på området - som har været engageret i arbejdet for at nedbringe hotellets energiforbrug. Han har påtaget sig rollen som den, der minder de øvrige medarbejdere om at slukke lys, spare på vandet osv.

Men han har oplevet, at de øvrige medarbejdere udstråler ligegyldighed på området, og at de ikke tager hans påmindelser alvorligt. Han besidder viden på området og engagerer sig i hotellets energiforbrug, men han er havnet i en "bussemands rolle", og har vanskeligt ved at trænge igennem til de øvrige medarbejdere:

"de griner bare af mig og tænker det er ham den irriterende sparemand", "direktøren griner med". (Medarbejder, Hotel E, 1. besøg)

Eksemplet illustrerer, hvordan det kan være en barriere for energi-spare processen, når en enkelt medarbejder er ankermand for energiområdet.

På hotel A oplever den energiansvarlige medarbejder på samme vis, at han gentagne gange må minde de øvrige medarbejdere om at slukke lys etc. Vi foreslår, at de uddelegerer noget af ansvaret på energiområdet til flere medarbejdere eller de forskellige afdelingsledere. Men den energiansvarlige argumenterer mod dette - medarbejderne har allerede rigeligt arbejde, energi er trods alt ikke det arbejde, de lever af på stedet og de skal koncentrere sig om det vigtigste arbejde. Desuden foretrækker han selv at have føling med hvad der sker. En medarbejder bifalder dette, hun siger:

Han er alle steder, alle ved, at han har mest forstand på det, det er hans rolle (Medarbejder, hotel A, 2. besøg)

Bearbejdning af ideer

Eksempel

Kernegruppe: På hotel C nedsatte man en gruppe af medarbejdere, kaldet kernegruppen. Tanken var, at gruppen ikke skal arbejde isoleret med energibesparelse, men bredt med både medarbejderuddannelse, arbejdsmiljø og ydre miljø. Deltagerne i gruppen er valgt ud efter, hvem der har udvist interesse for området og blandet sig i debatten. Kernegruppen består af sikkerhedsrepræsentanter, stedets alt mulig mand, personalechefen og direktøren, og her udover er der repræsentanter fra hver afdeling tilknyttet gruppen. En af opgaverne for deltagerne er, at gå tilbage til hver deres afdeling og minde medarbejderne om at spare på energiforbruget.

Kernegruppen fungerer med en fleksibel arbejdsform, som imødegår problemet med, at det er svært at samle gruppen til almindelige møder, da de sjældent er på arbejde samtidig. Når et emne skal drøftes, taler de to eller tre, der er på arbejde samtidig, om emnet. Herefter orienteres de øvrige fra kernegruppen. Dette foregår typisk et par gange om ugen. Hvor længe de uformelle møder varer er forskelligt, det kan være alt fra 5 minutter til en halv time. Formen betegnes af ledelsen som 'en flydende dagsorden', hvor man tager de sager og forslag fra medarbejderne op, der løbende melder sig. Gruppen indsamler viden og forhører sig hos relevante fagfolk om den pågældende sag. Hvis det vedrører en bestemt afdeling, bliver viden, fordele og ulemper forelagt afdelingslederen, som så i samarbejde med kernegruppen tager stilling til sagen. Direktøren fortæller om processen:

Det er vigtigt, at medarbejderne bliver involveret. Den der kommer med oplægget, skal også være med i afslutningen. Men det kan godt være en proces, der kræver andre eksperter. Der er ikke grund til at bruge deres tid, på noget de ikke har forstand på...

Der er aldrig nogen processer, der bliver syltet. Selvfølgelig er der masser af tåbelige forslag. Så kan vi typisk sige hen over kaffebordet: Dit projekt er et luftkastel, som giver de her fordele, men det giver altså de her ulemper! Så forklarer man, og så siger de typisk: Det kan jeg godt forstå, det havde jeg bare ikke lige tænkt over (Direktøren, hotel C, 3. besøg)

Eksempel

Delegering til ansat med idé: På hotel C har man desuden forsøgt sig med en metode, hvor den medarbejder der kommer med en idé, også selv følger ideen til dørs – det gælder både på energiområdet og andre områder. Medarbejderen undersøger selv fordele og ulemper ved ideen hvorefter overvejelserne fremlægges for kernegruppen og ledelsen. Tanken er, at medarbejderne skal vænne sig til selv at tænke videre end idé fasen:

Alle skal tænke alle nødvendige faktorer. Det er ikke sådan, at hvis der er en, der får en god idé, så bliver den gennemført. Hvis der er en, der kommer med en god idé, så skal de selv komme med udviklingen af projektet. Altså konsekvens udviklingen. Fordele og Ulemper. (Direktøren, hotel C, 3. besøg)

I følgende eksempel fortæller direktøren om, hvordan en medarbejder har arbejdet videre med en idé, han har fået:

Vi fik ødelagt en lampe ved et uheld, og tog den ned og skulle have den repareret, og så sidder han (medarbejderen) og kigger på den, og siger: hvorfor kan der ikke sidde en energi sparepære der? Og så tænkte jeg på lige at køre op til elektrikerens, og så købte han en dims og satte i, og klip, klip, klip, 20 kr. i investering, så var der plads til en energisparepære. Så kommer han og siger... jeg har lige taget en beslutning. Så viser han mig: det koster en halv time, det koster 20 kr. i materialet, men vi sparer 365 dage gange 9-10w. Han kunne allerede se, det behøver jeg ikke at spørge om, det skal gennemføres uanset hvad... Det er et eksempel på, hvordan en medarbejder, der er involveret, pludselig finder ud af, her kan jeg opnå en resultatforbedring, som er synlig og er gavnlig, og den kan få en afsmittende effekt. Det er det, det

handler om. Jeg skal ikke gå ned og prikke en og sige: ku du ikke lige gå hen og sige til de andre, at vi gør sådan her.”
(Direktøren, hotel C, 3. besøg)

Gennemførelse

Eksempel

Orientering: På hotel B udtrykker en medarbejder her sine blandede følelser overfor orienteringsmøder, hvor de får at vide, hvad de skal gøre:

Mange gange er der møder, møder, møder og øk- hen ad vejen kan man se, at tingene bliver bedre – men der er også den der over nakken hele tiden, ikke. Selvfølgelig skal vi spare, og vi skal tænke os om: husk nu at sluk der - og husk nu der! Men nogen gange synes jeg, at det er lige ved at være for meget.

Interviewer: *Er dét, der er for meget, at der er møder hvor i får de ting at vide?”*

Medarbejderen: *Tit er det jo det, det går ud på. Altså vi skal tænke os om. Vi stræber da også efter det, men mange gange er der så travlt, så når du ikke lige at slukke der, eller lukke den dør. Og så er det, at vedligehold kommer og: ”husk nu!” Og så kommer den: ”husk nu!” Og til sidst siger man: Åh! Selvfølgelig, vi arbejder alle på det.”* (medarbejder, hotel B, 2 besøg,)

Eksempel:

Økonomiske incitamenter: På hotel A har man kombineret synliggørelse af energiforbruget med en fælles konkurrence for medarbejderne, om at opnå en besparelse på 10% på det samlede energiforbrug i forhold til året før. Hvis målet nås, trækkes der lod om en ferie for to blandt alle medarbejdere. Der lægges løbende illustrationer af energiforbruget ud i medarbejderstuerne, så alle har mulighed for at følge med i udviklingen. Samtidig bliver konkurrencen fulgt op af flere miljøtekniske tiltag; der er blandt andet installeret lys dæmpere, som tænder og slukker afhængig af lyset udenfor, og man har installeret censorer på lys flere steder.

Undervejs har den energiansvarlige på hotellet dog besluttet at rykke konkurrencen frem til det følgende år, da en omfattende ombygning af stedet, med følgende øget energiforbrug betyder, at det ikke vil være reelt at sammenligne tal fra sidste år og dette år. Endnu kendes resultatet af konkurrencen derfor ikke.

De medarbejdere, vi har talt med, fremhæver alle synliggørelse og konkurrence som motiverende. Men det er ikke den økonomiske gevinst i sig selv, der er vigtig - det er legen og anerkendelsen af ens indsats, der virker motiverende. Når resultatet af ens indsats synliggøres, virker det i sig selv motiverende på at fortsætte arbejdet. Medarbejdere beskriver det således:

Hvad der fremmer motivation og kompetenceudvikling, det er, når man kan se nogle gode resultater, hvis man går op i det for sin arbejdsplads, og måske kan se, at det kan gavne en selv, så er guleroden at komme frem til nogle gode resultater. Så er det også helt klart, at få noget ros for det man gør. Positiv respons på det man går og gør. At der bliver lagt mærke til det. At der er en ledergruppe der er glad for det, og sætter pris på det. Det der hæmmer, er jo, hvis der slet ikke er nogen, der lægger mærke til det, at det faktisk bare kunne være fuldstændig ligegyldigt. Det ville være negativt, jeg har ikke lige oplevet det (Medarbejder, hotel A, 2. besøg)

God idé at man skal kvalificere sig til Grøn Nøgle – det er en motivationsfaktor, hvad enten det handler om at sortere affald eller om at spare på el. Det, at nogen udefra ser, hvad man gør. Også det at der bliver målt – det er håndgribeligt. Så at man forstår hvorfor man gør det, hvad enten det er miljøhensyn eller sparehensyn. At man er med i Grøn Nøgle, at man fastholder status. (Medarbejder, hotel A, 3. besøg)

Også bare at man har nogle mål at arbejde efter, hvis man når de mål, så får man lyst til at arbejde videre med dem og se om man kan nå højere, det er da en motivation. Men hvis du ikke når de resultater, så kan det da også hæmme lidt. (Medarbejder, hotel A, 2. besøg)

En medarbejder fremhæver i tråd med dette, at hvis hun var hoteldirektør, og skulle involvere medarbejderne i energibesparelse, så ville hun også gøre brug af konkurrencer:

... jeg tror, man skulle lave en eller anden konkurrence her, hvis vi nu når at få sparet det her, så giver vi en fadøl på næste tur, eller sådan en ting, det skal ikke være sådan at så skyder vi det hele af. Det er ikke det jeg mener, men så giver vi en fadøl eller sådan et eller andet. Og så kan vi jo rende og grine lidt af det, nå så skal jeg bare have den fadøl der, og den skal være stor. Altså, det tror jeg, det vil være sådan noget på det plan. Der skal ikke bare dikteres ovenfra, og klokken fire der slukker I den der og sådan noget. Det tror jeg ikke folk de ville ikke synes det var nogen sjov ting. Det skal også være sjovt at spare energi, fordi ellers så bliver det.. pst.. og så når det cirkus så er overstået med alt det energi spareværk, så bruger man bare det hele (Mellemlider, hotel C, 3. besøg)

Eksempel

Regler/ Checklister: På hotel A har man, som et led i energi spare indsatsen, indført ”lukke og slukke tjeklister” til hver afdeling. Det er en huskeliste, som medarbejderne skal benytte, når der lukkes ned om aftenen og i weekenderne. Listerne fungerer både som en hjælp til nye medarbejdere, men fungerer også som en huskeliste for de, der har arbejdet der i længere tid.

Generelt udtrykker medarbejderne tilfredshed med tjeklisterne, som de opfatter som et redskab til egenkontrol og en hjælp til nyansatte. De fremhæver dog samtidig, at det er tidskrævende at følge listerne. En medarbejder beskriver det således:

Jeg tror altid, det vil være godt at have listen, lige meget hvor meget rutine du får. Så kommer der nye ansigter til, man kan jo ikke huske at fortælle til en ny om alle de her ting... men det tager rigtig lang tid – rigtig lang tid! Vores nye lister, det tager rigtig meget af ens tid. Men det gør det bare, og det ved man, og har planlagt i ens arbejdsopgaver. Du går jo alt igennem - det er med alt. Det er ikke problematisk, men det tager lang tid. Det er et stort bus at komme igennem (Medarbejder, hotel A, 2. besøg)

Oldfruen fortæller, at tjeklisterne er en hjælp for hende, fordi man de dage, hvor hun ikke er på arbejde, ved nøjagtigt hvem der har haft ansvaret for at lukke og slukke. Det mener hun samtidig bevirker, at medarbejderne er mere omhyggelige med at udføre opgaverne. Men hun mener ikke, at tjeklisterne kan udrette mirakler. Tjeklisterne skal ses i sammenhæng med de medarbejdere, der arbejder i afdelingen, for som hun siger;

... jeg har også fået nogle nye medarbejdere, som måske er mere pligtopfyldende. Altså, det kan også godt have noget med det at gøre, der er nogen der er sådan mere .. skrappe, eller hvad man skal sige. Fordi, jeg tror ikke, at de lister havde hjulpet på de medarbejdere, jeg havde på det tidspunkt. Det tror jeg faktisk ikke. (Mellemlider, hotel A, 3. besøg)

Eksempel

Delegering til afdelinger: På Hotel C begyndte de for nogle år siden medarbejderinvolveringen i el-besparelser ud fra den tanke, at miljøarbejdet skal være sjovt og alle skal involveres. De indførte i den forbindelse en uddelegering som indebar, at hver mellemlider fik ansvaret for, at alle ansatte i afdelingen fik et særligt ansvar på energiområdet. Det fungerede i kombination med en synliggørelse af effekterne af indsatsen. Hver måned blev forbruget af el registreret og præsenteret ved hjælp af en grafisk fremstilling, så medarbejderne på den måde, kunne se om deres indsats nyttede noget.

Erfaringen på ovennævnte hotel var, at det i en periode medførte et højt engagement blandt medarbejderne og konkurrence om at være bedst. Med tiden indtraf dog en vis afmatning blandt medarbejderne. Når de ikke kan se det samme dyk på kurven, som følge af indsatsen, er det vanskeligt at holde dem motiverede. Direktøren beskriver udviklingen sådan:

”De første 3 måneder var en dans på roser, folk var motiverede, men det var straks sværere efter 3 år!” (Direktøren, hotel C, 1. besøg)

Hans erfaring er, at der løbende skal ske en fortsat udvikling i tiltagene til energibesparelse, hvis medarbejdernes interesse og engagement skal fastholdes. Desuden lægger han vægt på betydningen af tovholdere i afdelingerne:

"Hvis jeg skulle gøre det her om, så ville jeg nok planlægge det bredere - med flere personer involveret. Nok huske at alle medarbejdere er ikke lige motiverede. Går man ud, og får et tilsagn fra et antal medarbejdere i en afdeling, om at det vil de gerne, og så forlader dem, så skal man vide, at halvdelen af dem, de gør ingenting. Jeg ville nok finde nogle tovholdere, som skulle holde mere fast i den ende af torvet, som de har med at gøre. En ting er, at vi har en aftale. Men så kan jeg ikke komme en måned efter, og høre hvordan det går, for nu har jeg lært, at så går det ikke særlig godt. Der skal være nogle flere motivatorer ude i afdelingerne." (Direktøren, hotel C, 3. besøg)

Eksempel

Dialogmøder mellem ledelse og udvalgte medarbejdergrupper: På hotel B havde et ønske om, at finde frem til metoder, der kunne hjælpe til at øge de unge og løst ansatte medarbejders engagement og ejerskab i forhold til deres arbejde. Ledelsen var optaget af spørgsmål som: *Hvordan motiverer vi de unge til at huske, for de er mange gange ligeglade? Hvordan bliver det sejt for de unge, at være aktive og ansvarlige?* Til medarbejdermøder sprudler de unge af ideer, hvad enten det drejer sig om temafest eller energi spørgsmål. Men udfordringen ligger i, at fastholde de unge på disse ideer, så ideerne integreres i de faste rutiner. En gang om måneden holder restaurantchefen et instruktionsmøde for de nye løst ansatte medarbejdere. Her gennemgår han det mest basale de skal vide om arbejdet, lige fra hvordan de stempler ind til servering ved fester. Men ledelsen oplever, at informationen ryger ind af det ene øre og ud af det andet. De unge glemmer det, der bliver fortalt.

Ledelsen besluttede derfor, at forsøge sig med korte daglige møder i køkkenet, som er den afdeling hvor de unge primært er ansat. Hotellets direktør og de fra afdelingen, der er på arbejde den pågældende dag, deltager i mødet. Mødet starter kl. 14 og varer omkring 20 minutter. Her evaluerer de i fællesskab dagen: *Hvad gik godt og hvad gik skidt – og hvorfor?* Der skrives korte referater af møderne i en lille bog som ligger frit fremme, så de medarbejdere der ikke deltog i mødet, har mulighed for at læse referatet. Direktøren fremhæver fordelene ved de daglige dialog møder:

...det var et af de problemer vi har, når vi har så mange løse; at det der gik galt tirsdag.. vi får ikke korrigeret dem, vi ser dem først næste fredag... den bog kan vi til enhver tid hente.. bare det de ved, at vi snakker om dagen.. altså de ved godt, at hvis ikke de har vasket gulvet ordentligt, hvis de ikke har tømt opvaskemaskinen, så er det oppe på det møde. Og det har altså også en korrigerende virkning, altså det kan vi mærke, det har det. De er også glade for, at der så står, at du har været der og rost dem. (Hotel B, direktøren, 3. besøg)

Også afdelingslederen har gode erfaringer med metoden. Han fremhæver, at møderne er vedkommende for medarbejderne, fordi der er kontant afregning umiddelbart efter hver arbejdsdag:

Fordi der er det noget, der berører dem. Fordi, hvis der er en kollega, som ikke har gjort noget klart, som de skal bruge dagen efter, så skal de jo altså løbe 4 gange hurtigere. Så skal de fandeme nok snakke... vi sidder jo flere grupper, for der er jo både kokke og tjenere og opvaskere og direktøren er der jo sågar også, så kommer vi ind på noget evaluering. (Mellemlider, hotel B, 3. besøg)

Eksempel

Dialogmøde: På hotel B har man samtidig afprøvet en anden form for dialogmøde med gruppen af unge løst ansatte. Udgangspunktet var, hvordan man får gruppen af unge løst ansatte til at tilegne sig stedets grønne praksisser og kultur. Også på dette område oplever ledelsen, at det er vanskeligt at få de unge til at tage ansvar. Direktøren beskriver det således:

Altså, opvaskerne har jo slet ingen, når vi står og fabler om lukke-slukke runder og lysfølere og den der lampe deroppe i øvrigt også.. de dryppende vandhaner og hvad ved jeg – så er de stået helt af, ikke. (Direktøren, hotel B, 3. besøg)

Hotellets ledelse var selv inde på, at man kunne forsøge at formidle budskabet i et sprog som de unge selv benytter, eksempelvis via mobiltelefonen eller en form for underholdning. Vi foreslog, at ledelsen tager de unge alvorligt (som andre voksne) ved at tage problemerne op med dem på et møde, og få deres bud på,

hvorfor det fungerer som det gør, og deres ideer til løsninger. Det har jo vist sig, at de faktisk er gode til at komme med ideer.

Man besluttede at afprøve forslaget om et dialog møde om miljø og energi, udelukkende for gruppen af unge løst ansatte medarbejdere. På mødet blev de unge blandt andet opfordret til, på baggrund af deres kendskab til stedet, at skrive forslag ned til forbedringer på energiområdet. De unge kom med rigtig mange gode forslag, som de skrev ned på gule sedler og satte op på en tavle. Direktøren fortæller her om erfaringer med metoden:

...det kom der noget godt ud af, og så har de også et eller andet sted, nu har de selv sagt det, og de er selv kommet på det, ...det var det med at prøve at vise dem, at vi bakker op, altså lade dem være en del af en voksenkultur... de skal jo have fornemmelsen af, at de er voksne kvalificerede medarbejdere.. og de skal leve op til nogle ting, og det kan vi mærke, at det begynder vi at høste frugten af.. (Direktøren, hotel B, 3. besøg)

Eksempel

Deltagelse i produktvalg: I dette eksempel forklarer direktøren for hotel C om processen med udskiftning af en opvaskemaskine:

"Der vil være andre tiltag, da vi skiftede vores vaskemaskiner for eksempel, da valgte vi at sige til personalet derude: vi bliver nødt til at skifte de her vaskemaskiner her. Vores glasvasker var for gammel, for ressourcekrævende, og brugte en milliard i strøm. I går ud og finder den vaskemaskine, som i nu synes passer til jer. Og så gik de i gang med processen."

Ledelsen spiller dog også en aktiv rolle:

"Vi lægger nogle kriterier op om, at hvis vi skal have nye maskiner, så skal de overholde spillereglerne. Så siger vi det som det er: punkt 1, Arbejdstilsynet har en afgørende indflydelse, i det her tilfælde arbejdsmiljø, arbejdsstillinger, men det der er vigtigt for os, det er, at de lærer nogle ting under den der proces. De lærer, at det ikke bare er at gå ud og sige: den her er flot, den tager jeg! Fordi der er utrolig mange ting der skal følge med. Da vi fik den nye maskine, så kørte den 3x16, hvor den gamle kørte 3x10 på strømmen. Så trækker man jo ikke bare et nyt kabel, der er nogle faktorer, der skal falde på plads. Den proces den lærer de noget af, nemlig ikke bare at sige: den maskine skal stå dér! De skal have kontakt med arbejdstilsynet, elektrikerer.."

Og hvordan klarede det det så?:

"Den løste de til UG, jeg sagde som det var, at vi er i gang med en proces hvor, når vi skifter maskinparken, så skifter vi til det miljømæssige rigtige produkt. Så siger de, den gamle brugte x antal liter vand, hvad kan vi få der bruger væsentligt mindre."

Har det haft nogen betydning for deres adfærd?

"Ja, det har det jo. For den maskine de har valgt, det er jo deres maskine. De passer meget bedre på den. Hvis der er noget, der ikke siger som det skal, så er de derude med det samme. Hvor den gamle maskine: Nå, det er jo ikke vores.. Altså de har fået et ejerforhold til den maskine."

Evaluering

Eksempel

Internat seminar: På hotel B har man arrangeret en fem dages tur i sommerhus for det faste køkkenpersonale, afdelingsledere og hotellets ledelse. Formålet var at evaluere afdelingens arbejde i detaljer; arbejdsgange i køkkenet blev gennemgået, man diskuterede hvordan arbejdet fungerer, forslag til ændringer og samarbejdet mellem medarbejderne. På turen besøgte de også andre restauranter for inspiration - og turen indeholdt tilmed et indslag om vandbesparelser.

En medarbejder fremhæver internatformen, som et eksempel på en metode, hvor hun virkelig har lært noget i forbindelse med sit arbejde:

Der vil jeg sige, der får du printet noget ind i hovedet. Og du tæsker løs lige fra morgenstunden.. Det er det hele igennem, hvordan vi kører frokosten, afrydning – jamen alt... jo det var et godt kursus (Medarbejder, hotel B, 2. besøgsrunde)

BILAG C og D

Udskrift af hjemmesiden www.horesta.dk/elfor