

PROSJEKT 6.6

2015-2017

6.6 Prosjektrapport

1.0	SAMMENDRAG	3
	Hva var prosjektets formål?	3
	Hva forteller hovedfunnene oss?	3
	Konklusjon og anbefaling	4
2.0	PROSJEKTETS MANDAT OG MÅLSETTING	5
2.1	Bakgrunn	5
2.2	Mandat	6
2.3	Mål.....	6
2.4	Avgrensninger.....	7
2.5	Prosjektets organisering.....	7
2.6	Prosjektdesign	8
3.0	KARTLEGGING OG ANALYSE	10
3.1	Kartlegging av rekrutteringspotensial	10
3.1.1	Funn fra kartleggingen av rekrutteringspotensial	12
3.2	Kartlegging av organisasjonsbyggingspotensial	12
3.2.1	Funn fra kartleggingen av organisasjonspotensial	13
3.3	Valg av prosjektets satsingsområder.....	14
4.0	ORGANISASJONSBYGGINGSPROSJEKT I REGION TRØNDELAG	15
4.1	Prosjektdesign region Trøndelag.....	15
4.2	Proessorientert og dialogbasert	17
4.3	Medlemsmodellen.....	17
4.4	Tiltak	18
4.4.1	Fra plikt til lyst	18
4.4.2	Ressurskartlegging av avdelingen	18
4.4.3	Kompetansekartlegging av avdelingsstyret.....	19
4.4.4	Erfaringsdeling.....	19
5.0	RESULTATER I REGION TRØNDELAG	21
5.1	Funn og suksessfaktorer i region Trøndelag	21
5.1.1	Lokalt eierskap på lokale premisser	22
5.1.2	Involvering av hele styret	23
5.1.3	Deltakelse basert på lyst.....	24
5.1.4	Erfaringsbasert læring	25

5.1.5	Tett samhandling mellom forbundet og avdelingene	26
6.0	REKRUTTERINGSPROSJEKT I REGION SØRVEST	27
6.1	Prosjektdesign i region Sørvest	27
6.2	SMART	28
6.3	Valg av målgrupper og lokale rekrutteringsmål	29
6.4	Tilføring av lokal ververessurs	30
6.5	Fordeling av ressurser og ansvar	31
6.6	Samhandlingen mellom avdelingene og lokal ververessurs Feil! Bokmerke er ikke definert.	
6.7	Rekrutteringsmetode brukt i prosjekt 6.6.....	33
7.0	RESULTATER I REGION SØRVEST.....	34
7.1	Prosjektet som merarbeid.....	34
7.2	Mangel på kommunikasjon	35
7.3	Lav forankring i avdelingsstyrene.....	36
7.4	Tap av eierskap ved styreutskiftinger.....	37
7.5	Erfaringer fra rekrutteringsarbeidet i region Sørvest.....	37
7.5.1	Synlighet skaper medlemsvekst	39
7.5.2	Rekruttering kan ikke drives adskilt fra resten organisasjonen	39
8.0	HVA VI HAR LÆRT OM HVORDAN VI BØR JOBBE	40
8.1	Lærdommer av prosjekt 6.6	40
8.1.1	Organisasjonsbygging er alfa og omega	40
8.1.2	Tilføring av ressurser alene ikke er nok.....	42
8.1.3	Samhandlingen sentralt/ lokalt må baseres på lokale premisser.	43
8.2	Anbefalinger om hvordan FLT bør jobbe videre.....	44
8.2.1	Å styrke og støtte de lokale tillitsvalgte må være forbundets første prioritet	44
8.2.2	Trøndelagsmodellen.....	45
8.2.3	Organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid	46
9.0	REFLEKSJONER	47

1.0 Sammendrag

«Å rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer er en strategisk oppgave. Det er ikke noe organisasjonen gjør i tillegg til de ordinære oppgavene, det er en innsats som må integreres i den løpende virksomheten.»¹

Prosjekt 6.6 ble gjennomført i perioden 2015 til 2017. Prosjektet har bestått av to delprosjekter gjennomført parallelt i hver sin region. Et rekrutteringsprosjekt i region Sørvest og et organisasjonsbyggingsprosjekt i region Trøndelag.

Hva var prosjektets formål?

Prosjektet hadde til hensikt å styrke arbeidet rettet mot rekruttering, skoling og organisasjonsarbeid ute i avdelingene. Rekrutteringsprosjektet i region Sørvest hadde til formål å øke medlemsveksten. Organisasjonsbyggingsprosjektet i region Trøndelag hadde til hensikt å øke aktiviteten – innad i styrene, ut mot medlemmene og mellom avdelingene. Gjennom prosjektperioden har prosjektet jobbet med et bredt spekter av avdelinger – fra store velfungerende avdelinger til små inaktive avdelinger. Prosjektets overordnede mål har hele tiden vært utvikling av fungerende modeller til etterfølgende bruk andre steder i landet.

Hva forteller hovedfunnene oss?

Prosjektresultatene viser at organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid:

- Tillit og nærhet mellom inne- og uteapparat skaper eierskap til nå mål sammen**

Vi har sett at avdelinger som har måttet bygge opp en organisasjon fra bunnen av, også er de som har hatt størst gjennomføringsevne og dermed har nådd mål i prosjektperioden. De som har blitt overlatt til seg selv, i tro om at eksisterende organisasjon ville sikre gjennomføring, viser seg å ha lyktes mindre bra. Den tette oppfølgingen og tilgjengeligheten til forbundet under prosjektperioden har gjort at barrieren for å ta kontakt har blitt mindre for avdelinger som tidligere ikke har hatt noe forhold til forbundet sentralt. Dette viser at samhandlingen mellom FLT sentralt og uteapparatet er avgjørende for å bygge eierskap og sikre gjennomføringsevne til å nå mål.
- Å jobbe på avdelingens lokale premisser skaper opplevelse av mening og mestring**

Resultatene fra region Trøndelag viser at der prosjektarbeidet har vært basert på avdelingens *lokale premisser*, der har vi lyktes å skape økt aktivitet. Her har vi sett at det å jobbe dialogbasert har styrket tilliten og nærheten mellom inne- og uteapparatet. I denne regionen har prosjektet spesifikt jobbet med avdelingens organisasjonskultur – hvordan de samhandler, hvordan oppgaver fordeles og delegeres, og hvordan bruke de ulike styremedlemmenes kompetanse i styrearbeidet. Prosjektet har fulgt avdelingene gjennom hele prosessen, fra idé til gjennomføring til evaluering. Denne tette oppfølgingen har vært gjennomført fullt og helt på avdelingens premisser. Dette har skapt en reell forankring og et eierskap til egen organisasjonsutvikling.
- Å tilføre ressurser alene er ikke nok**

Erfaringene fra region Sørvest viser at dersom det skal oppnås resultater, holder det ikke kun å tilføre ressurser til avdelingene. Til det kreves en mer aktiv avdeling. Både når det gjelder ansvar i form av kontinuerlig kontakt og informasjonsutveksling med avdelingen. Erfaringer fra prosjekt 6.6 viser at antakelsen om at tilførte ressurser løser utfordringer som mangel på

¹ Hill, Niklas & Sjöström, Angeli 2012: Medlemsmodellen. Rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer, s.7

ressurser og tid ikke kan være et grunnleggende premiss for videre tiltak. Selve basisen for å kunne utnytte en ekstern ressursmulighet er avhengig av en fungerende organisasjonskultur.

Konklusjon og anbefaling

Erfaringene fra region Sørvest og region Trøndelag viser at det finnes en klar overføringsverdi til andre avdelinger med liknende utfordringer, uansett størrelse og styre-struktur. Prosjektet konkluderer med følgende:

- **Organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid**
Resultatene viser at organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid. Prosjektet har vist at de avdelinger som har måttet bygge opp en organisasjon fra starten av, er de som har også hatt størst gjennomføringsevne og dermed har lyktes. De som har blitt overlatt til seg selv, i tro om at eksisterende organisasjon ville sikre gjennomføring, viser seg å ha lyktes mindre bra. Dette viser at den tette samhandlingen mellom FLT sentralt og uteapparatet er avgjørende for å skape mening, mestring og bygge tilhørighet, og at det er dette som til syvende og sist gir resultater.
- **Å styrke og støtte de lokale tillitsvalgte må være forbundets første prioritet**
Erfaringene fra region Sørvest, så vel som fra region Trøndelag, tilsier at medlemsnærhet er avgjørende for å beholde og rekruttere nye medlemmer. Medlemsnærhet bygges ved å ha lokale tillitsvalgte på plass for medlemmene når de trenger det. Det er de tillitsvalgtes entusiasme, deres opplevde eierskap til forbundet og deres engasjement som er med på å sikre at FLT har en fremtid. Å bygge opp tillitsvalgte fordrer at forbundet jobber med å nøre opp under et engasjement og en lyst hos våre tillitsvalgte, ikke fokusere på plikt. Det er derfor prosjektets anbefaling at forbundets viktigste oppgave må være å styrke og støtte våre tillitsvalgte.
- **«Trøndelagsmodellen»**
Det er prosjektets anbefaling at FLT bør jobbe etter «Trøndelagsmodellen» i sin fremtidige samhandling med avdelinger i FLT. Oppsummert handler denne om forbundets tilgjengelighet overfor våre tillitsvalgte i avdelinger og bedriftsgrupper. Ved å være tilgjengelige og hjelpelige med stort som smått bygger vi tillit i organisasjonen og styrker organisasjonsleddene. Å jobbe spesifikt med indre motivasjon (mening), kompetanseutvikling og kompetansebruk (mestring) og det å være en del av noe større (tilhørighet og identitet) gjør noe med den enkelte tillitsvalgte. Det gjør noe med hvordan en gruppe som en avdeling eller klubb agerer og utvikler seg. Dette viser prosjekt 6.6 helt klart.

2.0 Prosjektets mandat og målsetting

2.1 Bakgrunn

Flere undersøkelser viser at aktive lokalledd er avgjørende for å skape og styrke medlemslojalitet og medlemsaktivitet. Hvordan og hvorvidt avdelingen er en aktiv medspiller for medlemmenes innflytelse og påvirkning på forbundet er viktig for at FLT skal kunne være en levende organisasjon. Avdelingens kollektive helsetilstand er derfor av stor viktighet for FLT².

I FLT har avdelingene en sentral funksjon som bindeledd mellom forbundet og medlemmene. Deres mandat og virke er nedfelt i forbundets vedtekter. Dessverre makter ikke et flertall av avdelingene å oppfylle oppgavene slik de står beskrevet i dag. Dette skyldes i stor grad at arbeidet i avdelingene gjennomgående er preget av «dugnadsarbeid»³. Dette vil i praksis si at mange avdelinger kun jobber med organisasjonsarbeid når det finnes tid eller når det «brenner». Dette gjør at avdelingsarbeidet ofte er ustrukturert og oppleves som merarbeid som prioriteres når man må i en ellers travel hverdag.

Å jobbe «på dugnad» sikrer ikke at alle styremedlemmer deltar og tar ansvar. Ei heller at arbeidet blir prioritert eller fulgt opp. Slik situasjonen er i mange av FLT's avdelinger dag, er medlemsaktivitet avhengig av «ildsjeler». Det er ofte enkeltpersoner og deres engasjement som avgjør hvorvidt det finnes noen medlemsaktivitet i en avdeling. Dette føyer seg inn i funnene fra ulike medlemsundersøkelser som forbundet har fått gjennomført gjennom årene. Den generelle utviklingen blant FLT's medlemmer er at færre og færre ønsker å engasjere seg i fagforeningsarbeid, og ikke minst det å fylle rollen som tillitsvalgt⁴. Dermed kan rollen som tillitsvalgt og de plikter som følger rollen vise seg å være særlig krevende, fordi eierskapet til viktigheten av fagforeningsarbeid ofte er tungt og trådt å få til uten hjelp eller avlastning fra andre⁵. Dette er tilfellet for mange av FLT's tillitsvalgte ute i avdelingene. Avdelingenes «helsetilstand» påvirkes derfor sterkt av en opplevd mangel på tid og mangel på ressurser.

Prosjekt 6.6 er basert på vedtak 6.6 fra Landsmøtet 2013. De opprinnelige forslagene bak vedtaket kom fra avdelingene i region Sørvest. Forslagene omhandlet nettopp avdelingenes opplevelse av mangel på tid og kapasitet til å gjennomføre vedtektsfestede oppgaver som blant annet rekruttering. Med en organisasjonsstruktur der medlemsaktiviteten forventes å bygge på frivillig arbeid fra bedrifts- og avdelingstillitsvalgte, var forslaget derfor å få tilført lokalt baserte ressurser som kunne bistå avdelingene på dagtid. Hovedargumentasjon besto i at det er vanskelig å drive oppsøkende virksomhet ute på bedriftene på tidspunkt når medlemmer og potensielle medlemmer er å treffe når man selv er i full jobb. Disse forslagene ble ikke vedtatt på landsmøtet, men intensjonen i forslagene ble videreført i mandatet til prosjekt 6.6.

² Kristiansen Skalle, Nina og Trygstad, Sissel 2004: *Organisasjonsundersøkelsen 2004*, Fafo-rapport 473

³ Kristiansen Skalle og Trygstad 2004: 17

⁴ Bergene, Steen, Egeland og Drange 2013: 86

⁵ ibid:87

2.2 Mandat

Prosjekt 6.6 ble igangsatt i februar 2015 med følgende mandatorldlyd:

I henhold til Landsmøtevedtak 6.6 etableres et prosjekt med hensikt å styrke arbeidet med rekruttering, skolering og organisasjonsarbeid i områder med stort potensial for rekruttering»⁶.

Mandatet viser til tre arbeidsområder :

- rekruttering
- skolering
- organisasjonsarbeid

For å styrke disse områdene må de ses i sammenheng. Det nytter eksempelvis lite å igangsette rekruttering i en avdeling der det ikke finnes noen organisatoriske rammer for å ta i mot nye medlemmer. Samtidig som flere medlemmer kan gjøre det lettere å få flere med i organisasjonsarbeidet. En overordnet prosjektoppgave var derfor å få mennesker til å arbeide *sammen* for å skape en rekrutterende kultur, utvide og styrke kompetansen og bygge opp organisasjonen.

2.3 Mål

Prosjektet igangsatte tiltak innenfor alle de tre områdene som prosjektmandatet omfavnet. Modellen under skisserer hvilke tiltak som skulle gjennomføres for å oppnå bestemte effekter innenfor hvert satsingsområde.

Område ihht prosjektmandat	Tiltak	Mål
Organisasjonsarbeid	Gjennomføre medlemsaktiviteter (medlemsmøter, informasjonsmøter, bedriftsbesøk) i avdelingen Jobbe systematisk med eget utviklingspotensial i avdelingen	Økt aktivitet i avdelingene Økt synlighet i avdelingen Øke/etablere et lokalt engasjement som gavner medlemmene i avdelingen Økt lokal ressursbruk Økt kompetanse og trygghet i egen rolle
Skolering	Arrangere skoleringstiltak for medlemmer og tillitsvalgte	Økt kurs - og konferanseaktivitet i avdelingene. Økt kompetansebruk i avdelingene.
Rekruttering	Gjennomføre målrettet verveaktivitet i avdelingene	Økt medlemsvekst

⁶ Forbundsstyremøte 25.03.2014 : Sak 024/14 Prosjekt som følge av vedtak på Landsmøte 2013 i sak 6.6 versj.3

2.4 Avgrensninger

Prosjektet skulle ikke erstatte avdelingenes arbeid, men være et tilbud i tillegg til det arbeidet som allerede gjøres i avdelingene med medlemspleie, rekruttering og skoling. Organiseringen av prosjektet la derfor opp til at avdelingene selv måtte bidra med ressurser, tid og lyst for at prosjektet skulle ha gjennomføringsevne.

2.5 Prosjektets organisering

Det ble opprettet en tverrfaglig prosjektgruppe som utover prosjektleder besto av personer fra indre og ytre organisasjon. Prosjektgruppen besto av følgende personer:

Arnstein Aasestrand	2. nestleder
Camilla Hanses	Prosjektleder
Stein Arne Lunderbye	Organisasjonsavdelingen
Elisabeth Molstad Mogaard	Organisasjonsavdelingen
Frode Janborg	Kommunikasjonsavdelingen
Nina Henriksen	Kommunikasjonsavdelingen
Kjetil Holm Klavenes	Kommunikasjonsavdelingen
Irene Frenger	Arbeidslivsavdelingen
Tone Eriksen	Medlemsservice
Brikt-Terje Skipanes	Avdeling 22 i Rogaland
Eva Nordås	Avdeling 4 Oslo
Leif Roar Mikkelsen	Avdeling 59 Harstad
Bente Seljebakken Klausen	Avdeling 92 Sarpsborg

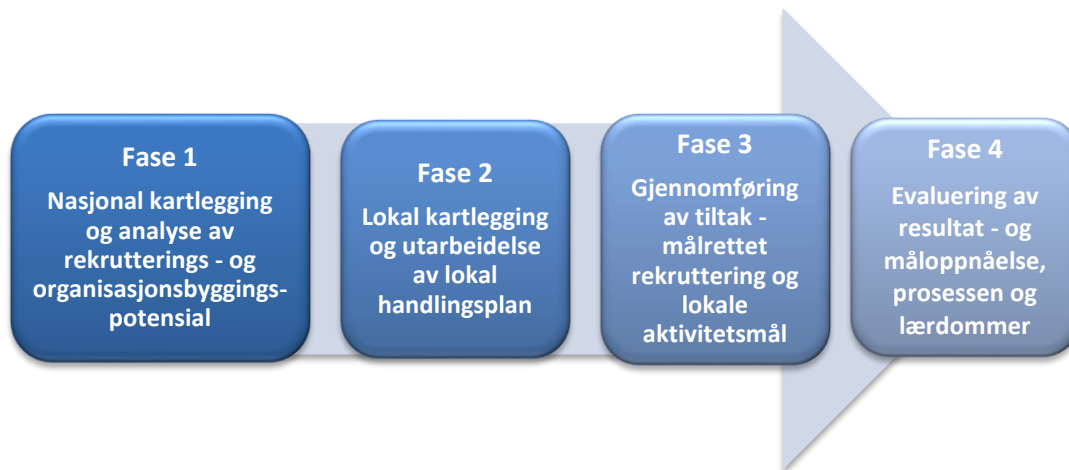
Hensikten med gruppa var å få perspektiver på og forankring av prosjektdesignet underveis i prosjektet. Prosjektgruppen har vært samlet ved behov og har fungert som styringsgruppe.

Prosjektets primære arbeidsområde har vært ute i avdelingsstyrene. Prosjektleder samt en operativ del av prosjektgruppen har jobbet tett innpå avdelingene gjennom hele prosjektperioden⁷.

⁷ Den operative delen besto av Elisabeth Moland Mogaard, Stein Arne Lunderbye og Frode Janborg.

2.6 Prosjektdesign

Prosjektprosessen har vært organisert i 4 faser, hvor fase 1 primært har foregått sentralt, mens fase 2, 3 og 4 har blitt gjennomført sammen med avdelingene lokalt.



Fase 1

Mandatet tilsa at prosjektet skulle jobbe i områder med stort potensial for rekruttering. I prosjektets første fase gjennomførte prosjektet en nasjonal kartlegging og analyse av potensialet i FLT's ulike regioner og avdelinger. Kartleggingene ga et bilde av hvilke utfordringer avdelingene har i dag, og dannet grunnlag for valget av satsingsområder i prosjektet.

Fase 2

I fase 2 gjennomførte prosjektet en lokal kartlegging sammen med de enkelte avdelingene. Kartleggingen munnet ut i lokale handlingsplaner for rekruttering og aktivitetsplaner i avdelingene for det kommende året (hele fase 3).

Den lokale forankringen og eierskapet til arbeidet der det skulle gjennomføres har vært avgjørende i prosjektet. Valg av rekrutteringsmål så vel som valg av aktiviteter har bygget på avdelingenes forutsetninger og egne tanker om gjennomførbarhet. Avdelingene har blitt oppfordret til å sette seg mål basert på lokal kunnskap og ressursituasjon. Prosjektet har bistått med metode og idéer i denne fasen.

Fase 3

I fase 3 ble de lokale handlingsplanene utarbeidet i fase 2 iverksatt. Tanken var at avdelingene her skulle jobbe med rekrutteringsaktiviteter og organisasjonsarbeid i henhold til de lokale mål og målsetningene de hadde satt seg. Rekrutteringsaktiviteter ble i all hovedsak ble planlagt og tenkt gjennomført etter SMART-metoden, mens man i Trøndelag jobbet ved hjelp av Medlemsmodellen.

Fremdriften i de forskjellige avdelingene har variert etter avdelingenes behov og utviklingstempo. Prosjektet har tillatt store lokale forskjeller, men stresset viktigheten av godt styrearbeid, medlemsfokus og styrets kompetansebruk gjennom hele prosjektperioden.

Fase 4

I prosjektets siste fase ønsket vi å kvalitetssikre det vi har gjort i prosjektet ved å evaluere hva vi hadde fått ut av arbeidet – både av læringsprosessen avdelingene har gått igjennom og det ferdige produktet. Evalueringen besto av åpne spørsmål knyttet til resultatoppnåelse, opplevelse av prosjektprosessen og hva avdelingen har lært av å delta i prosjektet.

Evalueringen foregikk på to nivåer:

- **Avdelingenes evaluering som team**
Avdelingen fikk i oppgave å oppsummere hvilke erfaringer og lærdommer de kan ta med seg fra sin deltakelse i prosjekt 6.6. Hensikten med dette var å få avdelingene til reflektere over hvordan de har jobbet sammen i styret, og hva de har lært av prosessen.
- **Individuell evaluering fra det enkelte styremedlem**
Den samme evalueringen ble gjennomført anonymt av det enkelte styremedlem i forkant av avdelingens evaluering. På denne måten fikk alle styremedlemmene tenkt igjennom gode og mindre gode erfaringer av prosjektet før de ble drøftet på avdelingsnivå. Hensikten med dette var at vi ønsket å finne ut om summen av en *individuell læring* kan ha bidratt til å skape lærende avdelinger.

Prosjektet ble formelt avsluttet med en Evalueringskonferanse. Hit ble alle avdelinger som hadde deltatt i prosjektet invitert for å diskutere erfaringene fra prosjektperioden og hvordan disse kan brukes videre. På konferansen presenterte hver avdeling:

- deres oppfatning av egen resultatoppnåelse i prosjektperioden
- deres erfaringer fra prosjektprosessen
- hva de har lært og hvordan de skal bruke lærdommen i sitt videre arbeid

3.0 Kartlegging og analyse

Første fase i prosjektet ble brukt til å kartlegge:

- hvor vi hadde størst rekrutteringspotensiale
- hvor behovet for organisasjonsbygging var størst

Funnene fra kartleggingen dannet grunnlag for valget av satsingsområder i prosjektet.

3.1 Kartlegging av rekrutteringspotensial

På oppdrag fra Forbundsstyret gjennomførte prosjektet en nasjonal kartlegging og analyse av rekrutteringspotensialet i FLTs ulike regioner og avdelinger. Hensikten med å kartlegge rekrutteringspotensialet var å identifisere potensielle medlemmer med mål om å øke medlemsveksten i FLT.

Her så vi på rekrutteringspotensialet samt organisasjonsgraden i over 9000 bedrifter spredt over hele landet fordelt på FLTs organisasjonsområder. Prosjektet kartla medlemspotensialet i bedrifter innenfor våre tariffområder der vi

- ikke hadde noen medlemmer men har organisasjonsretten
- allerede hadde medlemmer

For å kartlegge rekrutteringspotensialet brukte vi markedsverktøyet Proff Forvalt. Her foretok vi et søk etter NACE-koder (koder som angir en beskrivelse av en næring og er grunnlaget for næringsgruppering av bedrifter som faller inn under denne beskrivelsen). Søket som ble gjort baserte seg på følgende målgrupper:

- Produksjonsbedrifter⁸
- Tjenesteytende kunnskapsbedrifter (FoU)⁹
- Hotell og restaurantbransjen¹⁰
- Vekst- og attføringsbedrifter¹¹

Bedriftene ble så «vasket» opp mot medlemsregisteret for å finne ut hvorvidt vi har medlemmer i bedriftene og hvilket tariffavtaleområde disse medlemmene tilhører.

Datamaterialet gjorde det mulig å kartlegge medlemsstyrken innenfor de ulike tariffområdene i forbundet. Dette gjorde at vi kunne danne oss et bilde av hvor det tariffmessig var strategisk lurt å jobbe med rekruttering, samtidig som det ga oss en oversikt over bedrifter hvor vi hadde størst potensiale til å verve medlemmer.

⁸ Omfattet av overenskomstene for Teknisk funksjonærer og Arbeidsledere, Teknisk funksjonærer og arbeidsledere m/ Glass – og fasadeforeningen og Tekniske funksjonærer og Arbeidsledere byggfag.

⁹ Omfattet av overenskomstene for Teknisk funksjonærer og Arbeidsledere m/NHO

¹⁰ Omfattet av overenskomst for Hotell og Restaurant

¹¹ Omfattet av overenskomst for Funksjonærer m/ ASVL og Overenskomst for Tekniske Funksjonærer

Rekrutteringsgrunnlaget er beregnet på følgende mulige organisasjonspotensiale innen våre bransjer:

<i>Bransje</i>	<i>Antatt organisasjonspotensiale</i>
Produksjonsbedrifter	10%
Vekst og Attføring	75%
FoU	70%
Hotell og restaurant	5%
Industriære tjenester	10%

Anslagene over hva som er vårt organisasjonspotensiale baserte seg på erfaringer og antakelser om hvordan bedriftene er satt sammen og hvorvidt det eksisterer andre overenskomster i de samme bransjene.

- Vekst og attføring: Innen ASVL organiserer FLT alle ordinært ansatte. I attføringssektoren har Fellesforbundet hjelpe-/støttearbeiderne. Et konservativt estimat er derfor at vi samlet har et potensiale på 75%.
- FOU: Her har FLT liten erfaring, men vi kan organisere alle faglige ansatte. Enkelte støttefunksjoner hører hjemme i HK. Et konservativt estimat er derfor at vi samlet har et potensiale på 70%.
- Industrien: Her organiserer FLT arbeidsledere og tekniske funksjonærer. Det er store forskjeller innad mellom bedriftene (hvor mye kvalitetskontroll, hvor mye utvikling, hvor manuelt er arbeidet osv). Erfaringsvis har vi 5-20% av de ansatte som medlemmer. Derfor har FLT operert med 10% som et konservativt potensiale i flere år. Prosjektet valgte å opprettholde dette.
- Hotell og restaurant. Her organiserer FLT stort sett mellomledere. Dette er en bransje med forholdsvis mye manuelt arbeid (og dermed høyt innslag av «operatører»). Vi har derfor satt potensialet lavere enn for industrien – til 5%.

Anslagene om organisasjonspotensiale i de ulike bransjene ga oss grunnlag til å foreta en beregning av en omtrentlig organisasjonsprosent i hver av regionene. Beregningen ble gjort med utgangspunkt i både bedrifter hvor vi har medlemmer allerede og i bedrifter der vi har organisasjonsretten, men ikke har medlemmer.

3.1.1 Funn fra kartleggingen av rekrutteringspotensial

Kartleggingen viste at region Østviken hadde det største rekrutteringspotensialet sett i antall nye medlemmer, etterfulgt av region Sørvest og Vestviken. Samtidig viste funnene at region Østviken, Trøndelag og Troms & Finnmark har lavest organisasjonsgrad sett opp sine rekrutteringspotensial.

Region	Antall ansatte	Medlemmer	Rekrutteringspotensial antall nye medlemmer	Organisasjonsgrad i forhold til potensiale
Agder	25 131	485	3 362	14,4 %
Innlandet	22 410	443	2 877	15,4 %
Nordland	16 141	480	2 272	21,1 %
Nordvest	34 066	951	4 406	21,6 %
Sørvest	114 467	2 777	17 899	15,5 %
Troms og Finnmark	15 784	175	2 249	7,8 %
Trøndelag	39 303	746	7 188	10,4 %
Vestviken	55 580	2 124	7 904	26,9 %
Østviken	121 590	1 403	23 458	6,0 %
Totalsum	444 472	9 584¹²	71 615¹³	13,3 %

3.2 Kartlegging av organisasjonsbyggingspotensial

For å kartlegge organisasjonsarbeidet i FLT sine avdelinger utarbeidet prosjektet en nasjonal spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle avdelinger. Spørsmålene konsentrerte seg rundt de nøkkelrollene som avdelingene har i henhold til forbundets vedtekter:

- Avdelingsdrift og medlemskommunikasjon
- Kompetanse og bistandsgrad i avdelingen
- Rekruttering

Undersøkelsen viste at aktive avdelinger (uavhengig av størrelse) i stor grad driftes etter vedtektene (årsmøter, styremøter, regnskap etc.), men at det i mindre grad drives med medlemsrekruttering og bistand generelt i avdelingene¹⁴.

Nesten 2/3 av avdelingene som besvarte undersøkelsen meldte at det ikke fantes noen plan for å sikre rekruttering og ettervekst til avdelingsstyret. Når det gjaldt rekrutteringsaktiviteter i avdelingene svarte nær opp til halvparten (48,4 %) at de aldri eller sjelden selv hadde gjennomført rekrutteringsfremmende aktiviteter i løpet av de siste to årene. Dette gjaldt også hvorvidt avdelingene kartla eget medlemspotensial. Her svarte 61,3% at de aldri eller sjelden skaffet seg oversikt over rekrutteringspotensialet i ulike bedrifter.

¹² Fordi FLT organiserer medlemmer i mange små bransjer valgte vi å konsentrere oss om de største bransjene. Tabellen favner derfor ikke hele den yrkesaktive medlemsmassen vår. Den gir likevel et godt bilde av hvor våre potensielle medlemmer befinner seg.

¹³ Antallet potensielle medlemmer tar ikke høyde for hvorvidt potensielle medlemmer er organisert i andre forbund.

¹⁴ Se vedlegg: Prosjekt 6.6 Undersøkelse til avdelingene 22.05-05.06.2015

Svarene viste imidlertid at medlemsutviklingen og rekrutteringssituasjonen i avdelingene noen ganger eller ofte/fast ble tatt opp som egen sak på styremøter og således var dette noe som det store flertallet (87.1%) hadde et bevisst forhold til og/eller jobbet med på andre måter.

Når det gjaldt skolering i avdelingene svarte cirka halvparten av avdelingene at flere enn to medlemmer i styret har gått hele eller deler av FLTs tillitsvalgt skolering. Et flertall (63,3%) svarte at avdelingen ofte/fast gir kompetansetilbud til nye tillitsvalgte i de styrevervene de er valgt til. Med et høyt kompetansenivå skulle man derfor kunne anta at bistandsgraden overfor medlemmene er høy. Så var imidlertid ikke tilfellet i mange avdelinger.

Kun en fjerdedel av avdelingene (25,8%) svarte at de ofte eller fast løser saker knyttet til tariffavtalene på egenhånd. Rundt halvparten av avdelingene meldte at de aldri eller sjelden bisto i saker knyttet til stillingsvern og bistand i §15-1 (46,6%) og §17-3-møter (60%).

3.2.1 Funn fra kartleggingen av organisasjonspotensial

Funnene fra kartleggingen viste at det fantes et stort potensiale knyttet til organisasjonsbygging i flere av FLT's avdelinger. Sammenfattet kunne prosjektet konkludere med tre hovedtendenser som preget avdelingsarbeidet i FLT:

- **Mangel på tid**
De tillitsvalgte har 100% jobb ved siden av sitt verv, og jobben gjøres ikke av seg selv når man er borte. Mye av tillitsvalgtarbeidet må utføres på dagtid når man selv er forventet å utføre sin egen jobb, mens planlegging og styremøter må legges til fritiden. Avdelingsarbeid drives ikke langsiktig på basis på grunn av usikkerheten rundt tid og kapasitet.
- **Mangel på menneskelige ressurser**
Det er ofte avdelingsleder som driver avdelingen, av og til sammen med nestleder, mens det finnes lite engasjement eller kapasitet hos resterende styremedlemmer til å bidra. I avdelinger som gjennomfører medlemsaktivitet er derfor gjennomføringsevnen sterkt personavhengig. Avdelingene blir med dette veldig sårbare for endringer, hvor aktiviteten står og faller på avdelingens ildsjeler.
- **Mangel på kunnskap og trygghet**
I mange avdelinger har man god kompetanse på papiret men kunnskapen brukes ikke til å bistå medlemmer. Dette har mest sannsynlig å gjøre med opplevelsen av ikke å være trygg i rollen fremfor mangel på kompetanse.

Med dette så vi at organisasjonsarbeid til store deler ble oppfattet av avdelingene som noe som måtte gjøres av plikt, ikke nødvendigvis av lyst eller med motivasjon for arbeidet. Prosjektet valgte derfor primært å fokusere på å bygge opp og styrke avdelingene til å øke ressurs – og kompetansebruken innad i avdelingsstyret, igangsette aktiviteter som ville øke avdelingens synlighet ut mot medlemmene og øke skoleringsvirksomheten i avdelingene¹⁵.

¹⁵ Å øke bistandsgraden ut mot medlemmene var ikke et spesifikt mål for prosjektet da vi så at flere avdelinger i første rekke trengte å bygge et organisatorisk grunnlag før tiltak for å øke bistandsgraden i avdelingen kunne iverksettes.

3.3 Valg av prosjektets satsingsområder

Analysefunnene danner grunnlag for valget av to satsingsområder for prosjektet – region Sørvest og region Trøndelag. I region Sørvest skulle prosjektet jobbe med rekruttering. I region Trøndelag skulle prosjektet jobbe med organisasjonsbygging og øke aktiviteten i avdelingene.

Kartleggingen viste at region Sørvest hadde et stort rekrutteringspotensial. Prosjektet vurderte også region Østvik, men landet på region Sørvest med den begrunnelsen at *kombinasjonen* av et stort rekrutteringspotensial og et godt organisatorisk rammeverk til å ta i mot nye medlemmer ville sikre god gjennomføringsevne. Region Sørvest er også en region med store ressursrike avdelinger som alle allerede driver rekruttering og medlemspleie. Det fantes således en allerede eksisterende rekrutteringskultur i denne regionen. Dermed anså prosjektet at det fantes gode forutsetninger for å nå mål i denne regionen.

Samtidig valgte prosjektet et område med stort rekrutteringspotensial, men der det i tillegg var behov for organisasjonsbygging – region Trøndelag. Prosjektet mente at regionen hadde et godt grunnlag for drive en effektiv organisasjonsbygging for å kunne bedrive medlemspleie og på sikt rekruttering. Kartleggingen viste at regionen hadde en lav organisasjonsgrad i forhold til medlemspotensialet, noe som talte for at rekrutteringsgrunnlaget også var større her enn i andre regioner med høyere organisasjonsgrad.

Region Trøndelag ble også ansett å være et viktig område med tanke på læringsutbyttet av prosjektet. Regionen besto av en aktiv avdeling, en delvis aktiv avdeling og fire inaktive mindre avdelinger. Her var tanken at ved å jobbe for å bygge opp inaktive avdelinger og skape et samarbeid mellom avdelingene i regionen kunne dette være med på å styrke FLT som et landsdekkende forbund. Positive resultater i denne regionen ville også kunne gi positive spin-off-effekter som kunne inspirere andre avdelinger som opplever å stå overfor samme utfordringer i andre regioner.

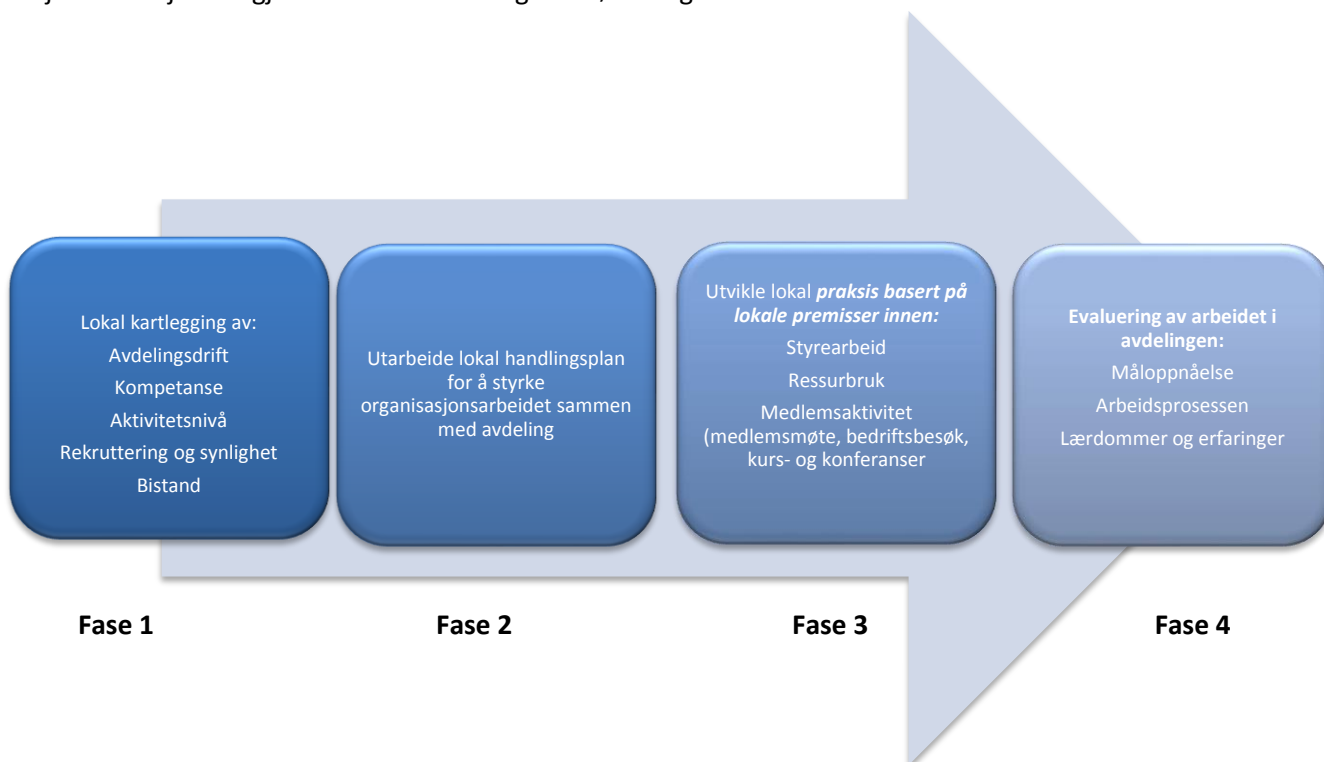
4.0 Organisasjonsbyggingsprosjekt i region Trøndelag

Ett av prosjektets delmål var å søke å snu oppfatningen av avdelingsarbeid som noe man kun gjør av plikt til noe som oppleves som lystbetont og motiverende. Å jobbe med å senke barrierene for å gjennomføre medlemsrettet aktivitet ble derfor ansett å være en fruktbar tilnærming i prosjektet.

I region Trøndelag har prosjektet utfordret avdelingene å gå sin egen organisasjon og egen motivasjon for vervet i sømmene. Prosjektet har systematisk fulgt opp avdelingene med tett kontakt og bistand til å få realisert lokale målsetninger. Oppfølgingen har vært basert på dialog, ikke på plikter eller pålegg, der lokale aktiviteter og problemstillinger har blitt behandlet individuelt. Dette har gjort at prosjektet har blitt godt kjent med alle avdelingsstyrene og deres spesifikke utfordringer.

4.1 Prosjektdesign region Trøndelag

Prosjektet har jobbet gjennom fire faser i region Trøndelag:



Prosjektet ble igangsatt med en lokal oppstartskonferanse i regionen. Konferansen hadde til hensikt å skape refleksjon over status, over hvilke muligheter og hvilket potensiale som fantes i avdelingene. Det ble rettet et særlig fokus på egen drivkraft og gjennomføringsevne og viktigheten av avdelingsleddet for medlemsaktiviteten i FLT.

Sammen med avdelingene gjennomførte prosjektet så en lokal kartlegging av hver avdeling. Erfaringene fra denne kartleggingen viste at vi kunne kategorisere avdelingene i regionen etter aktivitetsnivå og på så måte jobbe med tiltak etter hvilke behov som fantes. Prosjektet opererte med 3 kategorier basert på graden av behov for organisasjonsbygging:

Kategori 1

Avdelinger kategorisert i denne kategorien fungerte av erfaring godt. Avdelingsstyrene møtte på kontinuerlig basis og det ble gjennomført medlemsaktiviteter i avdelingsregi. Prosjektet så imidlertid at disse avdelingene stadig måtte utfordres for å se reell og kontinuerlig utvikling av aktivitet. Prosjektet har hatt tett kontakt og oppfølging med avdelingene i denne kategorien og har fokusert på å støtte opp under de aktivitetene som avdelingen har igangsatt.

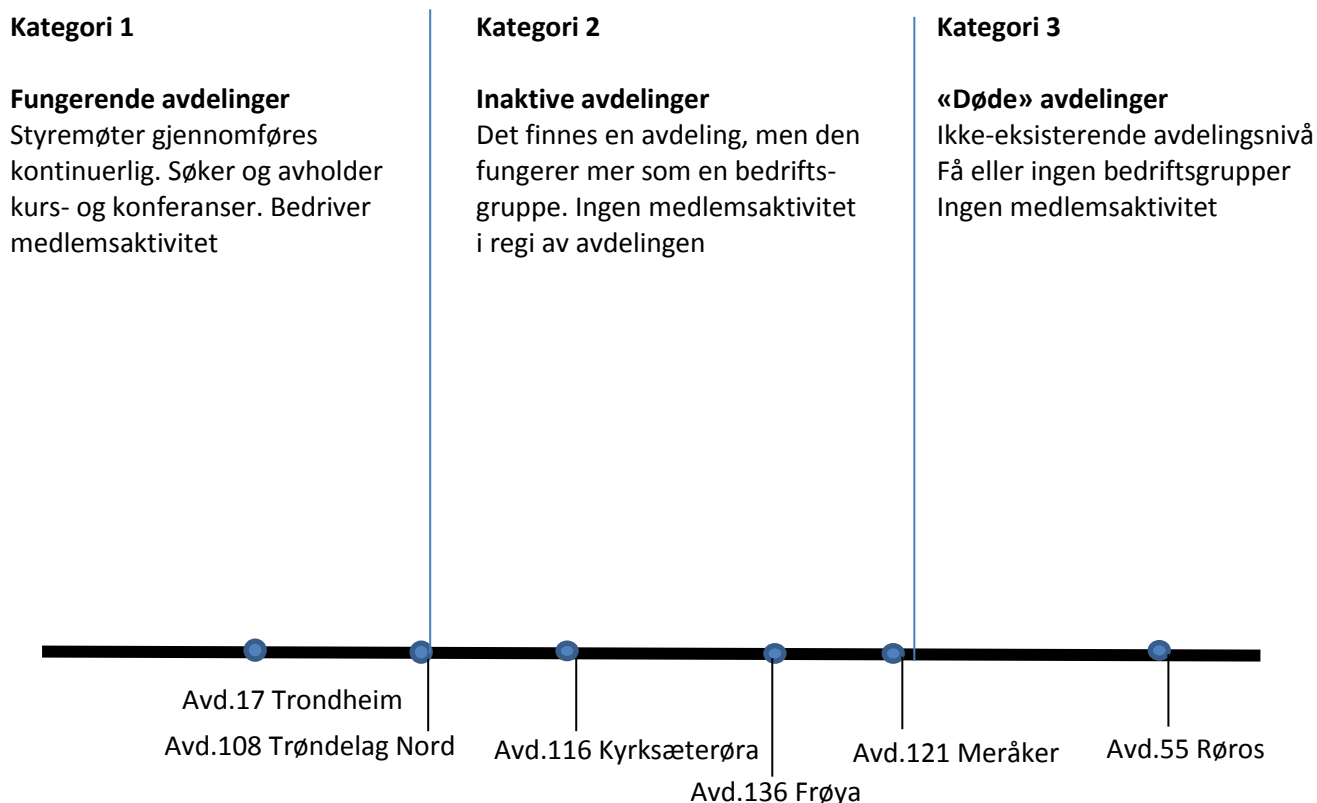
Kategori 2

Avdelinger kategorisert i denne kategorien fungerte som bedriftsgrupper, ikke som avdelinger. Her har prosjektet måttet jobbe med å synliggjøre forskjellen på de to nivåene. Prosjektet har gitt en større grad av oppfølging og bistand til disse avdelingene. Dette har blant annet vært aktiv kursing av de tillitsvalgte i avdelingsstyrene. Prosjektet har også fokusert på å dyrke frem langsiktighet i planlegging og gjennomføring som avgjørende for sikre videre aktivitet i disse avdelingene.

Kategori 3

Avdelinger kategorisert i denne kategorien var kjennetegnet av at aktivitet i avdelingen var ikke-eksisterende. Avdelingsnivået eksisterte kun på papiret, og det fantes ingen medlemsaktivitet på dette nivået. Det fantes heller ingen eller få aktive bedriftsgrupper i avdelingen. Her har prosjektet i første rekke jobbet med å bygge engasjement hos potensielle ildsjeler for å på sikt få etablert et fungerende avdelingsnivå.

Basert på denne kategoriseringen ble avdelingene innplassert på følgende skala:



4.2 Proessorientert og dialogbasert

I region Trøndelag har fokus ligget på å jobbe *proessorientert*¹⁶ fremfor målorientert. Prosjektet har ikke kommet med noen fiks-ferdige løsninger, men har jobbet *sammen* med avdelingene gjennom hele prosjektprosessen, og på så måte fungert som en støttespiller og hjelp til å strukturere og koordinere at avdelingens valgte aktiviteter har blitt gjennomført. Sammen med avdelingene har prosjektet vært med å igangsette, koordinere og gjennomføre lokale aktiviteter i avdelingene ved å:

- bidra med et metodisk opplegg for refleksjon og utvikling av avdelingen
- bidra med verktøy og hjelpemidler som muliggjør medlemsaktivitet
- bidra i gjennomføringen av medlemsaktiviteter
- motivere til økt gjennomføringsevne og deltakelse for å nå mål

Gjennom hele prosjektperioden har prosjektet vært sterkt til stede og tilgjengelig for avdelingene. Prosjektet har hatt tett og kontinuerlig oppfølging av hver og en av avdelingene i regionen gjennom deltakelse på fysiske møter med avdelingsstyrene, på medlemsmøter og på kurs- og konferanser og gjennom jevnlig telefonisk kontakt. Prosjektet har også bidratt til å gjennomføre aktiviteter som bedriftsbesøk, rekrutteringsaktiviteter og profilering lokalt sammen med avdelingen.

Avdelingenes lokale kjennskap til egen medlemsmasse har dannet grunnlaget for valget av aktiviteter, som igjen har vært basert på avdelingenes egne initiativ og lokale premisser. Denne lokale kunnskapen har også lagt grunnlaget for hva som har vært realistisk å få til. Derfor har prosjektet spesifikt fokusert på å bygge eierskap til egne målsetninger i avdelingsstyrene. På så måte har det å jobbe proessorientert med interne utfordringer og eget utviklingspotensial vært et mål i seg selv i denne regionen.

4.3 Medlemsmodellen

Sammen med prosjektet har avdelingene reflektert, analysert og definert lokale behov og tiltak for å øke aktiviteten i avdelingen. Til hjelp i denne prosessen har prosjektet blant annet jobbet ved hjelp av metoden kalt Medlemsmodellen. Medlemsmodellen er et verktøy for å utvikle, fornye og forbedre organisasjonens evne til å rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer basert på en 8-trinnsmodell¹⁷.

Gjennom å jobbe med hvert av trinnene i modellen i de ulike prosjektfasene sammen med avdelingsstyrene har prosjektet adressert forskjellige aspekter ved det å drive organisasjonsarbeid – fra organisasjonens formål, ressursbruk og kompetanse i avdelingen til avdelingens synlighet, rekruttering og medlemspleie. Metoden har fungert som et hjelpemiddel for å gå fra ord til handling og sette seg mål på veien.

Hvert trinn i modellen har fungert som et redskap til vurderinger av avdelingen slik den fungerer i dag, og hvordan man kan utvikle avdelingen videre. På hvert trinn har avdelingene blitt utfordret på tilhørende spørsmål som har vært med på å belyse ulike sider av medlemsarbeid. Prosjektet har

¹⁶ En prosess kan defineres som en samling roller som samarbeider om å nå mål. Proessorientert tankegang ser på verdiskaping på tvers av virksomhetens ulike ledd. Den erkjenner at et er medlemmet som definerer hva som er av verdi, ikke organisasjonen selv. Samhandlingen mellom organisasjonen og medlemmene utgjør en viktig del i denne tankegangen. Fritt fra Iden, Jon (2005): Prosessutvikling (Håndbok i modellering og analyse av prosesser), Tapir akademisk forlag, Trondheim

¹⁷ Hill, Niklas & Sjöström, Angeli 2012 : Medlemsmodellen – Rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer, s.7

utfordret avdelingene på å sette seg noen mål for å endre det som avdelingen opplever ikke fungerer og å styrke det som fungerer. Dette har skapt eierskap og har motivert til å jobbe mer strukturert med organisasjonsarbeid.

4.4 Tiltak

Basert på det faktum at avdelingene hadde ulike behov for organisasjonsbygging har prosjektet bistått med varierende tiltak i de enkelte avdelingene. Fellesnevneren for disse tiltakene har vært at de har blitt lokalt tilpasset til avdelingenes forskjellige utgangspunkt. Alle tiltakene har derfor ikke nødvendigvis blitt gjennomført i alle avdelinger. Under beskrives samtlige tiltak i sin helhet.

4.4.1 *Fra plikt til lyst*

Prosjektet har i møtene med avdelingene hatt en metodisk gjennomgang av de refleksjonene, analysene og lokale erfaringene som avdelingene har gjort seg underveis i prosessen. Det var prosjektets klare overbevisning at det å reflektere over avdelingens formål og virke kunne være med på å forsterke det enkelte styremedlems «hvorfor»¹⁸, og øke motivasjonen for deltakelse i styrearbeidet. Når flere opplever å være enige om et felles formål, er det lettere å sette i gang aktiviteter som bidrar til å utvikle gruppen, søke ny kunnskap og være åpen for nye måter å engasjere seg.

Prosjektet har oppfordret avdelingene til å sette seg små overkommelige aktivitetsmål. For å bygge trygghet og mestringsevne, og ikke minst motivere til videre aktivitet. Valget av aktiviteter har vært veid opp hvilke ressurser man har i styret og prosjektet har fokusert på å forankre en enighet i styret om å gjennomføre dem. Flere av aktivitetene har vært «quick wins», altså aktiviteter som man på en lett måte har kunnet se resultater av nokså umiddelbart. Dette har skapt entusiasme og lyst til å utvikle avdelingen videre. Eksempler her kan være tiltak som går på avdelingens synlighet og tilgjengelig for medlemmene, som å opprette en egen Facebook-side for avdelingen, gjennomføre enkle medlemsundersøkelser på nett om hva medlemmene kunne tenke seg av kurstemaer eller møte med medlemmer på andre bedrifter enn sin egen. Dette har utfordret avdelingen på bruk av kompetansen som allerede finnes i avdelingen så vel som behovet for å tilegne seg ny kompetanse.

Dette har vært med på å flytte fokus fra «dere plikter å...» til «hva har dere lyst til?», samtidig som prosjektet har vært med på å tøye på noen grenser. Dette har skapt motivasjon og eierskap til organisasjonsarbeid som noe positivt.

4.4.2 *Ressurskartlegging av avdelingen*

Den lokale kartleggingen viste at avdelingenes praksis påvirkes sterkt av en opplevd mangel på ressurser. Et flertall av avdelingene oppga at de ikke hadde noe særlig aktivitet fordi det ikke fantes ressurser, hverken menneskelige eller økonomiske, til å gjennomføre det. Flere avdelinger mente at det opplevdes som lite givende å bruke tid og energi på å få i gang aktiviteter når medlemmene ikke virket interessert. Holdningen noen steder var at «dette har vi prøvd før, og det funket ikke» og

¹⁸ Dette referer til hva som engasjerer og inspirerer en til å tro på og handle deretter. Fritt etter inspirasjon fra Sinek, Simon (2009): «Start with Why? How great leaders inspire everyone to take action», Penguin Books Ltd, London GB

dermed var det ikke verdt å bruke tid på å prøve igjen. Andre steder fantes det et ønske om mer aktivitet, men der styret ikke hadde kunnskap om hvordan gå fram for å øke aktiviteten.

Gjennom å jobbe med egen ressursbruk har avdelingsstyret blitt bevisstgjort på hvilke muligheter som finnes og hvordan man med små endringer eller tiltak kan muliggjøre større grad av aktivitet. I fire av seks avdelinger i regionen har prosjektet jobbet sammen med avdelingsstyret for å kartlegge styrker og forbedringspunkter. Her har vi jobbet med avdelingene som team, og sett på ressursbruk, samarbeid og struktur. Det har vært prosjektets klare oppfatning at et styre som opplever å jobbe mot samme mål klarer å definere hvilken ressursbruk de anser nødvendig for å få gjennomført aktivitetene sine. Å kartlegge hva man har av ressurser, hva man trenger å utvikle og hva som kreves for å få gjennomført det man vil blir da en naturlig del av planleggingsarbeidet. Det bevisstgjør en på hva en selv kan bidra med, hva man er god på og har kapasitet til.

4.4.3 Kompetansekartlegging av avdelingsstyret

Den lokale kartleggingen viste at flere avdelinger slet med medlemsengasjementet, både blant medlemmene, men også blant styremedlemmene i avdelingsstyret. Flertallet meldte at det innad i styrene kun var leder og/eller noen få ildsjeler som drev avdelingsarbeidet fremover, og at aktiviteten i avdelingen således var sterkt personavhengig. Dette var ikke bare en utfordring for aktivitetsnivået i avdelingen, men også for avdelingens overlevelse. Når «ildsjeler» trådte ut av vervet var det vanskelig å finne erstattere. Noen steder meldte man også om tap av kunnskap og mangel på kompetanseoverføring innad i styret når tillitsvalgte med lang erfaring forsvant ut av styret.

For prosjektet ble det særlig tydelig at dette påvirket samarbeidskulturen i avdelingsstyrene. Noen styremedlemmer satt tilsynelatende i styret uten noe ønske om å gjøre noe eller bidra til aktivitet i avdelingen. Noen steder ble styremøter gjennomført med et flertall av styremedlemmene i full stillhet gjennom hele møtet. Det gjorde det tydelig for prosjektet at målet om å øke aktiviteten i avdelingene måtte gå hånd i hånd med arbeidet med å skape engasjement og motivasjon til å jobbe *sammen* i styrene. Det var prosjektets overbevisning at aktive og motiverte tillitsvalgte ville få positive effekter på medlemsarbeidet i avdelingen og på avdelingsstyrene som team.

En måte å aktivere et avdelingsstyre ble derfor å kartlegge de enkelte styremedlemmers kompetanse. Å få lov til å bidra og gjøre det man er god på skaper ofte lyst og engasjement. Å ha kompetanse gir selvtillit og trygghet. Føler man at man mestrer noe godt, senkes også terskelen for å engasjere seg. Ved å gjøre noe man liker er det også lettere å tilegne seg ferdigheter som er med på å gi mestringsfølelse. Å gå i sømmene egen kompetanse – hva det enkelte styremedlem er god på og hva man er mindre god på, kan gjøre at man ser annerledes på det man trodde var bra og kan utfordre en til å tenke nytt/ våge annerledes. Det var derfor prosjektets overbevisning at ved å oppmuntre til økt anvendelse av egen kompetanse ville deltakelsesgraden og aktiviteten øke innad i styret.

4.4.4 Erfaringsdeling

Når prosjekt 6.6 begynte arbeidet i region Trøndelag opererte avdelingene på hver sin tue. Ofte helt uten kjennskap til hvordan andre avdelinger jobbet med de samme oppgavene og problemstillingene. Avdelingene snakket *om* hverandre heller enn *med* hverandre når samarbeid på tvers av avdelingsgrenser kom på tale, og man viste til historiske forsøk på at samarbeid ikke hadde

lyktes. Dette ønsket prosjektet å gjøre noe med og arrangerte derfor en erfaringsdelingskonferanse for avdelings- og bedriftstillitsvalgte i regionen.

Målsetningen med konferansen var å få til en kompetansedeling der gode eksempler og metoder ble delt av avdelinger og bedriftstillitsvalgte i regionen. Ved å vise at det med enkle grep og felles innsats går an å drive et godt medlemsarbeid kan erfaringene være til hjelp i å øke aktiviteten i regionen. Konferansen var derfor bygget opp rundt innledere fra regionen – bedrifts- og avdelingstillitsvalgte som fortalte om egne erfaringer, tanker og løsninger rundt temaer som vi har jobbet med i prosjektet:

- Hvordan skape tilhørighet og medlemsengasjement
- Hvordan skape medlemsaktivitet
- Bistandsarbeid på bedrifts- og avdelingsnivå

Her kom det opp flere interessante diskusjoner som berørte avdelingenes synlighet, tilgjengelighet, behovet for informasjonsutveksling med bedriftsgruppene og hvordan avdelingene i regionen kan tjene på å samarbeide om kompetanseutveksling. Noen konkrete forslag som kom opp var:

- Et regionalt studielederforum for samarbeid innen kurs- og konferanser i regionen
- Et regionalt lederforum for å sikre kompetanseoverføring mellom avdelingsledere i regionen
- Jevnlig kompetansekartlegging av avdelingsstyret for å sikre at medlemmene får best mulig service og at hele styret deltar i avdelingsarbeidet.

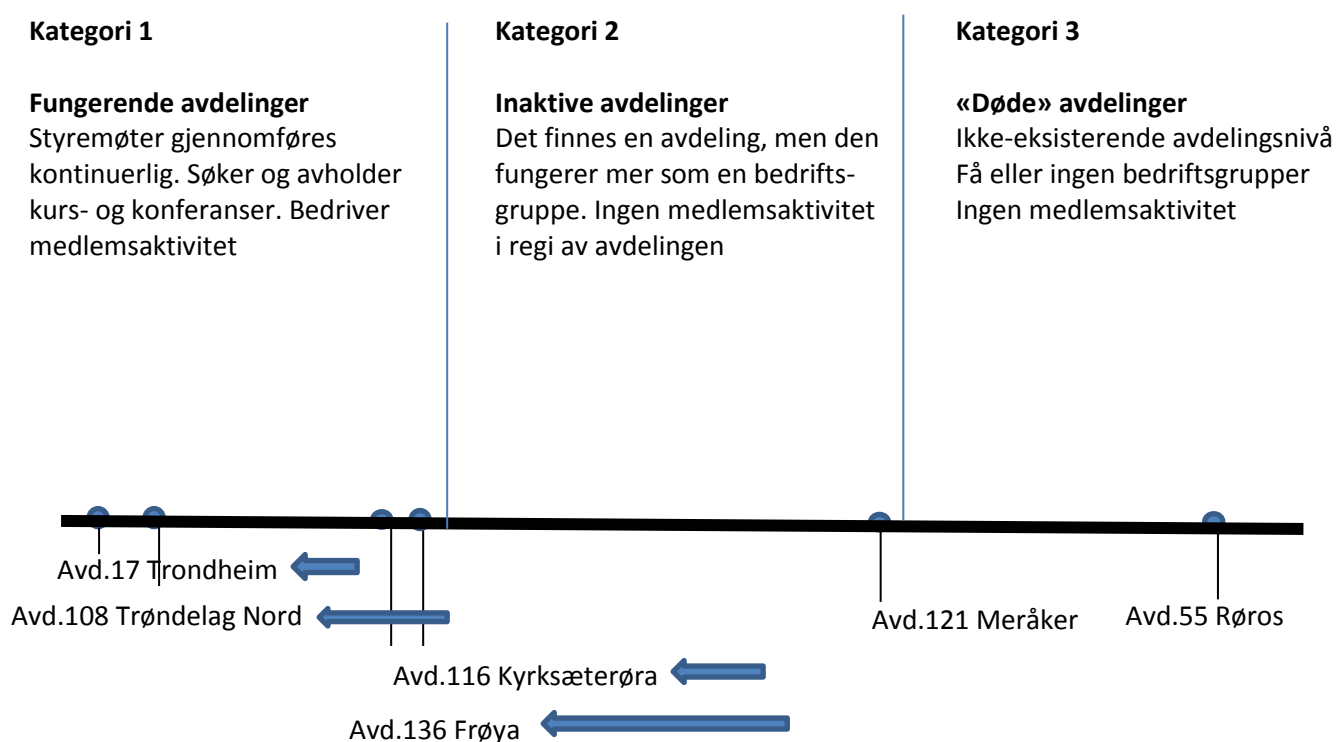
Tilbakemeldinger fra avdelingene viser at dette tiltaket var med på å korte ned avstanden mellom avdelingene. Man fikk snakket *med* hverandre fremfor *om* hverandre, og fikk diskutert hvordan man kunne forbedre samarbeidet fremover. Små avdelinger som tidligere aldri hadde deltatt på noe i regionregi var representert på denne konferansen og fikk oppleve at andre hadde eller hadde hatt liknende utfordringer som dem. At det var innledere fra egne rekker som fikk fortelle om sine opplevelser og sine løsninger ble opplevd som særlig positivt og inspirerende.

5.0 Resultater i region Trøndelag

Organisasjonsbyggingsarbeidet i region Trøndelag kan oppsummeres som en suksess. Fire av seks avdelinger har vist stor fremgang gjennom:

- økt aktivitet i form av avdelingskonferanser, profilering, bedriftsbesøk, kurs og medlemsmøter.
- økt ressurs- og kompetansebruk innad i avdelingen. Avdelingene er blitt bedre kjent med egne ressurser i styret, flere i avdelingsstyret prøver seg i nye roller, flere tar ansvar og ansvar delegeres.
- økt initiativ. Avdelingsstyrene er blitt lokalt «modigere» og viser et større eierskap til eget virke som avdeling.

Modellen under viser utviklingen i prosjektperioden i grove trekk.



Vi har sett en klar utvikling i avdelinger innenfor både kategori 1 og kategori 2. Størst utvikling ser vi avdeling 136 Frøya og avdeling 108 Trøndelag Nord. I kategori 3 har prosjektet dessverre ikke lyktes å se noen reell utvikling selv om det er opprettet mer kontakt med avdelinger i denne kategorien enn tidligere.

Under beskrives utviklingen i hver avdeling knyttet opp til noen definerte suksessfaktorer.

5.1 Funn og suksessfaktorer i region Trøndelag

Basert på den positive utviklingen vi har sett i region Trøndelag kan prosjektet trekke frem noen entydige suksessfaktorer.

5.1.1 Lokalt eierskap på lokale premisser

«Det har uten tvil vært veldig sunt for avdelingsstyret å få den drahjelpen dette prosjektet [...] har gitt oss. Og både Camilla og Elisabeth har vært gode pådrivere for å få styret til å ta tak i utfordringene på en strukturert måte. Jeg registrerer også at vi som styre var i ferd med å «sovne» litt i det organisasjonsmessige arbeidet, og at vi gjennom prosjektet så langt har klart å snu dette.»¹⁹

«Deltakelsen i prosjektet har gitt oss økt kompetanse og tettere kontakt med FLT sentralt. Det har ført til en bevisstgjøring i forhold til egen organisasjonsutvikling»²⁰

I region Trøndelag har vi sett at det å ta eierskapet til egen tid, egen avdeling og egen utvikling har vært avgjørende. Ved å jobbe på avdelingenes premisser og jobbe med styremedlemmenes indre motivasjon og lyst til å gjøre noe, har prosjektet oppnådd:

- å øke bevisstgjøringen av handlingsrommet som avdelingen har
- å løfte frem avdelingens sterke sider
- å bevisstgjøre avdelingen på mindre sterke sider og hvordan avdelingen kan jobbe med disse
- at avdelingene jobber mer langsiktig fremfor ad hoc-basert

Avdeling 136 Frøya kan trekkes frem som et godt eksempel her. Avdelingen har gått fra inaktiv til en aktiv avdeling i løpet av prosjektperioden. Under prosjektprosessen har avdelingen blant annet blitt utfordret på å jobbe mer som en avdeling. Effekten av dette har vært at avdelingen har:

- fått etablert et avdelingsstyre adskilt fra bedriftsklubb, og begynt med jevnlige styremøter i avdelingen
- begynt å profilere seg ut mot andre bedrifter enn sin egen
- deltatt på stand på arrangementer og gjennomført informasjonsmøter i andre bedrifter enn sin egen.
- begynt med en aktiv rekruttering i egen og andre bedrifter
- bistått medlemmer i §15-1-møter
- arrangert sin første avdelingskonferanse samt kurs i forhandlinger i april 2017

Prosjektet har på mange måter «blåst liv» i denne avdelingen ved å være behjelpelig med stort og smått, og ikke minst følge dem opp. Den nære kontakten mellom avdeling og forbundet sentralt har fungert som en trygghet og som et «lite spark i rompa» til tørre å bevege seg ut av egen komfortsone (les: egen bedrift).

Ved å fokusere på å bygge og styrke en lystbetont virksomhet fremfor en pliktbasert sådan, viser dette at det er mulig å bygge opp og aktivisere inaktive avdelinger når man baserer tiltak, løsninger og gjennomføring på lokale premisser og eksisterende rammebetingelser om hva som faktisk er fremfor hvordan det *burde være*. Dette har vi sett er med på å skape en slags sunn realisme i hva som er mulig å få til i avdelingen, der oppnåelsen av små overkommelige mål og delmål gjør at man våger mer neste gang.

¹⁹ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²⁰ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

5.1.2 Involvering av hele styret

«Styret har jobbet bedre enn tidligere. Det er grepet fatt i ting, og det er blitt en enda bedre dialog innad i styret. Det er høyde for diskusjon, og det er en ledig og god tone.»²¹

«Vi ble mere bevist på hva vi burde ha prioritert og ble bedre på dette Laget handlingsplaner som var oppnåelige ... og vi ble bedre på å prioritere samt dra lasset sammen samt dele på oppgavene vi fikk oppgaver vi var gode eller egnet til.»²²

«Styret jobber mer strukturert, fordeler arbeidsoppgaver slik at belastningen ikke blir bare på enkelte styremedlemmer og tar i bruk den enkeltes kompetanse i styrearbeid.»²³

«Delegering av roller til styremedlemmene har gitt økt nærhet til prosjektet samt fremmet bedre forståelse for egen styreverole og avdelingens rolle som helhet.»²⁴

Resultatene i region Trøndelag viser tydelig effekten av å legge energi i å jobbe med opplevelsen av mening, tilhørighet og mestring for *alle* styrets medlemmer. Der har man klarer å skape en kollektiv opplevelse av et sterkt felles engasjement for avdelingens arbeid, der deler og skaper styremedlemmene kunnskap sammen. Å aktivere *hele* avdelingsstyret er derfor å anse som en suksessfaktor for å oppnå resultater.

Avdeling 108 Trøndelag Nord kan trekkes frem som et godt eksempel her. Avdelingen har gjennom prosjektprosessen vist stor utvikling. Avdelingen holdt riktignok jevnlig styremøter, men det var kun en eller få ildsjeler som i lengre tid hadde drevet avdelingen. Under prosjektet begynte avdelingen aktivt å utnytte de ressursene styret sitter på. Dette har ført til økt aktivitet – ut mot medlemmene, men også til et bedret samarbeid innad i styret. Gjennom prosjektet har avdelingen opplevd:

- økt deltakelse og engasjement fra alle styremedlemmer i avdelingsstyret
- økt åpenhet og bedre samhold i avdelingsstyret
- økt fokus på medlemskommunikasjon og avdelingens rolle i dette
- økt synlighet (avdelingen har gjennomført flere bedriftsbesøk og rekrutteringsrunder under prosjektperioden)
- økt kompetanse på organisasjonsarbeid og rekruttering
- økt kurs - og konferanseaktivitet (kurs i styrearbeid og handlingsplaner høsten 2016, samt kurs i forhandlinger for medlemmer og tillitsvalgte våren 2017).

Dette viser at ved å involvere og inkludere det enkelte styremedlem på en slik måte at han/hun føler at hans/hennes kompetanse og motivasjon for styrevervet ivaretas, der løftes den kollektive opplevelsen av å være del av noe større og, med dette, lysten til å delta.

²¹ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²² Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²³ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²⁴ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

5.1.3 Deltakelse basert på lyst

«[...] Alle styremedlemmene har vist et høyere «aktivitetsnivå» enn tidligere, og det absolutt i positiv forstand!»²⁵

«Styret har blitt mere trygg og kjent med hverandre, og det har mye å si for arbeidet som skal utføres»²⁶.

«Jeg har også hatt en personlig utvikling i denne prosessen, noe jeg har tatt med meg inn i mitt daglige virke på bedriften»²⁷

Prosjektet har spesifikt jobbet med prosessen med å omskape avdelingsarbeid fra en *pliktbetont* til *lystbetont* praksis. Der avdelingsstyret deler et felles engasjement for noe de arbeider med – og på den måten lærer av hverandre hvordan de stadig kan gjøre det bedre fordi de samhandler regelmessig – der ser vi at det er lettere å få til en større grad av gjennomføringsevne.

Den høye gjennomføringsevnen i region Trøndelag viser at det å skape trygge rammer for deltakelse spiller en avgjørende rolle. Gjennom å oppfordre til deltakelse på «egne premisser», ut ifra hva det enkelte styremedlem har lyst til å gjøre, kan man øke følelsen av tilhørighet til gruppen. Å få bruke sin kompetanse til det man er god på gir igjen en opplevelse av mening «her og nå» til arbeidet som ellers kanskje oppfattes som en tidstyv. Kan det man brenner for bli verdsatt, diskutert og brukt, blir den kompetanse man sitter med noe som er med på å bygge og styrke engasjementet i gruppen. Å lykkes *sammen* skaper er igjen følelsen av mestring.

Et godt eksempel på dette kan være avdeling 17 Trondheim. Avdelingen har jobbet med egen ressursbruk, fra «ikke ha tid» til å jobbe etter kompetanse og lyst. Dette har bidratt til at avdelingen har begynt å «ta tilbake eierskapet til egen tid». Styret har kartlagt styremedlemmenes kompetanse for å matche personer og oppgaver, og på så måte blitt mer bevisste på egen rolle og hva som motiverer hver og en til å drive med aktivitet. Gjennom prosjektet har avdelingen:

- Jobbet systematisk med egen organisasjonsutvikling og styrearbeid

Avdelingen har utviklet nye styringsverktøy som handlingsplan, årshjul og styreinstruksjoner for hvert styreverv. Dette gjør det lettere å overføre kompetansen ved styreutskiftninger og er med på å sikre at hele avdelingsstyret forstår hva avdelingen skal gjøre og hva vervet som avdelingstillitsvalgt innebærer.

- Opplevd en holdningsendring i forhold til aktivitet

Under prosjektperioden har avdelingen fått en annen tilnærming og motivasjon for å drive med aktivitet. Mens man før opplevde «nederlag» (som lav oppslutning rundt kurs og andre arrangementer) som en hemsko for videre aktivitet, ser avdelingen nå på dette som en mulighet til å prøve nye metoder og fremgangsmåter neste gang.

²⁵ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²⁶ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

²⁷ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

- Fått økt deltakelse innad i styret

Avdelingen opplever at styret har blitt åpnere og at det finnes takhøyde for å ta opp ting. Mens man før snakket om tidsmangel som noe som hemmet avdelingen, sier man nå at *«det viktigste er at folk sier fra når de ikke har tid, slik at vi kan få løst det på en annen måte²⁸»*.

Sett i lys av prosjektets arbeid i region Trøndelag, kan det derfor påstås at der man makter å skape et lokalt eierskap som tilfører det pliktmessige utgangspunktet ved avdelingens oppgaver en eller annen opplevelse av lyst, der lykkes vi å skape økt aktivitet *sammen*.

5.1.4 Erfaringsbasert læring

Da prosjektet begynte å arbeide i regionen så vi at avdelingene opererte alene og adskilt fra hverandre. Det fantes ingen eller liten kjennskap til hvilke gode metoder som brukes i en avdeling og dermed heller ikke hvordan disse kunne brukes andre steder. Med bakgrunn i denne kjennskapen har prosjektet bevisst vist frem suksesseksempler fra andre avdelinger i regionen som inspirasjon til hvordan ting kan gjøres, løses og håndteres.

Prosjektet har også bistått avdelingene med rekruttering, bedriftsbesøk og har vært en støttefunksjon for å øke kurs- og konferansevirksomheten i regionen. Her har tanken vært at ved å utfordre avdelingene til å jobbe med noe de ellers ikke gjør, kan være med på skape mestring og bryte ned barrierer. Å jobbe i samarbeid med andre som er gode på det de gjør kan virke inspirerende og være et spark i rumpa til selv tørre å gjøre det på egenhånd. En suksessfaktor for å øke aktiviteten i avdeling kan derfor være erfaringsbasert læring, det vil si det å lære av og *sammen* med andre.

Prosjektet har også aktivt medvirket til at små avdelinger har tatt kontakt med større mer etablerte avdelinger for å lære hvordan de jobber. Her har man delt kompetanse, men også erfaringer. Dette viser at det å lære av andre avdelinger virker og kan gi positive ringvirkninger på samarbeidet i regionen. Et godt eksempel på dette kan være avdeling 116 Kyrksæterøra. Gjennom prosjektperioden har avdelingen:

- samarbeidet med avdeling 17 Trondheim for å utveksle erfaringer og knytte kontakter
- gjennomført skoling av styremedlemmene (et flertall av styremedlemmene deltok på Superkurshelg i januar 2017)
- arrangert sin første avdelingskonferanse høsten 2016 (her deltok 86% av avdelingens medlemmer, noe som skapte stor motivasjon og en ny giv til avdelingen)
- jobbet med å få til rekruttering på andre bedrifter enn egen bedrift

Utviklingen i avdeling 116 Kyrksæterøra viser at små overkommelige mål kan gi store resultater. Avdelingen merker fortsatt en vedvarende effekt av avdelingskonferansen som de arrangerte høsten 2016. Medlemmene er fortsatt engasjerte og deltar i utvalg og kommer med ønsker om mer aktivitet. Dette har skapt *«en ny start for hele fagforeningen, der alle medlemmer fikk opp øyene for hvilken ressurs fagforening er»²⁹*.

²⁸ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i avdeling 17 Trondheim.

²⁹ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i avdeling 116 Kyrksæterøra.

5.1.5 Tett samhandling mellom forbundet og avdelingene

«Sentral deltagelse har vært særs viktig for å få opp engasjementet og har definert arbeidsform i styret.»³⁰

«Vi har i stor grad benyttet prosjektkoordinator. Dette har hatt stor betydning for hvordan vi har jobbet med prosjektet og for prosjektets vellykkethet, sett med lokale øyne.»³¹

«Det har vært en push når personer fra sentralt har kommet på besøk.»³²

Tilbakemeldinger fra samtlige avdelinger er at prosjektets representanter har fungert som gode motivatorer og at de føler at de har fått en tettere og åpnere dialog med forbundet sentralt enn før. Dette har særlig gitt utslag innen skolering. Kurs og-konferansevirksomheten har økt i prosjektperioden, og i to av fire avdelinger har man for første gang arrangert kurs for medlemmer og tillitsvalgte i avdelingen. Dette har vært kompetansehevende for avdelingsstyrene, og veldig positivt for medlemsengasjementet i avdelingen.

En annen suksessfaktor som kan trekkes frem er nærheten som prosjektet har skapt mellom avdeling og forbundet sentralt. Den tette oppfølgingen har ikke bare skapt større tillit mellom nivåene, men også en opplevelse av inkludering. Avdelinger som tidligere ikke kjente forbundet og de mulighetene som ligger til deres disposisjon har gjennom den nære oppfølgingen de har fått gjennom prosjektet opplevd å være en del av noe større.

Under prosjektperioden har regionsamarbeidet blitt styrket. Fordi prosjektet har hatt et overordnet syn på alle avdelinger har dette gjort at prosjektet har kunnet formidle erfaringer med læringsverdi på tvers av avdelinger. Gjennom prosjektet har avdelingene kommet i kontakt med hverandre. Dette har blitt opplevd som særlig positivt for små avdelinger uten tidligere kontakt med resten av regionen. Små avdelinger har kunnet dra nytte av store avdelingers kompetanse og avdelingene har kunnet dele erfaringer på tvers av avdelingsgrenser.

Dette viser at den nære dialogbaserte oppfølgingen som avdelingene har blitt gitt av forbundet i prosjektperioden har vært med på å bryte ned skillelinjer mellom ute - og inneapparat, og bygget opp under forbundet som *ett* FLT.

³⁰ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

³¹ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

³² Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Trøndelag.

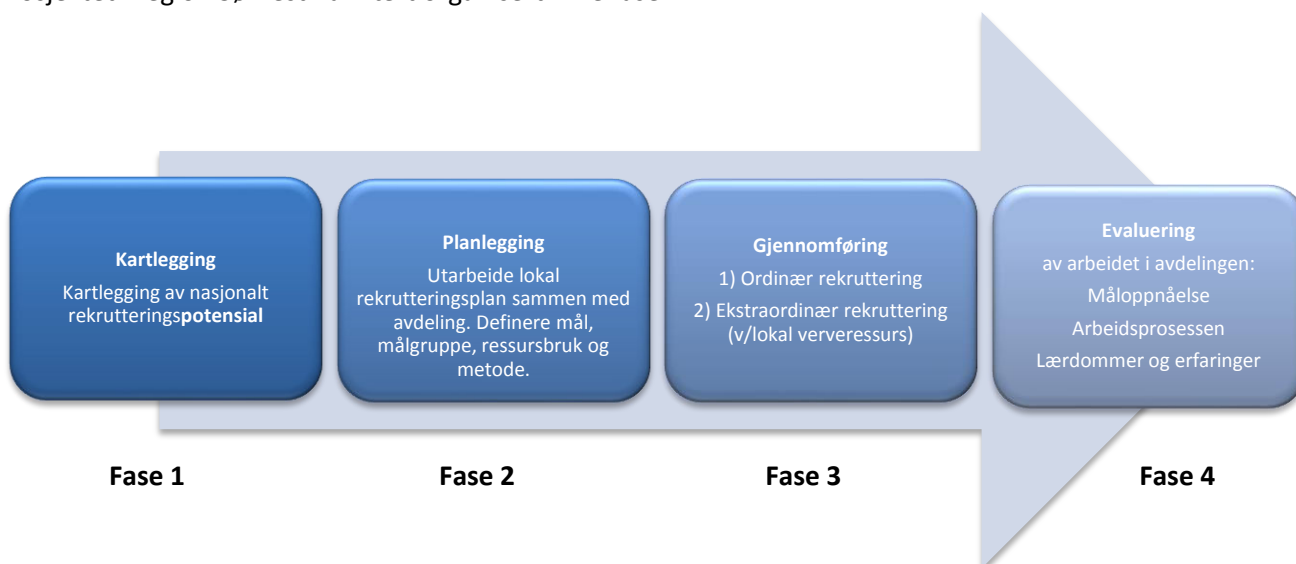
6.0 Rekrutteringsprosjekt i region Sørvest

I region Sørvest ble det igangsatt et rent rekrutteringsprosjekt. Her var tanken at man kunne jobbe målorientert og bygge videre på den rekrutteringskulturen som allerede fantes i regionen fra før. Valget av region Sørvest hvilte på to forutsetninger:

- 1) Regionen hadde et stort rekrutteringspotensial.
Kartleggingen viste at regionen var et potensielt vekstområde for strategisk rekruttering i nye områder. Å drive nybruddsarbeid krever god planlegging, oppfølging og solid gjennomføringsevne for å ha sin tiltenkte effekt. Å verve nye medlemmer i upløyd mark vil derfor forutsette et sterkt og velfungerende styre. Av erfaring viste flertallet av avdelingene i regionen at det fantes et solid organisatorisk rammeverk til å ta i mot og følge opp nye medlemmer.
- 2) Regionen hadde et solid organisasjonsapparat.
Sett opp mot graden av organisasjonsbyggingsbehov fremsto avdelingene i denne regionen som godt fungerende innenfor både bistand, kurs- og konferansevirksomhet, medlemspleie og rekruttering. Avdelingene hadde, i tillegg til et stort avdelingsapparat, en stor andel medlemmer som har gått FLT's kurs i salg og markedsføring for ververe. Prosjektet antok derfor at valget av region Sørvest ville sikre at prosjektet hadde nok ressurser til disposisjon til å kunne bedrive en aktiv rekruttering og medlemspleie i prosjektperioden.

6.1 Prosjektdesign i region Sørvest

Prosjektet i region Sørvest har vært organisert i fire faser:



Med utgangspunkt i kartleggingen av avdelingens rekrutteringspotensiale utarbeidet avdelingene lokale handlingsplaner for rekrutteringsarbeidet. I dette arbeidet utfordret prosjektet avdelingene på å jobbe målrettet gjennom blant annet å ta hjelp av egen lokal kunnskap om eksterne forhold som markedssituasjonen i regionen og interne forhold som styrker, svakheter og muligheter innad i avdelingen. Dette innebar blant annet å sette seg realistiske mål, velge målgrupper, definere ressursbruk og foreta tydelige avgrensninger.

6.2 SMART

I arbeidet med å lage en lokal rekrutteringsplan oppfordret prosjektet avdelingene til å jobbe etter SMART – metoden. Å sette seg SMARTE mål betyr at man setter seg mål som er spesifikke og tidfestede. Samtidig må man reflektere over hva som kan være realistiske mål basert på de forholdene man har å rette seg etter, at målene er gjennomførbare basert på de ressursene man har til rådighet og at man skal lære noe av arbeidet. Å jobbe strukturert og målrettet på denne måten hadde til formål å sette avdelingene i stand til å styre sin egen tid og å reflektere over ressursbruk.

Med utgangspunkt i datamaterialet og avdelingens lokale kunnskap ble avdelingene utfordret på å lage en lokal rekrutteringsplan som spesifiserte følgende:

Spesifisere målgruppe

- **Valg av bransje**
 - I hvilken bransje har vi lav tariffstyrke?

Her kunne prosjektet vise til tariffstyrken innenfor ulike bransjer på landsbasis, noe som gjorde mulig for avdelingene gjøre seg noen tanker om hvor det ville være strategisk lurt å øke medlemstallet og på så måte styrke tariffstyrken vår. Avdelingene ble oppfordret til å bruke lokalkunnskapen til egen medlemsmasse og hvilke bransjer de tilhører når dette valget skulle tas.

- **Valg av bedrifter**
 - I hvilke bedrifter skal det rekrutteres? Skal det verves innenfor bedrifter der vi har medlemmer eller skal det bedrives nybruddsarbeid?

Her måtte avdelingene foreta en prioritering av bedrifter etter viktighet, lokale hensyn, kontaktnett, ressursbruk, grad av tilgjengelighet, tidligere erfaringer, tariffstyrke, medlemsnytte etc.

Mål

- **Hvor mange nye medlemmer er det realistisk å rekruttere i avdelingen?**

Her måtte avdelingen tenke gjennom selve verveprosessen: Skal vi verve «lavthengende frukter» (målgrupper vi vet at vi «mestrer» å rekruttere og der vi har tillitsvalgte)? Eller skal vi verve «høythengende frukter» (altså nye målgrupper vi ikke er så kjent med og ikke har tillitsvalgte og/eller medlemmer)?

Avgrense

- **Finnes det begrensninger/avgrensninger avdelingen må gjøre for å kunne ha gjennomføringsevne?**

Her måtte avdelingene foreta en vurdering av hver bransje og bruke avdelingens erfaring for å kunne si noe om: Hva trenger vi at 6.6-prosjektet tar seg av, og hva kan ordinær rekrutteringsdrift i avdelingen (med den kunnskapen og nettverket vi allerede har) ta seg av?

Ressursbruk

- **Hvordan skal avdelingen fordele rekrutteringsarbeidet mellom avdelingens ordinære drift og prosjektet?**

Her måtte avdelingene tenke over hvilke forutsetninger som lå til grunn for de ressursene som fantes i avdelingen og hvordan de skulle utnyttes mest effektivt for å nå rekrutteringsmålene.

Tidsbruk

- **Basert på antallet ressurser, hvor mye tid så avdelingen for seg å bruke på dette?**

- Hva må vi gjøre for at vi skal kunne gjennomføre rekrutteringen mest mulig effektivt?
- Hva må gjøres av forarbeid? Hva vil dette innebære av tid og ressurser?
- Hvordan skal styret jobbe for å legge til rette for at prosjektet skal kunne jobbe mest mulig effektivt?

Her ble avdelingen utfordret på prioritering av tid til forarbeid som måtte gjøres forut selve rekrutteringen, samt tenke over hvordan de kunne tilrettelegge for at en tilført ressurs skulle kunne drive en mest mulig effektiv rekruttering for deres avdeling.

6.3 Valg av målgrupper og lokale rekrutteringsmål

Tabellen under viser valget av målgrupper som avdelingene landet på høsten 2015.

<i>Avdeling</i>	<i>Målgruppe</i>	<i>Mål (brutto)</i>
22 i Rogaland	FoU Produksjonsbedrifter Hotell & Restaurant	539 innmeldinger
14 Bergen	Produksjonsbedrifter Bygg FoU	400 innmeldinger
107 Sunnhordaland	Produksjonsbedrifter FoU ASVL	116 innmeldinger

Avdeling 22 i Rogaland satte seg et mål om 539 nye medlemmer i løpet av prosjektperioden. Avdelingen valgte tre målgrupper for prosjekt 6.6 – Hotell og restaurant, FoU samt produksjonsbedrifter. FoU var et nytt og utforsket område med stort medlemspotensial. Hotell- og restaurantbransjen var en bransje med lav tariffstyrke og lav organisasjonsgrad. Her hadde avdelingen noe erfaring fra tidligere og man så for seg at man ville kunne profilere forbundet i forbindelse med de mange skoleringstilbudene som avdelingen arrangerer for sine medlemmer.

I produksjonsbransjen hadde avdelingen en eksisterende medlemsmasse og avdelingen kjente bransjen godt. Avdelingen jobbet i tillegg mye med bistand overfor disse medlemmene, noe man anså kunne avhjelpe rekrutteringen i bedriftene da man gjennom bistanden traff både tillitsvalgte og medlemmer. På så måte argumenterte avdelingen for at man kunne profilere seg på flere plan innen denne målgruppen – både gjennom medlemspleie og medlemsrekruttering.

Avdelingen 14 Bergen satte seg et mål på 400 innmeldinger i løpet av prosjektperioden. Antallet nye medlemmer ble fordelt på følgende tre målgrupper – produksjon, byggfag samt FoU. To av tre målgrupper var forholdsvis ukjente bransjer, men den største målgruppen, produksjonsbedrifter, var en bransje som avdelingen kjente godt. Her fordelte man antallet ønskede innmeldinger på bedrifter med og uten tariffavtale, i håp om å nå enda flere medlemmer i et allerede kjent nedslagsfelt.

Avdelingen 107 Sunnhordaland satte seg et mål på 116 nye medlemmer. Avdelingen valgte seg følgende målgrupper: Produksjonsbransjen, FoU og Vekst og -attføringsbransjen. Hovedutfordringen sett fra avdelingens side var i første rekke å beholde de medlemmene de allerede hadde fremfor å drive nyrekruttering, og man ønsket anerkjenne at medlemspleie var en like viktig del som rekruttering. Avdelingen så derfor for seg å jobbe med medlemspleie og rekruttering parallelt med å drive bistand i produksjonsbransjen.

6.4 Tilføring av lokal ververessurs

For en mest mulig effektiv rekruttering ble det tidlig poengtert fra avdelingene at det krevdes frikjøpte ressurser for å få til graden av rekrutteringsaktivitet som krevdes for å ha måloppnåelse. Disse ressursene måtte være lokale. Bruken av lokale ressurser i rekrutteringsarbeidet ville kunne sikre en tettere oppfølging av medlemmene enn normalt fordi en lokalkjent person ville kunne følge opp medlemmene når de var tilgjengelige (dagtid) og hadde behov for avdelingen. Argumentasjonen var at ved å få tilført en lokalkjent ververessurs ville man kunne ta i bruk den lokale kompetansen som allerede fantes i regionen, samtidig som man ville skape en kontinuitet i vervingen.

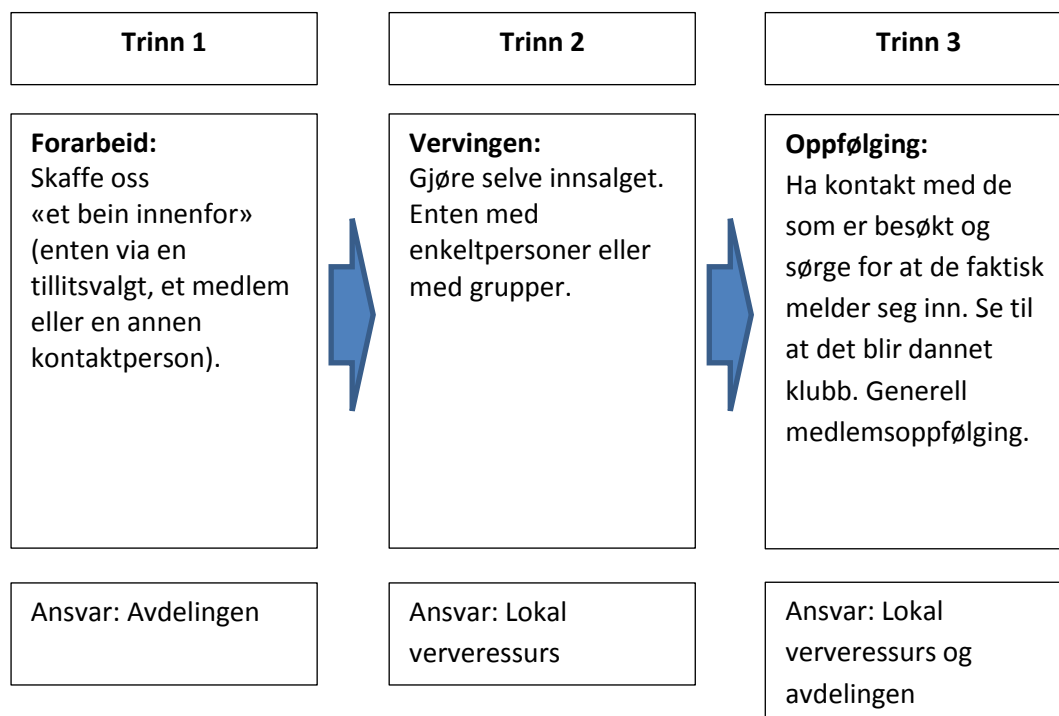
Brikt-Terje Skipanes ble ansatt som lokal ververessurs i prosjekt 6.6 fra og med 01.02.2016 til 30.06.2017. Hans arbeidsoppgaver var først og fremst operative – det vil si oppsøke bedrifter, avtale, gjennomføre informasjonsmøter og/eller rekrutteringsaktivitet. Brikt-Terje hadde fra tidligere bred erfaring fra medlemsarbeid på bedrifts- og avdelingsnivå, og hadde vært frikjøpt i en 20 % stilling i avdeling 22 i Rogaland. Han var dermed både lokalkjent og hadde et nettverk i området.

Forut for denne ansettelsen lå følgende forutsetninger:

- Prosjektet skulle ikke erstatte avdelingens arbeid, men tilby en tilleggsressurs som skulle jobbe målrettet med operativ rekruttering der avdelingene selv ikke hadde muligheten.
- Arbeidsfordelingen mellom avdeling og en tilført lokal ververessurs var tiltenkt å avlaste avdelingene for innsalgsarbeidet ute på bedrifter på dagtid. Dette forutsatte at avdelingene aktivt la til rette for og bidro til å effektivisere rekrutteringsarbeidet som skulle utføres i regionen.
- Den lokale ververessursen skulle kun rekruttere i de målgruppene som avdelingene hadde valgt ut spesifikt for prosjekt 6.6. Resterende medlemshenvendelser om bedriftsbesøk, behov for bistand og råd eller annen rekrutteringsfremmende aktivitet i målgrupper som ikke lå innenfor de valgte målgruppene skulle de resterende styremedlemmene serve og følge opp.

6.5 Ansvarsfordeling mellom avdelingene og prosjektet

Basert på disse forutsetningene ble følgende ansvarsfordeling mellom avdelingene og lokal ververessurs skissert i prosjektperioden:



Trinn 1: Kartlegge bedrifter lokalt og kontakte medlemmer og tillitsvalgte i forkant.

Ansvar for dette skulle ligge hos avdelingen. I forbindelse med valg av målgrupper hadde avdelingene brukt sin lokalkunnskap til å plukke ut potensielle bedrifter, og det var naturlig at avdelingene fortsatte arbeidet med å skaffe en inngangsport til bedriftene. Avdelingene skulle også gi prosjektet tilgang til en eller flere kontaktpersoner i avdelingsstyret som den tilførte ververessursen kunne støtte seg på for sikre en gjensidig informasjonsutveksling.

Trinn 2: Rekruttere innenfor avdelingenes valgte målgrupper.

Den lokale ververessursen skulle stå for selve innsalget – altså drive den oppsøkende virksomheten som avdelingene ikke hadde anledning til å utføre på dagtid innenfor de utvalgte målgruppene som avdelingen hadde valgt. Dette kunne være tradisjonelt rekrutteringsarbeid som å stå på stand, holde informasjons- og eller medlemsmøter, eller andre former for rekrutteringsfremmende arbeid som skapte synlighet og markedsførte avdelingen og FLT som forbund.

Trinn 3: Følge opp nye medlemmer og sørge for innmelding hos potensielle medlemmer.

Sammen skulle avdelingen og lokal ververessurs dele ansvaret for å følge opp medlemmene som man hadde vært i kontakt med i trinn 2. Lokal ververessurs skulle følge opp potensielle medlemmer som han hadde vært i kontakt med og følge disse frem til innmelding og/eller bistå til å danne klubb.

Annen medlemsoppfølging og medlemspleie av eksisterende medlemmer tilhørte avdelingenes ansvarsområde.

Ansvarsfordelingen i denne modellen forutsatte høy grad av gjennomføringsevne hos avdelingene. Dersom man ville få en strøm av nye medlemmer, var det viktig at det organisatoriske rammeverket som allerede eksisterte var fullt kapabelt til å følge dem opp. På så måte var prosjektets forventning at avdelingene ville jobbe med medlemspleie og rekruttering på en mer systematisk måte enn tidligere. Dette innebar blant annet jevnlig dialog med den tilførte ververessursen og prosjektet.

Under prosjektperioden har avdelingene organisert seg på følgende måte:

Avdeling 22 i Rogaland

Avdelingen valgte å bruke frikjøpte ressurser både til det arbeidet som skulle gjøres i trinn 1 (frikjøpt styremedlem i 20% stilling) og i trinn 2 (tilført lokal ververessurs via prosjektet). Anne Tysdal Egaas var siden høsten 2016 frikjøpt 20% for blant annet å bistå Brikt-Terje. Grunnen for dette valget var basert på mangelen på tid og kapasitet.

Avdeling 14 i Hordaland

Avdelingen satte seg et mål om at hele styret skulle være delaktige i rekrutteringsprosessen – fra forarbeidet forut rekruttering til oppfølgingen av medlemmene etter innmelding. Avdelingen laget en rekrutteringsplan der de la opp til at hvert av styremedlemmene fikk tildelt en målgruppe som de skulle kartlegge. Disse skulle også stille som kontaktpersoner for tilførte ververessurs innenfor «sin bransje». På så måte var tanken at *hele* avdelingsstyret skulle få et eierskap til prosessen.

Valget av metode ble begrunnet med at det var avdelingen som skulle følge opp disse medlemmene når de vel var rekruttert. Derfor trengte man kjennskap til både bedriftene og medlemmene for å kunne ivareta dem etter at de har meldt seg inn.

Avdeling 107 Sunnhordaland

Avdelingen nedsatte et rekrutteringsutvalg for å bistå den tilførte ververessursen med å komme i kontakt med bedrifter innenfor avdelingens utvalgte målgrupper. Avdelingen hadde stor geografisk spredning på de potensielle medlemsbedriftene, og hadde derfor en opprinnelig plan om å jobbe etter geografiske områder.

6.6 Rekrutteringen i region Sørvest

Prosjektet presenterte tidlig en plan for rekrutteringen i regionen for avdelingene. Denne viste når lokal ververessurs så for seg å rekruttere hvor. Dette ga avdelingene i regionen et tidsperspektiv på hvor mye tid de hadde på å gjøre de nødvendige forberedelser og tilrettelegginger. Det viste seg imidlertid at avdelingenes gjennomføringsevne var sterkt svekket av eksterne så vel som interne faktorer innad i avdelingene. Som konsekvens av dette har lokal ververessurs brukt mye tid på å søke frem informasjon og koordinere møter og rekrutteringsaktiviteter på egen hånd.

I perioden fra februar 2016 til juni 2017 var lokal ververessurs i kontakt med 220 bedrifter innenfor de utvalgte målgruppene for prosjektet. I perioden ble det forsøkt å opprette et samarbeid med Fellesforbundet i Bergen og i Haugesund for å få til rekrutteringssamarbeid innenfor hotellbransjen, uten at dette førte til noe effektivt samarbeid i prosjektperioden.

Under første del av prosjektperioden fokuserte prosjektet på rekruttering i bedrifter hvor FLT ikke hadde noen medlemmer eller tillitsvalgte, for å så i siste halvdel rekruttering i bedrifter hvor FLT har medlemmer fra før. I siste halvdel bisto lokal ververessurs også nye og eksisterende medlemmer med å få dannet klubb på arbeidsplasser hvor dette ikke fantes.

I tabellen under skisseres arbeidsmåten prosjektet har brukt og i korthet noen av de erfaringene som høstet underveis:

Målgruppe	Type verving	Kontaktmåte	Oppfølging	Erfaringer
Hotell og restaurant	Nybruddsarbeid	Fysisk oppmøte på bedriften. Tok kontakt med ansatte, daglig leder eller HR Leder.	Mail og telefonisk kontakt Flere besøk	Fikk som regel et kort møte på stedet uten at det førte til noe mer. Vanskelig å nå frem da det ikke er etablert noe formelt samarbeid mellom partene. Krever tid og flere innfallsvinkler ved kontakt.
FoU				
Bygg				
Produksjonsbedrifter	Verving i medlemsbedrifter	Kontakt med tillitsvalgte og medlemmer på bedriften via avdelingene eller på egen hånd. Tok også kontakt med medlemmer i bedrifter hvor det ikke var etablert klubb.	Mail og telefonisk kontakt Medlemsmøter Informasjonsmøter Stand Bistand til å danne klubb	Å besøke medlemsbedrifter har virket medlemspleiende. Synliggjør FLT for medlemmene. Lettere å få aksept stand og informasjonsmøter.
Vekst – og attføring				

7.0 Resultater i region Sørvest

Avdeling	Opprinnelig mål	Antall innmeldinger (02.2016 – 07.2017)
Avdeling 22 i Rogaland	539	456 ³³
Avdeling 14 Bergen	400	
Avdeling 107 Sunnhordaland	116	

Resultatene fra region Sørvest viser en måloppnåelse på 43 %. Sett opp mot de opprinnelige måltallene er antallet innmeldinger i perioden lav. Samtidig må resultatet ses i sammenheng med den negative markedsutviklingen i regionen i perioden.

De opprinnelige måltallene ble satt under andre forutsetninger enn hva avdelingene har i dag. I 2015 var medlemsveksten økende i region Sørvest. Arbeidstakere så faren for nedbemanning og meldte seg inn i FLT. Trygghetsfaktoren fikk dermed stor betydning. I samtlige avdelinger i regionen endret arbeidshverdagen seg dramatisk fra og med våren 2016. Situasjonen i arbeidsmarkedet, med et stort antall permitteringer og oppsigelser skapte stor arbeidsbelastning på avdelingene. Opprinnelige planer om deltakelse og høye rekrutteringsmål fikk dermed ikke prioritet.

Omstillingene i markedet bidro særlig til en sterk økning i medlemsbistand. I noen avdelinger har bistandsnivået vært særdeles høyt, hvor enkelte styremedlemmer har vært oppe i mellom 50-60 §15-1-møter under en periode på ett år. I andre avdelinger har flertallet av styremedlemmene selv mistet jobben under den samme perioden, noe som har handlingslammet avdelingen og stoppet fremdriften. For avdelingene i denne regionen har det av den grunn ikke falt naturlig å drive med nyrekruttering når bistand til eksisterende medlemmer har vært det som har brent mest.

Dette er eksterne faktorer utenfor avdelingenes og prosjektets kontroll som har påvirket gjennomføringsevnen betydelig i regionen. Samtidig vil man også kunne tillegge noen interne faktorer en viss forklaringsverdi til den lave måloppnåelsen i regionen. Under oppsummeres noen utvalgte risikoer som kan sies å ha bidratt.

7.1 Prosjektet som merarbeid

*«Prosjektets mål i seg selv, sett opp mot de utfordringene arbeidsmarkedssituasjonen satte oss i, må sies å ha skapt en form for stress i oss».*³⁴

Tilbakemeldinger fra avdelingene i region Sørvest er at prosjektet ikke har skapt tid som forventet, men pålagt avdelingen å gjøre mer i en ellers sterkt presset hverdag. Ved å la avdelingene selv sette sine egne rekrutteringsmål og selv velge arbeidsform for å nå disse målene var intensjonen at prosjektet med dette ikke skulle være et merarbeid, men en del av den ordinære rekrutteringen som gjøres i avdelingen. Dette fungerte imidlertid ikke etter sin hensikt.

I en organisasjon drevet av frivillig arbeid fra tillitsvalgte vil alle oppgaver som går utover allerede prioriterte oppgaver oppfattes som merarbeid. Selv etter at prosjektet tilførte ressurser til å avlaste

³³ Som i all rekrutteringsstatistikk er ikke dette tallet skrevet i stein. Samtidig som det er vanskelig å påvise en klar sammenheng mellom antall innmeldte og Brikt-Terjes rekrutteringsarbeid, kan man vanskelig forutsi når medlemmer vil melde seg inn. Vi vil derfor mest sannsynlig se effektene av vervearbeidet utover året.

³⁴ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

avdelingene har denne erkjennelsen bestått. Fordi prosjektet har blitt opplevd som en belastning og en pålagt økning i arbeidsmengde, har heller ikke tiltak blitt realisert hos dem som skulle utføre dem. Belastningen som prosjektarbeidet medførte, sett opp mot de utfordringene arbeidsmarkeds-situasjonen skapte for avdelingene, kan derfor på mange måter sies å ha skapt mer stress enn lyst hos de avdelingstillitsvalgte. Dette har bidratt til at forventede effekter har uteblitt.

Forventningene om fokus på rekruttering i kombinasjon med en betydelig økning i bistandsbehovet har vist at det ikke har vært mulig å drive med både óg med full innsats. Utover tilgangen til en lokal ververessurs fra prosjektet, har avdelingene forsøkt å organisere seg på forskjellige måter for å utføre det arbeidet som var forventet av avdelingene, fra å nedsette rekrutteringsutvalg til å ansette styremedlemmer til å utføre forarbeidet og etterarbeidet som var forventet i trinn 1 og 3. Dette har dessverre ikke har lyktes i noen større grad av ulike grunner.

7.2 Mangel på kommunikasjon

«Avdelingen har prøvd å følge opp Brikt-Terjes arbeid i den grad det har vært kapasitet, men avdelingen har ikke vært flink nok til å tilrettelegge for en mest mulig effektiv utnyttelse av Brikt-Terjes tid.»³⁵

Prosjektet antok at avdelingene fra tidligere hadde en struktur og en styreform som ivaretok kommunikasjonen mellom avdelingen og den lokale ververessursen slik at den lokale kompetansen i avdelingene og entusiasmen hos tilført ressurs ble utnyttet mest mulig optimalt. Prosjektet la derfor ingen konkrete føringer på hvordan avdelingene skulle samhandle med denne ressursen. Dette viste seg å være en dyrkjøpt antakelse som påvirket gjennomføringsevnen betraktelig i prosjektperioden.

Erfaringene viser at utnyttelsen av den lokale ververessursen har vært sterkt preget av kommunikasjonssvikt. I to av tre avdelinger i regionen har det vært lite eller ingen kommunikasjon mellom lokal ververessurs og avdelingsstyret. Avdelingene har ikke fulgt opp det de opprinnelig forpliktet seg til, og dermed har fraværet av kommunikasjon og jevnlig rapportering mellom avdelingene og prosjektet skapt mer frustrasjon og opplevelse av merarbeid fremfor en optimal utnyttelse av den tiden som en tilført ververessurs reelt sett kunne tilføre avdelingsstyrene.

Rekrutteringsarbeidet har i stor grad blitt lidende på grunn av dette. Mens alle avdelinger har sett det som nødvendig å koble til seg en «entusiast» og gjentagende har poengtert at det finnes et stort behov for frikjøpte ressurser til å gjennomføre rekruttering på dagtid i fremtiden, har kommunikasjonen rundt hva og hvordan prosjektet har jobbet for avdelingen vært sterkt preget av:

- at leder/AU har blitt sittende med eierskapet til prosjektet, ikke styremedlemmene.
- at kommunikasjon fra prosjektet til avdelingen (ofte ved leder eller AU) har vist seg ikke å bli videreformidlet til resten av styret
- at kommunikasjon har ikke nådd frem eller har blitt forstått av styret
- at kommunikasjon fra prosjektet har ikke blitt besvart

³⁵ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

7.3 Lav forankring i avdelingsstyrene

«Dette var en «ovenfra og ned» styrt prosess som gjorde det vanskelig å få tak i prosjektet.»³⁶

Resultatene i region Sørvest bærer preg av at overgangen fra planlegging til gjennomføring i avdelingene har vært vanskelig. Mangelfull informasjonsutveksling mellom flere nivåer - mellom avdeling, lokal ververessurs og prosjektet, og innad i avdelingene har bidratt til å forsinke overgangen fra planlegging til gjennomføring. Tilbakemeldingene fra avdelingene i regionen vitner også om at interne utfordringer innad i avdelingsstyrene har påvirket fremdriften i stor grad.

- I 2 av 3 avdelinger opplevde man stor entusiasme rundt prosjektet i planleggingsstadiet. Avdelingene satte seg ambisiøse mål for prosjektet. Når det gjaldt ressursbruk hadde hver avdeling hvert sitt utgangspunkt. Interne utfordringer innad i avdelingsstyrene viste seg imidlertid å hemme gjennomføringsevnen i så stor grad at styret mistet fremdrift og motivasjon.
- I 2 av 3 avdelingsstyrer har den interne forankringen av prosjektet vært lav i styrene. Eierskapet til prosjektet har ligget hos en eller få ildsjeler. Prosjektet gjennomgående forholdt seg til disse pådriverne, i tro om at resten av avdelingsstyrene har involvert og engasjert. Evalueringen av prosjektet viser imidlertid at dette ikke var tilfelle, og dermed har avdelingene slitt mye med mangel på ressurser.
- Prosjekt 6.6 har ikke blitt opplevd som noe som har vært relevant her og nå. Dermed har det ikke blitt prioritert. For noen har prosjekt 6.6 blitt redusert til å være en ekstra belastning som er blitt pålagt avdelingene ovenfra og ned. Man har følt at man har blitt kommunisert *til*, ikke *med*.

Samtidig erkjenner 2 av tre 3 avdelinger at de ikke har gitt prosjektet tilstrekkelige tilbakemeldinger om hva som kunne vært gjort annerledes underveis i prosjektet. På så måte har informasjonen blitt enveis, og ikke toveis som tiltenkt. Dermed har viktig kommunikasjon og informasjon som kunne ha utløst en justering av mål, endring i målgrupper eller retning i prosjektets fremdrift i regionen gått tapt.

Dette viser at antakelsen om at aktive fungerende avdelinger med mange styremedlemmer ikke nødvendigvis betyr et stort antall *tilgjengelige* ressurser. For at folk skal ønske å ha lyst til å gjøre noe ekstra kreves eierskap og forankring i *hele* styret. I kombinasjon med det bistandspresset som avdelingene har opplevd i regionen under prosjektperioden har det vært vanskelig å forankre viktigheten av og lysten til å drive nyrekruttering gjennom prosjekt 6.6.

³⁶ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

7.4 Tap av eierskap ved styreutskiftinger

«Nei, vi nådde ikke målene vi satte oss. Dels pga. endringer i arbeidsmarkedet, men i hovedsak pga. endringer i styresammensetning og tilgjengelige ressurser i avdelingsstyret.»³⁷

En annen gjennomgående utfordring var styreendringer i avdelingene og tapet av entusiaster under prosjektperioden. For to av tre avdelinger har dette vært en sterk bidragende årsak til lav gjennomføringsevne.

- I avdeling 14 i Hordaland satset avdelingen på frikjøp av styremedlemmer for å få gjennomført forarbeidet i Trinn 1. Endringer i styresammensetning påvirket imidlertid antallet ressurser avdelingene hadde til prosjektarbeid i sterk grad. Cirka 50% av de hadde sagt seg villige til å gjøre et arbeid i prosjektet gikk ut av styret ved årsmøtet 2016. Dermed satt styret igjen med halvparten av de tilgjengelige ressursene som opprinnelig var forespeilet. Totalforandringen av styret satte avdelingen tilbake i forhold til fremdriften. Fordi man hadde belaget seg på en del frikjøp og så på måte skapt tid til prosjektet, var dette et stort nederlag som forstyrret engasjementet og entusiasmen rundt prosjektarbeidet i avdelingen.
- I avdeling 107 Sunnhordaland ble styreendringene ved årsmøtet 2016 likeledes skjebnesvangre for prosjektfremdriften. Ved styreskifte forsvant en av nøkkelpersonene som hadde drevet på prosjektarbeidet, og igjen stod arbeidet med å bygge opp et nytt styre og få på plass en utvalgsstruktur som kunne sikre avdelingsdriften. Dette reduserte gjennomføringsevnen betraktelig. Ved styreskiftet ble tydelig at prosjektet aldri var forankret i hele styret og at eierskapet hadde ligget hos en eller et fåtall personer. Når entusiastene forsvant ut av styret skadet dette motivasjonen for å delta i prosjektet og dermed fremdriften i avdelingen.

Dette viser at mangel på kontinuitet mellom gammelt og nytt styre under prosjektperioden i sterk grad har påvirket prosjektresultatene i region Sørvest. Selv om den kunnskapsbaserte kompetansen fra et styre til et annet kan overføres, viser dette viktigheten av å forankre og nære det opplevde eierskapet i *hele* styret, ikke bare hos noen få. På denne måten står en avdeling sterkere ved utskiftinger og endringer enn dersom man belager seg på ildsjeler.

7.5 Erfaringer fra rekrutteringsarbeidet i region Sørvest

I prosjektperioden har lokal ververessurs jobbet med hele spekteret av verving – fra nybruddsarbeid i bedrifter uten medlemmer til opprettelse av bedriftsklubb og tillitsvalgte i medlemsbedrifter - under prosjektperioden. Oversikten under viser fordeler (i grønt) og ulemper (i rødt) ved de ulike arbeidsmåtene.

³⁷ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

<i>Metode</i>	<i>Bedrifter hvor vi har medlemmer</i>	<i>Bedrifter hvor vi har tillitsvalgte</i>	<i>Bedrifter uten medlemmer/ tillitsvalgte</i>
Alene	Fordeler		
	Medlemmene setter pris på at fagforeningen er synlig og tilstede.	Lettere å få en fot inn i bedriften. Lettere å få til profilering og rekrutteringsaktiviteter som stand og infomøter.	Innsalget er personlighetsavhengig – «du er FLT».
	Ulemper		
	Tidkrevende innsalgsarbeid. Vanskelig å engasjere/aktivere medlemmer.	Arbeidet er avhengig av når det passer for de tillitsvalgte, som også må avtales internt.	Tungt arbeid, med få treff Krever forarbeid som kartlegger hvem som er ansatt i bedriften, finne navn og undersøke mulighet for kontakt. Mye og tidkrevende bearbeidelse av nye bedrifter/potensielle medlemmer. Vanskelig å få adgang til bedriften. Kan møte motstand fra arbeidsgiver.
I samarbeid med andre LO-forbund	Fordeler		
	Gir adgang til bedriften. Økt tyngde ved at man opererer sammen.	Gir en vei inn. Lettere å få til profilering og rekrutteringsaktiviteter som stand og infomøter.	Kan være med på å gi budskapet tyngde og ballast.
	Ulemper		
	Kan lage/synliggjøre konflikter om hvem som organiserer hvilke grupper.	Kan møte motstand fra arbeidsgiver.	Kan møte motstand fra arbeidsgiver. Finnes ingen etablert kultur for fagorganisering. Finnes ikke noe etablert partssamarbeid.
Sammen eller via kontakt med bedriftstillitsvalgte og/eller avdelingstillitsvalgte	Fordeler		
	Gir tilgang til et kontaktnett som kan gi flere leads. Synliggjør og profilerer avdelingen og FLT som forbund. Synliggjør de lokale organisasjonsleddene. Skaper lokalt eierskap.	Skaper et lokalt samarbeid. Er med på å gi flere nivåer i organisasjonen eierskap til rekruttering som aktivitet.	Synliggjør og profilerer FLT som forbund. Viser potensielle medlemmer at vi har et nært og lokalt støtteapparat når de trenger det.
	Ulemper		
	Ressursavhengighet og tid. Arbeidet er avhengig av når det passer for bedrifts- og/eller avdelingstillitsvalgte.	Ressursavhengighet og tid. Arbeidet er avhengig av når det passer for bedrifts- og/eller avdelingstillitsvalgte.	Ressursavhengighet og tid. Arbeidet er avhengig av når det passer for bedrifts- og/eller avdelingstillitsvalgte.

Rekrutteringsarbeidet har både vært tidkrevende og tungt, samtidig som det også har vært en lærerik erfaring. Mangel på reell samhandling og kommunikasjon mellom avdelingene og lokal ververessurs har imidlertid vanskeliggjort arbeidet og ført til at han stort sett har måttet jobbet alene gjennom hele prosjektet. Samtidig har det å jobbe alene med selve innsalgsarbeid over et større geografisk område gitt prosjektet noen viktige erfaringer.

7.5.1 Synlighet skaper medlemsvekst

«Når en har en avtale om aktivitet på bedrifter med FLT-stand og eller informasjonsmøte, fører dette alltid til en positiv opplevelse. Min erfaring er at medlemmene liker tilstedeværelsen av FLT, og at synlighet skaper stolthet.»³⁸

Selv om måloppnåelsen i region Sørvest viste seg ikke å bli som forventet, kan prosjektet likevel vise til noen funn av læringsverdi. Verving i bedrifter hvor vi har medlemmer, har gjennomgående blitt møtt med begeistring hos våre eksisterende medlemmer. At FLT er synlig og jevnlig til stede lokalt på bedriften bygger identitet og lojalitetsfølelse hos våre medlemmer. Å bygge opp og nøre opp under eksisterende medlemmers entusiasme for FLT er god investering for å få flere til å bli medlemmer på den samme arbeidsplassen.

Den negative markedsutviklingen i region Sørvest har skapt et stort arbeidspress på avdelingene, med et jevnt synkende medlemstall. Avdelingene er dog overbevist om at dersom de ikke hadde hatt tilgang til en ekstra ressurs så hadde medlemstapet vært enda større. Rekrutteringsarbeidet har bidratt med å gjøre FLT og avdelingen synlig for medlemmene og i så måte har det virket medlemspleiende. Avdelingene mener at det å ha en entusiast som Brikt-Terje koblet til avdelingene har bidratt til positiv markedsføring av FLT.

Flertallet av avdelingene mener også at gjennom arbeidet med prosjekt 6.6 har avdeling kommet i kontakt med medlemmer som man visste at man hadde, men som man ikke har hatt noen kontakt med før. På så måte har man fått utvidet kunnskapen om medlemmene i avdelingen, hvilke behov og utfordringer som eksisterer i ulike bransjer og fått dannet seg noen erfaringer med å jobbe prosjektbasert. Som et styremedlem i regionen kommenterte: *«Å jobbe med rekruttering som en avtalt målsetting, gjør noe med felleskapet og åpenheten for å ta i mot nye grupper»³⁹.*

7.5.2 Rekruttering kan ikke drives adskilt fra resten organisasjonen

Rekrutteringsprosjektet i region Sørvest har vist at rekruttering ikke kan lykkes når det gjøres adskilt fra organisasjon. Å drive rekruttering krever både tid og entusiasme for oppgaven. Finnes ikke dette, blir oppgaven fort bortprioritert.

Å rekruttere nye medlemmer krever tilgjengelige ressurser og en helhjertet satsing fra forbundet. Dette kan ikke gjøres av én person over en tidsperiode på halvannet år. Mengden av tid og arbeid som kreves for å verve et nytt medlem er stor. I tillegg til å overbevise potensielle medlemmer om verdien av fagforeningsmedlemskap, er en annen viktig faktor å kommunisere hva som kan forventes når du blir medlem. Å rekruttere et nytt medlem og beholde dette medlemmet forutsetter et tett samarbeid med avdelingen som skal ta i mot, fange opp og bistå nyinnmeldte medlemmer. Dersom medlemmer ikke opplever å ha et synlig og støttende apparat i sin fagforening, er faren for at de melder seg ut igjen stor. Derfor er det helt avgjørende at det organisatoriske rammeverket – i forbundet, i avdeling, i bedriftsgruppe – og samarbeidet dem mellom, er på plass.

³⁸ Brikt-Terje Skipanes, 15.02.2017

³⁹ Sitat fra avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

8.0 Hva vi har lært om *hvordan vi bør jobbe*

Prosjektet har fokusert på viktigheten av lokal forankring av prosjektmålene ute i avdelingene. Derfor har avdelingenes lokale kunnskap om egen medlemsmasse og lokalt næringsliv vært utgangspunkt for valg av mål, målgrupper og tiltak for å øke aktiviteten i region Trøndelag så vel som for rekrutteringen i region Sørvest. Denne lokale kunnskapen la også grunnlaget for hva som ble antatt realistisk å få til i avdelingene.

I region Trøndelag fokuserte prosjektet i stor grad på avdelingens gjennomføringsevne – ressursbruk, kompetanse og motivasjon *innad i styret* - fordi flertallet av avdelingene i denne regionen ikke kunne vise til noe særlig medlemsaktivitet i regi av avdelingen. Dermed ble det et mål i seg selv å jobbe systematisk med eget utviklingspotensial parallelt med å øke medlemsaktiviteten i avdelingene.

I region Sørvest antok prosjektet at avdelingene hadde stor grad av gjennomføringsevne. Denne antakelsen baserte seg på tidligere historikk. Avdelingene hadde tidligere vist en solid gjennomføringsevne knyttet til avdelingsoppgaver som bistand, kurs- og konferansevirksomhet, medlemspleie, rekruttering og generell drift av avdelingen. Her viste imidlertid prosjektet at selv sterke fungerende styrer fort kan «vippes av pinnen» når de opplever endring eller krise.

8.1 Lærdommer av prosjekt 6.6

Prosjektet kan vise til tre viktige lærdommer :

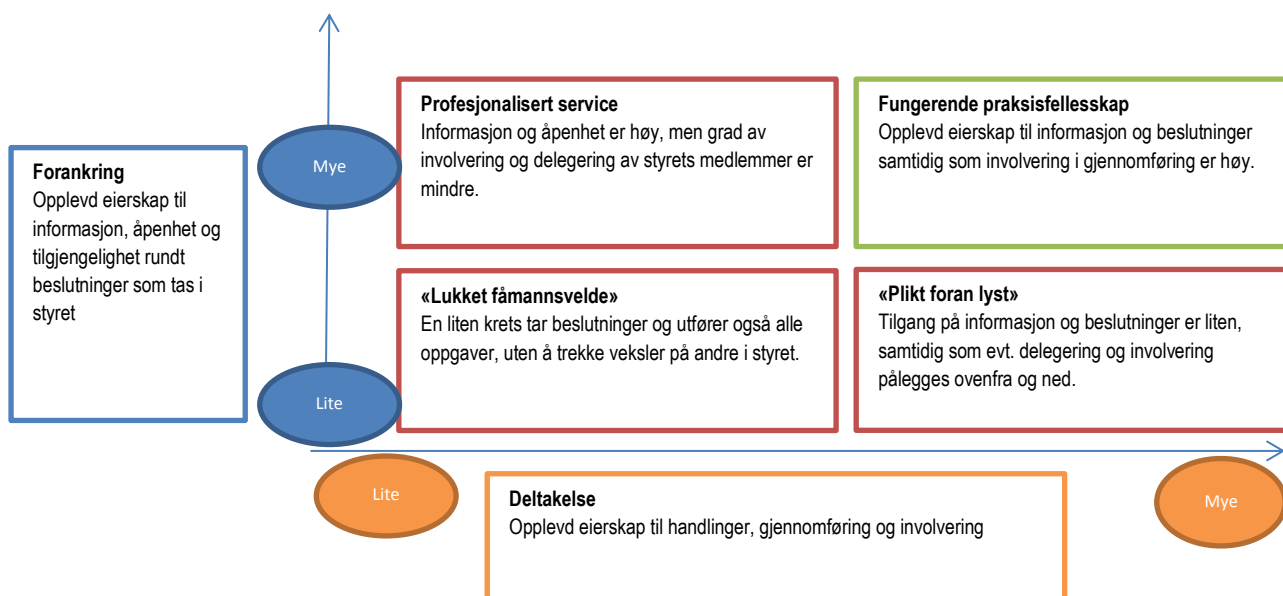
- **At organisasjonsbygging er alfa og omega.**
- **At tilføring av ressurser *alene* ikke er nok.**
- **At samhandlingen sentralt/ lokalt må baseres på *lokale* premisser.**

8.1.1 Organisasjonsbygging er alfa og omega

Gjennom arbeidet med prosjektet har vi sett at lokalt eierskap er avgjørende for å ha gjennomføringsevne. Eierskapet til egne målsetninger kan ikke påføres utenfra. Som erfaringene i region Sørvest viser er det imidlertid ikke alltid like lett å skape dette lokale eierskapet innenfra. Selv ikke i avdelingsstyrer som tilsynelatende har et godt organisatorisk rammeverk på plass. De tillitsvalgte i avdelingsstyrene vil gjennomføre planer og målsetninger bare dersom de opplever en følelse av eierskap til handlinger og aktiviteter. Det viser prosjekt 6.6 helt klart.

Å oppnå kombinasjonen av høy grad av forankring (opplevd eierskap) og høy grad av deltakelse hos alle i styret er en viktig prosess som krever tid og tett oppfølging. Resultatene fra region Trøndelag viser at det er jobbing med den lokale organisatoriske «grunnmuren» som driver frem resultater mer enn noe annet. Her viser resultatene at lokalt eierskap bare oppnås dersom alle av styrets medlemmer kollektivt opplever reell deltakelse *i forankring og deltakelse* i prosessen.

Viktigheten av forankring og deltakelse kan illustreres i modellen under. Denne viser i alt fire typer av avdelingsstyrer og den kulturen som får prege dem basert på høy eller lav score på variablene *forankring* («opplevd eierskap») og *involvering* («opplevd deltakelse»). På denne måten kan man vise hvordan organisasjonsbygging er avgjørende for at et styre skal fungere mest optimalt.



Det fungerende praksisfellesskapet: (Høy score på forankring, høy score på deltakelse)

Et avdelingsstyre som har en toveisdialog rundt beslutning og forankring av oppgaver, initiativ, planer og ambisjoner tilpasset tilgjengelige ressurser, deres kapasitet, interesser, meninger og evner i styret, vil også oppleve større grad av involvering fra *hele* styret. Å oppfordre til *involvering på egne premisser* i alle faser, både i planleggings- og beslutningsfasen vil gi positive utslag i gjennomføring. Dette skaper en deltakende kultur hvor *lyst* får prege utførelsen av handlingene mer enn *plikt*.

Profesjonalisert service: (Høy score på forankring, lav score på deltakelse)

Om driften av avdelingen løses gjennom frikjøp av en eller flere ressurser kan grad av opplevd eierskap til beslutninger og forankring være høy, uten nødvendigvis å føre til ønske og vilje til deltakelse fra resterende styremedlemmer. «Frikjøp» av ressurser kan ofte føre til at både ambisjonsnivå og gjennomføringsevne styrkes, men samtidig legitimere slutten på behovet for dugnad og frivillig engasjement.

Lukket fåmannsvelde: (Lav score på forankring, lav score på deltakelse)

Om en liten gruppe i realiteten fungerer som en opplyst elite som hverken deler informasjon eller sørger for å delegere eller involvere resten av styrets medlemmer i prosessen, vil man heller ikke kunne forvente opplevd eierskap til gjennomføring av hele avdelingsstyret. På sikt vil arbeidsmønster, idéflora og evne til gjennomføring av aktiviteter bli preget av vane og stillstand. Dermed svekkes mulighetene for nødvendig erkjennelse og justering av hva styret bør, kan og må utføre av oppgaver og initiativ for «å vekke» de ressursene man faktisk rår over.

Plikt foran lyst: (Lav score på forankring, høy score på deltakelse)

Om et styre ikke evner å få til en forankring i hele styret om beslutningene som fattes gjennom dialog, vil man heller ikke få til en reell involvering og deltakelse. Faren er høy for at den deltakelsen som er preges mer av en opplevd plikt enn av lyst til å gjennomføre aktiviteten. Med andre ord bygges ikke videre entusiasme og ønske om ytterligere bidrag på vegne av gruppen. Det blir heller motsatt; tyngre og tyngre å «dra i gang» aktiviteter og initiativ i avdelingen.

Selv om denne modellen skisserer oppkonstruerte typer, så har prosjektet sett varianter av alle de fire typene i begge satsingsområder under prosjektets gang. Ut i fra de erfaringene som kan hentes ut fra prosjektet kan man konkludere med at der vi jobber med den kulturelle «grunnmuren» for et godt organisatorisk samarbeid, *innad* i avdelingsstyret, og *mellom* avdelingene og forbundet, der får vi også resultater.

8.1.2 Tilføring av ressurser alene ikke er nok.

Erfaringene fra region Sørvest viser at dersom det skal oppnås resultater, holder det ikke kun å tilføre ressurser til avdelingene. Én person ikke kan gjøre hele rekrutteringsjobben alene. Til det kreves en mer aktiv avdeling. Både når det gjelder ansvar i form av kontinuerlig kontakt og informasjonsutveksling før, under selve og etter rekrutteringen.

Erfaringer fra prosjekt 6.6 viser at antakelsen om at tilførte ressurser løser utfordringer som mangel på ressurser og tid ikke kan være et grunnleggende premiss for videre tiltak. Selve basisen for å kunne utnytte en ekstern ressursmulighet er avhengig av en fungerende organisasjonskultur. Derfor må man også vokte seg for å tro at man ved å frata avdelingene belastende oppgaver de har i dag automatisk vil skape mer tid, større engasjement og flere tilgjengelige ressurser innad i avdelingsstyret.

Erfaringene fra prosjekt 6.6 viser at:

- **Koordineringen av aktiviteter mellom avdeling og forbundet krever en toveis-kommunikasjon og jevnlig forventningsavklaringer**

Prosjekt 6.6 har erfart at det finnes noen uformelle men tydelige skillelinjer mellom forbundet sentralt og avdelingsapparatet vårt. Det finnes «oss» (det virkelighetsnære og ekte) og det finnes «de andre» (det fjerne, uten kunnskap om hvordan virkeligheten er lokalt). Denne fiktive todelingen innad i forbundet forsterkes av opplevelser av å bli pålagt noe ovenfra og ned, at sentralt ikke forstår avdelingenes situasjon, at avdelingene ikke vet eller forstår viktigheten av eller ikke gjør det som forventes av dem etc.

Disse skillelinjene kommer særlig til syne når det finnes forventninger knyttet til deltakelse. Som prosjektet har vist betyr ikke forankring nødvendigvis en sterk deltakelse. For å få til dette kreves det et lokalt *eierskap*. Og et lokalt eierskap kan kun skapes på lokale premisser, aldri påføres utenfra.

I region Trøndelag har vi sett at den tette oppfølgingen, inkluderingen og nærheten som er blitt skapt mellom avdeling og forbundet sentralt har vært med på å bryte ned disse skillelinjene. I noen tilfeller har det vist seg at det har handlet om uvitenhet og mangel på kunnskap om hverandre. I andre tilfeller har det handlet om hvordan man velger å møte hverandre.

- **Der vi antok at organisasjonsmiljøet fungerte godt nok fra før, der fikk vi ikke resultater som forventet.**

Prosjektets forventninger til avdelingene ble ikke ble kommunisert godt nok. Når avdelingene ble utsatt for endring, i dette tilfellet en ny arbeidsmåte, ble dette oppfattet som merarbeid. Forutsetningene som lå til grunn for ansettelsen av en lokal ververessurs i regionen la grunnlaget for den arbeidsmåten som prosjektet la opp til i regionen. Disse forutsetningene

stemte imidlertid ikke med avdelingenes opprinnelige ønsker om å *fritas* for arbeid, ikke pålegges mer. Dermed var opplevelsen at så snart en lokal ververessurs var ansatt til å avlaste avdelingene, ble hele ansvaret for rekruttering til prosjekt 6.6 lagt over på én person. Prosjektet forventet imidlertid en større innsats fra avdelingene til å tilrettelegge for denne ressursen.

Fra dette tar prosjektet med seg følgende lærdom: Oppfølgingen av avdelingene i region Sørvest burde ha vært like tett som den prosjektet har hatt i region Trøndelag. I en organisasjon bygget på frivillighet er det avgjørende å etablere tydelige rapporteringsrutiner og nærhet til de tillitsvalgte hverdag for å følge opp, se resultater og få til læring.

Lærdommene fra arbeidet i Sørvest viser at man i fremtiden må vokte seg for antakelser om at noe fungerer. Et prosjekt som 6.6 kan ikke bare ruller ut og forventes å bli gjennomført med de nødvendige ressurser som man tror man har. Organisasjonsbygging er like aktuelt i tilsynelatende velfungerende avdelinger fordi det til syvende og sist er sårbare mennesker bak tillitsvervene.

- **Gjennomføringsevne krever deltakelse fra *hele* styret**

Samarbeidet med avdelingene i region Sørvest har vist at det finnes interne utfordringer knyttet til deltakelse innad i avdelingsstyrene. Alle avdelingene i regionen består av store styrer som opererer med ulike funksjonsverv og arbeidsutvalg for å gjøre avdelingsarbeidet mest mulig effektivt. Likevel kom det frem at deltakelsesgraden i realiteten var noe annerledes. Prosjektet erfarte at leder og nestleder ofte ble «*sjåføren som både måtte bytte dekk, fylle drivstoff og føre bilen når noe skulle gjennomføres*»⁴⁰. Dermed så vi at den samme utfordringen som flertallet av avdelingene i region Trøndelag hadde hatt ved prosjektstart – nemlig at aktivitet og fremdrift var avhengig av ildsjeler – også var en utfordring i aktive avdelinger med store styrer.

Prosjektets erfaring tilsier derfor at det å jobbe med styrenes indre motivasjon, kompetansebruk og organisasjonsbygging er tiltak som aktive velfungerende avdelinger også vil ha hatt nytte av.

8.1.3 Samhandlingen sentralt/ lokalt må baseres på lokale premisser.

Der inne- og uteapparatet i forbundet samarbeider, der oppnår vi resultater. I region Trøndelag har vi sett at det å jobbe dialogbasert har styrket tilliten og nærheten mellom ute- og inneapparatet. I denne regionen har prosjektet spesifikt har jobbet med avdelingens organisasjonskultur – hvordan de samhandler, hvordan oppgaver fordeles og delegeres, og hvordan bruke de ulike styremedlemmenes kompetanse i styrearbeidet. Prosjektet har fulgt avdelingene gjennom hele prosessen, fra idé til gjennomføring til evaluering. Denne tette oppfølgingen har vært gjennomført fullt og helt på avdelingenes premisser, noe som kan anses å være en suksessfaktor. Resultatene fra regionen åpner for noen viktige erkjennelser. FLT kan godt tenke utstrakt grad av *servicemodell*⁴¹ når det gjelder *medlemmer*, men bør i større grad tenke *organisasjonsmodell*⁴² når

⁴⁰ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

⁴¹ «*Servicemodellen innebærer at fulltidsansatte i fagforeningen gir støtte og leverer tjenester til medlemmene, og fagforeningen sentralt anser det som sin oppgave å handle på vegne av medlemmene som i større eller mindre grad defineres og/ eller behandles som kunder eller klienter*». (AFIs rapport 13/ 2013 s.91)

det gjelder de *tillitsvalgte*. Ved å jobbe på avdelingenes lokale premisser anerkjenner man også det verdifulle arbeidet som våre tillitsvalgte gjør for forbundet.

Prosjekt 6.6 har vektlagt å oppmuntre til aktiv deltakelse som en bidragende faktor til å øke aktiviteten i avdelingen. Å lære opp avdelingstillitsvalgte og aktive medlemmer i å mobilisere og utøve ledelse av fagforening på alle nivåer. Være seg om dette har vært opplæring i styrearbeid, å arrangere kurs- og konferanser eller hvordan synliggjøre avdelingen for medlemmene. Resultatene fra region Trøndelag viser at der samhandlingen sentralt/lokalt har vært basert på avdelingenes lokale premisser, der har vi langt på vei lyktes å få til fungerende praksisfellesskap. En tett og nær kontakt mellom avdeling og forbundet er i så måte med på å viske ut skillelinjer og styrke FLT som ett forbund.

8.2 Anbefalinger om hvordan FLT bør jobbe videre

8.2.1 Å styrke og støtte de lokale tillitsvalgte må være forbundets første prioritet

Erfaringene fra region Sørvest, så vel som fra region Trøndelag, tilsier at medlemsnærhet er avgjørende for å beholde og rekruttere nye medlemmer. Medlemsnærhet bygges ved å ha lokale tillitsvalgte på plass for medlemmene når de trenger det. Det er de tillitsvalgtes entusiasme, deres opplevde eierskap til forbundet og deres «hvorfor» som er med på å sikre at FLT har en fremtid. Å bygge opp tillitsvalgte fordrer at forbundet jobber med å nøre opp under et engasjement og en lyst hos våre tillitsvalgte, ikke fokusere på plikt. Å ta vare på våre tillitsvalgte – enten de bedriftstillitsvalgte eller avdelingstillitsvalgte – må derfor være forbundets første prioritet.

I region Sørvest har den negative markedssituasjonen vist at det å ta for gitt at våre tillitsvalgte skal yte i henhold til vedtektsfestede plikter uansett arbeidssituasjon ikke holder. I et av avdelingsstyrene i regionen var flertallet av styremedlemmene selv permittert eller i en pågående nedbemanningsprosess under prosjektperioden. Den belastningen gjorde at flere vurderte å trekke sine verv i 2016. En slik omveltende styreforandring kan lamme en avdeling i lang tid. Dette viser at sterke fungerende styreverter fort kan «vippes av pinnen» når avdelingsstyrer opplever endring eller en krise på linje med den utviklingen som har vært i region Sørvest det siste halvannet året. Som en avdelingstillitsvalgt i region Sørvest uttrykte det: «*Det å ha fokus på enkeltmedlemmets skjebner påvirker psykisk, og omstillingskompetansen som man trenger for å drive rekruttering har vært vanskelig å finne*»⁴³.

FLT som forbund må derfor ta lærdom av denne situasjonen som arbeidsmarkedet har vært inne i. Omstillinger og nedbemanning er en dynamisk prosess som FLT bør være mere rustet til å takle. Kompetanse innad i styrene for å kunne ivareta en kontinuerlig usikkerhet i markedet må få fokus for at vi ikke skal komme i tilsvarende situasjon ved neste konjunktursvingning. Å styrke våre tillitsvalgte til å kunne bistå medlemmer, til å forhandle på vegne av medlemmene i møter med bedriftsledelse og til å være FLT's ansikt utad i krisetid så vel som i fredstid, fordrer at forbundet anerkjenner hvor viktige de er. Erfaringer fra prosjektet viser at der hvor forbundet aktivt nører opp under og støtter de tillitsvalgte gjennom nær dialog og samarbeid, der ser vi resultater.

⁴² *Organisasjonsmodellen, på den andre siden, vektlegger i stor grad aktiv deltakelse fra medlemmene og dermed også selvhjelp og egenaktivitet, hvor medlemmene og deres aktivitet er fagforeningen*» (AFIs rapport 13/ 2013 s.91)

⁴³ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Sørvest

8.2.2 Trøndelagsmodellen

I region Trøndelag har prosjektet vært en aktiv pådriver for å bygge fungerende praksisfellesskap⁴⁴ innad i avdelingene. Dette vil si at vi har jobbet med avdelingsstyrene som *team*, med de enkelte styremedlemmene som *individuelle kunnskapsarbeidere* og med avdelingslederne som *aktive ledere* som legger til rette for en utvikling som kan få med flere (blant annet gjennom å delegere). Prosjektet har gjennomgående jobbet i *samarbeid* med avdelingene. Under skisseres modellen som er brukt i region Trøndelag:

Hvordan øke aktivitet?	Prosjekt 6.6 i region Trøndelag
Kartlegge styrker og svakheter kan bane vei for en handlingsplan for å øke aktiviteten.	1) Prosjektet har gjennomført en lokal kartlegging der avdelingen har reflektert over eget virke og formål, og styremedlemmene over eget «hvorfor» og 2) styrker og svakheter har blitt definert og tiltak for å tilføre mer eller ny kompetanse er blitt definert.
Jobbe dialogbasert og på lokale premisser øker motivasjonen og lysten til å gjennomføre aktivitet.	3) I region Trøndelag var målet å bygge organisasjon innenifra, og derfor har prosjektet ikke fokusert på avdelingenes plikter (les: hva som avdelingenes oppgaver slik de står i vedtektene), men heller fokusert på avdelingenes indre motivasjon, lyst og vilje.
Være synlig for avdelingene, gjennom besøk også i «fredstid». Dette skaper motivasjon og arbeidslyst.	4) Prosjektet har aktivt fulgt opp avdelingene med den støtten og en lokalt tilpasset oppfølgingen som de har trengt for å nå egne mål. 5) Prosjektet har ikke erstattet avdelingens arbeid, men vært et tilbud og en støttefunksjon. Avdelingene har selv satt seg mål de mener er realistiske og overkommelige, og det har vært avdelingsstyrets ansvar å gjennomføre disse, ikke prosjektets.
Erfaringsutveksling mellom avdelinger kan være med på å øke aktiviteten.	6) Prosjektet har oppmuntret avdelingene til å aktivt dele positive erfaringer med de andre avdelingene i regionen. Prosjektet har også bidratt til å spre de gode eksemplene mellom avdelingene. Dette for å inspirere og vise hvordan man kan gjøre det i egen avdeling.
Være erfaringsbærer, være et hjelpemiddel/en idébank for lavterskel aktivitet og quick wins til bruk i avdelingene.	7) Prosjektet har gjennomgående støttet, drevet opplæring og fulgt opp avdelingene med ulike tilgjengelige verktøy for å sette dem i stand til å nå sine mål. 8) Prosjektet har deltatt i gjennomføringen sammen med avdelingen for å sikre en erfaringsbasert læring.

Det er prosjektets anbefaling at FLT bør jobbe etter Trøndelagsmodellen i sin fremtidige samhandling med avdelinger i FLT. Modellen lister opp noen retningslinjer for hvordan forbundet bør jobbe med

⁴⁴ Et praksisfellesskap kan defineres som «en gruppe med mennesker som deler et felles engasjement for noe de arbeider med – og slik lærer de av hverandre hvordan de stadig kan gjøre det bedre fordi de samhandler regelmessig.» (Rundberg, Marit 2009 :54)

avdelingene for å øke aktiviteten på *lokale premisser*. Oppsummert handler dette om forbundets tilgjengelighet overfor våre avdelinger, bedriftsgrupper og tillitsvalgte. Ved å være tilgjengelige og hjelpelige med stort som smått bygger vi tillit i organisasjonen og styrker organisasjonsleddene. Å jobbe spesifikt med indre motivasjon (mening), kompetanseutvikling og kompetansebruk (mestring) og det å være en del av noe større (tilhørighet og identitet) gjør noe med den enkelte tillitsvalgte. Det gjør noe med hvordan en gruppe som en avdeling eller klubb agerer og utvikler seg. Dette viser prosjekt 6.6 helt klart.

8.2.3 Organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid

Erfaringene fra region Sørvest og region Trøndelag viser at det finnes en klar overføringsverdi til andre avdelinger med liknende utfordringer, uansett størrelse og styre-struktur. Resultatene viser at organisasjonsbygging er avgjørende for all slags medlemsarbeid. Prosjektet har vist at de avdelinger som har måttet bygge opp en organisasjon fra starten av, er de som har også hatt størst gjennomføringsevne og dermed har lyktes. De som har blitt overlatt til seg selv, i tro om at eksisterende organisasjon ville sikre gjennomføring, viser seg å ha lyktes mindre bra.

For å kunne verve, må vi ha en fungerende organisasjon. En fungerende organisasjon er også avgjørende for å sette våre tillitsvalgte i stand til å yte bistand overfor medlemmene når de trenger det. Prosjektet har vist at det å jobbe med mening, mestring og bygge tilhørighet til forbundet er med på å bedre avdelingenes helsetilstand, og at det er dette som til syvende og sist gir resultater. Organisasjonsbygging er derfor like aktuelt i store aktive avdelinger som i små inaktive avdelinger.

9.0 Refleksjoner

Avdelingenes erfaringer har gitt prosjektet noen nyttige refleksjoner å ta med seg videre.

- Arbeidet i prosjektet har vist at det foreligger en mismatch mellom avdelingenes virkelighet og forbundets forventninger til hva avdelingene har av ressurser, kapasitet og ikke minst tid. Forbundet må derfor se på realiteten når det kommer til forventningen til frivillig arbeid som gjøres blant våre tillitsvalgte. Med dagens organisering forventes det at avdelingstillitsvalgte må bruke sin fritid til å nå ut til potensielle medlemmer. Potensielle medlemmer må til gjengjeld bruke sin fritid dersom de skal få en sjanse til å bli involvert. Sett gjennom medlemmets øyne, kan det derfor stilles spørsmål om dette er rimelig organisering for det fremtidige rekrutteringsarbeidet i forbundet. Er organisasjonen slik den er bygget opp i dag god nok for å sikre medlemsvekst og medlemspleie, uten at vi samtidig brenner lyset i begge ender hos våre tillitsvalgte?
- Å tilføre ressurser til avdelingene uten samtidig å ha en tydelig kommunikasjon og forventningsavklaring for hvordan ressursene skal brukes vil ikke gi de forventede resultater. Prosjektarbeidet i region Sørvest har vist at tydelige avgrensninger og jevnlig forventningsavklaringer mellom forbundet og avdelingene er avgjørende for å sikre gjennomføringsevne. Prosjektarbeidet i region Trøndelag viste i tillegg at lokal forankring av forbundets strategier ikke er nok for å skape entusiasme og lyst. Oppgaver kan ikke forventes å bli gjennomført med de nødvendige ressurser som man tror man har. Til det kreves det at det bygges lokalt eierskap i avdelingene gjennom en tettere samhandling mellom inne- og uteapparat .
- FLT har ingen historikk med systematisk begunstigelse av tillitsvalgte. Det vil kunne hevdes at enhver tillitsvalgt vet hva hun eller han tar på seg av roller, ansvar og oppgaver i det de takker ja til et verv, og at oppmerksomhet fra sentral organisasjon er unødvendig. Den tillitsvalgte skal samarbeide med bedriftsledelse og har medansvar for å utvikle bedriften til det beste – i gode og onde dager. Den tillitsvalgte møter medlemmene i framgang og motgang i det private og i på jobben, og må være heiagjeng og gråtekone alt ettersom. Erfaringene fra prosjekt 6.6 viser at mange mennesker bruker tid og krefter på å jobbe for FLT – ulønnet og på frivillig basis. Dette fortjener en større anerkjennelse enn det som gis til våre tillitsvalgte i dag.