

PROSJEKT 6.6

«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.»

Sammendrag

Innholdsfortegnelse

Prosjekt 6.6.....	2
Formål.....	2
Prosjektets mål.....	2
Avgrensninger.....	2
Prosjektets organisering.....	3
Organisasjonsbygging i region Trøndelag.....	4
Resultater	4
Rekruttering i region Sørvest	5
Resultater	5
Hovedfunn	6
Lærdommer av prosjekt 6.6	7
Organisasjonsbygging er alfa og omega.....	7
Å tilføre ressurser alene er ikke nok.....	8
Å jobbe på avdelingenes lokale premisser skaper opplevelse av mening og mestring	8
Anbefaling for det videre organisasjonsarbeidet i FLT.....	9
«Trøndelagsmodellen».....	9
Konklusjon	9

Prosjekt 6.6

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.

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 i organisasjonen.

Prosjektets mål

Prosjektet igangsatte tiltak innenfor tre områder:

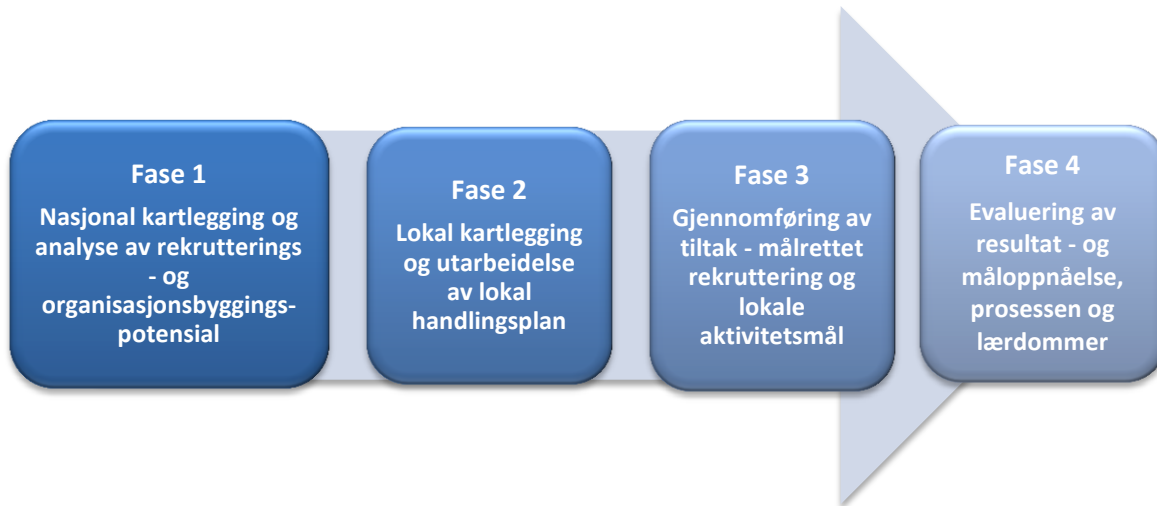
Område ihht prosjektmandat	Tiltak	Mål
Organisasjonsarbeid	Gjennomføre medlemsaktiviteter (medlemsmøter, informasjonsmøter, bedriftsbesøk) i avdelingen Jobbe systematisk med eget utviklingspotensial i avdelingen	Økt aktivitet i avdelingene Økt synlighet i avdelingen Øke/etablere et lokalt engasjement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

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.

Prosjektets organisering

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 forbundets 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 som munnet ut i lokale handlingsplaner for rekruttering og aktivitetsplaner i avdelingene. 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 metoden kalt Medlemsmodellen¹. I denne fasen ansatte forbundet en lokal ververessurs i prosjektet som skulle bistå avdelingene med rekruttering i region Sørvest.

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 den siste fasen ønsket prosjektet å kvalitetssikre arbeidet i avdelingene ved å evaluere hva de hadde fått ut av arbeidet – både av læringsprosessen avdelingene har gått igjennom og det ferdige

¹ For forklaring og metodebruk, se 6.6 Prosjektrapport.

produktet. Evalueringen besto av åpne spørsmål knyttet til resultatoppnåelse, opplevelse av prosjektprosessen og hva avdelingen har lært av å delta i prosjektet.

Prosjektet ble formelt avsluttet med en Evalueringskonferanse. Her inviterte prosjektet avdelingene til å dele og diskutere erfaringene fra prosjektperioden og hvordan eventuelle lærdommer kan brukes i det videre arbeidet.

Organisasjonsbygging i region Trøndelag

I region Trøndelag har fokus ligget på å jobbe *prosessorientert* fremfor målorientert. Prosjektet har ikke kommet med noen fiks-ferdige løsninger, men har jobbet *sammen* med avdelingene gjennom hele prosjektprosessen. Prosjektet har fungert som en støttespiller og hjelp til avdelingene til å strukturere og koordinere at 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 prosessorientert med interne utfordringer og eget utviklingspotensial vært et mål i seg selv i denne regionen.

Resultater

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

- 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.

I region Trøndelag har vi sett at det å ta eierskapet til egen tid, egen avdeling og egen utvikling har vært avgjørende for den høye måloppnåelsen. 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

Prosjektet kan, basert på resultatene i region Trøndelag, definere noen suksessfaktorer²:

- Tett dialogbasert samhandling mellom forbundet og avdelingene
- Deltakelse basert på lyst
- Involvering av hele avdelingsstyret
- Erfaringsbasert læring mellom avdelinger

Rekruttering i region Sørvest

I region Sørvest antok prosjektet at avdelingene hadde stor grad av gjennomføringsevne. Denne antakelsen baserte seg på tidligere historikk der avdelingene viste stor grad av autonomi og god gjennomføringsevne knyttet til avdelingsoppgaver som bistand, kurs- og konferansevirksomhet, medlemspleie, rekruttering og generell drift av avdelingen. Her antok prosjektet derfor at man kunne jobbe målrettet, fremfor prosessorientert, med rekruttering.

Resultater

Resultatene fra region Sørvest viser en måloppnåelse på 43 %. Sett opp mot de opprinnelige måltallene er antallet innmeldinger i perioden lav. De opprinnelige måltallene ble satt under andre forutsetninger enn hva avdelingene har i dag, og resultatet må ses i sammenheng med den negative markedsutviklingen i regionen under prosjektperioden.

Avdeling	Opprinnelig mål	Antall innmeldinger (02.2016 – 07.2017)
Avdeling 22 i Rogaland	539	456 ³
Avdeling 14 Bergen	400	
Avdeling 107 Sunnhordaland	116	

Den negative utviklingen i arbeidsmarkedet i Sørvest-regionen har i perioden 2015 til 2017 har gjort at arbeidsbyrden har økt kraftig for avdelingene. Først og fremst i form av økt 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 blitt permittert eller oppsagt under den samme perioden, noe som har handlingslammet avdelingen og stoppet fremdriften.

For avdelingene har det av den grunn ikke falt naturlig å drive med nyrekruttering når bistand til eksisterende medlemmer har vært det som har brent mest. Tradisjonelt rekrutteringsarbeid har dermed ikke blitt prioritert da medlemsbistand har fremstått som viktigere.

² For utdyping av disse suksessfaktorene, se 6.6 Prosjektrapport.

³ 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.

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 måloppnåelsen i regionen. Noen utvalgte risikoer⁴ som kan sies å ha bidratt kan nevnes:

- Lav forankring av prosjektet i avdelingsstyrene i regionen
- Mangelfull på kommunikasjon mellom avdeling, lokal ververessurs og prosjektet
- Tap av eierskap til prosjektprosessen og målene ved styreutskiftinger i avdelingene

Hovedfunn

Gjennom prosjektets arbeid kan vi vise til noen hovedfunn på tvers av avdelinger og regioner.

- **Det må finnes et lokalt eierskap for å få til gjennomføring**

Prosjekt 6.6 har erfart at det finnes noen uformelle men tydelige skillelinjer mellom forbundet sentralt og avdelingsapparatet. Det finnes «oss» (det virkelighetsnære og ekte) og det finnes «de andre» (det fjerne, uten kunnskap om hvordan virkeligheten er lokalt). Denne fiktive todelingen av 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.**

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.

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. Erfaringene 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

⁴ For utdyping av disse risikoene, se 6.6 Prosjektrapport

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*»⁵. 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.

Resultatene i region Trøndelag viser tydelig den positive effekten av å legge energi i å jobbe med opplevelsen av mening, tilhørighet og mestring for *alle* styrets medlemmer. Der har prosjektet klart å skape en kollektiv opplevelse av et sterkt felles engasjement for avdelingens arbeid, hvor styremedlemmene viser større grad av deltakelse, engasjement og lyst til å øke medlemsaktiviteten i avdelingen. Å aktivere *hele* avdelingsstyret er derfor å anse som en suksessfaktor for å oppnå resultater.

Erfaringene 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.

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.**

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 avdelingsstyret 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.

⁵ Sitat fra en avdelingstillitsvalgt i region Sørvest.

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.

Å tilføre ressurser alene er ikke nok

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.

Forbundets forutsetninger som lå til grunn for tilføringen av en lokal ververessurs i region Sørvest overensstemte ikke med avdelingenes opprinnelige ønsker om å *fritas* for arbeid. Her var prosjektets intensjon og tanke at avdelingene skulle samspille med den lokale ververessursen slik at rekrutteringsarbeidet kunne utføres på en mest mulig effektiv måte. Erfaringene viste imidlertid at så snart en lokal ververessurs var ansatt til å avlaste avdelingene, ble hele ansvaret for rekruttering til prosjekt 6.6 lagt over på denne personen alene.

Dette viser at man 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. Til det kreves en mer aktiv avdeling og en kontinuerlig kontakt og informasjonsutveksling med avdelingen og forbundet.

Å jobbe på avdelingenes lokale premisser skaper opplevelse av mening og mestring

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.

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.

Anbefaling for det videre organisasjonsarbeidet i FLT

«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 behjelpelige med stort som smått bygger vi tillit i organisasjonen og styrker organisasjonsleddene⁶.

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. Erfaringene fra prosjekt 6.6 viser at så ikke er tilfellet i dagens organisasjon. Det påhviler de tillitsvalgte flere viktige oppgaver med stort ansvar. 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. Ved å jobbe spesifikt med indre motivasjon (mening), kompetanseutvikling og kompetansebruk (mestring) og det å være en del av noe større (tilhørighet og identitet) bygger vi opp våre tillitsvalgte til takle rollen enda bedre. Det igjen gjør noe med hvordan en gruppe som en avdeling eller bedriftsgruppe agerer og utvikler seg. Dette viser prosjekt 6.6 helt klart.

Konklusjon

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

Avdelingenes erfaringer har gitt prosjektet noen nyttige refleksjoner som forbundet bør 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 jevnlige

⁶ Se 6.6 Prosjektrapport for fullstendig redegjørelse av denne arbeidsmetoden.

forventningsavklaringer mellom forbundet og avdelingene er avgjørende for å sikre gjennomføringsevne. Prosjektarbeidet i region Trøndelag viser 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 ute i avdelingene gjennom en tettere samhandling mellom inne- og uteapparat .