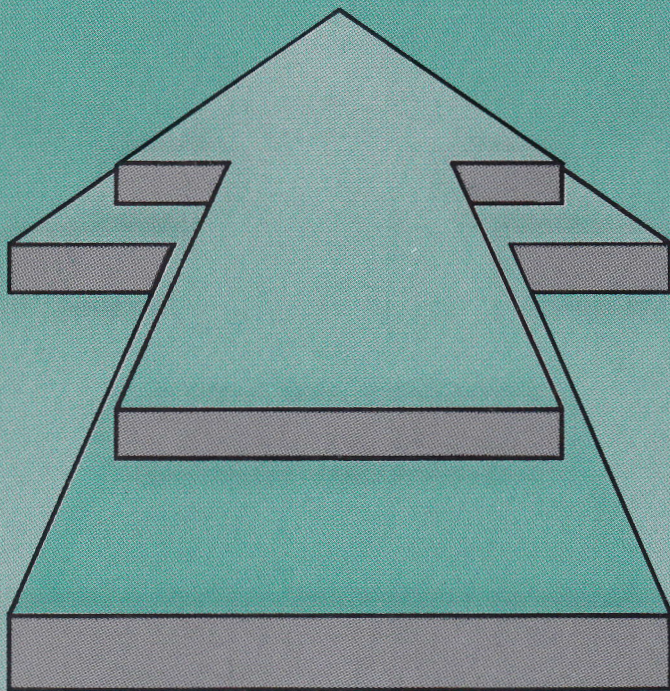


Leif E. Moland
Ole Roger Sandstad

KUNNSKAP SOM VIRKEMIDDEL

Personal- og lederutvikling
i norsk fagbevegelse



FAFO

Leif E. Moland og Ole Roger Sandstad

**KUNNSKAP
SOM VIRKEMIDDEL**
Personal- og lederutvikling
i norsk fagbevegelse

FAFO-rapport nr. 142

© Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon

ISBN 82-7422-094-3

Tegninger og omslags-
illustrasjon: Per Haug og Tore Johansen
Trykk:  Falch Hurtigtrykk, Oslo

Innhold

Forord	7
Sammendrag	9
1 Innledning og bakgrunn	18
Problem	18
Senteret har et problem	18
Fagbevegelsen har et problem	18
Spørsmålene	21
Har fag- og arbeiderbevegelsen behov for intern opplæring?	21
Hva slags opplæring finner sted i organisasjonene? Er senteret i stand til å imøtekomme organisasjonenes behov?	21
22	
Metode og prosjektgjennomføring	24
Intervjudata	24
Skriftlig materiale	24
Begrepene	26
Organisasjon	26
Kompetanse	27
Ledelse i demokratiske organisasjoner	30
Verdibasert ledelse	31
2 Fagbevegelsens behov for internopplæring	34
Opplæringsbehov – en oversikt over hovedområdene	35
Ledelse og lederutvikling	35
Verdibasert ledelse	35
Personalledelse, administrativ og strategisk ledelse	37
Økonomi	39
Forbundsøkonomi – behov for økonomistyring	40
Lære opp egne folk eller ansette økonomer? ..	41
Kompetanse til å delta i utviklingsarbeid? ...	43
Fra kamporganisasjon til kunnskapsbedrift? ..	44
Saksbehandling	45
Pedagogikk	47
Jus og arbeidsrett	47
Språk	49
Økt internasjonal kontakt – behov for språkkunnskaper	49

3 Personal- og opplærings situasjonen	
i LO og forbundene	51
Personalsituasjonen i organisasjonene	51
Kontoransatte	53
Om gruppen og arbeidsoppgaver	53
Personalansvar og ansvar for opplæring	56
Hvor ligger personalansvaret?	56
De kontoransatte om personalansvar	56
Ledere om personalansvar	57
Hva slags personalpolitikk?	57
Hvor ligger opplæringsansvaret?	58
De kontoransatte om opplæringsansvar	60
Lederne om opplæringsansvar	60
Kartlegging av opplæringsbehovet	61
Kontoransatte om kartlegging	62
Ledere om kartlegging	63
Hovedtrekk i opplærings situasjonen	63
Opplæring i kontorrutiner og bruk av tekniske hjelpemidler	63
Læring gjennom kollegial veiledning	64
Ikke bare passive og negative ledere?	65
Dårlig informasjon til de ansatte?	66
Opp til den enkelte?	67
Mangel på tid?	69
Kursinnholdets jobbrelevans	70
Individuell kompetanseutvikling og arbeidsmessige konsekvenser	71
Ansatte og valgte forbundssekretærer – sekretærer	73
Arbeidsoppgaver	74
Personalansvar - opplæringsansvar	75
Hovedtrekk i opplærings situasjonen	76
Organisert personalopplæring?	76
Tilfeldighetsprinsippet	77
Vi har ikke tid (til å bli gode...)	78
Forbundsledelse og valgte forbundssekretærer	79
Arbeidssituasjon	80
Hovedtrekk i opplærings situasjonen	80
Om tid	82
Vettet følger embedet?	82
Oppsummering	84

4 Opprettelsen av senteret, og senterets faglige tilbud	87
Fagbevegelsen, tidlig ute med ideen om	
et eget kompetansesenter	87
Senteret etableres	87
Styring og organisasjonsmessige plassering	88
Personal- og ledersenterets daglige ledelse	90
De første årene	90
Interne konflikter	92
Opprettelse av et kartleggingsråd	92
Senterets utvikling utover i åttiåra	98
Senterets faglige aktiviteter	
og kurstilbud omkring 1990	99
Reaksjoner på kursopplegg og enkeltkurs	101
Språk	103
Økonomi	104
Ledelse og administrasjon	104
5 Personal- og ledersenterets	
arbeidssituasjon og arbeidsmåte	107
Bemanning	107
Markedsføring og brukerkontakt	108
Organiseringen av personal- og ledersenteret som	
arbeidsenhet i AOF	111
Målgruppestyring?	112
Integrasjon eller separasjon?	114
Inntjening og fondstilskudd	116
Uklare mål og manglende mandater	118
Oppsummering	119
Organisasjons- og styringsmessige utfordringer	120
Personal- og ledersenteret som avdeling i AOF	120
Samarbeid mellom senteret	
og brukerorganisasjonene	125
Vedlegg 1 Personalopplæring og lederutvikling	
i svensk og dansk fagbevegelse	127
Täljöviken kurssenter	127
Arbetarrörelsens råd för personalutveckling	129
Svenska Kommunalarbetarförbundet (Kommunal)	130
Handels- og kontorfunksjonæremes	
forbund i Danmark (HK)	133
Fagbevegelsens Interne Uddannelser (FIU)	137
Vedlegg 2 Intervjuguide	140
Litteratur	143

Forord

Denne rapporten er laget på oppdrag fra AOFs foretningstvalg. Oppdragsgiverfunksjonen har vært delegert til AOFs personal- og ledersenter. Senterets oppgave er å organisere og gjennomføre personalopplæring og lederutvikling i fagbevegelsens organisasjoner. Helt siden etableringen i 1977 har senteret slitt med lave deltakertall. Utgangspunktet for prosjektet har vært å forstå og forklare hvorfor ledere og ansatte i fagbevegelsen i så liten grad benytter seg av senterets tilbud.

I første del av rapporten (kapittel 2 og 3) rettes søkelyset mot fagbevegelsens kompetansebehov og organisasjonenes personal- og opplæringspolitikk. Kravene til fagbevegelsens organisasjoner og deres konkrete innsats for å imøtekomme disse, oppsummeres og vurderes i slutten av kapittel 3.

I andre del av rapporten (kapittel 4 og 5) beskrives senterets opplæringstilbud. Deretter gjennomgås organiseringen av senteret som arbeidsenhet i AOF. Både opplæringstilbudet og senterets arbeidsform og -muligheter er vurdert og oppsummert i forhold til brukernes behov i slutten av kapittel 5.

Sture Amtzen fra Handel og Kontor i Norge har vært leder for referansegruppen, som det siste året har bestått av Finn Bærland fra Norsk Kommuneforbund, Tove Haug fra LO, Tore Johansen fra AOF, Harry Jørgensen fra Fellesforbundet, Berit Tolg fra Statstjenestemannskartellet og Ann-Cathrin Zalachas som representant fra Kontorfunksjonærenes forening.

Rapporten er i sin helhet skrevet av Leif E. Moland, som også har vært prosjektleder. Datainnsamlingen er foretatt av Ole R. Sandstad. Han har også skrevet utkast til kapittel 2 og kommet med ideer til de andre kapitlene.

Internt ved FAFO har Arne Pape og John Stene bidratt med verdifulle kommentarer. Takk også til Jon S. Lahlum for manusbearbeiding. Til slutt vil vi særlig takke de ansatte ved senteret og alle de andre som svært åpenhertig har stilt opp i intervjuer.

Oslo, september 1992

Leif E. Moland Ole R. Sandstad

Sammendrag

I denne rapporten beskrives fagbevegelsens interne opplæringsbehov. Dette er gjort ved å koble utfordringer fagbevegelsen i dag står over for med den konkrete arbeidssituasjonen ledere og medarbeidere befinner seg i til daglig. Dermed beskrives den faktiske opplærings situasjonen i fagbevegelsens organisasjoner.

Til slutt gjennomgås det faglige tilbudet fra AOFs personal- og ledersenter, og senterets arbeidsvilkår. Underveis vurderes sterke og svake sider. Rapporten peker på tiltak som bør gjennomføres henholdsvis ved senteret og i LO og forbundene slik at senteret kan fylle en rolle som det utviklings- og opplæringsredskapet fagbevegelsen har stort behov for.

Rapporten er en kritisk gjennomgang av opplærings- og utviklingstiltak i fagbevegelsens sentrale organisasjoner. Dagens praksis blir vurdert opp mot etablerte normer for god personal- og organisasjonsutvikling. På flere punkter finner vi at det er betydelig avstand mellom dagens praksis og disse normene. Hvordan tilsvarende forhold er innen andre typer organisasjoner har vi liten systematisk oversikt over. Vi har ikke sammenliknet fagbevegelsen med andre typer organisasjoner. Det er derfor ikke noe grunnlag i denne rapporten for å hevde at fagbevegelsens organisasjonskultur er spesielt bedre eller dårligere enn det man vil kunne finne i andre typer virksomheter.

Hva slags kompetanse?

Norsk fagbevegelse har ut fra forståelsen av at kunnskap er makt, bestandig arbeidet for å øke kunnskapsnivået i folket. Man har imidlertid vært mindre opptatt av opplæring og utdanning innad, i egne organisasjoner. Dette kan ses i sammenheng med at kravene fagbevegelsen har kjempet for i hovedsak har vært forankret i verdier, ikke i mål som økt effektivitet eller avkastning.

I dag er det press på fagbevegelsens egne organisasjoner om å drive mer effektivt. I den sammenheng har det vært lite forståelse for at investering i kunnskap er mer enn utgifter på velferdsbudsjettet. Investering i opplæring kan også gi avkastning, og er ofte helt nødvendig for å drive effektivt. Dette er tydeligst når en organisasjon er i utvikling eller står overfor større omstillingsutfordringer. Da vil en se at utvikling ikke kan skje uten å være knyttet til opplæring.

Med utgangspunkt i et slikt samfunnspolitisk opplærings- og kunnskapssyn har både debatter om og tiltak innenfor opplæringssektoren vært formet i henhold til medlemmenes individuelle velferdsbehov. Dette er viktig, men det må suppleres med en kunnskapsforståelse hvor kompetanse inngår som middel til å nå bestemte mål. Dette har i liten grad vært gjort. Her har vi sannsynligvis en av forklaringene på at man ikke har sett behovet for opplæring og utvikling i egen organisasjon klart nok. I åttiåra må internopplæring sies å ha vært et ikke-tema i norsk fagbevegelse. De siste åra har dette endret seg noe.

På hvilke områder er kompetansebehovet størst?

Det er helt grunnleggende å styrke forståelsen blant ledene om at utvikling av organisasjonenes egenkompetanse er avgjørende for å nå de mål og oppfylle de krav som er stilt til organisasjonen. Personalutvikling bør løftes opp på et strategisk plan. Dette er en forutsetning for at opplæringen ikke bare skal bli sporadiske tiltak, men gi tilfredsstillende resultater.

Dette bør stå sentralt i lederutviklingsprogrammer. I tillegg er kunnskapsmangelen i fagbevegelsen helt prekær på enkelte konkrete områder som språk og jus. På bakgrunn av intervjuer med en rekke ansatte og tillitsvalgte i fagbevegelsen, har vi laget en oversikt over områder de selv mener å ha et betydelig opplæringsbehov på. Vi har delt svarene etter den intervjuedes posisjon som henholdsvis leder, sekretær og kontormedarbeidere.

Opplæringsbehov, noen hovedområder

Ledelse Toppiltitsvalgte	Saksbehandlere Sekretærer	Kontoransatte Funksjonærer
Personalledelse og administrasjon	Arbeidsrett, yrkes- og arbeidslovgivning	Arbeiderbevegelsen introduksjonskurs
Personal- og organisasjonsutvikling	Bedriftsøkonomi økonomistyring	EDB, ADB, Tekstbehandling Grunnkurs, videregående kurs.
Norsk og engelsk	Markedsplanlegging, markedsføring, informasjonsplanlegging	Tegne- og presentasjonsprogrammer, grafikk
Teamarbeid - utvikling	Pedagogikk, formidlingsteknikk undervisningsplanlegging	Regneark og database
Ledelse av demokratiske organisasjoner Ledelsesteori og ideologi	Norsk og fremmedspråk (engelsk, tysk, fransk)	Lønn- og arkivsystemer (EDB baserte)
Prosjektledelse - organisering	EDB og ADB, utnyttelse av informasjonsteknologi	Norsk og fremmedspråk (engelsk, tysk, fransk)
Bedrifts-/forbundsøkonomi Virksomhetsplanlegging	Personalledelse og personaladministrasjon	Kontoradministrasjon, rutiner og rapportering
Samfunnsøkonomi	Saksbehandling	Ledelse og personalarbeid (for førstelinjeledere)
Takling av media	Prosjektarbeid	
Forhandlingspsykologi		
Kommunikasjon og samarbeid		

Opplæringspraksis i organisasjonene

Selv om forholdene varierer noe fra forbund til forbund, er det likevel mulig å beskrive noen fellestrekk. Sammenfatningsvis må vi slå fast følgende:

Utviklingspolitikk

- Fagbevegelsen mangler en utviklingspolitikk for sin interne virksomhet. Dermed har man heller ingen kompetansopolitikk. Forståelsen av kunnskap som strategisk virkemiddel er dårlig. Dette kan føre til ineffektive organisasjoner og begrenset evne til måloppnåelse (medlemstøtte). For liten oppmerksomhet omkring egen organisasjon og kunnskapens plass, hemmer fornyelsesevnen. På sikt vil dette medvirke til stagnasjon og tilbakegang.
- Mange av forbundene har svært små administrative enheter, og begrensede ressurser. Særlig for disse vil det være viktig at LO går inn i arbeidet med å formulere en overordnet plan for strategisk kompetanseoppbygging.

Personalansvar og opplæringsansvar i organisasjonene

- Organiseringen av personalansvaret er ofte tilfeldig, og det er betydelig uklarhet om hvem som innehar det formelle personalansvaret med tilliggende oppgaver og fullmakter.
- Personallederfunksjonen er løst definert. Den er fortrinnsvis koblet opp mot juridiske og lønnsmessige bestemmelser. Det legges liten vekt på utviklingsoppgaver. Opplæringsansvaret er enda løsere definert. Det er betydelig usikkerhet både om hvor det ligger og hva det innebærer.
- Det reelle opplæringsansvaret er for det meste overlatt til den enkelte ansatte og tillitsvalgte. Det er stort sett opp til hver enkelt å skaffe seg informasjon om hvilke kurstilbud som finnes og selv ta de nødvendige initiativ til å utvikle og fornye sin kompetanse. Ledelsen innvilger eller avslår.

Behovskartlegging og opplæringsplaner

- Det meste av personalopplæringen er sporadisk og uten overordnede mål. Den skjer tilfeldig og er uten styring fra organisasjonenes ledelse.
- Definerte behov og opplæringsplaner er en forutsetning for meningsfull, organisatorisk kompetanseoppbygging. Men kartlegging av opplæringsbehovet er med få unntak, aldri gjennomført. Skal en behovskartlegging med påfølgende opplæring gi resultater, må det knyttes til organisasjonsmessige mål. Opplæringsplaner er ikke tatt i bruk. Verken AOF selv eller de femten forbundene som er med i undersøkelsen, kunne vise til konkrete opplæringsplaner.
- Få forbund har satt av egne midler i budsjettet til personalopplæring. Det er gjennomgående mangelfull informasjon om de opplæringsstilbud som finnes. Dette gjelder både eksterne og bevegelsen egne tilbud.
- Mangel på tid er den vanligste begrunnelsen for ikke å sørge for egen kompetanseutvikling. Dette er først og fremst uttrykk for lav prioritering. Ledere og ansatte er ikke flinke til å organisere seg slik at opplæringsfravær inngår i arbeidsplanen.

Innholdet i den opplæringen som prioriteres

- De nesten enerådende formene for læring i organisasjonene er "prøve-og-feile-metoden" og "spør-en-kollega-metoden". Dette bidrar til å styrke organisasjonens kultur. Den interne arbeidsdelingen holdes i hevd. Når en slik læreform dominerer, blir resultatet opprettholdelse og forsterkning av gammel kunnskap.
- Innvilgede kurs- og opplæringstilbud er overveiende begrenset til kunnskap om bruk av tekniske hjelpemidler, tekstbehandling og annen edb-virksomhet.
- Ledelsen stiller strenge krav til at kurs og opplæring skal være relevant i forhold til konkrete arbeidsoppgaver. Dette er viktig for å holde utgiftene nede, men samtidig svekkes formyelsesevnen. All den relevante opplæringen og de utvik-

lings- og effektiviseringstiltak som ikke blir gjennomført, er trolig et langt større problem for fagbevegelsen enn risikoen for at en medarbeider skal tilegne seg kunnskaper som ikke er anvendbare, eller for at kursutgiftene skal bli for store.

Individuell kompetanseutvikling og arbeidsmessige konsekvenser

- Tilegning av kompetanse har få eller ingen organisasjonsmessige konsekvenser for den enkelte. Kontoransatte har svært begrensede avansementsmuligheter både når det gjelder utvidet jobbinnhold og ansvarsområde, og lønn.

Personal- og ledersenteret

Vi har beskrevet et personal- og ledersenter som har hatt en vanskelig historie og fortsatt sliter med organisasjonsmessige problemer, men som for tiden opplever en kraftig vekst. Senteret har utviklet flere nye tilbud, truffet nye målgrupper, fått flere deltakere, og får stadig nye henvendelser.

Deler av rapporten har vært lagt fram underveis. Dermed har den allerede inngått i en utviklingsprosess. Enkelte forhold som ble kritisert for to år siden, har siden blitt endret. I det store og hele er det en mer optimistisk tone i rapporten i dag, enn for et par år siden. Utviklingsprogrammene for ledere er blant de opplæringstilbudene som har hatt vekst. For første gang kan senteret sies å være et senter for lederutvikling, og ikke bare for personalopplæring.

Senterets kompetanse og prioriterte arbeidsoppgaver

- Tilbudet fra senteret har i for stor grad vært fiksert på opplæring og kursvirksomhet. Senteret må kunne tilby hjelp til organisasjoner med behov for omstilling. Senterets kanskje største oppgave er å hjelpe organisasjonene å sette mål, og vise at kompetanse er et utviklingsredskap.
- Personalet ved senteret har bred kompetanse. Språk og edb-undervisningen har hatt god etterspørsel. Lederutviklingskursene har lenge hatt minimal oppslutning. Dette er nå i ferd med å endre seg. Disse kursene gir i tillegg til det

faglige utbyttet, også forsterket bevissthet om viktigheten av kompetanseutvikling i egen organisasjon. Det er derfor særlig viktig at senteret framover kan bruke tilstrekkelige ressurser til å følge opp og videreutvikle denne virksomheten.

- Senteret bør kunne yte hjelp til forbund som vil stå som arrangør av egne kurs.
- Senteret bør ha kompetanse til å gå inn i organisasjonene og gjennomføre behovskartlegging samt samarbeide om utvikling av opplæringsplaner. Denne kompetansen er senteret nå i ferd med å opparbeide.
- Senteret bør også kunne formidle kurs som det ikke selv arrangerer til ansatte og tillitsvalgte. Samarbeid mellom senteret og andre fagmiljøer hvor senteret står for administrasjon, brukerkontakt og behovsspesifikasjon, mens eksempelvis høyskoler eller universitet tar hånd om den faglige gjennomføringen, kan også være aktuelt. Et begrenset utvalg av slike strategiske allianser bør utvikles og vedlikeholdes

Personal- og ledersenterets markedsføring og brukerkontakt

- Kursdeltakerne er overveiende svært positive til senteret som kursarrangør og -leverandør (omtrent 300 kursdeltakere første halvår 1991). Håpet om at disse skal spre sine erfaringer med senteret, er den markedsføringen det har vært satset mest på. Dette begynner nå å bære frukter.
- Senterets markedsføring burde ha vært mer utadrettet og oppsøkende. I perioder med lav etterspørsel på området "ledelse og organisasjonsutvikling", burde senterets medarbeidere ha vært mer ute i felten og etablert kontakter og sådd ideer. Responsen fra kurskatalogene er helt minimal.
- Senterets virksomhet og markedsføring har vært for mye fokusert på det siste leddet i kompetansekjeden, selve opplæringen. Organisasjonsanalyse og strategiske overveielser som kommer i forkant av opplæringstiltakene må synliggjøres. Senteret bør ha kompetanse til å gjennomføre dette

sammen med organisasjonene, og la det gå inn i markedsføringen.

- Selv om tilgangen på oppdrag i øyeblikket er god, bør senteret satse sterkere på å etablere kontakt med personal- og opplæringsansvarlige i brukergruppene, og med forbundenes toppledere.
- Tidligere moralisering, og vektlegging av opplæring som plikt i henhold til arbeidsmiljølov og avtaleverk tilslører organisasjonenes egentlige opplæringsbehov. Kompetanseutvikling og opplæring er ikke et individuelt anliggende, men et resultat av organisasjonsmessige behov. Dette må komme tydeligere fram i senterets markedsføring.

Personal- og ledersenteret som avdeling i AOF

- De fleste vi har snakket med, ønsker at opplæringen av ansatte og tillitsvalgte skal kunne gjennomføres i fagbevegelsens egen regi. Fra brukerhold er det også uttrykt ønske om at senteret forblir en avdeling i AOF. AOF-interne betraktninger peker i samme i retning, i alle fall for de nærmeste åra. Både senteret og den øvrige virksomheten i AOF har faglige, markedsmessige og økonomiske fordeler av samarbeid.
- Senteret inngår i en svært uklar styrings- og organisasjonsstruktur. Senteret er inne i en vekstperiode hvor det er viktig å kunne planlegge i henhold til vedtatte prioriteringer, og samtidig vite at planene vil bli fulgt opp. En slik forutsigbarhet i arbeidssituasjonen forutsetter en klar beslutningsstruktur, hvor senterets ledelse får delegert fullmakter til å fatte nødvendige vedtak.
- Virksomhetsplaner som er utviklet ved senteret og godkjent av et egnet styringsorgan, må være forpliktende både for senterets medarbeidere og de øvrige ledd i organisasjonen. Forhold som griper inn i planen må tas opp med og godkjennes av daglig leder.

Samarbeid mellom senteret og brukerorganisasjonene

- Senterets grunnleggere hadde visjoner om at senteret skulle spille en rolle som intern forandringsagent i fagbevegelsens organisasjoner. Dette har ikke skjedd. Det skyldes delvis at en slik rolle ganske tidlig ble motarbeidet både internt i AOF og i flere forbund. Men senteret selv hadde enkelte uheldige utspill som røpet utilstrekkelig kjennskap til og kontakt med målgruppene.
- Veien til større opplæringsaktivitet ved senteret går ikke gjennom økt markedsføring av kurs, men gjennom nære samarbeid med organisasjonene. Initiativet og ansvaret for å gjennomføre en organisasjonsanalyse med påfølgende strategisk kompetanseoppbygging ligger selvfølgelig hos ledelsen i det enkelte forbund. Dette må senteret imøtekomme. Det er de som har kunnskaper om organisasjonsanalyse og strategisk bruk av kompetanse.
- Vi vil understreke brukernes medansvar for at et opplærings-tilbud skal bli tilfredsstillende. Skal senteret bli en effektiv kunnskapsleverandør som tilbyr god veiledning og de rette kursene til rett tid, trenger de kunder som stiller krav.

1 Innledning og bakgrunn

Problemet

Senteret har et problem

AOFs Personal- og ledersenter startet sin virksomhet i 1978. I følge intensjonene i stiftelsesvedtaket fra 1977, har det som oppgave å organisere personalopplæring og lederutvikling i fagbevegelsens organisasjoner. I 1989 henvendte senterets ledelse seg til FAFO. Da hadde man etter mer enn ti års drift ikke klart å komme i gang med opplæring av lederne. Senteret hadde altså et betydelig problem: en av de sentrale målgruppene holdt seg systematisk unna de annonserte tilbudene. Senteret var med andre ord ikke i stand til fylle den funksjon det opprinnelig var tiltenkt. FAFO ble bedt om å gjennomføre en undersøkelse for å finne ut om problemene skyldtes at senterets tilbud er for dårlige eller om problemene ligger andre steder.

I følge senteret hadde det i 1989 et opplæringstilbud over et bredt faglig spekter som skulle favne alle målgrupper. I så fall har senteret et opplæringstilbud som ikke har tilstrekkelig etterspørsel. Problemet kan ligge på tilbudssiden, på brukersiden eller i samspillet mellom tilbyder og bruker. Det kan være at produktet ikke holder faglige mål, at det er irrelevant sett fra brukers (LO, forbundene m.fl) synspunkt, at bruker har for liten kunnskap om sine egne behov eller at senteret ikke er tilstrekkelig integrert i bevegelsens virksomhet.

Fagbevegelsen har et problem

Senterets henvendelse til FAFO var ikke motivert ene og alene i egne problemer. Om senteret har et oppslutningsproblem, er det i noen grad et symptom på fagbevegelsens problem: Manglende omstillingsevne. I psykiatrien betegnes det som en krise når tidligere erfaringer og innlærte reaksjoner ikke er tilstrekkelige til å takle en bestemt situasjon (Cullberg

1983). De fleste kommer (styrket) gjennom krisen ved å bearbeide situasjonen. I den prosessen står egenanalyse og veiledning fra andre sentralt. Fagbevegelsen er på mange måter i en slik krisesituasjon:

- Oppgavemengden har økt, samtidig som ekspansjonsmulighetene er små
 - Konkurransen og stagnerende medlemstall gir svakere økonomi
 - Mange enheter er dårlig organisert, og den teknologiske utviklingen skaper press i retning av intern omorganisering.
- Uansett hvilke løsninger som velges, vil organisasjonene i fagbevegelsen måtte gjennomgå betydelige forandringer. Noen er midt inne i slik prosess. Dette er i seg selv en kjensgjerning som burde ha ført til at senteret var nedrent av deltakere fra organisasjonene. Det burde også være en tankevekker for senteret. Det er mulig at senteret både i sin markedsføring og i sitt arbeid bør fokusere mer på organisasjonsproblemer og mindre på opplæring.

Endringsprosessen er i gang

Forventninger og krav som stilles til ledelsen er store. For å innfri disse kreves mer kompetanse enn den ballast de fleste har tilegnet seg gjennom skole og yrkes- og organisasjonspraksis.

Før senteret henvendte seg til FAFO, hadde man mottatt et vedtak fra Handel og Kontors landsmøte hvor de tillitsvalgte ba om at lederutviklingen i eget forbund ble styrket. Selv om dette kan være uttrykk for at medlemmene mener at kompetansen i LO og forbundene er utilstrekkelig, er det ikke uttrykk for mistillit. Det er heller en oppfordring til sentraladministrasjonen(e) om å ta seg tid til egenutvikling for å klare å møte nye krav som følger av betydelige og hurtige endringer i samfunn og arbeidsliv.

Oppfordringen fra medlemmer og tillitsvalgte om å satse på opplæring, er en forlengelsen av fagbevegelsens demokra-

tiske rekrutterings- og styringsform. En velges til leder på grunnlag av tillit. Denne er opparbeidet gjennom innsats og kyndighet som lokal og regional tillitsvalgt. Som organisasjonsleder stilles en overfor nye oppgaver som krever andre kunnskaper og ferdigheter. Disse må tilegnes gjennom læring. Kravet om personlig vekst, også etter landsmøtet, ligger implisitt i valget. I den fortsatte læreprosessen er organisert opplæring en sentral del. Som vi skal se, har ledere i norsk fagbevegelse vondt for prioritere dette tilstrekkelig høyt. Da er det viktig at landsmøter, styrer, medarbeidere og andre minner om at personlig videreutvikling blir verdsatt, og oppfattes som selvfølgelig for å klare å gi organisasjonen en framoverrettet styring.

Når LO engasjerer seg i opplærings- og kompetansekompisjoner, er dette vanligvis knyttet til de behov medlemmene måtte ha. LO og forbundenes egen kompetanse har derimot sjelden vært tatt opp. I foredraget "Nye tider, nye mål"¹ koblet imidlertid LO-leder Yngve Hågensen disse spørsmålene sammen:

- " Vi må bli mer bevisst på morgendagens utfordringer. Kompetanseutvikling for alle ansatte i fagbevegelsen, tillitsvalgte og medlemmer i hele landet vil i tiden framover bli en viktig oppgave....
- " En organisasjons styrke og begrensning ligger i den kompetanse de ansatte har! Det er viktig at vår organisasjon kan være en drivkraft for de tillitsvalgte på alle plan i landet. Vi må utvikle og bruke medarbeidernes ressurser. På dette punkt har vi ikke vært aktive nok innad i bevegelsen."

Etter at vi begynte prosjektet har senteret hatt større etterpørsel etter lederutvikling. Dette henger trolig sammen med tre forhold:

¹ Foredrag holdt under konferansen "Kompetanseutvikling i arbeiderbevegelsen" på Sørmarka 23.januar 1992.

- Kriseforståelsen i LO og forbundene er forbedret
- Organisasjonsdebatter i kjølvannet av Prosjekt-93 har tydeliggjort behovet for omstillingskompetanse
- Senteret har avholdt utviklingskurs som er blitt godt mottatt. Dette har økt interessen for senteret

Spørsmålene

Har fag- og arbeiderbevegelsen behov for intern opplæring?

En analyse av senterets problemer må ta utgangspunkt i brukergruppenes opplæringsbehov. Vi vil starte med organisasjonsmessige mål og hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres for å nå disse. Deretter følger spørsmålet om organisasjonen rår over tilstrekkelig kompetanse til å løse de viktigste oppgavene. I kapittel 2 beskrives de kunnskapskrav som kan og bør stilles til LO og forbundene, og hvilke opplæringsbehov som følger av dem.

Hva slags opplæring finner sted i organisasjonene?

I kapittel 2 avdekkes et betydelig opplæringsbehov. Kapittel 3 stiller spørsmålsteget ved hvordan dette ivaretas. Siden senteret ikke får så mange henvendelser har vi to mulige svar. Enten benyttes eksterne kursarrangører i stor grad, eller så er opplæringsaktiviteten generelt svært lav. Noen av spørsmålene som stilles i dette kapitlet er:

- Hvordan er personalansvaret organisert?
- Hvordan er opplæringsansvaret organisert?
- Kjenner organisasjonene sitt kompetansebehov?
- Hvilke opplæringsmuligheter har de ansatte?
- Hvilke holdninger har toppledere til eget og underordnetes opplæringsbehov?
- Hvordan er kompetanse knyttet til organisasjonsmessige mål?

Allerede etter to års virksomhet var manglende oppslutning fra LO og forbundene blitt et problem for senteret. Daværende sjefssekretær i AOF, Alf Frotjold (Fakkelen 2/1989 s 19) bebreider organisasjonene for å ikke bruke AOF/Personal- og ledersenteret mer bevisst:

” Vi håper gjennom utviklingsprogrammer å kunne være med å bedre den enkelte organisasjon både når det gjelder konkrete resultater i deres arbeid og målsetting. (...) Men i senterets arbeid har vi støtt på flere sterke hindere for bruk av senterets tilbud hvorav jeg her skal ta opp to av dem.

1. Lav prioritering i organisasjonene til å avgi tid og medarbeidere til studietiltak.
2. Lav prioritering hos medarbeidere til å avsette tid og krefter til egenutvikling i våre studietiltak.”

I kapittel 3 gis Frotjold delvis rett. Interessen for opplæring og egenutvikling i organisasjonene står ikke i forhold til behovene. En del av forklaringene er å finne i organisasjonene selv.

Er senteret i stand til å imøtekomme organisasjonenes behov?

Når etterspørselen etter senterets opplæringstilbud har vært så lav, samtidig som fagbevegelsens opplæringsbehov ikke er dekket på annet hold, er det naturlig å spørre om senterets tilbud er godt nok. I kapittel 4 beskrives først senterets framvekst og utvikling i åttiåra. Deretter gjennomgås de faglige kursaktivitetene omkring 1989-90. Spørsmål som stilles er:

- På hvilke områder har senteret opplæringstilbud?
- Holder opplæringen tilstrekkelig høyt faglig nivå?
- Hvilken aktualitet har opplæringen i forhold til brukernes behov?

Dersom senteret skal klare oppgaven må det ha et faglig tilbud som holder visse kvalitetsmål. Mange har vært i tvil

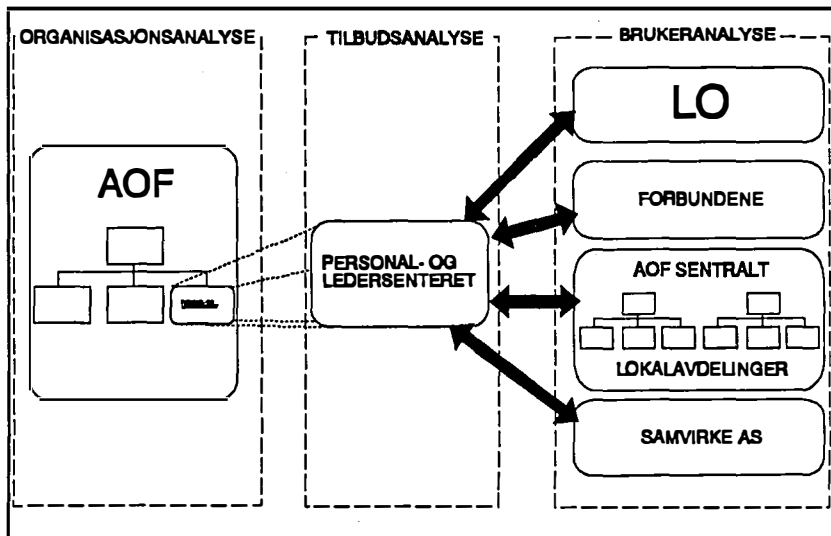
om dette. I dag er dette spørsmålet blant de enkleste å besvare. Manglene ved senterets faglige kvalifikasjoner er nærmest bagatellmessige sammenliknet med andre forhold som må med i diskusjonen om hvor problemene ligger.

I kapittel 5 beskriver vi de ikke-pedagogiske sidene ved senterets drift, og det er her vi finner de største svakhetene. Sentrale spørsmål her er:

- Er senteret hensiktsmessig organisert som enhet innad i AOF?
- Er den interne arbeidsdelingen godt nok organisert?
- Hvordan arbeider senteret for å nå ut til brukergruppene?

Det kan tilsynelatende se ut som om kursettersspørselen verken har med behov eller tilbud å gjøre. I oppsummeringer og i sammendraget ses disse tre faktorene i sammenheng. Senteret er nødt til å arbeide tettere med LO og forbundene, og tiltak for å styrke kompetanseutviklingen i fagbevegelsen må skje både hos senteret og i organisasjonene.

Figur 1.1 Oversikt over aktørene, Samvirke er tegnet inn som eksempel på ett av bevegelsens foretak



Metode og prosjektgjennomføring

Intervjudata

For å samle inn data har vi intervjuet nærmere 50 personer i bevegelsen om deres jobbsituasjon, om opplæringsbehovet og -tilbudet, og om synspunkter på kompetanseutvikling i bevegelsen. Vi har snakket med toppledere, mellomledere/-sekretærer og kontoransatte. Alle er spurt om erfaringer med AOFs personal- og ledersenter. Intervjuene har tatt utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 2). Dermed har representanter for de ulike gruppene fått de samme spørsmålene. Intervjuene ble foretatt høsten 1990 og våren 1991, og avspeiler arbeids- og opplæringssituasjonen i forbundene på den tiden. Senterets situasjon er dekket fram til våren 1992. Her har vi hatt flere samtaler med det faglige personalet.

Skriftlig materiale

I tillegg til intervjuer har vi hatt tilgang til en del skriftlig materiale om opprettelsen av senteret, og om den interne driften fram til i dag. Dette er styreprotokoller, årsberetninger og enkelte artikler samt Kartleggingsrådets innstilling fra 1984. Vi har også sett på kursmateriell og informasjonsbrosjyrer om virksomheten i tillegg til enkelte kurs- og deltakeroversikter.

Som man roper i skogen får man svar

En svakhet ved en del behovsundersøkelser er at man spør folk om hva de har behov for, og ender opp med alle tenkelige svar. Når kursarrangør deretter presenterer nye tilbud som tar hensyn til alle de nevnte behovene, kommer gjerne skuffelsens øyeblikk. Da viser det seg nemlig at brukerne fått nye behov siden sist! Eller: Når kurstilbudet kommer, og ansvarlige på brukersiden skal vurdere om det er verdt tid og penger, viser det seg kanskje at de tidligere uttalte behovene ikke var reelle nok.

Konkrete uttalelser om opplæringsbehov må settes i en organisasjonsmessig sammenheng. Derfor har vi lagt vekt på beskrivelser av viktige *oppgaver* i organisasjonene som får fram hva slags kompetanse det er bruk for. Slik knyttes det subjektiv uttalte opplæringsbehovet til den kompetanse en organisasjon må ha for å drive i pakt med sine mål.

Da vi startet prosjektet, hadde senteret allerede foretatt flere behovsundersøkelser. Med utgangspunkt i svar fra brukergruppene hadde senteret utviklet et kurstilbud som var tilpasset de behov som var blitt meddelt. Likevel førte ikke dette til større oppslutning om senteret. Disse undersøkelsene var basert på at informantene (de spurte) kjente sitt og organisasjonens opplæringsbehov. Vår rapport viser at verken det reelle behov for kompetanse eller opplæring har vært kjent.

Kompetanse er et begrep som er in. Derfor er det i samtaler lett å få folk med seg på at kompetanse er viktig. "Alle" er enige om at det er noe vi må ha mer av. Men samtidig som kompetanse er et ord som stadig oftere blir brukt, har det også lett for å bli en klisje uten reelt innhold. For hva er vel kompetanse mer enn et fint ord, hvis det ikke blir satt inn i en daglig arbeidssammenheng og koblet til organisasjonens mål? Vår erfaring er at for å klarlegge kompetansebehovet i et forbund eller en avdeling, så skal man ikke spørre direkte: "Si meg, har dere bruk for noe mer kompetanse hos dere?" Da risikerer man bare å få:

- Svar som er vanskelig å kontrollere
- Uforpliktende svar
- Ting vedkommende måtte komme på i farten
- Personlige ønsker

Det siste kan være viktig sett i et velferdsperspektiv, men ikke vurdert i forhold til organisasjonens (avdelingens) objektive opplæringsbehov.

Begrepene

Vi har allerede brukt en rekke begreper som er basert på bestemte holdninger til ledelse og personalutvikling. Disse er knyttet til både verdispørsmål og effektivitetsmål. Her vil vi presisere vår forståelse av AOF, LO og forbundene som *organisasjoner*, hva vi mener med *kompetanse*, og hva som ligger i henholdsvis *strategisk*, *demokratisk* og *verdibasert* lederskap.

Organisasjon

Alle organisasjonene i norsk fagbevegelse er etablert ved at en gruppe mennesker har gått sammen for å samarbeide om å nå et bestemt mål. Det overordnede målet har vært å kjempe for bedre lønnsbetingelser og sosiale rettigheter til bestemte arbeidstakergrupper. Arbeidet har hatt sitt utgangspunkt i verdier som rettferdig fordeling av plikter og rettigheter i samfunnet, og innsatsen har vært rettet mot bestemte målgrupper.

Samfunnet endres, arbeidsplassene endres og medlemmenes behov endres. Dermed vil organisasjonenes ytre mål også være i stadig forandring. Verdigrunnet er i bunn og grunn det samme. Når det i dag kanskje ikke framstår så klart som før, henger det sammen med at delmålene og arbeidsoppgavene er økt både i omfang og kompleksitet, at organisasjonene har fått egeninteresser å ivareta og at perspektivene er utvidet i takt med samfunnsendringene. LO framstår i dag nesten som et politisk parti med et helhetlig samfunnssyn som også tar hensyn til næringsinteresser og spørsmål langt utover snevre gruppeinteresser.

En organisasjon vil den endre karakter over tid, særlig når den vokser. Den er ikke lenger bare et middel til å realisere ytre mål, men også en egen størrelse med interne mål. Forbundet er blitt en arbeidsplass hvor intern utvikling og opprettholdelse er et mål i seg selv.

Med utgangspunkt i rapportens problemstillinger er det rimelig å tone ned LO og forbundenes rolle som tradisjonelle kamporganisasjoner.² I stedet framheves organisasjonene som verdibaserte servicebedrifter i sin utadrettede virksomhet, og som administrative og økonomiske enheter i sin interne drift.

LO, AOF og forbundene blir da først og fremst organisasjoner som skal levere kunnskap til lokalledd og enkeltmedlemmer. Kravene til kunnskap hos tillitsvalgte og ansatte medarbeideres ved hovedkontorene er store. Disse kan bare innfris ved en intern organisering av oppgaver som muliggjør oppbygning av egen fagkompetanse. Samtidig stilles det krav til organisasjonene om å organisere seg så effektivt at både utadrettede og interne oppgaver blir utført kostnadseffektivt.

Kompetanse

I denne rapporten knyttes kompetanse til organisasjoners evne til å løse oppgaver for å nå overordnede mål. Vi har derfor tatt utgangspunkt i en definisjon av kompetanse for organisasjoner i arbeidslivet (Nordhaug, 1990a)

Anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi for organisasjonen.

Kompetanse er noe man trenger for å *løse bestemte oppgaver*. Den må ha *bruksverdi* i arbeidet for å nå organisasjonens mål. Kunnskaper og ferdigheter i seg selv er ikke nødvendigvis kompetansebringende for organisasjonen. De må ha oppgaverelevans. Vår bruk av kompetanse er med andre ord knyttet til strategisk ledelse. Ledere og medar-

² Det er ikke vår mening at fagbevegelsen bør reduseres fra kamporganisasjon til serviceorganisasjon. Man må kunne begge deler. Slik vi bruker servicebegrepet er dette basert på de samme grunnverdier som har rådet i den tradisjonelle, politiske kampen. Den service vi sikter til utvider og styrker evnen til å ivareta de faglig-politiske målene.

beidere i fagbevegelsens organisasjoner vil dra fordel av å ha tilstrekkelig:

- kompetanse til å forstå organisasjonens kompetansebehov
- faglig kompetanse til å utføre oppgaver i forbindelse med å realisere ytre mål, herunder kompetanseformidling
- kompetanse til å administrere interne forhold (personale, økonomi)

Strategisk kompetanseutvikling

Det objektive opplæringsbehovet kommer fram ved å få beskrevet de oppgaver som skal gjøres. Hvis de gjøres tilfredsstillende og effektivt er avdelingens kompetanse i øyeblikket tilfredsstillende. Opplæringsbehovet begrenser seg da i tilfelle til hva som måtte være nødvendig for å møte morgendagens krav. Altså forberedelse til oppgaver som følger av nye mål for organisasjonen.

Hvis avdelingen ikke løser oppgavene sine på en faglig god og økonomisk effektiv måte, må den rustes opp. Dette må leder og ansatte i avdelingen i fellesskap vurdere. Det kan være en god hjelp hvis toppledelsen greier å stille konkrete krav til avdelingen og koble dem til overordnede mål. Her er fagbevegelsen, i likhet med mange andre organisasjoner kommet til kort. Derfor er mulighetene til å evaluere egen virksomhet begrenset.

Kompetansespørsmålet kan ikke løses tilfredsstillende før ledere og medarbeidere har gjennomgått sin virksomhet og vurdert om den er tilfredsstillende i forhold til målsettinger. Først deretter blir spørsmålet om kompetanse relevant. Vi har satt opp gangen i en kartlegging av kompetanse- og opplæringsbehovet i en organisasjon.

Toppledelsens medvirkning er særlig viktig under de øverste punktene:

- 1 Sette hovedmål
- 2 Omgjøre mål til oppgaver
 - Bruker vi tiden vår til å løse de rette oppgavene?
 - Er vi hensiktsmessig organisert?
- 3 Definere den kompetanse som skal til for å løse oppgavene
- 4 Vurdere om kompetansen finnes
- 5 Vurdere tiltak for å skaffe kompetansen
 - Trenger vi opplæring?

Toppleder, mellomleder (sekretærsjiktet) og de ansatte har da følgende oppgaver:

Toppleder

Sette mål og definere hovedoppgaver

Mellomleder

Fra mål til arbeidsoppgaver.

- Hva gjør vi for å løse dem best mulig?

Ansatte

Bevissthet om krav innad og utad

Melde fra om mangler

Denne prosessen trenger de fleste organisasjoner hjelp til både å forstå og gjennomføre. Denne hjelpen burde senteret kunne gi. I kjølvannet av en slik prosess, vil etterspørselen etter senterets mer etablerte opplæringstilbud komme av seg selv.

Koblingen av organisasjonsmessige hovedmål og personaltiltak blir ofte kalt *strategisk personalledelse*. I LO eller i et forbund vil dette skje enten ved at den politiske toppledelsen tar tak i personalmessige konsekvenser av sine strategiske mål, eller ved at den som har det reelle personalansvaret trekker spørsmålet om intern kompetanse inn i betraktninger av strategisk karakter. En mulig definisjon av strategisk personalledelse er:

” ... systematisk, langsiktig planlegging, belønning og utvikling av bedriftens menneskelige ressurser ut fra bedriftens overordnede mål og strategier.” (Nordhaug, 1990b s 24)

Ledelse

De som sitter i en forbundsledelse er ikke bare tillitsvalgte på et høyere nivå i spissen for en kamporganisasjon med politiske mål. De har også arbeidsgiveransvar for en rekke mennesker som skal løse oppgaver som tilfredsstiller organisasjonsmessige krav samtidig som disse skal trives, lønnes, utvikles og ledes i henhold til fagbevegelsens verdier. De senere årene har strengere økonomisk rammer og økte krav til effektivitet gjort at en del av kravene til fagbevegelsens ledere har fått betydelige likhetstrekk med krav som stilles ledere i arbeidslivet forøvrig. Nødvendigheten av et økonomisk-administrativt og personalmessig profesjonelt lederskap står sentralt i rapporten.

To forhold skiller imidlertid lederskapet i fagbevegelsen klart fra lederskap i arbeidslivet for øvrig. Fagbevegelsens ledere er demokratisk valgt og forpliktet til å arbeide i henhold til bestemte, overordnede verdier.

Ledelse i demokratiske organisasjoner

Fagbevegelsens ledere er valgt ut fra medlemmenes tillitsvotum. Dette skaper sterke bånd mellom leder og de lokale representantene som gir sin stemme. For å bli valgt eller gjenvalgt må kontakten med lokalapparatet være godt. Den enkelte leder bruker mye tid på å pleie kontakten med sitt velgergrunnlag. Dette kan lett komme i konflikt med de økte kravene til lederskap ved hovedkontoret. Her finner vi trolig en av forklaringene på at så mange ledere ikke er flinke nok til å delegere arbeidsoppgaver.

Ved rekruttering (valg) av ledere blir det lagt stor vekt praktisk erfaringsbakgrunn. Denne vil i de fleste forbund med nødvendighet ikke inneholde erfaringer fra bedriftslederskap. Dette kan langt på vei dekkes inn gjennom opplæring og samarbeid med fast ansatte på mellomledernivå. Det er trolig lettere å gi etteropplæring i visse sider ved lederskap enn å rekruttere "profesjonelle" bedriftsledere som mangler kulturkjennskap og praktisk erfaring fra fagforeningsarbeide.

Avstanden mellom erfaringsgrunnlaget og de oppgavene en nyvalgt forbundsledelse står overfor er betydelig og vil alltid være det, så lenge fagbevegelsen har en demokratisk rekrutteringsprosess, og hovedmålene er forankret i medlemmenes velferd.



– også demokratiske organisasjoner må ledes.

Verdibasert ledelse

Tidligere rektor ved den svenske LO-skolen i Viskdalen, Bengt Johanson har utarbeidet et forslag til lederskapsfilosofi for svensk arbeiderbevegelse (Johanson 1991). Siktemålet er å styrke forståelsen for lederskapets betydning. I følge Johanson har svensk arbeiderbevegelse hatt en tendens til å fornekte lederskapet fordi dette har vært assosiert med forhandlingsmotpartens kultur.

Det lederskapsbegrep som søkes utviklet er både vidt og antiautoritært. Johanson mener at bevisstheten om de mange roller en leder innehar er for lav innen svensk fagbevegelse. Er det grunnlag for å si det samme om forholdene i Norge? Personal- og ledersenteret er ment å være organisert etter demokratiske ledelsesprinsipper. Dette er en svært krevende

arbeidsform. Den forutsetter en tydeliggjøring av ansvarsforhold og stiller særlig høye krav til samarbeidsevne- og vilje for å unngå at virksomheten enten stagnerer eller blir helt vilkårlig.

Johanson legger først og fremst vekt på lederskapets verdigrunnlag, og på den sammenheng lederskapet utøves i. I figur 1.2 har vi gjengitt ti hovedpunkter som kanskje kan danne utgangspunkt for en lederskapsfilosofi i nordisk arbeiderbevegelse:

Etter å ha stilt opp disse punktene, går Johansson et skritt videre og stiller diagnose av lederskapet i svensk fag-

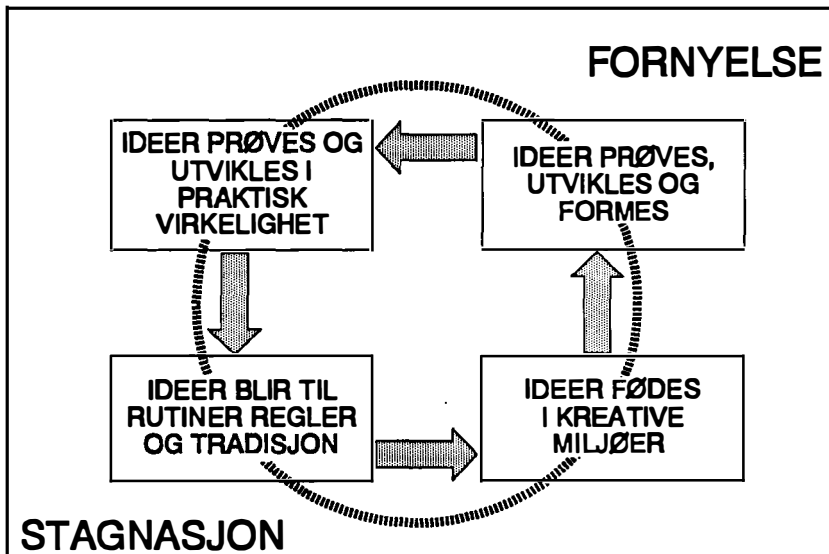
Figur 1.2 Ti punkter for verdibasert ledelse i fagbevegelsen (etter B. Johanson)

1. LEDER er alle som har fått et tillitsverv innen fagbevegelsen. Ansatte i bevegelsen har også et lederoppdrag.
2. LEDER i fagorganisasjonen har fått sitt oppdrag fra jevnbyrdige medlemmer. Ledere i næringslivet har derimot i oppdrag å lede underordnede
3. LEDERENS autoritet bygger mer på medlemmenes tillit enn på den autoritet som ligger i selve vervet
4. LEDERE i den faglige organisasjonen har et dobbelt oppdrag: a) å representere medlemmene i ulike situasjoner, b) å arbeide for de ideer og vurderinger som fagbevegelsen står for
5. LEDERSKAP er lagarbeide, der den felles styrke og kompetanse er avgjørende
6. LEDERE som utøver tillitsverv og også er arbeidsgivere for ansatt personale, vil lett oppleve konflikt mellom rollene som tillitsvalgt og arbeidsgiver
7. LEDERSKAP må bli mer offensivt i et samfunn med stadige forandringer. (Se figuren under)
8. LEDERE må ha visjoner. Det er ikke tilstrekkelig å bare følge tradisjoner, regler og rutiner.
9. LEDERSKAPET må fornyes fordi det utøves i samfunn hvor verdigrunnlaget er i forandring.
10. LEDERSKAP har også en etisk dimensjon. Våre ideer får innhold først når de vises i praktisk handling.

bevegelse. Hans dom er klar, og kan spissformuleres slik: Svenske ledere har ikke klart å fornye sine organisasjoner i takt med den utvikling som har funnet sted i samfunnet og dermed også hos medlemmene. Den er fastlåst i trygge og velkjente rutiner. Bevegelsen har liten evne til fornyelse, langt på vei fordi den mangler visjoner for framtida. Den befinner seg overveiende i nedre venstre hjørne i figur 1.3, det "trygge homet".

Gjelder dette også norsk fagbevegelse? Gis det tilstrekkelig rom for fri diskusjon? Og i hvilken grad blir nye ideer oppfanget og utprøvet? I rapporten vil vi knytte evne til å reagere på (og eventuelt også klare å styre) forandringer til kompetanseutvikling. Vi vil blant annet beskrive faktorer som fremmer opplæringspassivitet og derigjennom dårlige kår for fornyelse.

Figur 1.3 Fornyelses- og stagnasjonsprosessen (etter B. Johanson)



2 Fagbevegelsens behov for internopplæring

Personal- og ledersenterets eksistens er basert på at organisasjonene i fag- og arbeiderbevegelse virkelig har et behov for profesjonell lederutvikling og personalopplæring. Når så etterspørselen etter disse tjenestene i åttiåra nærmest har uteblitt, blir vårt første spørsmål om det virkelig er et reelt behov for å heve ansatte og valgte medarbeideres kompetanse.

Et uttalt behov for opplæring

Det ble tidlig i undersøkelsen klart at den svake oppslutningen om senterets kurstilbud ikke skyldes manglende behov hos senterets målgrupper. Nesten alle vi har intervjuet har rapportert om udekkete behov både hos seg selv og sine medarbeidere.

Det er først og fremst endringer i arbeidssituasjon og skjerpede krav fra omgivelsene som presser fram et behov for oppdatering og utvidelse av kunnskaper og ferdigheter. Man kunne ha forventet signaler fra ledelsen om å styrke organisasjonens kompetanse på strategisk utvalgte områder ville økt opplæringsbehovet blant medarbeiderne. Slike signaler er imidlertid ikke sendt ut. Opplæringsbehovet er heller ikke særlig sterkt forankret i individuelle ønsker om å fornye seg.

I dag er norsk fagbevegelse inne i en prosess der spørsmål om intern organisering og egen kompetanse vies økende oppmerksomhet. Til nå har diskusjoner om kompetansebehov fortrinnsvis vært formulert som medlemskrav ute i arbeidslivet. Oppmerksomheten har til de grader vært utadrettet at egenutviklingen lenge har vært forsømt. Nå er imidlertid arbeidsoppgavene så krevende, samtidig som effektivitetspresset har økt, at fagbevegelsens organisasjoner kan få

problemer med å overleve dersom en ikke gjennomfører en betydelig omstilling og kompetanseopprustning.

Oppgavemengden er økt samtidig som økonomien ikke tillater nyansettelser. Teknologit utviklingen har skapt problemer for organiseringen av mange forbundskontor. Samarbeidet mellom forbundene både sentralt og regionalt må styrkes. Uansett utfallet av Prosjekt-93 vil hele fagbevegelsen gjennomgå en omorganisering. Evne til å forutse og takle omstillingsproblemer vil få stor betydning.

Opplæringsbehov

– en oversikt over hovedområdene

Den behovsanalysen som blir foretatt i dette kapitlet vil være av generell karakter. En helhetlig behovsanalyse i hvert enkelt forbund må gjennomføres av forbundene selv, gjerne i samarbeid med Personal- og ledersenteret. En slik behovsanalyse bør foretas i tilknytning til planer for personalopp-læring. Utforming av slike planer er forbundsledelsens hovedansvar.

I det følgende gjennomgår vi sentrale områder hvor valgte og ansatte i norsk fagbevegelse har behov for å ruste opp kompetansen. Disse kan deles i hovedområdene Ledelse og administrasjon, Økonomi, Saksbehandling, Jus/arbeidsrett og Språk (i første rekke engelsk). I figur 2.1 er behovene forsøkt fordelt på de ulike personalgruppene. En ser at det er behov som er felles for de ulike personalgrupperingene.

Ledelse og lederutvikling

Verdibasert ledelse

I en tid med generell usikkerhet om hva ledelse er, og samtidig økende interesse for å satse på lederutvikling, er det viktig å ta opp til drøfting ledertradisjoner og lederkultur i fagbevegelsen. Da vil teorier om ledelse i arbeidslivet ikke

være tilstrekkelig. Noe er felles. Men ledelse i demokratiske organisasjoner stiller andre og ofte større krav til lederen.

Figur 2.1 Opplæringsbehov, noen hovedområder

Ledelse Topptilitsvalgte	Saksbehandlere Sekretærer	Kontoransatte Funksjonærer
Personalledelse og administrasjon	Arbeidsrett, yrkes- og arbeidslovgivning	Arbeiderbevegelsen introduksjonskurs
Personal- og organisasjonsutvikling	Bedriftsøkonomi økonomistyring	EDB, ADB, Tekstbehandling Grunnkurs, videregående kurs.
Norsk og engelsk	Markedsplanlegging, markedsføring, informasjonsplanlegging	Tegne- og presentasjons- programmer, grafikk
Teamarbeid - utvikling	Pedagogikk, formidlingsteknikk undervisningsplanlegging	Regneark og database
Ledelse av demokratiske organisasjoner Ledelsesteori og ideologi	Norsk og fremmedspråk (engelsk, tysk, fransk)	Lønn- og arkivsystemer (EDB baserte)
Prosjektledelse - organisering	EDB og ADB, utnyttelse av informasjonsteknologi	Norsk og fremmedspråk (engelsk, tysk, fransk)
Bedrifts-/forbundsøkonomi Virksomhetsplanlegging	Personalledelse og personaladministrasjon	Kontoradministrasjon, rutiner og rapportering
Samfunnsøkonomi	Saksbehandling	Ledelse og personalarbeid (for førstelinjeledere)
Takling av media	Prosjektarbeid	
Forhandlingspsykologi		
Kommunikasjon og samarbeid		

Den tillitsvalgte har fått sitt oppdrag fra jevnbyrdige kamerater, og ikke fra et styre med beskjed om å lede underordnede. I fag- og arbeiderbevegelse må derfor ledelse i større grad være fundert på tillit enn autoritet. Dette kan skape konflikt mellom rollene, som tillitsvalgt og arbeidsgiver. Ledere har også et etisk ansvar for å opptrø og styre i henhold til bevegelsens grunnleggende ideer. Om det stadig stilles større krav til administrativt og økonomisk lederskap for dagens ledere, vil behovet for å være forankret i bevegelsens verdigrunnlag ikke bli mindre av den grunn. Snarere tvert i mot. Jo sterkere behovet for profesjonelt organisasjonslederskap blir, jo viktigere er det at verdigrunnlaget settes eksplisitt på dagsorden i lederopplæringen.

Norsk fagbevegelse har et grunnleggende og omfattende behov for lederopplæring. Dette innrømmes også når ledere vi snakket med ble konfrontert med det. På bakgrunn av den dårlige oppslutningen om Personal- og ledersenterets tilbud på intervjuetidspunktet, forventet vi at interessen for dette temaet var liten blant ledelsen i fagforbundene. Det er ikke tilfelle. Så godt som samtlige ledere og nestledere vi har snakket med påpeker behovet for lederopplæring hos seg selv og sine kolleger. Som vi skal se i neste kapittel, hadde svært få på sin vei mot lederstillingene i forbundene fått anledning til å etterfylle med nødvendig lederkompetanse.

Et fagforbund er først og fremst en organisasjon som skal ivareta medlemmenes interesser som arbeidstakere. I denne rapporten ligger ikke hovedvekten på dette overordnede målet. Mens Prosjekt-93 spør om LO og forbundene er *rasjonelt organisert* i forhold til målet, er vårt spørsmål om de tillitsvalgte og ansatte i organisasjonene har *tilstrekkelig kompetanse* til å løse sine oppgaver.

Personalledelse, administrativ og strategisk ledelse

I vårt perspektiv legges det grunnleggende vekt på at forbundene er serviceorganisasjoner som skal levere kunnskap til lokalavdelinger og enkeltmedlemmer. Med service siktes det

ikke til ulike forbrukerfordeler til medlemmer, men kunnskapsmessig hjelp til å løse problemer og utfordringer lokalt. Skal sentraladministrasjonen klare denne stadig mer krevende oppgaven, må den ha kunnskap om tjenesteyting, og den må drives effektivt. Det vil si at den må ledes av ledere som har forståelse for både mangfoldet innad i organisasjonen og kravene utenfra, og for hvordan interne krefter kan styres med sikte på å nå eksterne mål.

Vi stiller altså spørsmål ved hvordan forbundsadministrasjonen fungerer som redskap for å nå de ytre målene. Hvilken forståelse har ledelsen for hvor sentral deres egen og medarbeideres kompetanse er for evnen til å sette gode mål, og muligheten til å nå dem? Her vil de fleste ha behov for kunnskaper om strategisk ledelse.

Den demokratiske rekrutteringen til lederstillinger i fagbevegelsen øker kravene til opplæring av nyvalgte ledere. Det betyr ikke at kompetanse tillegges liten vekt ved valg av ledere. Ledere velges ut fra den kompetanse de har vist som dyktige tillitsvalgte. Ofte tillegges denne kompetansen større vekt enn "riktige" meninger i politiske spørsmål.¹ Den kompetanse de fleste har er imidlertid for spesialisert i forhold til de oppgaver som venter i en forbundsledelse. Med ett er man betrodd en posisjon hvor man skal lede andre mennesker og sette mål for deres arbeid. Dette er mennesker med behov for omsorg. I det ene øyeblikk er det kanskje behov for å gi ros eller utvetydig kritikk, i det neste forståelse og tålmodighet.

De fleste som velges inn i en forbundsledelse er godt kjent med deler av organisasjonsapparatet, med den formelle oppbyggingen, med organisasjonens tradisjonelt oppstilte mål, og med sterke og svake sider i forhold til konkrete erfaringer fra tidligere posisjoner. En leder på forbundsplan må forstå hvordan ulike grupper innad i organisasjonen fungerer, og kunne anlegge et helhetsperspektiv på interne

¹ Dette gjelder f.eks. ved valg av ledere med politisk tilhørighet betydelig til venstre for DNA.

konflikter. Da vil de fleste ha behov for utvidede kunnskaper i organisasjonsteori.

De fleste organisasjonene er i dag så store at også den politiske ledelse vil ha behov for en innføring i administrasjonskunnskap. Samtidig som man arbeider for politiske mål, har man ansvar for forvaltningen av store pengesummer, arbeidsplasser og ikke minst for at organisasjonen fungerer. I en slik rolle er langtidsplanlegging og evne til å prioritere arbeidsoppgaver og mål helt avgjørende for å lykkes. Likevel er det den omvendte praksis som råder i de aller fleste forbund. Både toppledere og sekretærer blir overveiende styrt av spontane henvendelser utenfra. Dermed kommer de "alltid på etterskudd", og mister muligheten til å skape framtida, sette nye mål, lansere nye ideer, investere i kompetanse og så videre. Det blir lett andre som styrer utviklingsprosessen. Brannslukningsarbeid og posisjonering fram til neste landsmøte kan komme til overskygge organisasjonsledelse og -styring. Dette har også sammenheng med strategisk ledelse.

I forlengelsen av dette kommer også noe så elementært og samtidig vanskelig som å kunne delegere. Fortsatt er enkelte forbundsledere bundet opp i saksbehandling. De blir en slags oversaksbehandlere. Dette tar mye av tiden som egentlig burde vært satt av til andre lederoppgaver.

Økonomi

Behovet for å øke økonomikunnskapene hos både valgte og ansatte er en følge av endringer internt i brukerorganisasjonene, og av endringer ute på arbeidsplassene, for medlemmer og tillitsvalgte.

Forbundsøkonomi – behov for økonomistyring

Stadig flere organisasjoner innser behovet for å bedre styringen av økonomien. Dette tvinger seg fram i en tid hvor flere forbund sliter med stadig vanskeligere økonomi.²

Innføring av økonomistyring (bruk av budsjetter, budsjettering), stiller krav til kompetansen i organisasjonene på områder som internregnskap, regnskapsanalyse og årsregnskap. Før ikke mange år siden var bruk av budsjetter, budsjettering og budsjettkontroll fremmed i de aller fleste forbundene. I dag er dette tatt i bruk som styringsinstrumenter av noen, men fortsatt er enkelte kommet kort:

” Budsjettstyring? – Nei ikke så langt – men fra og med 1991 vil vi prøve å få dette til. Vi har et regnskapsystem som er i orden i forhold til revisor, men til nå har det vært ubrukelig som styringsverktøy. En av vanskene vi støter på i omdanninga av regnskapsystemet, er at vi ikke har kompetanse på dette med budsjettstyring – på hvordan man skal bruke budsjettet.” (Leder)

Folk som til daglig har med forbundenes økonomi å gjøre understreker også behovet for en strammere økonomistyring. Fra LOs revisjonskontor fikk vi følgende kommentar:

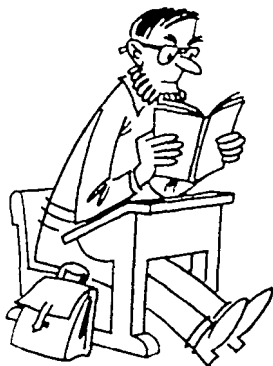
” Vi presser på ute i forbunda for å få dem til å ta i bruk økonomistyring – sette opp budsjetter, men vi møter motstand. Flaskehalsen finner du i toppen av forbunda – hos ledelsen. De hevder at forbundet går med overskudd, men vi som sitter med revisjon og går økonomien deres etter i sømmene ser jo at det ikke er tilfelle. Vi ser at det er driftsunderskudd og at de tærer på kapitalinntekter og egenkapital.”

Det er ikke tvil om at økonomikompetansen i organisasjonene overveiende er for lav. De største forbundene innen

² Generelt begrenset rekruttering og stor arbeidsledighet blant medlemmene fører til betydelig svikt i inntektsgrunnlaget. Samtidig er utgiftsnivået høyt.

henholdsvis privat og offentlig sektor har ansatte med økonomibakgrunn. I de mindre forbundene er det stor spredning i økonomikunnskapene. Noen er selv lærte, andre kan lite eller ingenting utover det de har fått gjennom tillitsvalgt-skoleringen. I et og annet forbund kan man finne en person med økonomisk utdanning. Mye av økonomikompetansen brukes i ekstern saksbehandling. Vi er imidlertid usikre på i hvilken utstrekning denne brukes i den interne organisasjonsstyringen.

Lære opp egne folk eller ansette økonomer?



Behovet for økt kompetanse innen økonomi er betydelig.³ Den kan styrkes ved å sørge for opplæring av egne ansatte og valgte som har økonomiansvar. En annen måte å møte kravene til bedre økonomisk styring er å ansette folk med spisskompetanse (økonomer). Det er trolig behov for å gjøre begge deler. Om dette har det lenge pågått friske diskusjoner. Her tar vi med svar fra ledelsen i to forbund:

” Vi hadde en voldsom diskusjon før landsmøtet nå i høst som gikk på om det var mulig å velge en kasserer til forbundet. Er det i det hele tatt mulig å velge en fagarbeider som hovedkasserer i et forbund som balanserer med 50-60 millioner kroner? (...) Om det likevel har fungert på en måte? Nei, det har ikke det. Realiteten, her som de fleste andre steder i fagbevegelsen, er at det ikke er hovedkasserer som forvalter pundet. Det tar som oftest ansatte folk seg av. Hovedkasserer er den som skriver under regnskapet til slutt.”

³ Dette kommer også sterkt fram i neste kapittel når vi presenterer medarbeidernes egne ønsker.

” Vi har også hatt denne diskusjonen. Det er noen som mener vi må ansette fagøkonom. Vi har en valgt hovedkasserer som er ansvarlig for budsjetter og økonomi. Han er ufaglært og har bare folkehøgskole i bånd, men han har god oversikt over det han holder på med.”

Hovedkasserers ansvars- og arbeidsområder i dag stiller krav til relativt gode kunnskaper om en rekke økonomiske forhold. Hovedkasserervervet bør derfor bekles av personer med en viss økonomisk fagkunnskap.

” Landsmøtet er lite egnet til å få inn den kompetansen vi trenger. Vi har jo ingen kontroll med hvem vi får inn og med hva slags kompetanse de har. Dette oppleves helt klart som et problem. Vi har større muligheter i perioden, når folk slutter. Da kunngjør vi verv og har en valgkommite som leverer en innstilling til landsstyret. I slike tilfeller kan vi vurdere vedkommedes kompetansebakgrunn.” (Nestleder)



Her berøres en utfordring som særpreger ledelse og styring av demokratiske organisasjoner. I en del organisasjoner er hovedkasserervervet politisk. Det er derfor ikke lett å rekruttere personer med profesjonell økonomikompetanse. Dersom forbundet har faglig ekspertise blant de fast ansatte i forbundet, kan hovedkasserer fortsatt klare seg uten å være økonom. I så fall vil det være tilstrekkelig å kunne kommunisere med økonomene og bidra til å fastsette økonomiske mål. Men selv dette er ingen liten utfordring for en som ikke har økonomibakgrunn fra før av! Oppgaven som hovedkasserer er ikke nødvendigvis politisk. I enkelte forbund utføres oppgaven av en ansatt hovedkasserer.

Kompetanse til å delta i utviklingsarbeid?

Behovet for bedre økonomikunnskaper kommer også som en følge av de endringer som skjer ute på arbeidsplassene. I samarbeidsorienterte bedriftsutviklingsprosjekter (som Hovedavtalens Tilleggsavtale for Bedriftsutvikling, HABUT) blir ofte representanter fra forbundet trukket inn i styringsgrupper sammen med representanter for de ansatte og ledelsen.

Som det blir påpekt i debattopplegget i forbindelse med Prosjekt-93, er det grunn til å spørre om ikke tillitsvalgtskoleringen bør vurderes i sammenheng med den kompetanseutviklingen som trengs i forbundene i tiden framover. Flere trekker fram at tillitsvalgtskoleringen ikke er god nok. Dette må i så fall ses som et resultat av manglende kompetanse sentralt i fagbevegelsen. Dels er det uttrykk for manglende evne til å forstå behovene, og dels viser det svakhet i å omsette en eventuell behovsforståelse til opplæringsvedtak.

” Det sies ute at våre tillitsvalgte er dårligere i dag enn hva de var for en fem år siden – at de tillitsvalgte begynner å svekkes. Det skyldes jo også at det har blitt vanskeligere å være tillitsvalgt. Dermed må vi styrke vår kompetanse ved å utvikle nye opplærings-tilbud” (Sekretær)

” På arbeidsplassen vil det bli et enormt kompetansebehov – vi kjører en kursrekke i økonomiforståelse for egne ansatte og for arbeidsplassstillitsvalgte, hovedsaklig for dem som deltar i besluttede organer i bedriften. Da må vi jo også heve kompetansen hos de som er ansatt her i forbundet, slik at de framtidige behovene ute kan imøtekommes. Denne utfordringen går ikke bare på økonomi, men også på organisasjonsutvikling, lederutvikling og arbeidsrett/jus.” (Leder)

For at de tillitsvalgte skal kunne delta i omstillingsprosessene på arbeidsplassene har de behov for å lære mer om økonomi, omstilling og omorganiseringsprosesser, internasjonalisering av arbeidslivet, fusjoner, overtakelser, selskapsdannelser og organisasjonskultur. AOF og forbundene satser for tiden

betydelig på å styrke de lokale kreftene på disse områdene. Dette skjer imidlertid uten at man gjennomfører en tilsvarende prosess sentralt. I framtiden bør skillet mellom tillitsvalgt skoleing og generell kompetanseutvikling i organisasjonene bli mindre markert.

De senere åra har utfordringen til fagbevegelsen om å gå inn i samarbeidsforhold med offentlige og private arbeidsgivere økt. Enten man skal forsøke å framstå som en interessant samarbeidspartner for forhandlingsmotparten, eller målet er å forstå en lokal utviklingsprosess for å klare å påvirke den, stilles det betydelig krav til blant annet økonomisk kompetanse. (Bakke og Borgen 1988, Moland 1989, LO 1991) I dag skjer endringene raskt og på flere områder samtidig. En slik utvikling stiller strenge krav til den som skal følge med. Dette oppleves som et kontinuerlig endringspress for mange fagforeninger.

” Vi møter jo etter hvert meget gode ledere ute i næringslivet. Det de kanskje er dårligst på er det vi er gode på og omvendt. Men vi ser at de kunnskaper bedriftsledelsen er gode på ofte vinner over de andre – over vår kunnskap. Framstillingen, og med det soliditeten i arbeidet deres, gir dem klare fordeler. Man kommer ofte til kort, også ute på bedriftene fordi man ikke besitter akkurat denne kunnskapen. Og dette blir mer og mer påtrengende synes jeg.” (Leder)

Fra kamporganisasjon til kunnskapsbedrift?

Skal fagbevegelsen på de ulike organisasjonsnivåene klare å utforme nye strategier, er økte kunnskaper en forutsetning. Når de lokale kreftene har behov for støtte, er det et rimelig krav at forbundskontoret har kompetanse til å følge opp. Da må forbundssekretæren kunne yte hjelp ved forespørsler om økonomiske eller juridiske forhold som bedriftsøkonomiske disponeringer med betydelige, men uklare konsekvenser for de ansatte.

En liknende situasjon oppstår når forbundet blir bedt om å vurdere de økonomiske sidene ved oppsigelser, nedleggelse

ser, fusjoner eller fisjoner. Det kan kanskje være aktuelt å gå gjennom bedriftsledelsens økonomiske argumenter for en eventuell nedleggelse av en avdeling og stille opp konsekvensene for arbeidstakerne. Slike vurderinger forutsetter også gode kunnskaper i bedriftsøkonomi og er i våre intervjuer blitt trukket fram som eksempler på et område hvor kompetansen i flere forbund bør styrkes.

Denne type kunnskapsservice er en hovedoppgave for et forbund, og inngår i forbundets totale samarbeids- og kampberedskap. Et forbund er ikke bare en kamporganisasjon. Det må i økende grad også være en profesjonell servicebedrift som leverer teknisk og verdibasert kunnskap til organisasjonsleddene og medlemmene. Selv om fagbevegelsen fortsatt vil være en kamporganisasjon, er det viktig både innad og utad å synliggjøre sin oppgave som kunnskapsformidler. I dag får bevegelsen størst oppmerksomhet i forbindelse med lønnsforhandlinger og interne stridigheter.

Effektivitet, produktivitet og kvaliteten på de tjenester som tilbys avhenger av de ansattes evne til å ha oversikt over, samle inn, bearbeide og analysere informasjon. Grunnleggende saksbehandleropplæring er en måte å heve kvaliteten på de grunnleggende oppgaver forbundet som organisasjon skal utføre.

Saksbehandling

Behov for en mer systematisk opplæring innen saksbehandlingsområdet, er ofte trukket fram i forbindelse med nyansatte og nyvalgte i forbundene. Inn under dette opplæringsområdet hører en del kompetanse som går på tvers av forbundsgrensene og forholdene burde ligge til rette for en felles saksbehandlerpakke for flere forbund.

” På saksbehandlersiden har vi fått inn et sjikt både sentralt og lokalt, ja vi kaller dem for tillitsvalgte, som blir mer og mer usikre. De er ikke i stand til å ta egne standpunkter og beslutninger. De sender fra seg saker

oppover til LOs juridiske kontor, og holdt jo på å ta drepen på LOs juridiske.” (Leder)

Samme person sier også:

” Det er nok interesse for videreutdanning, men man må huske på at arbeidet det ligger der og da man prioriterer: Skal man gå på kurs når man samtidig er klar over at arbeidet hopper seg opp? Her har vi ikke så mye å gå på. Jeg tror ikke vi får det til, men det beste ville ha vært å gi de som skal begynne i saksbehandlerjobber opplæring før de begynner i jobben. I hvertfall i de små forbunda er det såpass lav bemanning at det ikke blir rom for opplæring etter man har begynt i jobben.”

Disse sitatene understreker behovet for opplæring. Det viser samtidig at forbundsledelsen har vondt for å gjøre noe med det. Slike tilfeller viser at Personal- og ledersenteret må ut til organisasjonene og vise dem hvilke problemer de har. Samtidig viser det hvor vanskelig oppgaven er for senteret. I tillegg til de psykologiske og pedagogiske utfordringene, kommer også mer tekniske oppgaver som å samkjøre kurs på grunnlag av informasjon om nyansatte og nyvalgte personer i forbundene.

Økt kompetanse til sekretærsjiktet i forbundene vil gjøre disse sikrere og i stand til å ta selvstendige beslutninger. Oppgavene blir raskere og bedre løst, samtidig som opphopningen av saker ved LOs spesialavdelinger kan reduseres.

Taper saker på grunn av manglende saksbehandlerkompetanse

Dårlig saksbehandling i form av svak saksframstilling som følge av utilstrekkelige kunnskaper har ført til unødige dårlige utfall av flere saker. Her er det behov for å se alle sidene ved saksbehandling under ett. Det er utvilsomt behov for en modulbasert saksbehandlerpakke som for eksempel inne-

holder arbeidsrett, konfliktløsning, økonomi, pedagogikk, norsk skriftlig og bruk av FANE-systemet⁴.

Pedagogikk

I forbindelse med introduksjonskurs og grunnleggende kursvirksomhet i egen regi, har forbundene flere behov. På den ene side trenger de som arbeider med å utvikle egne kursopplegg ofte mer kunnskap om utvikling av kursopplegg og -materiell. På den annen side har en god del forbundssekretærer som holder kurs eller foredrag ute i organisasjonsapparatet rapportert om behov for mer opplæring i det å lære fra seg, i forelesnings- og formidlingsteknikk, kommunikasjon og lignende.

Jus og arbeidsrett

De fleste ledere og saksbehandlere vi har hatt kontakt med, har vært svært raske til å påpeke behovet for kompetanse innen feltet jus og arbeidsrett. Arbeidslivet er i økende grad blitt konfliktfylt.

LOs juridiske kontor har de siste åra behandlet omtrent 1200 saker årlig. Det har vært en økning i antall oppsigelsesaker og skade/erstatningssaker. Særlig den siste typen er svært arbeidskrevende. Antall saker som er ført i retten er firedoblet siden 1980.⁵ (LO, 1980-91)

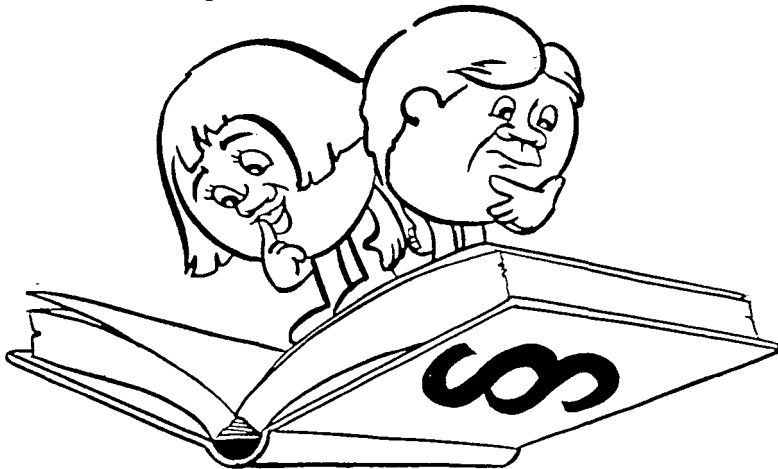
Manglende kompetanse på dette området i organisasjonene fører til at saker som kunne ha blitt behandlet på lavere trinn skyves oppover i systemet. Opphopning av saker ved LOs juridiske kontor må være en av de "sannheter" som er best kjent i norsk fagbevegelse. Nesten alle vi har snakket med på mellomnivå og oppover har erfaringer med dette.

⁴ FANE er et nytt, felles datasystem for hele fagbevegelsen. Det er beskrevet i kapittel 5.

⁵ I 1991 førte LOs juridiske kontor 438 saker for retten (LO 1980-91).

- ” Vi fikk litt opplæring (i arbeidsrett) fra LO i forhold til dette med tvistesaker. For å avlaste LOs juridiske avdeling gjennomførte de opplæring i jus og arbeidsrett rundt i forbundene. Poenget var å vise oss hvordan vi kunne gjøre en del av saksbehandlingen selv. Ut over det brukte du sjelden de kunnskapene du hadde opparbeidet deg som lokalt tillitsvalgt.” (Tidligere forbundstillitsvalgt)
- ” Det er nok mange i forbunda som litt lettvtint sender saker opp til LOs juridiske. Selv om de er innforstått med at dette er en håpløs sak, så tør de ikke ta den avgjørelsen. Jeg tror ofte det er slik at – kall det gjerne feighet – men det er lettere å la en jurist i LO ta den avgjørelsen så slipper jeg å sitte med den.” (Leder)
- ” Vi er jo saksbehandlere og fungerer som en slags ”hobbyjurister”, så vi trenger stadig ny kompetanse på dette feltet.” (Sekretær)

Det kan være flere grunner til at en saksbehandler velger å sende en sak over til andre. Det kan ha med manglende kompetanse å gjøre som igjen kan være grobunn for utrygghet og føre til ansvarsfraskrivelse. Men det kan også ha med bekvemmelighet å gjøre. Det siste vil kunne forekomme på alle kompetansenivåer.



Arbeidslivet er i økende grad blitt konfliktfyllt, behovet for jus er stort.

For forbundene er det en sentral oppgave å foreta juridiske vurderinger, ut fra kjennskap til lover og avtaleverk, lovbruk og fortolkninger. Rundt enkelte saker vil det også være aktuelt å kunne finne fram i arkiver for å sette dem i en relevant sammenheng. Enkelte saker er så komplekse og vanskelige at de bør bli behandlet profesjonelt ved LOs juridiske avdeling. Dersom et forbund kan løse en sak i sin helhet, er det greit. Kan de ikke, er det også greit. I alle tilfeller er det mye som kan gjøres med saken før den sendes over til LOs juridiske (LO 1991c). Her er kompetansenivået ulikt fordelt. Noen forbund har et godt forhold til LOs juridiske. Det vil si at de ikke sender over saker de vet er håpløse. Andre leverer fra seg svært uferdige saker (bare beskrevet på to-tre linjer med ønsker om snarlig behandling).

Forbundene har behov for en opplæring som gjør dem i stand både til å foreta nødvendige juridiske vurderinger og å fungere som et effektivt filter ved å ta unna saker eller deler av en sak slik at advokatene i LO får et bedre materiale å jobbe ut fra. LOs advokater gjennomfører i dag en god del undervisning, men dette er ikke tilstrekkelig. I tillegg kommer evne til å framstille saker skriftlig, enten det er i juridisk eller annen sammenheng. Dette er viktig, og har i mange sammenhenger vært undervurdert i fagbevegelsen.⁶

Språk

Økt internasjonal kontakt – behov for språkkunnskaper

I norsk fagbevegelse er det et stort behov for språkopplæring. Dette gjelder både fremmedspråk og norsk. Blant fremmedspråkene har engelsk størst etterspørsel. Men tysk og fransk er også viktige språk. Integrasjonsprosessen i Europa, Norges tilpasning til EF og fagbevegelsens økende internasjonale

⁶ Skriftlig framstillingsevne er viktig også på andre områder. Eksempelvis økes samsynligheten for positivt svar på søknader om offentlig prosjekttilskudd betydelig dersom disse er godt utformet.

engasjement er de viktigste grunnene til det voksende språkbehovet. Økte kunnskaper i engelsk er avgjørende dersom fagbevegelsens representanter i internasjonale fora ikke skal falle helt av lasset. Dette er særlig maktpåliggende i LO og forbundene hvor sentrale ledere og tillitsvalgte gjerne har en utdanningsbakgrunn med begrenset språkopplæring.⁷

” Vi i ledelsen deltar i internasjonale fora, og da kommer dette med språkkunnskap. Her er det behov for etterfylling, helt klart.” (Leder)

Fagbevegelsens representanter har ofte store problemer med å gjøre sine interesser gjeldene i internasjonale sammenhenger fordi de ikke klarer å kommunisere tilfredsstillende. Eksempelvis vil mange være avhengig av tolk. Dette kan lett avskjære dem fra de uformelle diskusjonene hvor premissene for formelle beslutninger gjerne legges. På samme måte kompliserer språkvanskene mulighetene til strategisk nettverksbygging.

I følge norske myndigheter er det et savn at norsk fagbevegelse mangler internasjonal kompetanse. Dermed svekkes fagbevegelsens evne til å artikulere sine interesser når internasjonale spørsmål skal drøftes og avgjøres. I denne sammenheng er det ikke bare språkkunnskapene som er utilstrekkelige. Kunnskaper i EF-rett, internasjonale avtaler, standardiseringsspørsmål og konsernfaglig samarbeid må også styrkes.⁸

Om LO hadde hatt et sterkere internasjonalt organisasjonsapparat, ville man i tillegg til egen drift, også hatt et apparat som kunne styrket samarbeidet med norske myndigheter ute.

⁷ For arbeidsgiversiden og i det offentlige, er dette problemet langt mindre, idet de overveiende rekrutter sine folk blant akademikere med gode språkkunnskaper.

⁸ Foredrag holdt av statssekretær i Næringsdepartementet Jon Ivar Nålsund under konferanse arrangert av AOFs Personal- og ledersenter på Sørmarka 23-24 januar, 1992.

3 Personal- og opplærings-situasjonen i LO og forbundene

I forrige kapittel så vi at opplæringsbehovet hos senterets målgrupper er stort. Dette gjelder både organisasjonenes ledelse og de kontoransatte. I dette kapitlet beskrives opplærings-situasjonen i fagbevegelsens organisasjoner. Den vil bli sett i sammenheng med behovet. Det store opplæringsbehovet står imidlertid ikke i forhold til den beskjedne bruken av senteret. Dette må bety at organisasjonene enten bruker andre kursleverandører, eller at opplæringsaktiviteten er faretruende lav.

For å få et riktig bilde av opplærings-situasjonen i bruker-organisasjonene har vi under intervjuer stilt spørsmål innenfor følgende hovedområder:

- særtrekk ved personalopplæringen slik den er og har vært
- innhold og omfang i den opplæringen som gis
- personalansvar og opplæringsansvar i organisasjonene
- bruk av behovskartlegging og utvikling av opplæringsplaner
- arbeidsmessige konsekvenser av individuell kompetanseutvikling
- hindringer for kompetanseutvikling

Generelle opplæringsforhold som gjelder både ansatte, sekretærsjiktet og toppledelsen, er grundigst behandlet i kapitlets første del hvor de ansattes opplærings-situasjon blir gjennomgått.

Personalsituasjonen i organisasjonene

Bemanningen i LO og forbundene kan grovt deles inn i tre grupper. Disse er:

- den landsmøtevalgte ledelsen og landsmøtevalgte sekretærer

- ansatte sekretærer, saksbehandlere og administrative ledere på mellomnivå
- kontoransatte

De to siste gruppene er omtrent like store. To og to av de tre gruppene er tildels overlappende, og praksis vil variere en del fra forbund til forbund. (Dette gjelder f. eks. plassering av hovedkassererjobben eller -vervet.) I flere sammenhenger er denne tredelingen likevel viktig. Dette har både med arbeidsfordeling og organisasjonskultur å gjøre.

” Det går et klart skille mellom valgte og ansatte. Folk som før var på vårt nivå, er knapt til å kjenne igjen etter noen måneder som sekretærer. De setter seg for eksempel ikke ved samme bord som ansatte i lunsjen.” (Ansatt)

Også i opplæringssammenheng har denne inndelingen en viss betydning. I samtaler vi har hatt både med toppledere og med senterets ledelse kommer det fram at de kursansvarlige ikke har vært tilstrekkelig klar over dette:

” Det nytter ikke å kjøre kurs hvor du blander forbundsledere og vanlige kontorfunksjonærer. Det skaper bare usikkerhet hos begge parter. Skal du få forbundslederne til å komme på kurs, må du arrangere egne kurs som bare er for dem.” (Leder)

Små personalenheter

De fleste forbundene har fra 3 til 6 valgte ledere, 3 til 10 fast ansatte i sekretær- og saksbehandlersjiktet¹ og mellom 5 og 20 kontoransatte (LO 1991a). Forbundene er med andre ord ganske små personalenheter. Dette stiller store krav til samarbeid og planlegging, dersom man skal greie å gjennomføre en ønsket personalutvikling. De fleste forbundene er for små

¹ Sekretærsjiktet er overveiende rekruttert "tillitsmannsveien". Dermed er man sikret at de kjenner kulturen i fagbevegelsen. Dette sjiktet er også viktig ved rekruttering til den valgte toppledelsen. I LO rekrutteres sekretærer i sterkere grad etter fagkompetanse.

til at det er hensiktsmessig å gjennomføre opplæringen internt. Samtidig er bemanningen så liten at fravær i forbindelse med kursdeltakelse kan være en arbeidsmessig belastning for kontoret.

Kontoransatte

Om gruppen og arbeidsoppgaver

Denne personalgruppen har et vanlig ansettelsesforhold hvor LO eller forbundene er arbeidsgiver. Kontoransatte og funksjonærer ansettes på grunn av sine faglige kvalifikasjoner og ikke i kraft av å være tillitsvalgt. (Kjennskap til organisasjonsarbeid er en fordel.) Dette gir arbeidsgiver en viss mulighet til å styre den kompetanse organisasjonen tilføres gjennom nyansettelser. I dag er arbeidsstyrken svært stabil. Det er få som slutter. Dermed blir gjennomstrømmingen svært liten. Dette fører til at hovedtyngden av den kompetanse som må tilføres organisasjonene må komme gjennom utvikling av de menneskelige ressursene man allerede har.

LO og noen av forbundene sliter i dag med et overtallighetsproblem, samtidig som arbeidsmarkedet er vanskelig, sett fra arbeidstakers ståsted. LO og forbundene er derfor i ferd med å etablere et internt arbeidsmarked. Dette skjer ved at en del stillinger lyses ut internt i LO og blant forbundene før de lyses ut eksternt. Først og fremst gjelder dette kontormedarbeiderstillinger. I LO framheves det at dette ikke skjer på bekostning av kompetansekrav.

Det er naturlig nok i de største organisasjonene vi finner flest kontoransatte. Dette er hovedgrunnen til at intervjuundersøkelsen for denne personalgruppen er blitt konsentrert om de store organisasjonene: LO, AOF, Kommuneforbundet, Fellesforbundet og Handel og Kontor.

Disse personalgruppene er fordelt på en rekke funksjoner innen økonomi og regnskap, lønn, kartotek og registre (medlemmer, bedrifter, avtaler), sentralbord og kontorarbeid. Det

er altså stor spredning i arbeidsoppgaver, og opplæringsbehovet er tilsvarende variert. I disse personalgruppene er det få som sitter med et direkte leder- og personalansvar. Unntaket er i LO hvor en har personer i ledende kontorsekretærstillinger med et visst personal- og lederansvar.

Nye arbeidsoppgaver

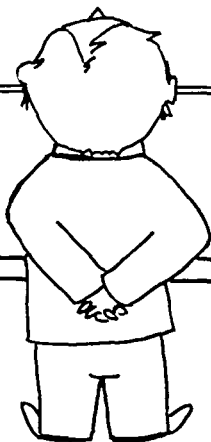
Ansatte i denne personalgruppen blir i økende grad omplassert som følge av at enkelte arbeidsoppgaver blir utført av andre personalgrupper. Dette gjelder for eksempel der forbundssekretærer og saksbehandlere har tatt i bruk edb, slik at det er blitt naturlig at de tar en del av skrivearbeidet selv. Innføring av ny teknologi har medført at skriveoppgaver, som tidligere ble utført på forværelsene og skrivestueene, nå foregår på det enkelte kontor og av flere personer i organisasjonen. Ny teknologi er med andre ord i ferd med å bryte ned et tradisjonelt skille mellom sekretærer/saksbehandlere og de kontoransatte (på skrivestueene).

Etterhvert vil det komme en tilsvarende utvikling innen arkivvirksomheten. Det skjer når de ulike arkivsystemer blir lagt over på edb. Da blir denne informasjonen tilgjengelig for den enkelte saksbehandler ved hjelp av enkle tastetrykk.

Krav om mer effektiv saksbehandling øker kravene til raskere og mer hensiktsmessige informasjonssystemer. Dette er en utvikling som vil gjøre flere kontoransatte overflødig. I et av forbundene er saksbehandlerne blitt nektet å skrive på maskin/PC.² For å få tak i nødvendige informasjon for å fullføre en saksbehandling risikerer de å måtte ringe to personer som styrer hvert sitt arkiv. I dette tilfellet hindrer vern av gamle kontorrutiner en tidsmessig og rasjonell fornyelse av arbeidsdelingen. I stedet for å verne om gamle arbeidsoppgaver, burde det heller satses på å lære opp de

² På intervju tidspunktet i 1989-90.

FØRBUNDSLEDER	ROM	1
NESTLEDER	- "	2
PERSONAL AVD	- "	3
HOVEDKASSERER	- "	4
-----	- "	5
-----	- "	6



- hvor ligger personalansvaret?

kontoransatte, slik at de i større grad kan avlaste sekretærene i saksbehandlingsarbeidet.

I dag sliter mange sekretærer med at de er overlesset med arbeidsoppgaver som tar av den tiden som burde ha vært brukt til politisk arbeid, organisasjonsarbeid og medlemskontakt. En oppgradering av kompetansen for eksempel til kontorsekretærer slik at de kan ta over enklere saksbehandleroppgaver, er en måte å bedre denne situasjonen. Dette må kunne gjennomføres uten at disse går inn på de tillitsvalgte ansvarsområde og i den politiske beslutningsprosessen.

En slik utvidelse av ansvar og jobbinnhold vil da kunne både avlaste sekretærene og samtidig gi de kontoransatte

avansementsmuligheter, og dermed stimulere til personlig og organisasjonsmessig kompetanseheving.

I gjennomgangen av opplæringssituasjonen for de kontoransatte skal vi først beskrive og plassere personalansvaret og organisasjonenes opplæringspolitikk. Demest beskriver vi denne gruppens erfaringer og synspunkter på sine opplæringsmuligheter. Her trekker vi også fram de største hindringene for å gjennomføre en kompetanseheving av personalet, slik at organisasjonene blir i stand til å løse sine oppgaver.

Personalansvar og ansvar for opplæring

Hvor ligger personalansvaret?

De store organisasjonene som LO, Kommuneforbundet og Fellesforbundet har egne personalavdelinger. LO har egen stilling for personalsjef. I Fellesforbundet og Kommuneforbundet er personalansvaret tillagt kontorsjefen. I de store forbundene er også noe av personalansvaret delegert til avdelingsledere.

I de mindre forbundene er som regel personalansvaret for kontoransatte lagt til hovedkassereren. Her er også forbundsleder ofte direkte involvert i personalarbeidet. Uttalelser fra både ledere og medarbeidere viser at det er stor uklarhet omkring personalansvaret. Da vi spurte konkret om hvor personal- og opplæringsansvaret lå, ble vi nesten uten unntak møtt med forsiktig latter. De fleste har en viss formening om hvor det formelt er plassert. Men ingen vet sikkert hva personalansvaret innebærer. Usikkerheten er størst når vi kommer inn på hvorvidt personalansvaret også innebærer ansvar for personalutvikling. Dette indikerer at de spurte ikke har erfaringer med ledere som har utøvet personal- og opplæringsansvar.³

De kontoransatte om personalansvar

- ” Personalansvaret ligger jo på personalkontoret. Det burde i alle fall ligge der. Vi tror de har ansvaret så lenge de arbeider med en opplæringsplan. Ja, jeg må si at vi *tror*, for det eneste vi har fått vite er at det jobbes med en opplæringsplan” (Ansatt)
- ” Personalansvaret må vel ligge på personalavdelingen. Siste stopp er vel hovedkasserer. Nei, det er vel administrasjonsutvalget som er siste stopp. Det er personal som anbefaler søknadene.” (Ansatt)

³ Her er personalansvar forstått som noe mer enn formelle oppgaver knyttet til ansettelse, lønn, sykdom og andre lov- og avtaleregulerte forhold.

” Det må vel være personalkonsulenten – i samarbeid med kontorsjefen antagelig?” (Ansatt)

Ledere om personalansvar

” Hovedansvarlig for personalpolitikken? Ja, det må jo være meg. Det bør være mitt ansvar å utforme denne, og få i stand en helhetlig personalpolitikk. Nå er vi organisert slik at vi har en kontorleder som er ansvarlig for driften og en hovedkasserer som er hans nærmeste på personalsiden. Og til slutt da meg. Jeg er jo den som kommer sist inn i slike personalsaker, og de har vi jo hatt endel av.” (Leder)

” Hva som kjennetegner personalpolitikken vår? Jeg vet ikke helt. Hvis du spurte de ansatte, så ville de vel si at vi ikke har noen personalpolitikk. Jeg mener jo at vi har det, selv om vi ikke er enige om det bestandig.” (Leder)

” Forbundslederen er personalansvarlig, og for de ansatte kan nok det virke litt tungvint. Problemet er jo at toppledelsen har så stort reisefravær. Vi prøver å få det til slik at i alle fall en av nestlederne er tilsted, og kan ta avgjørelser. Stort sett går det greit, men det er ingen tilfredstillende ordning.” (Leder)

Hva slags personalpolitikk?

Allerede nå ser vi at personalarbeidet har lav prioritet og at ansvarsforholdene er uoversiktlige. Dette kan ha noe med den gamle ledelses- og kunnskapskulturen å gjøre, der kamp og konfliktorientering var dominerende. I kjølvannet av denne konsentrasjonen om å ”ta” motparten og påpeke feil ute, har pleie av egen organisasjon blitt forsømt.

” Hele skoleringskulturen i fagbevegelsen er preget av at vi fremdeles bygger opp under de såkalt sterke og handlekraftige menn. Dette uttrykker verdier som jeg tror ikke gavner fagbevegelsen på sikt. Selvfølgelig trenger vi handlekraftige ledere. Men det blir fokusert for mye på dette, og for lite på evne til å administrere, bygge opp arbeidsteam og utvikle effektive miljøer i

administrasjonen. Kunnskap om utviklingsprosesser kommunikasjon osv. har man en tendens til å forakte. Dette er en type kunnskap som forbindes med motparten, og derfor skal ikke vi ha noe med den å gjøre.” (Leder)

- ” Vi får ikke bra ledere fordi de ikke innrømmer at de ikke kan være ledere. Det er greit å være leder av en slik organisasjon når det gjelder det faglig-politiske arbeidet, men det de ikke tenker på er at de er ledere for mennesker og det kan de ikke.” (Ansatt)
- ” Personalpolitikken er omtrent slik du finner den i organisasjoner flest. Det er enkelt å være tillitsvalgt og skrike ut om hvert eneste lille avvik fra lover og regler som blir gjort ute i arbeidslivet. Så fort man selv kommer i arbeidsgiversituasjon så blir man ikke særlig bedre – snarere tvert imot. Jeg sier ikke at vårt forbund er det verste, men vi har ingen god personalpolitikk. Som tillitsvalgt har jeg hatt med overenskomster i flere humanitære organisasjoner å gjøre. Der finner du kanskje de aller verste arbeidsgiveme.” (Sekretær)
- ” Vi er inne i en omorganisering nå hvor folk blir flyttet fra det ene stedet til det andre. Skulle sånt skjedd ute, så hadde vi vært der med boka og jusen som bare det. Men her legges slikt til side i kraft av et lederskap og en mening. Så der har vi ikke kommet langt.” (Sekretær)

Hvor ligger opplæringsansvaret?

Vi har nærmet oss dette forholdet ved å stille spørsmål om hvem som har ansvar for kartlegging av opplæringsbehovene, om det er utarbeidet opplæringsplaner, og hvem som i tilfelle har ansvaret for dette.

En organisert personalopplæring forutsetter blant annet at en eller flere personer har fått i oppgave å kartlegge opplæringsbehovet i organisasjonen og at denne kartleggingen følges opp ved at det utarbeides en opplæringsplan. Dette utgjør nødvendige steg i en prosess hvor organisasjonen

arbeider for å få styring på kompetanseutviklingen. Styring er nødvendig dersom organisasjonen skal nå de mål som er satt for den.

Styring oppnås ved å la opplæringsplanen inngå som en del av den virksomhetsplan organisasjonens ledelse har utarbeidet. Med andre ord ved en nær kobling mellom organisasjonenes strategiske så vel som operative mål og personalopplærings utforming og innhold. Er det så noen likhetstrekk mellom en slik strategi for kompetansestyring og måten de gjør det på i de organisasjonene som er med i denne intervjuundersøkelsen?

Undersøkelsen viser at arbeidet med en organisert form for personalopplæring for de kontoransatte ikke er kommet langt. Ingen av representantene fra denne personalgruppen rapporterte om at det var utarbeidet opplæringsplaner. Ett forbund har gjennomført en behovskartlegging. Men denne gikk ikke inn i en større opplæringsplan på intervju-tidspunktet. De største forbundene i privat sektor, hadde heller ikke utarbeidet opplæringsplaner. Her var det heller ikke foretatt noen kartlegging av opplæringsbehovene. I ett forbund hadde ledelsen gitt beskjed om å utarbeide et utkast til opplæringsplan. Men dette var ikke fulgt opp, og på intervju-tidspunktet visste ledelsen ikke hvor saken sto.

Noen av organisasjonene er i ferd med å utarbeide en personalhåndbok. De intervjuede hadde klare forventinger om at det ville komme retningslinjer for personalopplæring. Felles for de største forbundene og LO er at opplæringsansvaret for kontoransatte er underlagt personalfunksjonen som er tillagt kontorsjef eller personalsjef.

Det er vanlig å ha satt av midler til opplæring ute i organisasjonsapparatet og til de tillitsvalgte på lokale arbeidsplasser. Det er derimot svært få som har kommet så langt med internopplæringen at det utgjør en egen post på organisasjonsbudsjettet.

De kontoransatte om opplæringsansvar

Vi stilte de kontoransatte spørsmål om hvorvidt det var utarbeidet opplæringsplaner i organisasjonen, og om opplæringstilbudene inngår i et fast opplegg eller opplæringsprogram:

- ” Opplæringsplan? Nei, her hos oss har vi ingenting. Tror ikke det er noe slikt for andre grupper i denne organisasjonen heller” (Ansatt)
- ” Opplæringsplaner? Niks noe sånt finnes ikke – det skal gis ut en håndbok og det er vel i forbindelse med den at personalkontoret jobber med retningslinjer for opplæring. Og da antar jeg at det med opplæringsplaner kommer inn der?” (Ansatt)
- ” Nei, det er uklart. Det er heller ikke bestemt om vi skal søke kurs hver for oss og gå enkeltvis, eller om det skal samles opp flere som samlet sendes på kurs. Her er det i det hele tatt mye som er uklart” (Ansatt)
- ” Nei, vi har ikke sett noen opplæringsplan, og den tror vi heller ikke at finnes.” (Ansatt)

Lederne om opplæringsansvar

Det bildet som tegnes av de kontoransatte bekreftes av lederne:

- ” De ansatte har fått opplæring i edb, innføring av nye rutiner, og norskferdigheter. Det meste blir tilfeldig, ofte etter innfallsmetoden får en vel si.” (Leder)
- ” Om vi har opplæringsplaner? Det tror jeg blir nødt til å svare nei på. Vi har gjennom flere år vært fast bestemt på å få planer for videreutvikling eller opplæring. Men det ser aldri ut som det klaffer helt” (Leder)
- ” Opplærings situasjonen har tatt seg brukbart opp for medlemmene. Men når det gjelder de ansatte her i forbundet så har vi ikke vært flinke nok. Opplæringsvirksomheten har vært temmelig tilfeldig og planløs.” (Leder)

” Hos oss er nok opplæringsvirksomheten på et stabilt lavmål. Det har ikke vært noen bevisstgjøring for skaffe seg økt kompetanse i forhold til jobben man har eller noe sånt. Derfor blir det til at vi kun driver med reparasjoner og ingen framtidsrettet virksomhet.” (Leder)

Ikke alle steder er opplæringspassiviteten like sterkt rådende:

” Hos oss har kursaktiviteten tatt seg noe opp. Men den er fortsatt for dårlig. Det har egentlig ikke vært noen utvikling i det hele tatt. Vi har et introduksjonskurs for saksbehandlere og kontoransatte. Utover det så har vi forsøkt å tillemppe endel kurs etter som behovet har meldt seg. Nå har vi satt igang en del seriøse drøftinger og har endel planer.” (Leder)

Både Kommuneforbundet og Fellesforbundet har knyttet til seg personer med kompetanse innen området personaladministrasjon og -utvikling. Dette har ført til en viss bevegelse i arbeidet med å legge opp en mer systematisk personalopplæring. Men disse spredte forsøkene inngikk ikke noen steder i overordnede program eller ledelsens⁴ samlede strategi for de mål som er satt for organisasjonen.

Kartlegging av opplæringsbehovet

Kartlegging av organisasjonens kompetansebehov er både et skritt på veien og en forutsetning for styring av kompetanseutviklingen. I kjølvannet av en slik gjennomgang er det naturlig å vurdere hvilken opplæring av ledere og ansatte som følger av organisasjonens kompetansebehov.

En behovskartlegging bør derfor starte med at ledelsen og de ansatte gjennomgår hvilke oppgaver som skal løses. Demest skaffes en oversikt over organisasjonens kompetanse. Først etter å ha analysert disse to forholdene, er tiden inne for å vurdere hvilke konkrete opplæringsbehov organisasjonen har. I dette perspektivet forstås opplæring som en

4 Den politiske ledelsen

nødvendighet for å mestre organisasjonsmessige oppgaver.⁵ Det er derfor viktig at ledelsen setter målene. De ansatte må trekkes inn i vurderingen av hvilke praktiske opplæringstiltak som må iverksettes dersom det er et gap mellom kompetanse og de oppgaver som skal utføres.

Kontoransatte, personalmedarbeider og den valgte ledelse i forbundene har ulike oppfatninger av hvor viktig personalopplæring og -utvikling er i arbeidet for å skape en fleksibel og velfungerende organisasjon. Mange toppledere har delegert "dette med personalopplæring" nedover i organisasjonen. Det fører til at en del knapt har tanker eller meninger om organisasjonens virkelige kompetansebehov. I følge personalmedarbeidere og ansatte, er det vanskelig å få ledelsen til å erkjenne at kompetanseutvikling er viktig for at organisasjonen skal greie å løse de oppgaver den er satt til. Uttalelser fra ledere bekrefter at deres frustrasjoner kan være berettiget.

Ett forbund hadde på intervjutidspunktet kommet i gang med opplæring og utvikling for ledelsen samtidig som en mer systematisk opplæring tilbys de ansatte. De fleste forbundsrepresentanter medgir at dette har vært et forsømt område.

Kontoransatte om kartlegging

" Nei, her har vi ikke hatt noen behovskartlegging. (pause) Tja, hvem som burde ha gjort det? Jeg synes vel i utgangspunktet den som har personal- og opplæringsansvar bør gå ut med en forespørsel om hvilke behov vi har. Det er ikke noe i veien for at vi på denne avdelingen (på egenhånd) kan sette oss ned og se hva vi trenger, men jeg er da redd for at det ikke skjer noe mer." (Ansatt)

Intervjuer: Er dette noe dere har dårlig erfaring med fra tidligere?

⁵ Opplæring som velferdsgode blir ikke diskutert i denne rapporten.

” Nei, poenget er at vi aldri har gjort det! Vi har aldri satt oss ned for å finne ut hva slags behov vi har på avdelingen. Vi gjorde det forresten i forhold til edb, men det har skjedd veldig lite etterpå.” (Ansatt)

Ledere om kartlegging

” Behovskartlegging er en av de tingene som ikke har vært i system her hos oss. Men vi har et utvalg hvor jeg er leder som holder på med det. Vi har gjort noen vurderinger av hvilke typer utvalg vi skal ha. Vi deltar jo i så mange utvalg at vi nær sagt ikke vet hvilke som er hvilke engang.” (Leder)

” Det er ingen hos oss som har ansvar for å kartlegge opplæringsbehovet. Vi har ikke diskutert å gjøre det heller. Men du satte meg kanskje på ideen nå. Innholdet i en slik kompetanseoppbygging har vi foreløpig ingen tanker om.” (Leder)

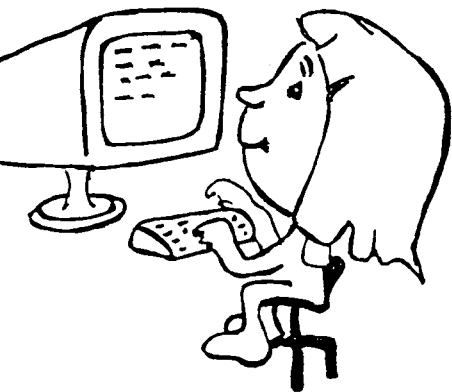
Hovedtrekk i opplærings situasjonen

Vi har beskrevet personal- og opplæringsansvaret og de ansatte og ledernes syn på dette. I det følgende skal vi beskrive hvordan opplærings situasjonen for de ansatte i LO og forbundene fortoner seg. Det tilbys lite organisert opplæring til fagbevegelsens kontoransatte. Med organisert opplæring menes kurs som tilbys de ansatte som del av en opplæringsstrategi i organisasjonen, og er betalt av arbeidsgiver.

Opplæring i kontorrutiner og bruk av tekniske hjelpemidler

Den opplæringen som finner sted er hovedsaklig begrenset til bruk av tekniske hjelpemidler og spesielle arbeidsrutiner i de enkelte organisasjonene. Tekstbehandling er det område hvor de fleste rapporterer å ha fått opplæring. Enkelte av organisasjonene, arrangerer opplæring i tekstbehandling internt. Men flertallet av de intervjuede hadde fått denne opplæringen ved Personal- og ledersenteret. Det er også disse personalgruppene som til nå har vært de mest aktive brukerne av senterets

kurstilbud. (Jf. figur i kapittel 4 som viser at senterets kursaktivitet har vært størst innen edb.)



” Alle får en runde med tekstbehandlingskurs som arrangeres her på huset. Ut over det har det ikke vært noe. Det har vært ytret ønske om flere forskjellige kurs. Foreløpig har vi bare fått beskjed om at behovene skulle kartlegges.” (Ansatt)

” Utgangspunktet er at vi har etterlyst oppfølgingskurs i regnskap, bruk av lønssystemer og tekstbehandling. For en stund siden ble det sagt at vi skulle få det. Men vi har ikke sett noe til det.” (Ansatt)

” Opplæringstilbud til funksjonærene har i denne perioden vært en nedprioritert oppgave. Bortsett fra mer kortsiktige kurs som opplæring på teknisk utstyr, edb eller annen type teknisk utstyr.” (Ansatt)

Læring gjennom kollegial veiledning

Denne passiviteten som beskrives i intervjusitatene, vitner om at personalutvikling har lav prioritet. Selv om personal- og opplæringsansvar i utgangspunktet er lagt til ulike lederfunksjoner så er det i praksis opp til hver enkelt både å ta initiativ til og å få istand opplæringstiltak.

Den kanskje viktigste delen av opplæringen i en organisasjon er uformell, og skjer gjennom tilpasning på arbeidsplassen og kollegial veiledning. Men hvis opplæringen begrenses til bare ”spør-en-kollega-metoden”, tilføres organisasjonene lite ny kompetanse, og kunnskaps- og ferdighetsnivået hos de ansatte blir ganske tilfeldig. Dermed reduserer også lederne (ledelsen) muligheten til å kunne styre organisasjonens kompetanse:

- ” Det foregår ingen systematisk opplæring her på huset. Når du kommer inn som ny, så blir du sittende ved siden av noen. På kartoteket, hvor det jobber flest folk, er det utarbeidet en arbeidsplan og rutiner for hvordan ting skal gjøres. Disse blir du som ny satt inn i. Men det er selvsagt avhengig av at folk spør.” (Ansatt)
- ” Det første kurset jeg var innom var et sånt kontorkurs nede på AOF. Det fikk jeg vite om av hun som var personalkonsulent her før. Det var OK. Men siden da har det vel egentlig blitt sånn at vi ikke er blitt tilbudt noe. Vi må heller spørre om å få noe.” (Ansatt)
- ” Om jeg har fått opplæring? (humring) Hvis du tenker i forhold til jobben, så har jeg for min del fått veldig lite. Når det gjelder å sette seg inn i jobben og systemet her, så har det stort sett vært opp til deg selv. Min jobb er noe spesiell, så på den sida har jeg fått veldig lite opplæring. Sånn i forhold til senteret så har jeg deltatt på tekstbehandlingskurs og kurs i bruken av regneark. Ellers så har jeg tatt AOFs kurslederopplæring.” (Ansatt)

Ikke bare passive og negative ledere?

Den grunnleggende svakheten ved opplærings situasjonen i fagbevegelsens organisasjoner bunner i at ledere på ulike plan ikke oppfatter intern kompetanseutvikling som viktig. Derfor er både ledere og medarbeidere passive til utviklingsarbeide. Systematiske planer for opplæring mangler helt. Følgelig er kunnskaper og evner til utvikling og bruk av kompetanse begrenset.

Det er vanskelig å finne eksempler på ledere som aktivt arbeider for å heve sine medarbeideres kompetanse. Under intervjuene innrømmet de fleste uten blygsel at de var passive.

- ” Når det gjelder kontorsida, så vet jeg ikke mye – annet enn at noen har søkt om å delta på kurs som kan være relevante for jobben, og det har de vel da fått delta på.” (Leder)

- ” Forslag og ønsker om opplæring kommer fra de ansatte, og så har ledelsen på toppen stort sett sagt ja. Den andre veien – at toppen har uttalte ønsker – har det vært veldig lite av.” (Leder)
- ” Når folk har fattet interesse for et kurs og søkt på det så tror jeg stort sett vedkommende har fått et positivt svar. Problemet er at det fra ledelsens side ikke har vært lagt opp til noen bevisstgjøring om å ta kurs og skaffe seg ny kompetanse i forhold til jobben.” (Leder)
- ” Det kommer noen ganger forespørsler fra enkelte sekretærer som har mer interesse for utvikling enn de andre. De blir stort sett bekjempet fra toppledelsen.” (Leder)

De to siste sitatene kommer fra samme person. I det første innrømmes passivitet. I det andre går vedkommende et skritt lenger, og medgir en mer aktiv motstand mot å øke underordnedes kompetanse.

Dårlig informasjon til de ansatte?

Med et slikt utgangspunkt er det heller ikke å forvente at de ansatte blir informert om foreliggende kurstilbud. Det første som kom fram under intervjuene var manglende informasjon om ulike kurstilbud. Dette gjelder både om Personal- og ledersenterets kurstilbud og fra andre kurstilbydere (utenfor fagbevegelsen). Vi vet at senteret sender ut informasjon til samtlige organisasjoner i fagbevegelsen. Når informasjonen ikke når ut til medarbeiderne, er det fordi den ikke blir formidlet internt i organisasjonene. Dette kan enten skyldes dårlige informasjonsrutiner, eller det kan være uttrykk for en bevisst utsilingspolitikk. Svaret ligger trolig først og fremst i lav kompetansebevissthet hos ledelsen og de uklare forholdene omkring personal- og opplæringsansvar.

- ” Et av problemene er at vi får for liten informasjon om hvilke kurs vi kan delta i, enten det er tilbud de har på senteret eller andre steder.” (Ansatt)

” Men vi får kun de tilbudene som AOF sender ut. Først kommer tilbudene til personalavdelingen som videre-sender disse til avdelingene. På personal krysser de av de tilbudene som passer for oss, det vil si de kursene som vi får lov å søke på, og da er det stort sett bare Notis og kurs for verneombud som står igjen.” (An-satt)

” I den grad vi får informasjon, så kommer den fra kontorleder. En del blir slått opp på oppslagstavla. Noe mer enn dette får vi ikke. Folk fra Personal- og leder-senteret har aldri kommet hit og informert.” (Ansatt)

Opp til den enkelte?

Når ledelsen i norsk fagbevegelse prioriterer kompetanse internt så lavt som vi har sett, blir spørsmålet overlatt den enkeltes initiativ. Det gis ingen signaler fra ledelsen om hva slags kompetanse som trengs i organisasjonen. Den enkelte ansatte kan enten la tingene seile sin egen sjø eller forsøke å ta skjeen i egne hender. Kompetanseutviklingen i organi-sasjonen blir som følge av dette, langt på vei styrt av hva den enkelte mener han trenger, i stedet for av føringer fra organisasjonens toppledelse.

De ansattes innsats for egen utvikling

Flere ansatte på lavere og midlere nivå gir uttrykk for at opplæring og utvikling er noe den enkelte eventuelt får del i – ikke takket være ledelsens planer, men på tross av ledel-sens motstand.⁶

” Først må du selv finne egnede kurstilbud i aviser eller andre steder. Enkelte AOF-tilbud har det hengt på oppslagstavla, men det er ikke kommet noe hit. I alle fall ikke i det siste. Vi mottar ikke kurskataloger uten-fra. Det er ingen utenfra som kommer innom og orien-

⁶ Der man har kommet noen vei med utvikling av forpliktende opp-læringsplaner, er dette til nå uten unntak, skjedd etter press nedenfra i organisasjonen.

terer om aktuelle kurstilbud. Fra personalkontoret kommer det heller ikke noe informasjon om ulike aktuelle kurstilbud. Dermed må du innom avdelingsleder for å få underskrift. Så går det til kontorsjefen. Jeg var med på et kurs, og da måtte jeg bestille plass og gjøre alt selv. Beslutningsmyndigheten ligger hos arbeidsutvalget. I det siste er det blitt slik at kontorsjefen i samråd med NN kan godkjenne kurssøknader.” (Ansatt)

” Den største feilen er vel at det i for stor grad er opp til den enkelte å komme seg på kurs.” (Ansatt)

Men unntak finnes:

” I vår avdeling er vi litt heldigere. Der har avdelingslederen gått ut og spurt oss om hvilke opplæringsbehov vi har.” (Ansatt)

De ansatte fremstiller seg vanligvis som den minst passive parten.

” Vi har snakket med NN om et kurs som går på bedriftslederopplæring hvor du også har økonomisk budsjettering, regnskap. Tidligere gikk det et kurs i bedriftslederopplæring i regi av senteret ”Bedriftslederskolen”, og den muligheten kunne vi ha tenkt oss. Ikke nødvendigvis på nestleder og ledernivå, men for oss som driver med regnskap.” (Ansatt)

Intervjuer: Og det er et behov dere har rapportert oppover?

” Nei, det har vi vel ikke. Så langt har vi ikke kommet ennå. Vi har undersøkt litt i forhold til BI, og så skulle NN undersøke litt i forhold til senteret. Men vi vet ikke hvor langt han har kommet.” (Ansatt)

Intervjuer: Hvorfor så passive i spørsmål om personalopplæring?

” Jeg vet ikke om jeg skyter på feil person, men det er vel også et ledelsesansvar å sørge for opplæring av personalet? Det burde jo være i ledelsens interesser å oppdatere de ansattes kunnskaper. De burde sørge for

at behovene ble kartlagt og at tilbudene kom ut til oss. For det er neppe slik at ledelsen hos oss vet hvilke kurs medarbeiderne har tatt. Jeg tror ikke de vet særlig mye om hvilken kompetanse de har på huset.” (Ansatt)

Det er positivt at den enkeltes vurdering av egne opplæringsbehov tillegges vekt. Men all opplæring bør skje innfor de rammer som er trukket opp i henhold den kompetanse organisasjonen trenger for å nå oppsatte mål.

Det kan også være positivt at den enkelte selv må vise initiativ. Men i organisasjoner hvor det kommer få oppfordringer, ønsker og signaler om hvilken kompetanse organisasjonen trenger, kan ledelsens holdninger lett føre til passivitet også hos den enkelte. (“Hvorfor skal vi bry oss om å skolere oss når ledelsen ikke er opptatt av det?”) Noen av de som ble intervjuet ga uttrykk for dette på følgende måte:

- ” Det er ikke så lett for en på vår avdeling å gå til lederen, fortelle om et kurs og så spørre om å få delta. Folk regner med å få som svar: ”Trenger du det, da?”. Jeg har ennå ikke hørt om at noen har gått og spurt om å få gå på det kurset.” (Ansatt)
- ” Vi har nok ikke vært så flinke til å uttrykke våre behov. Vi hadde dette personalseminaret (...) hvor opplæring var et av emnene. Men det har ikke skjedd noe særlig siden det, eller har det det?” (Ansatt)

Mangel på tid?

En annen barriere som må overkommes før man kan dra avgårde på kurs har med tid å gjøre. Stort arbeidspress og mangel på tid nevnes av mange som et problem. Situasjonen er ulik i de forskjellige organisasjonene. Det er også en del variasjoner mellom avdelingene innen den enkelte organisasjon. Generelt er det vanskeligst for de minste enhetene.

Mange ledere synes det er vanskelig å frigi folk til opplæring. I en slik situasjon er det naturlig å spørre lederen om alle de oppgaver han og medarbeiderne gjør er nødvendige for organisasjonen. Likeledes kan en spørre om det blir brukt

for mye tid på enkelte oppgaver på grunn av dårlig organisering eller manglende kunnskaper.

Blant de ansatte er det flere som selv lar være å melde seg på kurs fordi arbeidspresset blir for stort når en kommer tilbake på jobb:

” Det er ingen som gjør jobben din mens du er borte.” (Ansatt)

Til dette er å si at senterets kurstilbud er lagt opp svært fleksibelt. Deltakerne kan ofte bestemme selv om et kurs skal gå konsentrert over flere dager, eller om det skal avvikles i kortere bolker spredt over et lengre tidsrom. Dermed burde det la seg gjøre å organisere arbeidet sitt slik at ajourføringsoppgaven etter kursfravær ikke blir uoverkommelig.



– *mangel på tid?*

Kursinnholdets jobbrelevans

Etter å ha vurdert egne interesser og behov, lett blant de tilgjengelige kurstilbudene, tatt hensyn til tidsspørsmålet og søkt om deltakelse, kommer nok en barriere: Vil ledelsen finne det angjeldende kurset relevant?

Overfor ansatte kontromedarbeidere anføres ”manglende relevans” som et viktig eksempel på hinder for personlig kompetanseutvikling. Ledere forventer gjerne at de kontoransatte blir ansatt i organisasjonene på bakgrunn av den kompetanse de har i ansettelsesøyeblikket, og at denne er tilstrekkelig. Dermed forventes det at de ikke trenger mer opplæring.

Regelen om at opplæring⁷ skal være jobbrelevant har vært overholdt strengt. Dette får som konsekvens at bare et begrenset opplæringstilbud, som for eksempel tekniske kurs vurderes som så nødvendige at de blir innvilget av ledelsen.

” Regelen om at skolering skal være relevant i forhold til konkrete arbeidsoppgaver har vært overholdt veldig strengt.” (Ansatt)

” Man har forsøkt å søke på slike ting som språk, personal og ledelse, men det har vært veldig vanskelig å få gjennomslag. På internasjonal avdeling begynner vi å få aksept på dette med språk fordi det er relevant for jobben. Men de (ledelsen) tar oss hele tiden på at kursene ikke er tilstrekkelig jobbrelevante.” (Ansatt)

Individuell kompetanseutvikling og arbeidsmessige konsekvenser

Et sentralt trekk ved kompetansestyring er at ledelsen gir signaler til de ansatte om retning og omfang av ønsket kompetanse for organisasjonen. Dermed skapes det forventning om at de ansatte skal utvikle kompetansen gjennom opplæring, og det legges en føring for innholdet i opplæringen.

Et annet trekk ved kompetansestyring er at individuell innsats for å tillegne seg kompetanse som organisasjonen etterspør, godskrives den enkelte. I fagbevegelsens organisasjoner vil vi se at det fra ledelsens side gis få signaler til medarbeiderne om å ta opplæring. De som likevel tilfører organisasjonen økt kompetanse gjennom egen opplæring, får bare sporadisk uttelling for det. Dermed kan det se ut som om to sentrale elementer ved kompetansestyring ikke er til stede.

⁷ I et av forbundene fikk vi vite at regelen om jobbrelevant opplæring i de kontoransattes avtale var tatt bort i 1990. Dette ble av enkelte sett på som en åpning for å kunne ta mer opplæring, og dermed bli i stand til å utføre nye og kanskje mer utfordrende arbeidsoppgaver.

For fagbevegelsens kontoransatte er opplæringen begrenset til innføring i arbeidsrutiner og bruk av tekniske hjelpemidler. Organisasjonene har ikke lagt opp til at personer i disse gruppene skal tilegne seg kompetanse ut over dette. Enkelte har likevel sørget for en kompetansevekst på egen hånd, ut over det som organisasjonene har lagt opp til.

Vi har sett at LO og forbundene selv gjør lite for heve kompetansen hos de ansatte. Betyr det at man heller ikke verdsetter medarbeidere som styrker sine faglige kunnskaper og ferdigheter? Det finnes ulike måter å verdsette kompetanse på i en organisasjon. Det kan være i form av lønn, utvidet jobbinnhold, nye oppgaver, større ansvarsområde, økt anseelse eller større frihet. Bortsett fra noen få unntak blir disse ordningene til å stimulere de ansatte til å ta opplæring lite brukt.

” Økt kompetanse blir ikke verdsatt fordi vi jobber etter en instruks. Lønna er fastsatt i henhold til stillingen du har, og der står vi. Du blir ansatt på bakgrunn av hva du kan, og så forventes det at du ikke trenger noe mer opplæring.” (Ansatt)

” Økt kompetanse blir ikke verdsatt. Her er ingen klatremuligheter. Hvis du er så flink i dette forbundet at ledelsen finner ut at de ikke har noe slags lønn å gi i forhold til vår overenskomst, så blir du saksbehandler. Det er det ”høyeste” du kan komme. Og så kan du bli leder eller nestleder på en avdeling. Det har vel skjedd en eller to ganger.” (Ansatt)

” Det lille vi har hatt av kurs her nede har ikke hatt noen konsekvenser, verken lønnsmessig eller på noen annen måte.” (Ansatt)

” Nei, vi har ikke noen karrierestige. Det heter jo i strategiplanene at det skal legges inn karrierestiger og at du skal få noe igjen for å gå på kurs og ta utdanning, men det skjer ikke noe.” (Ansatt)

” Overveiende blir det positivt mottatt. Men det er alltid noen som vil se negativt på det. Hvis det får lønnsmessige konsekvenser og noen avanserer så kan det av

og til ulme litt. Karriereveier? Nei, vi har ikke noe fastlagt mønster.” (Leder)

” Ved årets tariffrevisjon ble det opprettet noen spesialstillinger som ligger mellom vanlig kontoransatt og sekretær. For de kontoransatte vil det bety opprykk både lønnsmessig og i forhold til jobbinnhold. De aktuelle blir vurdert etter poengberegning og det er jo det en form for belønningssystem.” (Leder)

Disse sitatene bekrefter at kompetanse prioriteres lavt. En svakt utviklet kompetansopolitikk gir seg utslag i passivitet i organisasjonene, og forklarer den generelt lave kursaktiviteten. Derved kan en heller ikke vente at AOFs personal- og ledersenter uten videre skal få så stor oppslutning.

Ansatte og valgte forbundssekretærer – sekretærer

Denne gruppen utgjør grovt sett mellomsjiktet i organisasjonene. De fleste er ansatt. Her finner vi også AOFs fagssekretærer, konsulenter og mellomledere.⁸ Stillingene utlyses offentlig. I rekrutteringen til disse jobbene legges det stor vekt på organisasjonserfaring. De fleste som innehar disse stillingene er folk med røtter i bevegelsen. Denne gruppen er hovedsaklig å finne i de største forbundene og i LO og AOF. Noen forbund velger nesten hele sekretærsjiktet. Andre steder er bare noen få landsmøtevalgt. Disse inngår da som oftest i forbundets toppledelse.

LO skiller seg fra forbundene ved at en økende del av saksbehandleme er rekruttert ut fra faglige kriterier. Det er blitt vanligere å ansette jurister og økonomer uten at disse nødvendigvis har sterke forankringer i fag- eller arbeiderbevegelsen.

⁸ For enkelthets skyld kaller vi alle i dette sjiktet for sekretærer.

Arbeidsoppgaver

Sekretærenes arbeidsoppgaver spenner over et bredt felt. Dette sjiktet har det operative ansvaret for organisasjonens opplæringsvirksomhet, for spørsmål om arbeidsmiljø og arbeidsrettslige forhold, og andre sider ved lov- og avtaleverket. De har langt større kontakt med medlemmene enn de kontoransatte. Mens de sistnevnte fortrinnsvis jobber inn mot det kontoret hvor de er ansatt, er sekretærene mer utadrettet. De kontoransatte utgjør et hjelpeapparat hvor målet er å få for eksempel forbundskontoret til å fungere. Sekretærene arbeider på områder hvor de i langt større grad representerer forbundet eller avdelingen.

Vi har tidligere sett at sekretærene (sammen med valgte forbundssekretærer og ledelse) rapporterer om et betydelig opplæringsbehov innen områder som jus, økonomi, språk, personaladministrasjon og ledelse.

Et typisk trekk ved de fleste sekretærene er at deres yrkesbakgrunn er svært forskjellig fra de arbeidsoppgavene de får når de begynner sentralt i et fagforbund. Svært mange går fra et manuelt yrke og inn i en rolle hvor de må forholde seg til en litterær kultur. De får med ett arbeidsoppgaver som krever lese- og analyseferdigheter og evne til å formulere seg skriftlig.

” Vi kommer jo som tillitsvalgte fra en arbeidsplass, gjennom forbundet og opp hit. Det er ingen av oss eller ledelsen i LO som har utdanning. Da tenker jeg på akademisk utdanning.” (Sekretær)

For at de skal mestre de nye oppgavene tilfredsstillende, må de tilegne seg en rekke nye kunnskaper og ferdigheter. Dette er kanskje tydeligst der sekretærer (og ledere) velges av landsmøtet, uten at de har erfaringer fra arbeide ved forbundskontoret.⁹

⁹ En del av de landsmøtevalgte sekretærene (og lederne) har tidligere vært ansatt i forbundet.

Det store opplæringsbehovet i denne gruppen (kanskje særlig de valgte) er et tegn på at den grunnopplæringen de har som tillitsvalgte ikke gir tilstrekkelig kompetanse til å kunne fungere på det nivå som idag forventes av en forbundssekretær eller saksbehandler.

Avstanden mellom det nivå tillitsvalgtskoleringen bringer en opp på og det nivå som kreves for å fungere som saksbehandler eller forbundssekretær er blitt større. Dette varierer en del fra forbund til forbund. Innen offentlig sektor, som NTL, rekrutteres gjerne folk fra grupper med høyere utdanning som ikke opplever overgangen fra yrke til forbundssekretær som noe problem.

Situasjonen er ofte annerledes i forbund som rekrutterer sekretærer fra yrkesgrupper som industri, bygg eller anlegg hvor den teoretiske utdanningen er lavere. For disse forbundene vil tillitsvalgtskoleringen være av mer avgjørende betydning. Derfor er det også viktig at tillitsvalgtskoleringen er god. I dag er den neppe tilstrekkelig med tanke på å forberede lokale tillitsvalgte til senere oppgaver på forbundsplan. En av de intervjuede fra et forbund innen privat sektor uttrykte seg slik:

” Det første året som forbundssekretær var min arbeids-
evne svært begrenset. Først etter et år hadde jeg til-
strekkelig erfaring til for eksempel å håndtere faglig
tvister. Etterhvert ble mye rutine, og en fikk tid til å
engasjere seg i ting på siden av det rent faglige.”
(Sekretær)

Personalansvar - opplæringsansvar

Personalansvaret for denne gruppen er dels lagt til hovedkasserer og dels til avdelingsledere. Det ser ikke ut til at ansvar for personalopplæring er definert inn under personalfunksjonen. Personalansvaret praktiseres ulikt. I noen organisasjoner finner vi enkelte avdelinger og avdelingssjefer som er mer opptatt av personalopplæring og kompetanseutvikling enn andre. Vi finner derimot ingen organisasjoner som har en

overgripende personal- og opplæringspolitikk hvor alle personalgruppene er tatt med. En slik felles politikk ville ha nedfelt seg i konkrete tiltak som behovskartlegginger, analyser, prioriteringer av behov, opplæringsplaner og systematisk informasjon om opplæringsmuligheter i og utenfor bevegelsen.

” Personalansvaret hos oss ligger på galt sted. Det formelle ansvar ligger hos lederen. Det har vært flyttet en del ettersom de forskjellige aktørene har hatt lyst. Det har ligget hos lederen, så hos nestlederen og så hos hovedkassereren. Nå er det en ansatt sekretær som har det utøvende ansvaret. Problemet at han sitter for langt nede i systemet, og kan ikke ta beslutninger om en ansatt kan få delta på et kurs eller ikke.” (Leder)

De ansatte og valgte ”får med seg” en del opplæring. Dette er imidlertid spredte opplegg hvor tid, sted, arrangør og tildels også innhold er tilfeldig. Dette er en naturlig følge av organisasjonene ikke har definert personalansvaret klart nok.

Hovedtrekk i opplærings situasjonen

Organisert personalopplæring?

Selv om det i liten grad finnes organisert personalopplæring er kursaktiviteten større enn hva som er tilfelle for de kontoransatte. I sekretærsjiktet står den enkelte friere til å velge blant ulike opplæringstilbud. Det er derfor vanligere å delta på spredte kurs i ulike sammenhenger.

Der tilbud planlegges eller også foreligger, blir de imidlertid sjelden fulgt opp. Opplæringsbehovet er både dokumentert og erkjent. Ønsker om opplæring er i økende grad også tilstede. Men viljen eller evnen til å organisere det er svært liten. Vi har spurt en del personer i sekretærsjiktet om hvordan de vurderer mulighetene for å utvikle egen kompetanse:

” Nei, vi har ikke noe organisert opplæring fra forbundets side.” (Sekretær)

- ” Jeg har jo ikke vært her så lenge, men jeg kjenner ikke til at noen av oss har tatt noen opplæring. Selv har jeg heller ikke tatt noe.” (Sekretær)
- ” Det går jo framover. Før hadde vi nesten ingen ting. Etterhvert som man ble mer spesialisert, økte også behovet for opplæring utover det å være tillitsvalgt. Denne opplæringen har såvidt startet og den har vært dårlig. Det henger sammen med oppfatningen av at det å være tillitsvalgt skulle være god nok utdannelse i seg selv.” (Sekretær)
- ” Det har vært holdt noen språkkurs ved avdelingen. Men ellers er det smått stell. Det er heller ikke satt av penger på avdelingsbudsjettene spesielt til opplæring. Det blir stort sett til at vi sitter på kafferommet og snakker om det (personalopplæring), men ingenting blir gjort.” (Sekretær)
- ” Jeg meldte meg en gang på et AOF-kurs i engelsk, men jeg har ikke kommet så langt at jeg har fått gjort noe med det. Det er dette med språk jeg føler som mest aktuelt.” (Leder)
- ” Alle får et grunnkurs når de begynner her. (Det fikk vi ikke før.) Det inngår i en opplæringsplan. (...) Likevel føler vi som har begynt nå at vi trenger mer opplæring. Vi har ingen mulighet til å fornye oss. Vi blir sittende i det samme hele tiden, fordi vi ikke har tid til å gå på kurs.” (Sekretær)
- ” Forbundet påla alle oss sekretærene å gjennomføre et kurs som AOF hadde i voksenpedagogikk. Dette ble pålagt oss fordi vi ofte var ute som innledere i kurs-sammenheng. Da var det viktig å vite noe om hvordan en lærer bort til andre. Jeg vet at en del forbund ikke brydde seg om dette, men jeg syntes det var viktig å ta dette kurset.” (Sekretær)

Tilfeldighetsprinsippet

Denne gruppen av personell i organisasjonene jobber mot kundene (medlemmene) og deres hovedoppgave er tjeneste-produksjon i form av saksbehandling og pedagogisk virksom-

het. Det er derfor bemerkelsesverdig at det ikke er gjort mer for å heve kompetansen i denne gruppen.

Situasjonen er ganske lik den vi så hos de kontoransatte. Det er ingen andre enn deg selv som sørger for at du får den egenutvikling du har krav på (og som organisasjonen virkelig trenger). Også for sekretærsjiktet ligger ansvaret for personalopplæring i praksis hos den enkelte. Enkelte tolker mangel på initiativ og prioritering av personalopplæring som et generasjonsfenomen:

” Behovet har i økende grad meldt seg og er nå liksom erkjent fra mange. En får vel si at de eldste her lever med den gamle ideologien – når du sitter og har en periode igjen til pensjonen, så får du jo et mer avslappa forhold til dette med ny kunnskapstilegnelse. Så det er en viss avstand mellom dem som har igjen fire år av karrieren sin og de som har tatt mål av seg til å være her femten år til.”

Vi har ikke tid (til å bli gode...)

Vanskeligheter med å styre sin egen tid blir større jo høyere man kommer opp i organisasjonen. Tidsdisponering ut fra prioriteringer av langsiktige mål må vike for ad hoc-opp-gavene. Mangel på evne, vilje eller muligheter til å komme bort fra skriveord og møterom er grunnleggende:

” Da jeg var tillitsvalgt lokalt deltok jeg i forbundets grunnopplæring. Etter at jeg ble sentralt tillitsvalgt har jeg ikke en gang vurdert å gå på for eksempel LO-skolen. Det innebærer for lang tid borte fra jobben, og det går ikke.” (Sekretær)

” Det eneste jeg har bevilget meg gjaldt språk. Da var jeg i en periode innom på ledersenteret og hadde noen timer i engelsk med Mike. Du kan jo se på boka mi nå, hvordan jeg har det fram til sommerferien. Hos oss har det ikke engang vært aktuelt å overveie å sende folk på kurs.” (Sekretær)

” Problemet er ikke hvorvidt folk får tillatelse til å gå på kurs, men at folk ikke møter. Vi hadde en gang et

saksbehandlerkurs. Bare en fjerdedel møtte. De andre prioriterte å være ute i systemet mye høyere enn sin egen opplæring.” (Sekretær)

” Uansett når du arrangerer et kurs så er det noen som sier de ikke har tid. Det er jo stort sett bare tøv. Her er det snakk om mangel på prioritering. For mange kan det også føles mye tryggere å jobbe ute i systemet som du kjenner, enn å begynne med noe som du ikke kan. Dette er gjerne tillitsvalgte med begrenset utdanning, sånn som meg for eksempel.” (Sekretær)

Med en slik ”la-det-være-opp-til-hver-enkelt-politikk” vil kompetansenivået være svært varierende i denne personalgruppen og de ulike forbundene i mellom. Dette kan være ille for den enkelte, men det er verre for organisasjonen som ikke tar vare på og videreutvikler ressursene sine. Som kunnskapsbedrifter er forbundene mer avhengig av de ansattes kompetanse enn svært mange andre arbeidsplasser. I det daglige organisasjonsarbeide vil det være nettopp denne gruppen som skal formidle råd og kunnskap der dette blir etterspurt.

Heller ikke denne gruppen har nevneverdige incentiver til å prioritere å bruke tid på egenutvikling:

” Nye kunnskaper får i dag ingen positive konsekvenser for den enkelte. Men det skal det få. Det må være en målsetting at du har fordeler av å gå på kurs. Her har det vært mye tilfeldigheter. Hos oss og i fagbevegelsen forøvrig har karrieremulighetene vært begrenset. Den som har forsøkt å stikke seg fram med noe sånt har blitt mobba til døde.” (Leder)

Forbundsledelse og valgte forbundssekretærer

De fleste i denne gruppen er landsmøtevalgte. Her er forbundsleder, nestledere, hovedkasserere og de fleste valgte forbunds- og LO-sekretærer. I tillegg har vi tatt med noen avdelings- og seksjonsledere på øvre mellomledernivå. Dette

er personer med svært varierende bakgrunn. En del har lite eller ingen ledererfaring før de blir valgt inn i sin organisasjons toppledelse. Med ett er de ikke lenger bare tillitsvalgte, de har også fått et arbeidsgiveransvar overfor en rekke medarbeidere, samtidig som de skal styre en organisasjon med et betydelig krav til økonomisk, organisatorisk og strategisk kompetanse.

Arbeidssituasjon

De fleste flyr i møter og har liten oversikt over hva morgendagen vil bringe. Gjennomgående styres arbeidsdagen av forhold som ligger utenfor en selv. Dette gjør det vanskelig å legge opp arbeidsplaner.

” Jeg springer for det meste i møter. Ja, så går det mye tid til å hjelpe de andre i krevende saker. Skulle gjerne hatt mer tid til planlegging og administrativt arbeide.” (Leder)

” Jeg føler sterk frustrasjon fordi for mye av tiden går med til å jobbe mot kollegaer, andre i forbundsledelsen og ikke minst mot LO og andre forbund. Jeg har mange verv, og bruker alt for mye tid til forberedelse og gjennomføring av møter. Dette går på bekostning av det jeg helst vil: Nemlig framtidsrettet virksomhet og arbeidet for og med medlemmene.” (Leder)

Ikke alle er like oppgitt:

” Jeg føler jeg bruker tiden slik jeg har satt meg fore, det vil si til administrasjon og ledelse. Det siste går ut på å at jeg har døren åpen. Da har de jeg har ansvaret for mulighet til å komme hit til enhver tid. Jeg går ikke til dem, men de kommer hit, av og til i ganske strøme strømmer.” (Leder)

Hovedtrekk i opplærings situasjonen

Vi har i likhet med de andre personalgruppene som er omtalt, fått forbundsekretærer og forbundsledelse til å beskrive

hvordan de betrakter opplærings situasjonen i forbundet; både hva gjelder dem selv og generelt i det forbundet de er leder.

” Nei, vi toppledere går sjelden på kurs. Vi er sånne autodidakter. Det er klart vi kanskje kunne trenge noe, men ...” (Leder)

” I dette forbundet har jeg ikke fått noen tilbud. Men tidligere har jeg vært borti dette med notat og lese-
teknikk.” (Leder)

” Jeg har ikke fått tilbud om noen ting. Men jeg er ikke blitt nektet noe heller. Det er opp til hver enkelt å ta initiativ.” (Leder)

” Hos oss er det hverken planer eller opplæring. Det du har lært, har du lært av egen erfaring.” (Leder)

Ikke alle har unngått kursdeltakelse:

” Jeg har vært i den situasjonen at jeg har måttet plan-
legge og gjennomføre en del kurs. Har i to år hatt
ansvaret for et av hovedfagene på LO-skolen og fore-
lest der. Det jeg ikke har behersket på forhånd, har jeg
måttet lære selv først. Det er blitt to semestre med
studium i mediateori, arrangert av Oslo AOF. I forbun-
dets regi har jeg deltatt på et tredagers kassererkurs og
grunnkurset.” (Leder)



Det du har lært har du lært av deg sjøl...

Om tid

De toptillitsvalgte har minst like store problemer som sekretærene med å ta seg tid til egenutvikling. Det begrenser seg gjerne til noen spredte forsøk på å lære seg engelsk:

” Jeg prøvde meg på noen runder med engelsk. Men enda senteret har verdens mest fleksible tilbud med individuell opplæring, så ble det aldri fullført. Du vet det, at når de der ute ber deg om å stille på et foreningsmøte, så nytter det ikke å komme og si at du ikke kan fordi du skal på engelskkurs. De godtar jo ikke det.” (Leder)

Dette utsagnet er ganske representativt. I dag er for eksempel engelskunnskaper blitt så viktige for så mange ledere i fagbevegelsen, at det ikke finnes unnskyldninger for notorisk å holde seg unna slik opplæring. Hvis det fortsatt er vanskelig å legitimere at man bruker tid på å utvikle/ tilegne seg kompetanse som forbundet har behov for, ligger feilen hos lederen selv. Erfaringer fra forbund i Norge og de andre nordiske landene er snarere at det blir mer vanlig at medlemmene ute stiller krav til økt kompetanse i forbundsadministrasjonen. Det er enten en tom unnskyldning eller en sterk undervurdering av medlemmene å påstå at disse ikke har forståelse for at en leder deltar i et opplæringsprogram!

Vettet følger embedet?

Vi ser at få ledere har gjennomgått opplæring med sikte på å mestre de nye oppgavene som følger av å ha kommet i en ny posisjon. Dette stiller store krav til disse menneskenes evne til å lære seg ting på egen hånd. Deres generelle læreevne er utvilsomt stor. Men den tiden de bruker på å kunnskapsmessig ajouføring er liten. Det blir å nøye seg med læring gjennom erfaring. Dette er en svært tidkrevende måte å lære på. Selv om den rent pedagogisk er god, er den ikke tilstrekkelig. Endringene utenfor organisasjonene skjer nå så raskt at man i dag, mindre enn noen gang tidligere, har tid til å bruke bare denne læringsformen. Kravene til en utvidet og

fortløpende opplæring er blitt betydelig større. Vi har spurt om hvor langt organisasjonene er kommet i arbeidet for å møte det utvidete kompetansekravet:

- ” Nei, hos oss har vi ikke hatt noen plan eller opplæring. Det kan vi bare slå fast. Det en har lært seg er lært av egen erfaring.” (Leder)
- ” Litt fleipete blir det sagt at ”vettet følger embedet”. Hos oss er dette opplest og vedtatt. Men vi ser jo at vettet ikke følger etter av seg selv. Dermed får vi det problemet at kompetanseutviklingen ikke følger sprangene på karrierestigen. Her tror jeg vi har årsaken til mange av de problemene vi sliter med.” (Leder)
- ” Jeg har vært med i flere styringsgrupper for prosjekter f.eks. ved Senter for bedre arbeidsliv og IFIM¹⁰. Det sier seg selv at for å delta i slike grupper forutsettes det at du har tilegnet deg den kompetanse som trengs. Min folkeskolebakgrunn og yrkespraksis er ikke tilstrekkelig. Jeg burde hatt opplæring i å styre prosjektarbeid og utarbeide rapporter.” (Forbundssekretær)

Kompetansebehovet er utvetydig tilstede, men organisasjonenes opplæringssituasjon er ikke egnet til å komme det i møte. Gapet mellom faktisk og ønskelig nivå er stort. Dersom dagens mannskap alene skal besørge den nødvendige kompetansehevingen, vil svært mange bruke uforholdsmessig mye tid på å ajourføre sin kompetanse. Den interne kompetanseutviklingen bør derfor kompletteres gjennom nyrekruttering når dette er mulig. Det vil si at ansettelsespolitikken og landsmøtevalgene bør legge vekt på faglige kvalifikasjoner.

Dette forutsetter at man kjenner kompetansebehovet. Svært få gjør det, og det er kanskje det aller største problemet for arbeidet med å styrke fagbevegelsens innsatsevne.

10 IFIM: Institutt for industriell miljøforskning, Trondheim

” Jeg har inntrykk av at det er lite diskusjon om dette her i arbeiderbevegelsen. Det er ingen som stiller krav om det heller. Dette har å gjøre med at man i fagbevegelsen blir rekruttert til leder ut fra bestemte forutsetninger som ikke går på de kvalitetene man i dag bør legge stor vekt på.” (Leder)

Oppsummering

Ved hjelp av sitater er opplærings situasjonen for de ulike personalgruppene blitt beskrevet. Selv om forholdene varierer noe fra forbund til forbund, er det likevel mulig å sette opp noen fellestrekk. Sammenfatningsvis må vi slå fast følgende:

Utviklingspolitikk

- Fagbevegelsen mangler en utviklingspolitikk for sin interne virksomhet. Dermed har man heller ingen kompetansepolitikk. Forståelsen av kunnskap som strategisk virkemiddel er dårlig. Dette kan føre til ineffektive organisasjoner og begrenset evne til måloppnåelse (medlemsstøtte). For liten oppmerksomhet omkring egen organisasjon og kunnskapens plass, hemmer fomyelseevnen. På sikt vil dette medvirke til stagnasjon og tilbakegang.

Personalansvar og opplæringsansvar i organisasjonene

- Organiseringen av personalansvaret er ofte tilfeldig, og det er betydelig uklarhet om hvem som innehar det formelle personalansvaret med tilliggende oppgaver og fullmakter.
- Personalfunksjonen er løst definert. Den er fortrinnsvis koblet opp mot juridiske og lønnsmessige bestemmelser. Her legges liten vekt på utviklingsoppgaver
- Opplæringsansvaret er enda løsere definert. Det er betydelig usikkerhet om både hvor det ligger og hva det innebærer
- Det reelle opplæringsansvaret er for det meste overlatt til den enkelte ansatte og tillitsvalgte. Det er stort sett opp til hver

enkelt ansatt å skaffe seg informasjon om hvilke kurstilbud som finnes og selv ta de nødvendige initiativ til å utvikle og fornye sin kompetanse. Ledelsen innvilger eller avslår

Behovskartlegging og opplæringsplaner

- Kartlegging av opplæringsbehovet er med få unntak aldri gjennomført. Skal en behovskartlegging med påfølgende opplæring gi resultater, må det knyttes til organisasjonsmessige mål
- Opplæringsplaner er ikke tatt i bruk. Hverken AOF selv eller de femten forbundene som er med i undersøkelsen, kunne vise til konkrete opplæringsplaner
- Få forbund har satt av egne midler i budsjettet til personalopplæring
- Det meste av personalopplæringen er sporadisk og uten overordnede mål. Den skjer tilfeldig og er uten styring fra organisasjonenes ledelse
- Definerte behov og opplæringsplaner er en forutsetning for meningsfull, organisatorisk kompetanseoppbygging. Da vil en i kjølvannet også kunne tilrettelegge for arbeidsplaner og informasjonsrutiner som letter deltakelse for både ledere og kontoransatte
- Det er gjennomgående mangelfull informasjon om de opplæringstilbud som finnes. Dette gjelder både eksterne tilbud og bevegelsen egne
- Mangel på tid er den vanligste begrunnelsen for ikke å sørge for egen kompetanseutvikling. Dette er først og fremst uttrykk for lav prioritering. Ledere og ansatte er ikke flinke til å organisere seg slik at opplæringsfravær inngår i arbeidsplanene

Innholdet i den opplæringen som prioriteres

- Den vanligste og nær enerådende formen for læring i organisasjonene er ”prøve-og-feile-metode” og ”spør-en-kollega-metoden”. Dette bidrar til å styrke organisasjonens kultur. Den interne arbeidsdelingen holdes i hevd. Når en slik læreform dominerer, blir resultatet styrking og opprettholdelse av gammel kunnskap
- Innvilgede kurs- og opplæringstilbud er overveiende begrenset til kunnskap om bruk av tekniske hjelpemidler, tekstbehandling og annen edb-virksomhet
- Ledelsen stiller strenge krav til at kurs og opplæring skal være relevant i forhold til konkrete arbeidsoppgaver vedkommende utfører på angjeldende tidspunkt. Dette er viktig for å holde utgiftene nede. Men samtidig svekkes fomyelseevnen. All den relevante opplæringen og de utviklings- og effektiviseringstiltak som ikke blir gjennomført, er trolig et langt større problem for fagbevegelsen enn risikoen for at en medarbeider skal tilegne seg kunnskaper som ikke er anvendbare, eller at kursutgiftene skal bli for store

Individuell kompetanseutvikling og arbeidsmessige konsekvenser

- Tilegning av kompetanse har få eller ingen organisasjonsmessige konsekvenser for den enkelte. Kontoransatte har svært begrensede avansementsmuligheter både når det gjelder utvidet jobbinnhold og ansvarsområde, og lønn.

4 Opprettelsen av senteret, og senterets faglige tilbud

Fagbevegelsen, tidlig ute med ideen om et eget kompetansesenter

AOFs Personal- og ledersenter startet virksomheten våren 1978. Dette skjedde i en periode med stor interesse for lederskapsspørsmål i Norge. Norsk Arbeidsgiverforening drøftet mulighetene for å opprette et ledersenter med Rederforbundet og Industriforbundet. Samtidig arbeidet Lederopplæringsrådet for en bredest mulig allianse mellom ulike organisasjoner som kunne stå bak et slikt senter. Ingen av disse planene ble realisert.

I denne uavklarte situasjonen lanserte AOF ideen om et eget ressurs-senter som skulle selge sine tjenester til tillitsvalgte og ansatte sentralt i fagbevegelsen. Målet var å heve kompetansenivået utover den forbundsvise tillitsvalgtsopplæringen i fagbevegelsen, for å kunne takle de utfordringer en ville møte i åttiåra.

” På den tiden (1977) var det mye snakk om å satse på ledelse. Vi ga et slags svar på dette, og sa at arbeiderbevegelsen skulle ha sitt eget ledersenter. Vi mente det var behov for en forandringsagent i systemet som skulle ta alvorlig innad det vi krever utad som fagbevegelse. På det tidspunktet hadde vi en svært mangelfull personalpolitikk” (Tidligere ansatt)

Senteret etableres

Sentrale personer i AOF på den tiden bidro til at ideen om et personal- og ledersenter ble lansert på LO-kongressen i 1977. Her fikk man vedtak om å opprette et slikt senter. Deretter kunne AOFs forretningsutvalg behandle saken. I følge protokollen fra møtet 24.03.77 ble følgende vedtatt:

” 1. AOFs senter for Personal- og Lederopplæring opprettes fra 01.08.77.

2. Senteret utgjør en avdeling i AOF på linje med de andre avdelinger.

3. AOFs sjefssekretær får i oppdrag å tilrettelegge forholdene slik at senteret kan begynne sitt arbeid.”

AOFs Personal- og ledersenter ble offisielt åpnet av LOs leder 14.03.78. En tidligere distriktssekretær i AOF ble tilsatt som leder. Fire andre personer ble knyttet til senteret (perioden 1978 til 1986).

Styring og organisasjonsmessige plassering av senteret

Rammebetingelsene for drift og organisering av senteret ble satt av AOFs forretningsutvalg. I protokollen fra møtet 24.03.77 heter det:

” §1 **Formål:** AOFs Senter for Personal og Lederopplæring (senteret) har til formål å drive opplæring av ansatte i arbeiderbevegelsens organisasjoner og i institusjoner og foretak med tilknytning til arbeiderbevegelsen. Senteret kan innenfor rammen av vedtak fattet av AOFs forretningsutvalg også påta seg andre oppdrag.”

Senteret skulle altså primært drive med opplæring av valgte og ansatte i AOFs medlemsorganisasjoner. Samtidig gis det rom for andre aktiviteter, herunder eventuelle eksterne oppdrag. Et slikt senter skulle ikke bare være et tilbud for topp-tillitsvalgte i bevegelsen. Det skulle også være et kompetansesenter for ansatte og andre som var valgt inn i de ulike organisasjonene. Om senterets organisasjonsmessige plassering sier vedtektene følgende:

” § 2 **Senterets organer:** Senterets høyeste myndighet er AOFs forretningsutvalg. Forretningsutvalget oppnevner et undervisningsutvalg for senteret og kan også oppnevne andre utvalg som fungerer i tilknytning til senteret.”

Den endelige beslutningsmyndighet vedrørende driften ble lagt til forretningsutvalget:

” § 3 Forretningsutvalgets oppgaver: Forretningsutvalget er ansvarlig for senterets virksomhet og økonomi. Forretningsutvalget skal godkjenne senterets årsmelding, årsregnskap, budsjett og arbeidsplaner ...”

Undervisningsutvalget for Personal- og ledersenteret skulle ha en rådgivende funksjon både overfor senterets administrasjon og overfor AOFs forretningsutvalg. Ansvar for å utvikle handlingsplaner for senteret ble lagt til Undervisningsutvalget. Undervisningsutvalget fikk med andre ord en slags styrefunksjon, men uten tilhørende beslutningsmyndighet.

” § 4 Undervisningsutvalgets sammensetning og oppgaver: Senterets undervisningsutvalg består av 9 medlemmer oppnevnt av AOFs forretningsutvalg for ett år ad gangen. (...) Undervisningsutvalgets oppgave er å *planlegge senterets virksomhet* innenfor rammen av Forretningsutvalgets vedtak, *gi råd* til senterets administrasjon vedrørende gjennomføring av denne virksomhet.”

Slik har senterets ledelse og ansatte fått to styrer å forholde seg: et besluttende og et rådgivende. Personene i Undervisningsutvalget rekrutteres fra AOFs medlemsorganisasjoner. Utvalget har ni medlemmer. I 1991 kom disse fra LO, Kartellet, Fagdata, Samvirke forsikring, Arbeiderpartiet, Fellesforbundet, AOF (to representanter), samt en tillitsvalgt for de kontoransatte. LOs personalsjef har alltid vært utvalgets formann. Senterets daglige leder er utvalgets sekretær. Undervisningsutvalget representerer altså et bredt spekter av Personal- og ledersenterets potensielle brukergrupper.

Medlemmene skulle således tilføre utvalget kunnskaper og ressurser av grunnleggende betydning for å gjennomføre det vedtektsbestemte planleggingsarbeidet. Samtidig skulle senteret kunne bruke undervisningsutvalget som en informasjonskanal ut mot brukerorganisasjonene. En viktig forutsetning for at dette skulle fungere var at de personer som ble oppnevnt som medlemmer av undervisningsutvalget hadde be-

fatning med opplæringsvirksomhet i brukerorganisasjonene. Slik har det ofte ikke vært.

Personal- og ledersenterets daglige ledelse

Hvilken organisatorisk rolle skulle senterets leder spille i denne strukturen? Hvilke styringsmuligheter var tiltenkt denne stillingen?

I følge vedtektene skulle senteret organiseres som en vanlig avdeling på lik linje med de andre avdelingene i AOF, og daglig leder skulle inngå i AOFs ledergruppe. Den besto av sjefssekretær og avdelingsledere. Denne gruppen hadde møte en gang i uken. Her skulle senterets leder i et uformelt forum kunne ta opp ulike spørsmål med AOFs øvrige ledelse.

” ... Senteret utgjør en avdeling i AOF på lik linje med de øvrige avdelinger. Senterets leder ansettes som avdelingsleder i AOF (...). Lederen møter i arbeidsutvalget og innkalles til Forretningsutvalget med tale- og forslagsrett når senterets saker behandles ...” (Vedtak i AOFs forretningsvalg 24.03.77)

Vi tolker senterets administrative plassering som uttrykk for at man tenkte seg et Senter med betydelig selvstendighet både i valg av faglig virksomhet og i personalstyringen.

De første årene

Vedtektene og måten Personal- og ledersenteret ble organisert på viser at AOFs ledelse tenkte seg senteret som en ren kursenhet. Man brukte samme mal som ellers i AOF, med utvikling og avvikling av kurs. Den mest iøyenfallende forskjellen mellom senteret og de øvrige opplæringsenhetene, var at senterets virksomhet bare skulle dekke et avgrenset opplæringsbehov innad i fagbevegelsen.

Denne oppfatningen av hva som skulle inngå i senterets virksomhet, står i kontrast til de planene ildsjelene bak etableringen hadde. Den første tiden ble det gjort flere forsøk på å etablere tilbud som gikk ut over ren kursavvikling:

Onsdagsfrokosten

Den såkalte onsdagsfrokosten var et tiltak for å skape kontakt mellom enkeltmennesker som hadde sin arbeidsplass sentralt i fagbevegelsen (rundt Youngstorget). Ideen var å utvikle et miljø for åpen prat. De fleste fora hvor lederne samles er formelle og bundet av en fastlagt dagsorden hvor den enkelte uttaler seg etter bundet mandat. Arrangementet fikk blandet mottakelse. Noen var positive, mens andre syntes det var bortkastet å bruke tid på slikt. Som arrangement fra senterets side døde det ut etterhvert. Sporadiske møter uten formell dagsorden forekommer selvfølgelig, men da på deltakernes eget initiativ.

Tiltaket hadde klare paralleller til andre nettverksfrokoster som blant annet var vanlig blant ledere i næringslivet. Også blant politikere er denne metoden for å pleie og utvikle kontakter og utveksle informasjon kjent. Mellom LO og DNA benyttes frokostmøter for tiden mer systematisk. Men disse har et mer formelt innhold selv om rammen kan være uformell.

Lederutviklingsprogrammer

Det ble arbeidet med planer for lederutviklingsprogrammer. Høsten 1978 arrangerte senteret en dagskonferanse hvor et programforslag ble presentert. Men det kom lite ut av dette. Konkrete og seriøse forsøk på lederutvikling kom ikke i gang før man i 1988 ansatte en person med ansvar for dette.

Utviklingsprogram i organisasjon og ledelse

I 1979 ble det gjort forberedelser til et utviklingsprogram i organisasjon og ledelse. I dette arbeidet deltok grupper både fra medlemsorganisasjonene og forretningsforetakene. Her samarbeidet senteret med Arbeidspsykologisk Forskningsinstitutt (AFI). Arbeidet hadde lav prioritet i de fleste forbundene. Senteret fikk heller ikke støtte fra AOF

De ansatte ved senteret engasjerte seg også i enkelte organisasjonutviklingsprosjekter. Forbund som Kommunefor-

bundet, Handel og Kontor, NTL, Arbeidsmandsforbundet, Bygningingsindustriarbeiderforbundet, Jern og Metall og mororganisasjonen AOF deltok i varierende grad i utviklingsprosjektene. I AOF ble utviklingsarbeidet rettet mot enkelte distriktskontorer. Det ble tatt initiativ til et utviklingsarbeid sentralt i AOF, men forsøkene møtte motstand, og ble stoppet allerede i startfasen. I enkelte av OU-prosjektene hadde senteret bistand av konsulenter fra AFI.

Interne konflikter

Det var altså ikke bare kurs- og opplæringsvirksomhet som preget senterets virksomhet de første årene. Det var imidlertid uenighet om hvorvidt senteret skulle drive med organisasjonsutvikling. Ledelsen og de ansatte ved senteret ønsket større satsing på organisasjonsutvikling, mens AOFs ledelse mente man skulle konsentrere seg om ren kursvirksomhet. Begge parter støttet seg på tolkninger av vedtektene.

Samtidig med dette økte uklarheten om innholdet i senterets kurstilbud. Manglende innpill fra brukerorganisasjonene om opplæringsbehov, bidro til økt usikkerhet. De første årene ble preget av mye prøving og feiling. Utformingen av kurstilbud foregikk på grunnlag av antakelser om hva de ulike brukergruppene hadde av opplæringsbehov.

” Til nå har vi gjort det på den gamle AOF metoden – vi har satt oss ned og laget et kurs ut fra hva vi trodde organisasjonene hadde bruk for” (Ansatt)

Opprettelse av et kartleggingsråd

Bruken av Personal- og ledersenteret ble ikke slik initiativtakeme hadde forestilt seg. Det kom få henvendelser fra brukerorganisasjonene og det var vanskelig å få oppslutning om de ulike kurstilbudene. Kurs måtte ofte avlyses på grunn av manglende interesse. AOFs leder hadde følgende moraliserende kommentar:

” Når det gjelder organisasjonenes prioritering, ligger den ikke på det den er lovet verbalt. I diskusjoner, landsmøter, konferanser, kongresser og i personlige samtaler er man skjønt enige om nytten og nødvendigheten av å benytte seg av senterets tilbud. Men i den daglige konkurransen med nødvendig organisasjonsarbeid, taper senterets tilbud avgjort når beslutningen tas.

På kort sikt vil vi i senteret fornye våre tilbud og drive oppsøkende virksomhet i organisasjonene. Men på lengre sikt er det bare en utvei. Man må gjøre det til en likeverdig plikt å delta i studietiltak som vanlig organisasjonsarbeid. Dermed må studietiltakene gis tid og innarbeides i det daglige organisasjonsarbeidet like naturlig som alt annet arbeid.” (Frotjold, 1980)



Oppsøkende virksomhet

Etter tre års drift tok de ansatte ved Personal- og ledersenteret initiativ til å kartlegge opplærings- og utviklingsbehovet i arbeiderbevegelsenes organisasjoner (AOFs personal- og ledersenter, 1981). Initiativet ble godkjent av AOFs Forretningsutvalg i august 1981, som deretter delegerte til Undervisningsutvalget å oppnevne et Kartleggingsråd som fikk ansvaret for å framskaffe opplysninger om hvilke opplæringsbehov brukerorganisasjonene hadde.

Kartleggingsrådet¹ presiserte at de administrative enhetene i arbeiderbevegelsens organisasjoner, distriktskontorene inkludert, skulle være målgrupper. Kartleggingen skulle omfatte alle som hadde sitt daglige virke i administrasjonene. (Kartleggingsrådet, 1982) I samme notat understreker Kartleggingsrådet

¹ Kartleggingsrådet besto av i alt ni personer fra åtte forskjellige organisasjoner: tre fagforbund, LO, Kultur- og vitenskapsdepartementet, AOF, Voksenopplæringsrådet og Fagorganisasjonens Funksjonærgruppe.

arbeiderbevegelsens ansvar som arbeidsgiver, og at dette må vektlegges i forhold til de krav som stilles til det øvrige arbeidsliv. Rådet håper at utredningsarbeidet skal åpne for økt kommunikasjon med brukerne.

Oppnevningen av Kartleggingsrådet og dets brede mandat viser at forutsetningene for senterets virksomhet var for uklare fra starten av. Det viser også at senteret etter tre år fortsatt ikke visste hva det egentlig skulle drive med. Med dette arbeidet ble det gjort et forsøk på å avklare forutsetningene for hvordan et personal- og ledersenter kan fungere som et operativt kompetansesenter for ansatte og valgte i arbeiderbevegelsens organisasjoner.

Kartleggingsrådets arbeid

Kartleggingsrådet var i arbeid i omtrent to år. Underveis ble det foretatt en spørreundersøkelse for å få oversikt over bemanningssituasjonen i organisasjonene. I tillegg ble det arrangert konferanser med deltakelse fra fem innbudte fagforbund. Under hovedkassererkonferansen våren 1983 ble det gitt en orientering om kartleggingsarbeidet. I arbeidets siste fase foretok Kartleggingsrådet en høringsrunde hvor alle organisasjonene sentralt var med. Rådets innstilling forelå i februar 1984.

I innstillingen gjennomgås personalsammensetningen ved de administrative enhetene, ulike sider ved opplæringssituasjonen, opplærings- og utviklingsbehovene, personaladministrative spørsmål, og prinsipper for plassering av personalansvaret. Innstillingen anbefaler at det utvikles en felles personalhåndbok for arbeiderbevegelsens organisasjoner.

Kartleggingsrådet presenterer opplæringsplaner for de ulike personalgruppene i organisasjonene. Videre blir det lagt fram en omfattende skisse for oppgave- og ansvarsfordeling mellom senteret og organisasjonene.

Bak denne skissen lå et ønske om at senteret skulle ha kompetanse til å yte bistand under organisasjonsutviklings-

tiltak i organisasjonene. Kartleggingsrådet ønsket ikke at senteret skulle utvikle seg til bare å være kursarrangør:

” Det er viktig at senteret ikke utvikler seg til å bli en ensidig kursarrangør. For å unngå dette må senteret utvikle planer hvor aktiviteter innen organisasjonsutvikling, personaladministrasjon og administrative utviklingstiltak sikres en sentral plass i virksomheten.”
(Kartleggingsrådet, 1984)

Forslagene som kartleggingsrådet fremmet i innstillingen er omfattende og ville, om de ble satt ut i livet, ha utvidet Personal- og ledersenterets virksomhet.

Følgene av kartleggingsrådets arbeid

Etter å ha mottatt innstillingen fra Kartleggingsrådet var det opp til ledelsen i AOF, Forretningsutvalget og ledelsen i medlemsorganisasjonene å gi tilbakemelding. Her fikk man anledning til å vise hva man ville med et eget personal- og ledersenter i fag- og arbeiderbevegelsen.

Kartleggingsrådet hadde levert et dokument som kunne ha gitt grunnlag for å stake ut en ny kurs for senteret. Innstillingen ble stort sett møtt med taushet! I følge Kartleggingsrådets formann ble det ved flere anledninger bedt om tilbakemelding fra de ansvarlige organer i AOF. De konstruktive svarene og innspillene uteble.

I et arbeide hvor målet er å sette i gang en endringsprosess, er det avgjørende å sørge for et utgangspunkt hvor man har tilstrekkelig støtte blant de som eventuelt skal vedta en ny kurs. Kartleggingsrådet hadde en sammensetning som var effektivt med sikte på å oppnå intern enighet og evne til å frambringe et resultat. Sammensetningen kunne ha vært annerledes. Man kunne ha sørget for å trekke inn flere representanter med ulike syn. Da kunne man ha kommet ut med et resultat som flere ville ha gitt sin tilslutning til. Men man kunne også ha risikert at intern uenighet ville lammet hele arbeidet slik at innstillingens innhold ville blitt betydelig uthult.

” Rapporten fikk en svært så blandet mottagelse, men ingen konsekvenser av betydning. Det var nok en tabbe at vi ikke tok med en ”bremsekloss” i Kartleggingsrådets arbeid.” (Tidligere ansatt)

Vi tror imidlertid ikke at den grunnleggende feilen bunnet i taktiske feilvurderinger. Innstillingen har to svakheter. For det første mangler tilbuds- og organisasjonsanalyser. Vi savner en kritisk gjennomgang av senterets egen situasjon. Samspillet mellom senteret og brukerorganisasjonene er heller ikke viet tilstrekkelig oppmerksomhet.

Innstillingens andre svakhet er at den er sterkt moraliserende. Det er riktig når kartleggingsrådet påpeker at ”senteret ikke må utvikle seg til å bli en ensidig kursarrangør”. Men i stedet for å levere en dyptgripende problemanalyse som dokumenter organisasjonenes kompetansebehov, presenteres et opplæringsimperativ. Opplæringskravet til organisasjonene blir knyttet til den enkelte ansattes velferdskrav og til overholdelse av arbeidsmiljøloven. Fagbevegelsen får beskjed om å feie for egen dør, og framstå som et godt eksempel for arbeidslivet.

Her berører vi et fenomen som går igjen i hele fagbevegelsen og som har hindret AOF i å stille de rette kravene til seg selv: Kunnskap oppfattes som et velferdsgode og ikke som et viktig redskap i arbeidet for å nå strategiske mål. Vi har tidligere sitert hvordan AOF tyr til moraliserende argumenter når organisasjonene anklages for svikte AOF. Problemet er snarere at AOF har sviktet seg selv og sine medlems- og eierorganisasjoner ved ikke å sette kompetanse i sammenheng med grunnleggende organisasjonsmessige behov. AOFs virkelige, pedagogiske utfordring ligger i å vise hvordan investering i kompetanse kan gi organisasjonsmessig uttbytte. Vi har tidligere sett at forbundene i stedet knytter opplæringsspørsmålet til individuelle goder som oppfattes som en organisasjonsmessig utgiftspost.

Tre ledere som i dag har et nært forhold til senteret kommenterer, ikke overraskende, Kartleggingsrådets innstilling slik:

- ” I mitt gamle forbund oppfattet vi innstillingen kort og godt som uaktuell.”
- ” Forretningsutvalget diskuterte innstillingen. Det var ingen som hadde noe i mot den. Man var bare ikke opptatt av temaet.”
- ” Manglende behandling av innstillingen skyldes slapphet i AOF. I mitt forbund har vi ikke sett det dokumentet.”

En av toppene i et av de største forbundene medgir at innstillingen ikke fikk den oppfølging den burde ha fått fra brukersiden. Store organisasjoner med faste strukturer, som i fagbevegelsen, er ofte internt konservative. De er vanskelige å få i bevegelse. Vedkommende legger også vekt på psykologiske faktorer i forholdet mellom senteret og organisasjonene:

- ” Det er vel riktig å si at denne kartleggingsrapporten led den samme skjebne som så mange andre rapporter om fagbevegelsens interne forhold: det skjer stort sett ikke noe.

Vi følte vel at innstillingen bar preg av den ledelsesbølgen som var in i næringslivet. Vi ønsket ikke at fagbevegelsen skulle utvikle broilere. Slik jeg så det den gang, solgte senteret seg feil. Deres talsmenn kunne like gjerne arbeidet næringslivet. De kom utenfra og sa at vi var for dårlige. Det var nok riktig, men det gjorde oss ikke til idioter. Det var nok mange som reagerte på deres bedrevitenhet.

Jeg tror senteret hadde vært tjent med at deres ledere var mer lyttende til våre behov. Slik det var til å begynne med, var det vi som, måtte forstå senteret, og ikke omvendt. Og så skulle de lære oss ”Det Rette”. Det måtte bli feil.” (Leder)

Senterets utvikling utover i åttiåra

Senteret ble av flere vurdert som et prøveprosjekt, og virksomheten har hele tiden båret preg av å være et eksperiment. Ved senteret ønsket de ansatte å fortsette med organisasjonsutvikling parallelt med kursvirksomhet (i tråd med innstillingen). AOFs øvrige organer oppfattet senteret som en kursenhet, og la press på de ansatte om å avgrense virksomheten til kursutvikling og -gjennomføring.

Ut over i åttiåra hadde senteret kraftig vekst i edb-opplæringen. Dette skyldes først og fremst at medlemsorganisasjonene tar i bruk tekstbehandling. I 1984 engasjerer AOF en freelance-medarbeider ved senteret. Vedkommende får ansvaret for edb-opplæring, og blir to år senere fast ansatt. Økt etterspørsel fører til at det blir etablert en egen edb-enhet ved senteret. Denne bistår organisasjonene med opplæring, kursvirksomhet og annen støtte i tilknytning til nye edb-systemer.

I begynnelsen av åttiåra ble det nedsatt et utvalg som skulle gjennomgå AOFs totale virksomhet (Oksholm-komiteen, 1983). Utvalgets utgangspunkt var "endrede økonomiske forutsetninger", og målet var å komme med forslag til en mer effektiv bruk av organisasjonens ressurser. Utvalget avga sin innstilling i februar 1983.

For å komme ut av den økonomiske krisen foreslås en rekke innskrenkninger for å skjære ned utgiftene. Muligheter for å øke inntektene diskuteres lite. Virksomhetsavdelingen foreslås redusert med omtrent 30 prosent fra atten til tretten stillinger. Personal- og ledersenteret legges inn under virksomhetsavdelingen. Senterets leder går ned i lønn og mister sin avdelingslederstatus.

I 1986 er det gått to år siden Kartleggingsrådet avsluttet sitt arbeid. Innstillingen og dens visjoner er det ikke lenger noen som snakker om. Aktivitetene innen organisasjonsutvikling avtar og senteret utvikler seg mer i retning av å bli kursarrangør, supplert med noe kursutvikling. Senterets leder og flertallet av de ansatte slutter. Det kan neppe overraske

mange. Senteret får ny leder og omtrent den personal-sammensetningen det har i dag.

Senterets hovedoppgaver blir edb-opplæring, språkundervisning, samt utvikling og avvikling av kurs innenfor området pedagogikk. En ny medarbeider får ansvaret for å ta seg av oppgaver som senteret var tiltenkt allerede fra starten av: Lederopplæring. Vedkommendes jobb blir å utvikle kursopplegg og opplæringsprogrammer rettet mot personer i lederroller på ulike nivåer i arbeiderbevegelsens organisasjoner.

Senterets faglige aktiviteter og kurstilbud omkring 1990

I 1987 og 88 utgjorde edb-opplæringen omtrent to tredjedeler av senterets totale kursvirksomhet. I 1989 ble edb-opplæringen kraftig redusert. De siste årene har den tatt seg noe opp igjen. En kraftig vekst er ventet når fagbevegelsens store dataprojekt (FANE) skal tas i bruk i organisasjonene. Lederopplæringen har fra 1989 hatt en markert vekst. Engelskundervisningen² har hele tiden stått sentralt. Antall undervisningstimer har vært stabilt høy de siste tre årene.

I tabellene presenteres senterets kursvirksomhet fordelt på de viktigste fagområdene. Framstillingen bygger på den virksomhet som er arrangert og registrert av senteret. Dette gjelder bare opplæring som oppfyller kravene for tilskudd etter Lov om voksenopplæring. Kurs de ansatte har gjennomført utenfor senteret er ikke kommet med. Det betyr at opplæringsvolumet i tabellene er betydelig lavere enn det opplæringsvolum de ansatte ved senteret totalt er involvert i. Utviklingstendensene og forholdet mellom faggruppene som kommer fram gir et dekkende bilde av virksomheten.

² Mye av undervisningen i fremmedspråk skjer på individuell timebasis. Oversikt over deltakere og kursdager er ikke kommet med i tabellene.

Personal- og ledersenterets kursvirksomhet 1987-1991

Antall kursdager

	1987	1988	1989	1990	1991
Edb	97	137	37	35	76
Norsk ³	31	16	-	-	-
Ledelse ⁴	-	8	15	41	74
Andre ⁵	12	19	45	16	3
SUM	140	180	97	182	153

Antall deltakere

	1987	1988	1989	1990	1991
Edb	237	229	53	79	106
Norsk	35	26	-	-	-
Ledelse	-	22	46	128	120
Andre	45	20	143	42	10
SUM	317	297	242	249	236

Antall timer

	1987	1988	1989	1990	1991
Edb	497	515	193	182	301
Norsk	120	48	-	-	-
Fremmedspråk	200	110	250	250	250
Ledelse	-	64	109	188	385
Andre	58	113	110	105	20
SUM	875	850	662	725	856

3 Norsk inkluderer også korrekturlesning.

4 Ledelse inkluderer organisasjonskunnskap, lederutvikling og virksomhetsplanlegging.

5 Andre inkluderer pedagogikk, andre debattopplegg, mesterprøven, studielederopplæring, bedriftsdemokrati, arbeidsmiljø, medarbeiderskolering, kontorelevkurs, introduksjonskurs og arkiv.

Reaksjoner på kursopplegg og enkeltkurs

Gjennom intervjuer med personer på brukersiden går det fram at senteret stort sett har hatt bra dekning på områder som edb, språk og pedagogikk. Kurstilbudet i økonomi har vært begrenset. Innen arbeidsrett og jus og saksbehandling har tilbudet ikke vært tilstrekkelig. Kurs i ledelse og lederutvikling er av nyere dato, og er et område i vekst.

Edb

Senterets edb-kurs har størst oppslutning blant de kontoransatte og funksjonærene. Kurstilbudet omfatter hovedsaklig tekstbehandling. Det har også vært avholdt enkeltkurs i bruk av regneark. Flertallet av de intervjuede som hadde deltatt på disse kursene, ga uttrykk for at dette var nyttige og praktisk orienterte kurs, hvor de hadde fått en god innføring i tekstbehandling på PC. Det ble også gitt uttrykk for tilfredshet med at senteret hadde en person som jobbet på heltid med edb-undervisning, og som samtidig kunne fungere som brukerstøtte.

Enkelte deltakere ønsket seg bedre oppfølging etter kursene. Andre har pekt på at det har vært ujevnt nivå på deltakerne. Dermed har det vært vanskelig å gi samtlige tilstrekkelig undervisning. Til nå har organisasjonene hatt forskjellige edb-systemer. Feltet har vært uoversiktlig. Det har vanskeliggjort senterets oppgave. I 1989 startet Fagdata FANE-prosjekt for å koble sammen fagbevegelsens datavirkosomhet i ett hovedsystem.

FANE

FANE står for FAgbevegelsens Nye Edb-system. Et av hovedmålene for prosjektet er å utvikle et medlemskartoteksystem som skal inngå i et sentralt edb-basert informasjonssystem.

system for hele Fagbevegelsen. Dette skal være fleksibelt og kostnadseffektivt.⁶

Hva skal systemet inneholde?

Det er planlagt at kjernen i FANE skal bestå i: et kartotekregister med detaljer om alle medlemmer, et register for detaljer om organisasjonen i hvert forbund, og et felles register for alle bedrifter i Norge

Utover disse tre registrene (databasene) som utgjør basis i FANE, så vil hvert enkelt fagforbund få tilgang til et "standardtillegg". Dette er planlagt å romme kontingentsystem, kursregister, stønadskasse/forsikring, abonnement, tillitsvern, overenskomst/avtale, prosedyrer og sammenkobling av tilleggsregistre. I tillegg skal FANE også romme en del andre funksjoner hvor hvert enkelt forbund kan spesialtilpasse funksjoner som de ønsker at FANE skal utføre⁷.

Det er planlagt at PC-nettet i hvert fagforbund skal kobles til Fagdatas lokalnett. De enkelte fagforbunds nettverk kan så i neste omgang kobles til avdelinger og klubber etter et mønster som er tilpasset forbundets behov. På hver FANE-arbeidsplass vil det med andre ord stå en PC som kan kommunisere med andre PC'er og ha tilgang til den informasjon som blir tilgjengelig i det integrerte nettverket som er beskrevet over.

Handlingsplan for videreføring av hovedprosjektet ble laget i 1990. Landsbanken og Samvirke ble invitert med i hovedprosjektet for å sikre at strategier og mål fra LOs handlingsplan om medlemsfordeler fra bank og forsikring ble

⁶ Fagdata har fått ansvar for systemutvikling, forhandlig med leverandører og innføring, drift og vedlikehold av systemet, først i pilotforbundene og senere i alle organisasjonene som blir med i nettet.

⁷ Dette kan være produksjon av statistikker, rapporter, etiketter, informasjon om hva f.eks. Landsbanken og Samvirke tilbyr av bank og forsikringsrettigheter. Samkjøring av registre og databaser vil forhåpentligvis gjøre forbundene bedre i stand til å gi medlemmene riktige, utfyllende og raskt svar på en del konkrete henvendelser.

ivaretatt. I juni 1991 ble FANE-prosjektet behandlet i LO-sekretariatet. En ny prosjektorganisasjon for FANE-FASE-2 ble opprettet.⁸ Systemet er i ferd med å bli prøvet ut i to pilotforbund⁹

Opplæring: Lett å forstå – Lett å lære?

Opplæringsspørsmålet er lite omtalt i dokumentasjonen av FANE-prosjektet. Kravspesifikasjonen legger opp til at systemet skal være lett å forstå og lett å lære. Brukervennlighet og funksjonalitet skal redusere opplæringsbehovet til et minimum. Alle rutiner skal dokumenteres i programmet, slik at personer på ulike nivåer vil få den nødvendige innsikt slik at de kan gjøre en best mulig jobb (side 46 i kravspesifikasjonen).

Erfaringer fra annen systemutvikling viser at til tross for innebygd brukervennlighet og funksjonalitet så er det behov for opplæring i en eller annen form. Det kan se ut som om FANE-prosjektet her har undervurdert behovet for opplæring. Innføringen av FANE-systemet vil kreve en betydelig opplæringsinnsats hos de som skal benytte det. Styret i Fagdata har vedtatt at AOFs personal- og ledersenter skal gjennomføre den nødvendige opplæringen. Som følge av dette har senteret utvidet sin maskinpark. I dag står 24 PC'er til disposisjon i opplæringsøyemed.

Språk

Deltakelsen i senterets språkundervisning preges av jevn rekruttering. Det er ingen spesiell personalgruppe som deltar hyppigere enn andre. Her har man greid å få med ledere også. Dette skyldes langt på vei at mye av undervisningen har vært lagt opp på individuell basis. Valgte og ansatte

⁸ I styringsgruppen sitter representanter fra LO, Forbundenes styremedlemmer i Fagdata, Norsk Kommuneforbund, Landsbanken, Samvirke og Fagdata.

⁹ Norsk Informasjonsteknologi AS (NIT) ble valgt som utstyrsleverandør.

sentralt i fagbevegelsen har anledning til å avtale enkelttimer med den språkansvarlige ved senteret. Dette er et meget eksklusivt og fleksibelt tilbud som få andre organisasjoner kan skilte med. Den individuelle undervisningsformen gjør sitt til at vi ikke har kunnet kontakte personer som kan uttale seg på vegne av en større deltakergruppe. Men inntrykket er at senterets språkundervisning er meget bra, kjennetegnet av faglig kompetanset og et undervisningsopplegg som i særdeleshet tar hensyn til den arbeidssituasjonen mange av deltakerne står oppe i.

Senteret har også gruppeundervisning, hvor de fleste deltakerne er kontoransatte. Videre arrangeres intensivsamlinger for spesielle grupper. Språktilbudet er i 1992 utvidet med økt samarbeid med utenlandske medarrangører.

Det økende behovet for språkopplæring er dokumentert tidligere. Interessen for språkopplæring er i vekst. Senteret imøtekommer dette ved å leie inn nødvendig kapasitet. I dag har senterets språkansvarlige fire eksterne lærere til disposisjon. Disse gir timer i engelsk, tysk, fransk og spansk.

Økonomi

Vi har tidligere redegjort for at det eksisterende tilbudet er noe snevert, sett i forhold til opplæringsbehovene og hva som ligger til grunn for disse. De fleste deltakerne på økonomikursene er ansatte og tillitsvalgte som har sine arbeidsoppgaver innen økonomi og revisjon i forbundene. Senteret arrangerer to kurs som dekker disse feltene. Det ene heter Økonomistyring, det andre BEST – bedriftssimulatoren. Det siste tilbys som kurs til forbundene.

Ledelse og administrasjon

Siden januar 1989 har senteret gjennomført flere utviklingsprogram for ledere. Etter en vanskelig start, har denne virksomheten blitt ganske omfattende. Veksten har vært særlig stor i 1991-92.

” Etter en noe famlende start har programmet etterhvert fått en form som både vi og våre oppdragsgivere har vært godt fornøyde med.” (Ansatt)

Lederutviklingsprogrammene er prosessorientert. Det vil si at opplæringen er basert på stor egeninnsats fra deltakerne og mye prosjektarbeid. Svært lite av undervisningen skjer gjennom forelesninger. Hvert program inneholder samlinger spredt over flere måneder, og innholdet er tilpasset den enkelte organisasjons behov.

Senteret har gjennomført slike program for LOs distriktsekretærer, ledelsen i Handel og Kontor, og avdelingsledere i Kommuneforbundet. I Samvirke gjennomføres programmet nå for fjerde gang. Den sentrale ledelsen i LO starter opp med lederprogrammet i mai-92. Kommuneforbundets mellomledere skal i gang til høsten.

Gjennom rapporteringsskjemaer¹⁰ og telefonsamtaler har deltakerne gitt positive tilbakemeldinger både på utviklingsprogrammene og på mer avgrensede kurs i ledelse og økonomi. I tillegg til økt faglig innsikt, har kursarbeidet ført kollegaer nærmere hverandre og lettet kommunikasjonen.

I tillegg til den organisasjonsrettede lederopplæringen, har senteret også tilbud som er mer individorientert. Her legges det vekt på personlig utvikling. Eksempler på slike kurs er Dynamikk i motiverende ledelse og Bedre kommunikasjon.

Vi har ikke snakket med så mange deltakere, men også for disse kursene har den tilbakemeldingen vi har mottatt vært positiv. Ifølge ansatte ved senteret var lederopplæringen tidligere stort sett begrenset til distriktsapparatene. I dag har pågangen fra de sentrale leddene økt betydelig.

¹⁰ Senteret gjennomfører selv enkelte evalueringer under og etter kursaktiviteter, og har derfor en viss oversikt over hvordan de enkelte kurs er blitt mottatt. Dette gjelder særlig kurs innen edb og lederutvikling.

Også formalkompetanse?

Høsten 1992 vil senteret sette i gang et kurs i strategisk kompetanseutvikling for hele instruktørkorpset i AOF. Kurset vil gjennomføres i samarbeid med Trondheims Økonomiske Høyskole. Det faglige målet for kurset er både å gi instruktørene kompetanse til å arbeide med organisasjonsutvikling i sin egen organisasjon, og at de skal kunne selge kompetanse til bedrifter. Kurset vil bli obligatorisk for alle instruktørene. Dersom hele studiet gjennomføres vil det kunne gi ti vekttall (tilsvarer et halvt år på universitet eller høyskole) til dem som går opp til eksamen.

5 Personal- og ledersenterets arbeidssituasjon og arbeidsmåte

Bemanning

Åtte personer har arbeidsplass i senterets lokaler. De fleste bruker mesteparten av tiden sin på opplæringsprosjekter eller administrative oppgaver for senteret. En del av personalet bruker også ganske mye tid på pedagogiske arbeidsoppgaver som ligger utenfor senterets arbeidsområder og som da ikke faktureres på senteret. Senteret har formell kompetanse på universitets- eller høyskolenivå innen edb, språk, pedagogikk, økonomi og ledelse- og organisasjonsutvikling.

Senterets bemanning i 1992

- Leder, foreleser på enkeltstående kurs, hovedområde: strategisk kompetanseutvikling, økonomi, personlig utvikling
- Ansvarlig for språkskolen (mest administrasjon, noe undervisning), pedagogikk, lager en engelsk-norsk ordbok for tillitsvalgte
- Ansvarlig for lederutviklingsprogrammene, prosessformen
- Ansvarlig for edb-opplæringen
- Kontornedarbeider, hovedoppgave resepsjonsarbeide
- Kontormedarbeider, hovedoppgaver økonomi og kursadministrasjon
- Prosjektkonsulent. Jobber med utviklingsoppdrag som ligger utenfor senterets definerte nedslagsfelt. Ofte utenfor bevegelsen
- Konsulent, deltid

Markedsføring og brukerkontakt

De fleste vi har snakket med ønsker at fagbevegelsen selv skal være i stand til å tilføre sine egne den kompetanse det er behov for. Noen få synes det er like greit å gå til private eller offentlige kunnskapsleverandører utenfor bevegelsen. Vi tror senteret nå har etablert tilstrekkelig kompetanse til å dekke de fleste opplæringsbehov fagbevegelsen måtte ha innenfor senterets fagområder.

Da prosjektet ble satt i gang, møtte vi mange AOF'ere som ga uttrykk for at de jobbet i en organisasjon som hadde liten respekt hos folk flest.¹ Det samme fenomenet viser seg også når instruktører opplever at folk utenfra blir overrasket fordi senteret presenterer noe som holder et høyt, faglig nivå.

Også innad i arbeiderbevegelsen har AOF slitt med lav status. Tiltroen til AOFs faglige kompetanse har vært lav. Derfor har forventningene til organisasjonen vært lave. Slik er AOF blitt en organisasjon med mindre innflytelse enn den kunne ha hatt. AOF har slitt med mangel på krav fra sentrale brukergrupper. En av de valgte på sekretærnivå uttrykker manglende tiltro til egne krefter slik:

”Jeg tok en gang et kurs i personaladministrasjon og organisasjonspsykologi på BI. Jeg var usikker på om teoriene slik vi kjenner dem fra bevegelsen stemte med det de forfektet utenfor. Det viste det seg at de gjorde, gudskjelov! Det gledet meg, spesielt sett i forhold til det ukeskurset vi hadde i personalpolitikk på LO-skolen.

Intervjuer: Tok du dette kurset på BI fordi du ikke fant noe tilsvarende hos noen av bevegelsens kursleverandører?

¹ Både sekretærer og ledere vi har snakket med i AOF har slitt med organisasjonens dårlig rennome ute i bevegelsen. Eksempler som ble trukket fram er ”mangel på kompetanse”, ”satsing på gale kurstilbud” og ”sidrompa organisasjon”.

” Ja, i høyeste grad. Det fantes ikke den gang, og det finnes ikke i dag heller, så vidt jeg vet.”

Dette demonstrerer en av de utfordringene senteret står overfor. Det kan tenkes at senterets tilbud innen personaladministrasjon fortsatt kan forbedres. Problemet har imidlertid sammenheng med at så mange i bevegelsen til nå ikke har vært klar over at senteret har mange av de tilbudene de har behov for. Manglende tiltro til egne krefter viser seg i behovet for å få bekreftet av eksterne autoriteter (BI) at det de hadde lært hjemme (LO-skolen) var riktig.

Usikkerheten på senterets kompetanse er oftest knyttet til manglende kontakt. Senterets nære kobling til AOF har i den sammenheng ikke vært gunstig. Den utbredte skepsisen til AOFs kompetanse har nok smittet over på holdninger til senteret.



Folk som ikke har deltatt i senterets kurstilbud er lettere negative til senterets kompetansenivå enn andre. Blant folk som har deltatt i senterets kursvirksomhet, er holdningen overveiende positivt. Det generelle inntrykket av kurstilbudet er også gjennomgående positivt. Dette understøttes av at personal og ledersenteret for tiden opplever en økende interesse for tilbudene sine. Den siste tiden har antall henvendelser til senteret om opplærings- og konsulentbistand økt. Det kan kanskje tolkes som uttrykk for at senterets omdømme er i ferd med å bli styrket.

Senteret må øke den oppsøkende virksomheten

De vi har snakket med er altså positive til senteret. Samtidig ser vi at ansvaret for kontaktknytting og igangsetting av

opplæringstiltak skyves over på senteret. Senteret oppfordres til å styrke sin egen posisjon, slik at det blir sterkt nok til å være med på å definere behovene i organisasjonene. Dette er utvilsomt en svært viktig strategi.²

Samtidig virker det som om forbundene synes de gjør senteret en tjeneste ved å bruke det, og ikke omvendt! Igjen viser det seg at holdningen til opplæring er fundert på moral og ikke på nytte. Oppfordringen til senteret om å øke sin oppsøkende virksomhet og nærmest "leie dem til bekken" er unison.

" Den kjennskap jeg har til senteret er positiv. Men jeg føler at de ikke når fram." (Leder)

" Senteret må ha folk som holder faglige mål. De må være aktive og oppsøke de organisasjoner de skal tilby tjenester til. De kan ikke forvente lojalitet sånn automatisk." (Leder)

" Nei, vi har ingen erfaring med senteret. Jeg tror den personlige kontakten mellom senteret og dets målgrupper har mye å si." (Leder)

" Skal senteret fungere, må samarbeidet med forbundene bli nære. Det burde være et forum hvor man kunne diskutere sine behov og hvilke krav man skulle stille til et ledersenter." (Sekretær)

Da vi startet dette prosjektet i 1990, var senterets dialog med brukergruppene svært mangelfull. Det var derfor naturlig å spørre om hva senteret gjør for å selge sine produkter, når disse ikke selger seg selv? Markedsføringen var ganske tilfeldig. Det eneste man systematisk gjorde, var å sende ut kurskatalog i god tid før hvert semester. Den bidro imidlertid lite til å øke deltakertallet. Nå, to år senere, har senteret opplevd en vekst. Det økende antall henvendelser om for

² Denne strategien sto sentralt hos senterets ledelse de første årene. Men som beskrevet i kapittel 4 led den nederlag. I stedet ble senteret innsnevret til å bli en kursarrangør på tradisjonelt AOF-vis.

eksempel lederopplæring kommer imidlertid ikke som følge av presentasjoner i kurskatalogen, men i kjølvannet av tidligere avholdte kurs. En del tidligere deltakere ber om nye kurs eller om samme kurs til kollegaer. Andre er interessert fordi tidligere deltakere har gitt senteret god omtale. Det ser altså ut til at spredningen av gode brukererfaringer begynner å gi resultater.

Organiseringen av personal- og ledersenteret som arbeidsenhet i AOF

En utenforstående som leser statuttene får inntrykk av at senteret er en selvstendig avdeling i AOF med betydelig frihet til å disponere oppgaver, personell og tidsbruk i henhold til oppsatte mål. De første årene var senterets leder medlem av AOFs ledergruppe. I kjølvannet av Oksholmkomiteens innstilling³ mistet senteret denne plassen. Senteret hadde likevel aldri den status innad i AOF som statuttene skulle tilsi. I praksis har det hele tiden hørt inn under, og underlagt lederen for, AOFs virksomhetsavdeling. Senterets leder har i praksis ikke hatt andre lederfunksjoner enn de øvrige fagsekretærene. Slik er situasjonen også i dag.

I diskusjoner om å gi virksomheten ved senteret best mulige kår, har ulike løsninger vært nevnt. Den ene har vært å fristille senteret fra AOF. Den andre har vært å øke samarbeidet. I dag er senteret "litt fristilt" og samtidig "ganske integrert". Kravene til senterets inntjening er økt. Friheten til å disponere personalet har derimot ikke vært like stor. I dag har personalet noen oppdrag som gir inntekter til senteret. Samtidig gjør de andre oppgaver for AOF som ikke gir inntjening.

Senterets økonomi er dels basert på inntekter fra oppdrag og dels på inntekter/overføringer fra fondsmidler. Både

3 Jf. forrige kapittel.

økonomisk og organisatorisk er situasjonen uoversiktlig. Så selv om senteret nå har klart å opparbeide seg en "relevant ordretilgang" samtidig som samarbeidet internt i AOF er bedre enn på lenge, bør følgende spørsmål omkring organiseringen av senteret og dets fagområde avklares:

- Skal senteret virksomhet være målgruppestyrt eller fagstyrt?
- Hvilke prinsipper skal styre senterets inntjening, hvordan skal fordelingen være mellom inntekter fra salg av tjenester og bevilgninger fra sentrale fondsmidler?
- Skal senteret fristilles, eller integreres sterkere i AOF?

Målgruppestyring?

I statuttene er senteret definert i forhold til brukergruppene. Det skal først og fremst utvikle kompetanse til ansatte i bevegelsens organisasjoner.

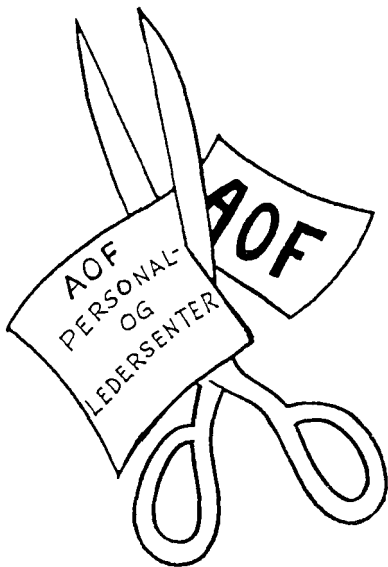
” AOFs Senter for personal og lederopplæring (senteret) har til formål å drive opplæring av ansatte i arbeiderbevegelsens organisasjoner og i institusjoner og foretak med tilknytning til arbeiderbevegelsen.” (Fra § 1 i statuttene)

Satt på spissen har det vært senterets oppgave å levere den kunnskapen disse gruppene måtte etterspørre, uansett hvilket fagområde det måtte ligge under. Det faglige innholdet i senterets virksomhet er ikke nærmere definert i statuttene. Senteret skal kunne skaffe alt målgruppen måtte etterspørre.

I det øvrige AOF-apparatet har man andre målgrupper. En del av disse er medlemmer og tillitsvalgte ute i fagbevegelsen. Noe av den opplæringen disse søker, er ganske lik den senteret gir til de ansatte. Rent faglig er det altså en viss overlapping mellom senteret og det øvrige AOF. I denne situasjonen ville det være en mulighet å definere senterets oppgaver ut fra faglige kriterier heller enn målgrupper. Senterets personale besitter en kompetanse ut over senterets

egentlige nedslagsfelt. Det kan for eksempel være språkopp-
læring eller lederutvikling for lokale tillitsvalgte. Siden dette
er fagområder senteret behersker, kunne man godt tenke seg
personalet ble brukt til å gi denne type opplæring til alle som
måtte ønske det.

En slik faglig spesialisering vil gå på tvers av den kursen



senteret til nå har forsøkt å styre etter, og svekke bredden i senterets tilbud. I dag er senteret bygd opp for å betjene en bestemt målgruppe. Denne er i ferd med å bli nådd. De gruppene som i dag bruker senteret, ønsker å opprettholde denne kontakten som (omsider) er opparbeidet. De vet nå at de kan henvende seg til senteret for å få dekket nye opplæringsbehov. En eventuell innsnevring av senterets fagtilbud kan føre til at senterets kunder (LO, forbundene og foretakene) får flere kursleverandører å forholde seg til. Slik deres opplærings situasjon er bør en være varsom med å komplisere deres forhold til kursleverandører. Jo mindre opplæringsressurser forbundene har, jo

Integrasjon eller separasjon?

viktigere er det at de kan henvende seg på ett sted i opplærings- og utviklingsøyemed. Personal- og ledersenteret bør ta mål av seg til å kunne ivareta dette behovet. En faglig spesialisering med utvidet målgruppe, vil gi senteret flere kunder, og mindre kontakt med hver av dem. Dermed vil det også bli vanskeligere for senteret å følge opp etablerte kontakter.

Derfor er det neppe god forvaltning av senterets ressurser å spre personalet på for mange målgrupper. I dagens situasjon bør senteret trolig prioritere å pleie de kontakter som er etablert. Nye oppdrag som utvider målgruppen bør i tilfelle besluttes ut fra en helhetlig, strategisk plan.

Integrasjon eller separasjon?

AOFs toppledelse er i ferd med å innse at personal- og lederutvikling er viktig for fagbevegelsen, og at man her har et voksende marked. Samtidig er kommunikasjonen mellom senteret og det øvrige AOF blitt bedre. I 1991 la AOF fram en ny organisasjonsskisse for å gjøre organisasjonen mer effektiv.

” AOF er *en* organisasjon. Arbeidsfellesskapene må ikke føre til at vi låser oss fast i gruppene. Vi må bevisst arbeide for å dra nytte av hverandres kunnskaper og erfaring på tvers av gruppene.” (AOF, 1991)

Selv om man allerede har gått bort fra arbeidsfellesskapene, står målsettingen om en mer samvirkende organisasjon fast. Men det er fortsatt uklart hvordan AOF skal organiseres for å oppnå dette.

Skalting og valting?

AOFs toppledelse har ikke hatt bestemte faglige mål og visjoner for senteret. Det har vært liten forståelse for virksomheten, og senterets fagområde har derfor lenge vært lavt prioritert. Toppledelsen har betraktet personalet som tilhørende virksomhetsavdelingen. Det har ført til at de (ofte på kort varsel) er blitt beordret til oppgaver som ligger utenfor senterets område. Disse kan ha vært viktige for AOF. Men for senteret har slike ad hoc oppgaver skapt en uforutsigbar arbeidssituasjon, hvor det har vært vanskelig å planlegge egen virksomhet. Dette har bidratt til frustrasjoner for alle de ansatte ved senteret. Spesielt har det vært vanskelig for dem som har hatt virksomhetsansvar.

Personalet ved senteret dekker et stort fagområde. Dette har AOFs ledelse i perioder utnyttet så sterkt at personalet har følt at de har jobbet ”mer for AOF enn for senteret”. For å komme ut av denne utilfredsstillende situasjonen har det i perioder vært diskutert om senteret i sterkere grad burde fristilles fra AOF. De fleste vi har snakket med går imot å

skille ut senteret, enten ut fra ideologiske betraktninger eller ut fra ressursvurderinger.

Det ideologiske argumentet innebærer at senteret, som det øvrige AOF-apparatet, er et opplæringsredskap for fag- og arbeiderbevegelsen. En AOF-tilknytning styrker nærheten til bevegelsen. Dessuten bør det være en sentral oppgave, nettopp for AOF, å besørge opplæringen i bevegelsens egne organisasjoner.

I ressursargumentet mot fristilling, finnes det en erkjennelse av at dagens bemanning ikke har kapasitet til å ivareta alle de oppgaver som tilligger senteret. For tiden har man heller ikke økonomi til å utvide staben.

Samarbeid

Kommunikasjonen mellom senterets ledelse og toppledelsen er blitt noe bedre den siste tiden. Senterets innsats for å synliggjøre innholdet, omfanget og viktigheten av arbeidet sitt er styrket. Ved at senteret har egne prioriterte oppgaver, er det blitt lettere å begrunne at man sier nei til enkelte andre henvendelser.

Samtidig har flere fagsekretærer på tvers av avdelingene samordnet sine virksomhetsplaner. Disse er utarbeidet ut fra prioriteringer hver enkelt har foretatt. Disse planlagte og igangsatte arbeidsoppgavene er blitt synliggjort for toppledelsen, men ikke for senterets ledelse!

Med dette har man oppnådd at antall ad-hoc oppgaver som ødela et langsiktig, systematisk og forutsigbart arbeid er blitt redusert. I dag går ressursstrømmen mellom senteret og det øvrige AOF-apparatet begge veier, og det er godt mulig at senteret nå mottar vel så mye støtte som det selv avgir.

I større prosjekter kan den faglige kapasiteten ved senteret vise seg å være for liten. Da kan det være en god løsning å hente assistanse fra det øvrige AOF-apparatet. Med økende etterspørsel fra senterets målgrupper, vil personalbehovet øke. Tendensen ser ut til å være at flere personer vil bli involvert i personal- og lederutvikling i arbeiderbevegelsen i årene

framover. Grensen for hvor mye tid kollegaer i det øvrige AOF kan bruke på senterets målgrupper, vil trolig snart være passert. Med det omstillingspress organisasjonene står overfor, vil behovet for økt bemanning til organisasjons- og lederutvikling i forbundene øke. Behovet for en grense mellom senterets og andre AOF-enheters målgrupper og faglige virksomhet er påtrengende.

Om man velger en modell hvor senteret arbeider tettere med det øvrige AOF, vil det fortsatt være behov for formelle avklaringer. I øyeblikket har man et relativt godt samarbeidsklima. En del av medarbeiderne, på tvers av AOFs underavdelinger, har for tiden etablert en "privat" samarbeidsavtale. Skal man kunne basere seg på et videre samarbeid, bør dette nedfelles i en avdelings- og organisasjonsplan og i den enkeltes stillingsinstruks. Dette eksemplet på hvordan grupper dannes, må ses i samband med mangler i organisasjonens lederstruktur.

Inntjening og fondstilskudd

I årsmeldingen for 1991 står det at ledelsesutvikling er et av tre satsningsområder i AOF. I 1992 aner vi at dette kanskje kan bli en realitet. I 1991 ble senteret gjort til en slags resultatenhet hvor det blant annet ble stilt strengere krav til inntjening.

I budsjettet for 1992 er senterets inntekter anslått til 3,12 millioner kroner. 1,5 millioner er tilskudd fra OU-fondet, 0,32 millioner er husleieinntekter, mens 1,3 millioner er forventete kursinntekter. Man har som mål at kursinntektene skal utgjøre noe over 40 prosent av de totale inntektene. Både i kroner og i prosent er dette en kraftig økning fra tidligere år.

Vurdert fra senterets ståsted skulle en slik blandingsøkonomi være gunstig. Den reduserer inntjeningskravene som legges direkte på deltakerne. Det faktum at omtrent halvparten av inntektene kommer fra OU-fondet legger visse føringer for senteret. Noen av brukerne forventer at disse midlene

gir lavere kurspriser til dem som har betalt til OU-fondet. OU-midlene forventes også å finansiere arbeid utført av senterets personale som ikke gir inntekter (jf. de tidligere nevnte ad hoc-oppgavene).

Nå har personalet ved senteret det slik at enkelte oppgaver gir inntekter til senteret, mens andre ikke gjør det. Inntektene er avhengig av formålet for opplæringen og hvem den gis til. Dette kan skape problemer for hvordan man skal prioritere. Skal man bruke tid på de områder som er viktigst for organisasjonene i fagbevegelsen, for andre områder i AOF, eller på andre brukere som betaler godt?

På vårt spørsmål om avdelinger eller enheter i AOF har et system for å låne eller leie tid og kompetanse av hverandre, får vi til svar at problemstillingen er fjern. Spørsmål om ordninger for intern fakturering har vært diskutert, men lagt til side. Dersom senteret er den eneste enheten i AOF med resultatmål er det neppe vanskelig å låne arbeidskraft og kompetanse fra de andre avdelingene. Men etterhvert som disse også blir mer målstyrt, vil den enkelte ansatte bli forpliktet overfor mål som er satt for sitt område. Da vil det være vanskeligere å gi fra seg tid til andre avdelinger. Dette er tilsynelatende en problemstilling som ikke gjør seg gjeldende ennå.

” Vi kan nok ha mål på enkeltområder, men så lenge dette er unntak er det ikke vanskelig å få andre til å hjelpe til. AOF har jo ikke en helhetlig målstyring som nedfeller seg i arbeidsplaner og prioriteringer av oppgaver. Vår plan kommer daglig inn på telefonen, den.”
(Ansatt)

Noen av arbeidsoppgavene ved senteret organiseres som prosjektenheter med resultatmål. Dette tydeliggjør at arbeidet inngår i en plan med mål og krav. For personalet er dette motiverende. Dermed blir disse oppgavene prioritert ytterligere.

Åtte personer er tilknyttet senteret. I 1990 ble bare tre av disse lønnet gjennom senterets midler. Fra 1991 er tallet økt

til fem (pluss vaskehjelp). Forsatt blir personer som faturerer oppdrag for senteret lønnet av AOF sentralt. Dette gjør senterets økonomi uoversiktlig, samtidig som det kompliserer de administrative forholdene internt ved senteret.

Uklare mål og manglende mandater

Et senter med eget formål må være organisert på en måte som gir mulighet til å nå målet. I dag er senterets organisering så uklar at det reduserer mulighetene til å drive effektivt. Senterets leder står uten en rekke av de fullmakter og funksjoner som vanligvis innehas av en avdelingsleder. Vedkommende er gitt et ansvar, men har ikke fått delegert tilstrekkelig myndighet til å kunne ta det.

Planlegging av virksomheten og prioritering av oppgaver skjer stort sett uten at senterets ledelse er involvert.⁴ Senterets budsjetter utarbeides eksempelvis sentralt i AOF. Senterets ledelse får dette forelagt først etter at det er ferdig satt opp. En kan ikke vente at en leder skal kunne forplikte seg overfor et budsjett en ikke har vært med å utarbeide. Den leder som ikke er med i utarbeidingen av sitt eget budsjett, kan heller ikke planlegge og styre virksomheten for sin avdeling. En gjennomgang av regnskapene de siste årene viser at senteret har økt sin inntjening ganske kraftig, og langt ut over det budsjetterte.

Senterets ledelse har ikke myndighet til å iverksette større prosjekter. Disse avgjøres i AOFs toppledelse enten indirekte via budsjettstyring, eller direkte gjennom vedtak og uavhengig av budsjettet. De nevnte ad hoc-oppgavene etter ordre fra toppledelsen forekommer fortsatt. Flertallet av prosjektene kommer imidlertid i stand på initiativ fra senteret selv.

⁴ I dag er det slik at senterets leder leverer et budsjettforslag som gjennomgås og endres av ledergruppen i AOF. Senterets leder er ikke med på endringsdiskusjonen. Det endelige budsjettet settes opp ut fra en helhetsvurdering for hele AOF.

Internt på senteret er lederfunksjonen også uklar. De ansatte er svært selvstendige i sitt arbeidsforhold. De jobber ut fra egne vurderinger om hva som best tjener sine prosjekter. På grunn av dagens beslutningsstruktur vil det for dem ofte være mer hensiktsmessig å ha direkte kontakt med AOFs toppledelse enn med sin egen avdelingsleder. Flere av de større prosjektene senterets medarbeidere i dag er engasjert i, er kommet i stand uten ledelsens medvirkning. Selv om disse er gode innholdsmessig, og strategisk kanskje gunstige for senteret, har den type prosjektinitiering ført til avlysning av annen, planlagt virksomhet. I en samtale vi hadde med ledelsen og en av de ansatte ved senteret sa sistnevnte:

” Hver enkelt av oss jobber for sakene sine uavhengig av ledelsen her på senteret. Vårt problem er at vi har en leder som ikke har fått delegert tilstrekkelig myndighet til å lede denne virksomheten.”

Senteret er i ferd med å etablere en form for prosjektstyring. Hver for seg fungerer mange av prosjektene meget bra. Problemet bunner imidlertid i at så mange av arbeidsoppgavene er kommet i stand på enkeltindividers initiativ, og at de ikke inngår i en overgripende arbeidsplan for hele senteret.

Oppsummering

I de foregående kapitlene har vi beskrevet opplæringsbehovet og den faktiske opplærings situasjonen i fagbevegelsens organisasjoner. Vi har også gjennomgått det faglige tilbudet fra personal- og ledersenteret, samt senterets arbeidsvilkår. Underveis er positive og negative sider vurdert. I denne oppsummeringen vil vi punktvis peke på de mest kritiske forholdene som bør bli endret dersom senteret skal fylle sin rolle som det utviklings- og opplæringsredskap fagbevegelsen har stort behov for.

Vi har beskrevet et personal- og ledersenter som har hatt en vanskelig historie, som fortsatt sliter med organisasjons-

messige problemer, men som for tiden opplever en kraftig vekst. Senteret har utviklet flere nye tilbud, truffet nye målgrupper, fått flere deltakere, og får stadig nye henvendelser.

I den tiden vi har jobbet med senteret, har det skjedd flere gjennomgripende forandinger. Først og fremst er interessen for senterets tilbud økt. Deler av rapporten har vært lagt fram underveis. Dermed har den allerede inngått i en organisasjonsutviklingsprosess. Enkelte forhold som ble kritisert for to år siden, har siden blitt endret. I det store og hele er det en mer optimistisk tone i rapporten i dag, enn for ett til to år siden. Utviklingsprogrammene for ledere er blant de opplæringstilbudene som har hatt vekst. For første gang kan senteret sies å være et senter for lederutvikling, og ikke bare for personalopplæring.

Organisasjons- og styringsmessige utfordringer

Personal- og ledersenteret som avdeling i AOF

De fleste vi har snakket med, ønsker at opplæringen av ansatte og tillitsvalgte skal kunne gjennomføres i arbeiderbevegelsens egne regi. Dette har med kulturelle og politiske verdier å gjøre, og er et sentralt utgangspunkt.⁵

AOFs toppledelse har til nå prioritert virksomheten ved senteret lavt. Behovet for intern kompetanseutvikling i arbeiderbevegelsens organisasjoner er stort, og det er økende. Skal senteret klare å løse sine oppgaver tilfredsstillende må AOFs toppledelse øke sin innsikt i og interesse for senteret som driftsenhet og for dets faglige nedslagsfelt. Dette er særlig viktig dersom senteret skal ledes fra AOF sentralt.

- Fra brukerhold er det uttrykt ønske om at senteret forblir en avdeling i AOF. AOF-interne betraktninger peker i samme retning, i alle fall for de nærmeste åra. Både senteret og den

⁵ Se avsnitt om Fagbevegelsen Interne Uddannelse i Danmark, kapittel 6, som understøtter denne holdningen.

øvrige virksomheten i AOF har faglige, markedsmessige og økonomiske fordeler av å samarbeide.

- Vi har sett at senteret inngår i en svært uklar styrings- og organisasjonsstruktur. Senteret er inne i en vekstperiode hvor det er viktig å kunne planlegge i henhold til vedtatte prioriteringer, og samtidig vite at planene vil bli fulgt opp. En slik forutsigbarhet i arbeidssituasjonen forutsetter en klar beslutningsstruktur, hvor senterets ledelse får delegert fullmakter til å fatte nødvendige vedtak.
- Arbeidet med å klargjøre ansvarsforholdene bør ha til hensikt å gi senteret større kontroll over egen drift. Dette følges opp med tilsvarende økt ansvarlighet. Da bør senteret ha selvstendig avdelingsstatus. Jo mer AOFs ledelse ønsker å styre senteret, jo viktigere er det at man samarbeider med senterets daglige leder. Senterets leder bør trolig trekkes nærmere AOFs toppledelse.
- Økt selvstendighet som avdeling i AOF forutsetter også at de interne lederfunksjonene ved senteret styrkes. Virksomhetsplaner som er utviklet ved senteret og godkjent av et egnet styringsorgan, må være forpliktende for alle senterets medarbeidere. Forhold som griper inn i planen må tas opp med, og godkjennes av daglig leder.
- Senteret underviser i strategisk virksomhetsplanlegging, men er selv organisert på en måte som umuliggjør målrettet handling. Senteret må fungere som en ledet enhet. I dag preges det av enkeltpersoner som arbeider uavhengig av hverandre og uten en felles, overgripende plan. De ansatte er mye på reisefot, og vet lite om hverandres virksomhet. Den venstre hånden vet ikke hva den høyre gjør. Dette gjør senteret sårbart når det får henvendelser utenfra.
- Senterets ledelse må i samråd med AOFs ledelse legge fram årlige virksomhetsplaner. Det er rimelig at senteret også legger fram eget budsjettforslag. I den grad overordnede organer griper inn for å endre budsjettforslaget, må endrin-

gene skje i samråd med senterets ledelse. Økte inntjeningskrav til senteret bør følges opp med utvidet budsjettstyring. Det er gjort tilfeldige forsøk på å gjøre senteret til egen resultatenheter. Slik AOF i dag setter opp senterets regnskap og budsjett er det forhold utenfor senteret som styrer hvilke poster som tas med og størrelsen på dem. Tallstørrelsene avspeiler ikke virksomheten ved senteret. Skal senteret gjøres til en ansvarlig resultatenheter, må regnskapsføringen legges opp deretter. Eksempelvis bør kanskje personalutgifter faktureres i den avdeling eller det prosjekt der arbeidet utføres.

- Senteret bør trolig bruke AOFs forretningsutvalg i større grad enn hittil. Dette vil øke oppmerksomheten om senterets virksomhet, og dermed også senterets status – både i fagbevegelsen sett under ett og internt i AOF.

Undervisningsutvalget

Vi har påpekt at senteret befinner seg i en sammensatt og uklar styringsstruktur. Senteret må forholde seg til flere rådgivende og besluttede styringsorgan. Ett av dem er undervisningsutvalget.

Undervisningsutvalget er et rådgivende organ som var ment å skulle fungere som toveis-formidler mellom senteret og brukergruppene, samt å inngå som rådgiver og medspiller for senterets medarbeidere i utviklingen av virksomheten. Da senteret trengte prosjektinnspill, hadde utvalget lite å bidra med. Det har trolig vært uklart hvilke interesser medlemmene skulle målbære i et slikt utvalg. Dermed har man fått et passivt utvalg, hvor medlemmene ikke har hatt definerte mål for oppgaven. En gjennomgang av utvalgets protokoller viser at det er et organ som overveiende passivt mottar informasjon. De fleste sakene er karakterisert ved setningen: "Saken tas til orientering". Dette er ikke annet enn en avspeiling av den generelle holdningen fagbevegelsen har hatt til leder- og personalopplærings spørsmål i åttiåra.

- Dersom undervisningsutvalget skal ha noen berettigelse, bør formål, organisering og representasjon fornyes.

Senterets kompetanse og prioriterte arbeidsoppgaver

- Tilbudet fra senteret har vært for mye fiksert på opplæring og kursvirksomhet. Senteret må kunne tilby hjelp til organisasjoner med behov for omstilling. Senterets kanskje største oppgave er å hjelpe organisasjonene med å sette mål, og vise at kompetanse er et utviklingsredskap.
- Senteret har lenge slitt med å bli tatt på alvor både i bevegelsen, og innad i AOF. Noe skyldes forhold utenfor senteret, og noe skyldes måten senteret har vært drevet på. Senteret har vært med på å undergrave sin egen troverdighet og autoritet, dels ved å undervurdere sin egen kompetanse, dels ved å praktisere en uklar lederstil.
- I den tiden vi har fulgt senteret, har det hatt en betydelig vekst. Denne har kommet samtidig med en rekke positive tilbakemeldinger fra kursdeltakere, som vitner om at manglende kompetanse ved senteret ikke er noe problem. Den uklare lederstilen må ses i sammenheng med at senterets ledelse ikke har hatt tilstrekkelige fullmakter til å fylle lederrollen på en seriøs måte.
- Senteret har hatt for dårlig kjennskap til arbeidssituasjonen og vilkårene for opplæring i de ulike medlemsorganisasjonene. Derfor har man heller ikke klart å påvirke organisasjonene til å ta den interne kompetanseutviklingen alvorlig.
- Personalet ved senteret har bred kompetanse. Språk og edb-undervisningen har hatt god etterspørsel. Lederutviklingskursene har lenge hatt minimal oppslutning. Dette er i ferd med å endre seg. Disse kursene gir i tillegg til det faglige utbyttet, forsterket bevissthet om viktigheten av kompetanseutvikling i egen organisasjon. Det er derfor særlig viktig at senteret kan bruke tilstrekkelig ressurser framover til å følge opp og videreutvikle denne virksomheten.

- Senteret bør kunne yte hjelp til forbund som selv vil stå som arrangør av egne kurs.
- Senteret bør ha kompetanse til å gå inn i organisasjonene og gjennomføre behovskartlegging samt samarbeide om utvikling av *opplæringsplaner*. Denne kompetansen er senteret nå iferd med å opparbeidet seg.
- Senteret bør også kunne formidle kurs til ansatte og tillitsvalgte som det ikke arrangerer selv. Samarbeid mellom senteret og andre fagmiljøer hvor senteret står for administrasjon, brukerkontakt og behovsspesifikasjon, mens eksempelvis høyskoler/universitet tar hånd om den faglige gjennomføringen, kan også være aktuelt. Et begrenset utvalg av slike strategiske allianser bør utvikles og vedlikeholdes

Personal- og ledersenterets markedsføring og brukerkontakt

Kursdeltakerne er gjennomgående meget positive til senteret som kursarrangør og leverandør (omtrent 300 kursdeltakere første halvår 1991). Håpet om at disse skal spre sine erfaringer med senteret, er den markedsføringen det har vært satset mest på. Dette begynner nå å bære frukter. Senteret opplever nå (sommeren 1992) å få flere henvendelser om opplæring og konsulentvirksomhet enn man har kapasitet til å følge opp. Responsen på kurskatalogene er helt minimal.

- Senterets virksomhet og markedsføring har vært for sterkt fokusert på det siste leddet i kompetansekjeden, selve opplæringen. Organisasjonsanalyse og strategiske overveielser som kommer i forkant av opplæringstiltakene må synliggjøres. Senteret bør ha kompetanse til å gjennomføre dette sammen med organisasjonene, og la det inngå i markedsføringen.
- Senterets markedsføring burde ha vært mer utadrettet og oppsøkende. I perioder med lav etterspørsel på området "ledelse og organisasjonutvikling", burde senterets medar-

beidere ha vært mer ute i felten og etablert kontakter og plantet ideer.

- Selv om pågangen på oppdrag i øyeblikket er god, bør senteret satse sterkere på å etablere kontakt med personal- og opplæringsansvarlige i brukergruppene, og med forbundenes toppledere.
- Skriftlig kursinformasjon og invitasjoner bør sendes til konkrete personer i organisasjonene. Dette bør være personer senteret har utviklet kontakt med gjennom konkret opplærings samarbeid.
- Tidligere moralisering, og vektlegging på opplæring som plikt i henhold til arbeidsmiljølov og avtaleverk tilslører organisasjonenes egentlige opplæringsbehov. Kompetanseutvikling og opplæring er ikke et individuelt anliggende, men et resultat av organisasjonsmessige behov. Dette må komme tydeligere fram i senterets markedsføring.

Samarbeid mellom senteret og brukerorganisasjonene

Det er ikke nødvendigvis noe mål i seg selv å øke opplæringsaktiviteten i et forbund. Dette må komme som et resultat av et organisasjonsmessig behov. Veien til større opplæringsaktivitet ved senteret går ikke gjennom økt markedsføring av kurs, men gjennom nærere samarbeid med organisasjonene. Organisasjonene trenger først og fremst hjelp til å gjennomføre organisasjonsanalyser og rådgivning til å gjennomføre nødvendige omstillinger.

Hos senterets grunnleggere hadde man visjoner om at senteret skulle spille en rolle som intern forandringsagent i fagbevegelsens organisasjoner. Dette har ikke skjedd. Det skyldes delvis at en slik rolle ganske tidlig ble motarbeidet både internt i AOF og i flere forbund. Men senteret selv hadde også enkelte uheldige utspill som røpet utilstrekkelig kjennskap til og kontakt med målgruppene.

Initiativet og ansvaret for å gjennomføre en organisasjonsanalyse med påfølgende strategisk kompetanseoppbygging

ligger selvfølgelig hos ledelsen i det enkelte forbund. Rapporten har imidlertid avdekket at senterets målgrupper har behov for hjelp til å definere sin egen situasjon. Samtidig har vi sett at organisasjonene ønsker et nærere samarbeid med senteret. Dette må senteret imøtekomme. Det er de som har kunnskaper om organisasjonsanalyse og strategisk bruk av kompetanse.

Vi vil understreke *brukernes medansvar* for at et opplæringstilbud blir tilfredsstillende. Skal senteret bli en effektiv kunnskapsleverandør som tilbyr god veiledning og de rette kursene til rett tid, trenger de kunder som stiller krav. Om senterets evne til å sette seg inn i organisasjonens virkelighet de første årene ikke var tilstrekkelig, skal det også sies at den likegyldighet senteret har møtt har gitt vanskelige arbeidsvilkår.

De fleste organisasjonene merker i dag et betydelig omstillingskrav. Dette stiller økte krav til å finne nye organisatoriske løsninger. Først når ledelsen knytter kompetanse-spørsmålet til omstillingskravene og til evnen til å nå de organisasjonsmessige målene kommer blir opplæring organisasjonsmessig meningsfullt. Lederen er den fremste ressursperson under utvikling av det interne utdanningstilbudet. Blir ikke dette innsett vil norsk fagbevegelse fortsatt ha et halvhjertet og moralistisk syn på opplæring. Det har vi rett og slett ikke råd til!

Vedlegg 1 Personalopplæring og lederutvikling i svensk og dansk fagbevegelse

Fra 11. til 13. juni 1991 var prosjektets referansegruppe på studietur til Stockholm og København. Her var vi i kontakt med de største fagforbundene og representanter fra opplæringsinstitusjoner i svensk og dansk fagbevegelse.

Generelt fikk vi inntrykk av at svenskene og danskene var kommet omtrent like langt eller kort som oss i arbeidet med å bruke strategisk kompetanseoppbygging som et ledd i ledelse og organisasjonsutvikling.

De to største forbundene, Kommunal i Sverige og Handel og Kontor i Danmark, har drevet organiseringen av personalopplæring lengst. Her har man oppnådd forpliktende vedtak om opplæringsplaner. Disse er også langt på vei fulgt opp i praksis. Presset er imidlertid kommet nedenfra, og ikke som resultat av en ledelsesstrategi.

Täljöviken kurscenter

Täljöviken ligger like ved Stockholm. Her hadde svensk LO sitt senter for personalutvikling. Det ble nedlagt et halvt år etter at vi var der som ledd i svensk LOs generelle driftsinnskrenkninger. Senteret presenterte seg selv slik:

” LOs funktionärsutbildning Täljöviken är de fackliga funktionärens eget utbildningscentrum. Her finns de kurser, seminarer och konferenser funktionären behöver för att hänga med i förnyelsesarbete och förändringar i det fackliga arbetssättet.” (Presentasjonsbrosjyre fra Täljöviken kurscenter)

Senteret ble etablert 1990 etter prinsippvedtak i Landssekretariatet. Konkrete arbeidsoppgaver ble ikke utarbeidet. Det var opp til senterets ledelse å utvikle senterets videre form og innhold. Her er det en viss parallell til AOFs personal- og ledersenter: Man hadde en visjon om et senter, men sto uten

konkrete oppgaver. I sitt første driftsår hadde Täljöviken 67 kursdager fordelt på ca. 200 deltakere.

Täljövikens målgruppe

Täljöviken skulle jobbe mot svensk LO, mot særskilte forbund og med generell policy-utvikling. Senteret skulle være ansvarlig for opplæringen av forbundsledere og saksbehandlere. Disse utgjorde i fjor en brukergruppe på omtrent 2500 – 3000 personer.

Täljövikens tilbud

Täljöviken tilbød hjelp til behovskartlegging, utvikling av opplæringsplaner og kursutvikling og -gjennomføring. Kurs innen lederskap og personlig utvikling, økonomi, samfunns-kunnskap (vekt på EF), jus og formidlingsteknikk skulle stå sentralt. Behovet for økte språkkunnskaper ble formulert slik:

” Når våre folk er ute i Europa fører språkproblemer til at vi ikke når fram med våre synspunkter. Et eksempel er diskusjonen om ulike standarder i EF. Her blir avgjørelsene ofte tatt i korridoren, og der står vi uten tolk. I de formelle forhandlingene blir Sverige nedstemt fordi våre folk ikke har greid å knytte allianser på forhånd.” (Lederen for Täljöviken kurssenter)

Forbundene ble tilbudt hjelp til å kartlegge opplæringsbehov og å utforme opplæringsplaner for blant annet å kunne ta i bruk det opplæringssystemet forbundene gjennom vedtak i landssekretariatet (LO) hadde forpliktet seg på. Men veien fra vedtak til praksis er lang. Daglig leder ved Täljöviken brukte en vesentlig del av sin tid¹ til oppsøkende virksomhet, og til utvikling av opplæringsplaner sammen med forbundene. Innen eventuelle frukter av dette arbeidet kunne høstes, ble altså senteret nedlagt.

¹ Flere dager i uken.

Arbetarrörelsens råd för personalutveckling

Arbetarrörelsens råd för personalutveckling (Rådet) er en selvstendig enhet med frittstående økonomi, men med nær tilknytning til ABF.² Rådet har 35 medlemsorganisasjoner. Blant disse er ABF, LO, Socialdemokraterna, Folksam og de fleste fagforbundene. Medlemsorganisasjonene betaler inn en avgift som samlet utgjør en del av Rådets driftsmidler. Øvrige inntekter oppnås ved å utvikle, selge og holde kurs. Rådet hadde i 1990 totalt en omsetning på rundt seks millioner svenske kroner. Av disse utgjorde medlemsavgiften omtrent 850 000.

Det er nedsatt et styre for Rådet som møter tre ganger i året. Medlemsorganisasjonene har liten formell innflytelse på Rådets virksomhet. Rådet har fire ansatte.

Rådets målgruppe

Rådet arbeider mot valgte og alle kategorier av ansatte i fagbevegelsen. Hos rådets medlemsorganisasjoner er det omlag 15 000 ansatte.

Rådets tilbud

Rådet er først og fremst arrangør av kurs som er spesielt tilpasset behov for ansatte i svensk arbeiderbevegelse. De siste to årene har det også vært satset på kurs innen ledelse. Dette er alt fra dagsseminar til kurs over åtte måneder. Innholdsmessig legger disse kursene stor vekt på valgte og ansatte lederes rolle som arbeidsgivere, hvor blant annet ansvar for personalledelse inngår.

Rådets erfaring er at lederne i svensk arbeiderbevegelse er flinke til å drive utadrettet virksomhet, men at de er svake internt som arbeidsgivere og foretaksansvarlige. Derfor legges det stor vekt på å styrke forståelsen av lederskap.

² Arbetarnas Bildningsförbund (ABF) er AOFs søsterorganisasjon i Sverige.

De viktigste fagområdene er foruten lederskap, språk, pedagogikk og administrasjon. I tillegg arrangeres kurs som er rettet mot bestemte forbund. Rådets ledelse ser dette som sitt største vekstområdet.

Det er vanlig å leie inn kurslærere og instruktører utenfra. Rådet står hovedsaklig for administrasjon. Rådet legger mindre vekt på oppsøkende virksomhet enn Täljöviken kurscenter. Ledelsen sier gjerne at gode kurs i seg selv er tilstrekkelig reklame. De har imidlertid en rekke skriftlige informasjonsutgivelser som er velegnet til å markedsføre Rådets tilbud.

Omlag 20 prosent av utgiftene dekkes gjennom grunnbevilgninger. De øvrige kostnadene må dekkes gjennom inntekter fra kursvirksomheten. Ledelsen ser det som en positiv utfordring å skulle være markedsorientert, men er samtidig oppmerksom på at den store satsingen på høy omsetning, kan føre til stagnasjon på utviklingssiden.

Rådet har færre ansatte og større omsetning en AOFs personal- og ledersenter. Dette skyldes at senteret selv er mer aktive i gjennomføringen av sine kurs enn Rådet i ABF. Rådet har også en større målgruppe en senteret. Den viktigste forskjellen ligger imidlertid i Rådets automi. Rådets ledelse har langt større styringsmuligheter enn AOFs senter.

Svenska Kommunalarbetarförbundet (Kommunal)

Kommunal har 680 000 medlemmer, 211 ombudsmenn (tillitsvalgte), 100 ansatte i hovedadministrasjonen og 600 ansatte i lokal administrasjon.

Forbundet bruker mellom sju og åtte millioner svenske kroner til personalopplæring i året. I dette beløpet er også ombudsmannskonferanse og en funksjonærkonferanse inkludert. I rene opplæringskostnader regner de omtrent 8000 kroner per ansatt. Dette utgjør mellom tre og fire prosent av lønnskostnadene. I totale kurs- og konferansekostnader brukes omtrent 10 000 kroner per ansatt.

I 1979 fattet Kommunal vedtak om å iverksette en personalpolitikk som la stor vekt på personalutvikling.³ Enhver som er valgt eller ansatt i forbundet har rett til opplæring og utvikling. Initiativet kom fra ansatte funksjonærer som ønsket å stille konkrete krav til ledere og saksbehandlers kompetanse. Kravet til utvikling og økt kompetanse kom nedenfra.

Mål, hensikt og strategi

Kommunal har utformet både mål, hensikter og strategier for personalpolitikken. Vi vil her bare trekke fram tre mål som søkes nådd innen utgangen av 1993:

- 80 prosent av medarbeiderne skal oppleve at arbeidsgiveren bidrar til at medarbeiderne opplever arbeidssituasjonen som stimulerende og utviklende.
- 80 prosent av medarbeiderne skal oppleve personalpolitikken som generøs, rettferdig og konsekvent.
- 100 prosent av lederne (cheferna) skal oppleve at de har tilstrekkelig støtte, ressurser og muligheter til å kunne leve opp til de krav som stilles til dem.

(Svenska Kommunalarbetsförbundet, 1991)

Virksomhetsplanleggingsmodell

Kommunal har innført en virksomhetsplanleggingsmodell som kalles LOTS. Den er hentet fra næringslivet og tilpasset forholdene i forbundet. (Denne modellen er tatt i bruk i foretak som Ericsson, Postverket og Svenska Järnvägar).

Hver avdeling utarbeider årlige virksomhetsplaner. I den inngår individuell og generell utdanning. I dag er det personalavdelingen som avgjør kurs- og deltakerspørsmålene. På sikt håper man å overlate dette til linjelederne. Personalavdelingen har møter hver måned med den politiske ledelsen.

³ Opplysningene i dette kapitlet er basert på et foredrag holdt av Anders Bergström, utdanningsansvarlig i Kommunal.

Her drøftes målsettingene for den interne opplæringen, og hvilke satsingsområder det er behov for.

Forbundet gjennomfører om lag halvparten av opplæringen selv. Den øvrige delen foretas av eksterne kursleverandører. Blant disse er også Rådet (Arbetarrörelsens råd för personalutveckling). Det er størst kursetterspørrel fra kontorpersonalet. Interessen for deltakelse er lavere hos tjenestemennene (saksbehandlere), og lavest hos toppledelsen i forbundet.

Obligatorisk opplæringsprogram for alle nyansatte

Lokalavdelingene er selv ansvarlige for opplæringen av sine ansatte. Men de er forpliktet til å følge en felles opplæringsplan. Alle som blir ansatt eller valgt til ombudsmann i Kommunal blir pålagt en fire måneder lang ombudsmannopplæring. Denne omfatter faglig såvel som personlig utvikling. Opplæringen gjennomføres sammenhengende. Halvparten av tiden tilbringes på kurssteder rundt i hele Sverige. Den andre halvparten tilbringer deltakerne på ulike forbunds-ekspedisjoner.

Evaluering skjer blant annet ved føring av dagbøker. Kurset er krevende og har mange reisedøgn. Både form og innhold er forsøkt lagt opp realistisk med henblikk på de oppgaver som senere møter en ombudsmann. De fleste saksbehandlere og administrativt ansatte har høyere, offentlig utdanning. Derfor prioriteres de valgte ombudsmennene. Kurset blir gjennomført av mellom fem og ti personer hvert år.

Obligatorisk utviklingssamtale

Avdelingsledere plikter årlig å ha en utviklingssamtale med sine underordnede. Denne individuelle utviklingssamtalen skal ha som resultat at det blir satt opp en opplæringsplan for hver enkelt. I Kommunal er det 25 ledere som en gang hvert år skal holde utviklingssamtale med hver av sine medarbeidere.

Chefsutbildning

I 1988 fattet Kommunal et vedtak om å bygge opp en egen sjefsopplæring. Allerede året etter var de første kursene i gang. Også dette opplegget er obligatorisk. Til nå har 25 ledere gjennomført dette programmet. Til kurset er det utviklet en eksklusiv lærebok, kalt "chefspärmen" som alle topp-tillitsvalgte (sekd personer i forbundsledelsen) får. Den gjennomgår ulike sider av lederskap i et fagforbund. Til kursavvikling for topplederne benyttes eksterne forelesere.

Målet for denne opplæringen er å utvikle ledere som kan drive organisasjonen effektivt slik at forbundet blir i stand til å yte tilstrekkelig faglig service samtidig som medlemsavgiften holdes nede.

Handels- og kontorfunktionærernes forbund i Danmark (HK)

Dansk HK har ca. 320 000 medlemmer og 1300 ansatte. Ifølge personal- og opplæringssjefen er HK det eneste forbundet i Danmark som har egen utdanning for ansatte i forbundet. HK er også det eneste forbundet som har øremerkete midler til personalopplæring.⁴ I alt har forbundet satt av 13 millioner danske kroner til videre og etterutdanning.

Utdanningspolitikk

I følge HKs personal- og opplæringssjef er forbundets selvforståelse i ferd med å forandre seg. Spissformulert sies det slik:

" Tidligere var forbundet en kamporganisasjon. I dag er vi i ferd med å bygge opp et apparat som primært skal ivareta oppgaver som serviceorganisasjon."

⁴ I Norge har Kommuneforbundet og Handel og Kontor slike ordninger. Fellesforbundet vil sette av midler til personalopplæring i budsjettet for 1992.

I HKs personalpolitikk er kompetansespørsmålet sett i sammenheng med mulighetene for å nå de organisasjonsmessige mål HK har satt seg. Her ses personalutvikling som en del av arbeidet for å skape en effektiv organisasjon, og ikke som en utgift på "posten for veldedighet" i budsjettet. Dette forutsetter at man har utviklet helhetlige opplæringsplaner som er knyttet opp mot virksomhetsmål.

" Utdanningspolitikken er en integrert del av personalpolitikken og de strategiske utviklingsplaner. Den interne utdanningen skal prioriteres høyt i erkjennelse av at samfunnet er i hurtig endring både teknisk, strukturelt og holdningsmessig. Dette stiller store krav til såvel faglig viten og kunnskap, som til endringsapparat i en organisasjon som ønsker å prege utviklingen på en rekke områder. Den interne utdanningspolitikken har som mål å skape ensartede utdanningsforhold, og sikre en for organisasjonen formålstjenlig utvikling av såvel ledere som ansatte på følgende områder:

1. Teknisk og faglig kompetanse hos den enkelte i forhold til funksjon.
2. Teknisk og faglig i forhold til teknologisk utvikling og samfunnsutvikling.
3. Endringsapparat i forhold til organisasjonenes politiske mål.
4. Holdningsmessig i forhold til medlemservice.
5. Utvikling av engasjement og viten, så alle kan og vil fungere agitatorisk.
6. Medvirke til å sikre en samarbeidsorientert ledelse i overensstemmelse med HKs politiske intensjoner." (HK, 1991)

Medarbeidersamtaler og individuelle utdanningsplaner

I om lag to år har HK hatt obligatoriske utviklingssamtaler. Under disse fastsetter leder og den enkelte medarbeider mål for jobbutvikling og et utdanningsprogram. Her forsøker man å kombinere den enkeltes ønsker med organisasjonens behov. Utdanningsprogrammet revideres under de årlige medarbeidersamtalene.

Man har satt som mål at hver enkelt medarbeider skal gis mulighet til minst to ukers relevant utdanning årlig i form av kursdeltakelse. HK sentralt har fra 1991 satt av 10 000 danske kroner per medarbeider som kan brukes til utdanning under forutsetning av at den inngår i en opplæringsplan for avdelingen. Før 1991 hadde hver medarbeider 5000 kroner til utdanningsformål.

I HK blir det understreket at man anstrenger seg for å se personalutvikling i sammenheng med jobbutvikling. Det understrekes at kompetanseutvikling hos den enkelte må følges opp i form av mer utfordrende arbeidsoppgaver. Når en medarbeider får opplæring i henhold til HKs utdanningsplaner, er ledelsens største oppgave derfor å sørge for at den nyerhvervede kompetansen blir brukt. I motsatt fall er investeringen bortkastet, og sannsynligheten for misfornøyde medarbeidere øker.

Opplæringsprogram

Alle medarbeidere skal i løpet av 30 måneder ha gjennomført et kurs som består av moduler som tilsammen går over 17 uker. Når medarbeiderne har gjennomført grunnkursene, lages en individuell treårig opplæringsplan sammen med lederen under medarbeidersamtalen.

Lederopplæring

Lederkursene er bare åpne for ansatte og valgte personer som er reelle ledere, og man får bare delta etter å ha søkt og blitt vurdert. Mellom 50 og 60 ledere gjennomgår årlig et kurs på

tre ganger en uke. De fleste søkere er relativt nye ledere som gjerne har hatt sin posisjon i to til tre år.

De viktigste grunnene til å legge så stor vekt på lederutvikling er i følge HK at:

- organisasjonens demokratiske natur tilfører HK stadig nytt lederpotensiale som det er en oppgave å nyttiggjøre seg
- interne og eksterne endringer stiller mangeartede krav til ledernes tilpasningsevne og til utvikling av kunnskaper og ferdigheter
- personlige forhold med positive perspektiver for HK må styrkes. Dersom perspektivene er negative for organisasjonen kan de motvirkes eller avverges gjennom utdanningsmessige tiltak.

Tillitsvalgte for de ansatte deltar i arbeidet med utviklingen av opplæringsprogrammene. Men man leier inn et eget konsulentfirma som gjennomfører denne grunnutdannelsen for ledere (HK, 1991).

Ikke alle ledere overlever som ledere etter disse kursene. Under "prosessene" ble den enkeltes lederevner synliggjort. Da kommer også svake sider fram.

Kursavvikling

Ved hver avdeling er det en opplæringsansvarlig som gjennomfører medarbeidersamtaler. Kursene som de ansatte gjennomgår kan arrangeres av opplæringsavdelingen eller de kan kjøpes eksternt dersom det er billigere og bedre.

Opplæringsavdelingen går også selv ofte ut og kjøper kurs fordi det blir for dyrt å utvikle alt selv. HK benytter flere av FIUs tilbud. (FIU: Fagbevegelsens Interne Uddannelser.)

HK vurderer 1300 ansatte til å være et for snevert marked for deres opplæringsvirksomhet. De har nå fått gjennomslag i HK for å selge kurs til andre forbund. Foreløpig skal denne eksterne virksomheten holdes innen fagbevegelsen.

I følge HK har interessen for opplæring økt kraftig etter at forbundets nye opplæringsystem ble innført i 1989. Kurs med økende popularitet hos de ansatte finner vi særlig innen emner som personlig utvikling og effektivitet samt språk.

Fagbevegelsens Interne Uddannelser (FIU)

FIU er den danske arbeiderbevegelses senter for utdanning og opplysning. FIU har vært i drift siden 1974, etter at dansk LO på kongressen i 1971 vedtok å utrede behovet for en intern utdanning for valgte og ansatte i bevegelsen. Prosessen som ledet fram til etableringen av FIU ble startet da dansk AOF i 1969 iverksatte en evaluering av sitt tilbud til arbeiderbevegelsen. AOF var med i forarbeidet som ledet fram til stiftelsen av FIU. Organisatorisk er FIU underlagt LOs forretningsutvalg. Den interne utdanningen i dansk fagbevegelse har på denne måten sitt tyngdepunkt utenfor AOF.

FIUs målgrupper

FIU-senteret utdanner lærere, utvikler materiell og tilbyr tillitsvalgtopplæring for dansk fagbevegelse. I tillegg har de tilbud til alle interesserte medlemmer, ansatte i organisasjoner, samt valgte og ansatte ledere. FIU har således en større målgruppe enn Täljöviken, Rådet og det norske AOFs Personal- og ledersenter.

FIUs generelle målsetting

” Utdannelsen skal motivere til faglig og politisk handling, hvilket skal skje i overensstemmelse med arbeiderbevegelsens grunnleggende prinsipper og en demokratisk og sosialistisk tankegang.” (FIU-Bogen. Dansk LO, 1989)

Denne vektleggingen av arbeiderbevegelsens kultur- og verdigrunnlag, er langt sterkere enn hva vi for eksempel finner i dansk HK. Den kommer blant annet til uttrykk i FIUs interne personalpolitikk. FIU utdanner sine egne instruktører ut fra grunntanken om at arbeidere skal utdanne

arbeidere. I løpet av en tre-årsperiode utdannes omtrent 200 instruktører.

FIU legger stor vekt på premisene for utdanning, og koblingen til organisasjonenes mål og strategier. Managementeksplosjonen på arbeidsgiversiden har skapt et dilemma for ledere i fagbevegelsen. Hvis de hiver seg på management trenden forlater de fort sitt utgangspunkt, med økt avstand til medlemmene som resultat. Hvis de ikke blir mer profesjonelle som foretaksledere, greier de ikke å lede en organisasjon som må forhold til hurtig omskiftende omgivelser.

FIU har et utstrakt samarbeide med universiteter og høyskoler, som ifølge FIU samarbeider på fagbevegelsens premisser. Ved LO-skolen i Helsingør er deltakerkostnadene 6100 danske kroner per uke. Av denne summen får forbundene 3000 per deltaker tilbake etter kursfullføring. Disse pengene kommer fra fagbevegelsens opplæringsfond som årlig tar inn 145 millioner danske kroner. Dette bygges opp ved at hver fagorganisert betaler 12 øre per arbeidstime.

Lederopplæring

Lederopplæringen er et resultat av press fra tillitsvalgte for å øke ledernes kompetanse. Den retter seg hovedsakelig til mellomledere. Basisopplæringen for ledere er på tolv uker og den strekker seg over et og et halvt år.⁵ Denne kursrekken fylles opp med omtrent tredive deltakere. Til denne opplæringen benyttes om lag tjue instruktører som alle har bakgrunn i fagbevegelsen.

Kursrekken innledes med fem uker fellesundervisning.⁶ I flere år har man startet kurset med å sende alle deltakerne

5 Disse kursene kalles "professorkursene" på folkemunne i bevegelsen, og de har en viss status.

6 Felleskursene er delt inn i følgende hovedtemaer: a) politisk filosofi, b) teknologi, teknologiavtaler og utdanningsavtaler som ofte er kombinert med studiereiser, c) mediakunnskap, d) EF-spørsmål, her inngår også studiereiser.

til Malta⁷. Der utarbeider deltakere og arrangører sammen hovedtrekkene i innholdet for hele kursrekken. Deretter følger ulike linjekurs⁸, og spesialkurs⁹ Kursrekken avsluttes ganske fritt. Her er det opp til hver enkelt deltaker å sette sammen kurs og konferanser etter behov. Denne avslutningsdelen tilbys også som oppfriskingskurs til tidligere deltakere på lederopplæringsprogrammet.

Tre måneder etter dette tolvukerskurset, blir deltakerne bedt om å rapportere hvorvidt de har hatt bruk for noen av de det har lært. FIU har også en eget opplæringstilbud som kun er rettet mot forbundsledere. Dette er en gruppe det er vanskelig å nå. "De vil helst være for seg selv", og kommer sjelden på de åpne kurstibudene.

Språkkurs

Språkkursene er den kurstypen som har størst oppslutning. Deltakere på kurs i engelsk blir sendt på språkskole i England hvor de bor hos en lokal fagorganisert. Samtidig deltar de sammen med representanten for engelsk fagbevegelse i organisasjonsarbeidet der borte. På denne måten lærer deltakerne engelsk både skolemessig og relatert til fagforeningsarbeid.

Når vi sammenlikner senterets økonomi og arbeidsvilkår med FIU, er senterets resultater på enkelte områder imponerende. Med klargjøring av mål, og vilje fra LO og AOF til å følge opp enkelte ideer fra FIU og Rådet skulle senteret ha store utviklingsmuligheter. Etterreferansegruppens studiereise har senteret fulgt opp kontakten med FIU og Rådet, og et videre samarbeid er utviklet. Innen språkopplæring samarbeidet allerede fått praktiske følger.

⁷ Maltakurset er blitt et begrep i dansk fagbevegelse. FIU har gode erfaringer med å starte opplæringen på et sted som ligger langt hjemmefra.

⁸ Eksempler på ulike linjer er personalforvaltning eller organisasjonsutvikling og økonomi.

⁹ Eksempler på spesialkurs er språk og media.

Vedlegg 2 Intervjuguide

Brukt i intervjuundersøkelse om behovet for personal- og lederutvikling samt generell kompetanseheving i fagbevegelsens organisasjoner og foretak.

Spørsmål om intervjupersonen og vedkommendes arbeidssituasjon

- Personens stilling og plassering i organisasjonen
- Arbeidsoppgaver, ansvar
- I forhold til arbeidsoppgaver: ansvar, ønsker om endret tidsbruk
- Personens bakgrunn, utdanning, erfaring
- Kurs og etterutdanning i nåværende stilling

Opplærings situasjonen i organisasjonen

- Hvordan vil du beskrive kurs- og opplæringsvirksomheten for de valgte og ansatte i denne organisasjonen?
- Har omfanget av organisasjonens (forbundets, foretakets) kurs- og opplæringsvirksomhet økt de siste årene?
- Hvordan har denne utviklingen vært?
- På hvilke områder tilbys de valgte og ansatte i organisasjonen opplæring?
- I hvilken grad er opplæringstiltakene en følge av uttalte forslag eller ønsker fra organisasjonens: ledelse – valgte/ansatte sekretærer – kontoransatte?
- Hvordan vil du karakterise de valgte og ansattes interesse for interne opplæringstilbud?

Opplæringsplaner

- Foreligger det opplæringsplaner for denne organisasjonen?
- Er opplæringsplanene en del av organisasjonens virksomhetsplaner – del av ledelsens målsettinger og strategier?
- Hvem er pålagt ansvaret for å utarbeide opplæringsplaner?
- Hvem har ansvaret for å kartlegge opplæringsbehovet?
- Tar organisasjonen i bruk eksternt hjelp til dette arbeidet?

Gangen i å komme seg på kurs/opplæring

- Hvordan gikk du fram for å bli kursdeltaker?
- På hvilken måte ble du informert om kurstilbudet?
- Ble du kursdeltaker som følge av egne ønsker og interesser, eller var det påtrykk fra organisasjonen ?
- Hvilke hindringer ligger i veien for å kunne delta på kurs?

Opplæring, kompetanseheving og konsekvenser

- Bringer de kursene du har tatt eller er i ferd med å ta, deg "nærmere" nye stillinger?
- Hvilke konsekvenser har den kompetanseheving du har skaffet deg gjennom kurs eller annen opplæring i forhold til de arbeidsoppgaver/ansvar du har i nåværende stilling?
- Hvordan blir ny kunnskapstilegnelse og kompetanse verdsatt i denne organisasjonen?

Personalpolitikk – personalutvikling generelt

- Hva vil du si kjennetegner organisasjonens personalpolitikk?
- Har den gjennomgått store forandringer de siste årene?

Personalansvar – opplæringsansvar

- Hvor er personalansvaret formelt plassert i organisasjonen – til hvilken stilling?
- Innebærer personalansvar også opplæringsansvar?
- Om så ikke er tilfelle, hvem sitter så med opplæringsansvaret?

Organisasjonens framtidige kompetansebehov?

- I hvilken av organisasjonens personalgrupper vil behovet for økt kompetanse melde seg sterkest i tiden framover?
- Innenfor hvilke kompetanseområder vil behovet melde seg?
- Innen hvilke områder ser du for deg at du må styrke din kompetanse i tiden framover?
- På hvilken måte skal denne kompetansehevingen foregå for din egen del – for organisasjonens del? (kurs, seminarer, studier, prosjektarbeider)

- Hvilke utdanning- og opplæringsinstitusjoner er det naturlig eller hensiktsmessig å bruke til dette?
- Er det viktig at fagbevegelsen selv kan ta seg av kompetansehevingen ?
- Er ifølge din mening fagbevegelsens egne leverandører av kurs og opplæringspakker i stand til det?
- Vil du si at fagbevegelsens egne kurs og opplæringsleverandører har et kurs og opplæringstilbud som er tilpasset ditt eget og organisasjonens opplæringsbehov?

Fagbevegelsens utviklings- og opplæringsssenter med tilbud til valgte og ansatte i organisasjonene

- Er det etter din mening behov for et slikt senter?
- Hva slags opplæring og tjenester bør et slikt senter kunne tilby?
- Hvordan bør de formidle sine tjenester – gjøre seg kjent?

Spørsmål spesielt rettet til ledere

- Hvordan oppfatter du din lederrolle?
- Likheter og forskjeller mellom å lede et forbund og å lede en bedrift?
- Stilles det andre kompetansemessige krav til ledere av et forbund i dag enn tidligere?
- Hvilken hjelp og støtte får du fra organisasjonen til egen utvikling?
- Sett i forhold til nye oppgaver og utfordringer organisasjonen står overfor: hvordan vurderer du din egen kompetanse, dine medarbeideres kompetanse?
- Er det etter din mening bestemte områder hvor det trengs styrking av kompetansen for å møte morgendagens krav?
- Hvordan er kontakt- og erfaringsutveksling mellom ledere i fagbevegelsen? Er det behov for uformelle lederfora med mulighet for utveksling av erfaringer og ideer om lederskaps-spørsmål?
- Hvor vil du si skoen trykker når det gjelder ledelse i fagbevegelsen?

Litteratur

- AOF, 1991
Organisasjonskisse (Udatert)
- Abrahamsson, B. 1986
Varför finns organisationer? Norstedts
- Bakke, N.A og S.O.Borgen 1988
VINN-VINN! Samarbeidsorientert bedriftsutvikling i et strategisk perspektiv, FAFO-rapport nr 079
- Cullberg, J., 1983
Mennesker i krise og utvikling. Aschehoug
- Dansk LO, 1989
FIU-Bogen Fagbevegelsens interne uddannelser
- Frotjold, A., 1980
Utvikling av egne medarbeidere! Fakkelen 2/1980
- HK, 1991
Uddannelseshåndbog for Handels- og kontor-funktionærernes forbund i Danmark
- Johanson, B. 1991
"Det gæller att handla!" i Per Erik Kaj (red) *Målmedvetarna, Lederskap i arbetarrörelsen*. Arbetarrörelsens råd för personalutvevecling
- LO 1980-91
Årsberetninger
- LO 1991a
Organisasjonsprosjektet/Kongressen 1993: Temabok
- LO 1991b
Organisasjonsprosjektet/Kongressen 1993: Arbeidsbok
- LO 1991c
Rundskriv A-31 fra LOs juridiske avdeling

Moland L.E, 1989

Samarbeid gjør sterk? Ledelse og demokrati i kooperative bedrifter, FAFO-rapport nr 093

Moland, L.E. 1991

Kompetanse eller tidsfor driv? Opplysnings-organisasjonenes bidrag til norsk voksenopplæring. FAFO-rapport nr 120

Nordhaug, O. 1990a

"Kompetansestyring: en introduksjon" i Nordhaug m.fl. *Kompetansestyring*, TANO

Nordhaug, O. 1990b

"Fra forvaltning til strategisk ledelse av personalressurser" i Nordhaug m.fl. *Strategisk ledelse*, TANO

Kartleggingsrådet, 1982

Rådet for kartlegging av opplærings- og utviklingsbehov i arbeiderbevegelsens organisasjoner. Notat

Kartleggingsrådet, 1984

Rådet for kartlegging av opplærings- og utviklingsbehov i arbeiderbevegelsens organisasjoner. Innstilling avgitt februar 1984

Oksholmkommiteen, 1983

Utvalget til å gjennomgå AOFs virksomhet Innstilling avgitt februar 1983. Ark. 026 Dok. 3501B

Svenska Kommunalarbetarförbundet, 1991

Internt notat av 18.04.91

Täljöviken kurscenter 1991

Presentasjonsbrosjyre

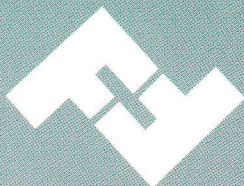
KUNNSKAP SOM VIRKE- MIDDEL

I mange virksomheter blir opplæring oppfattet som et velferdsgode til den enkelte ansatte. Dette kan lett føre til en passiv opplæringspolitikk, hvor ett hovedmål er å holde utgiftene lavest mulig.

I denne rapporten forstås kunnskapsutvikling i stedet først og fremst som et redskap for å bygge sterke organisasjoner. Opplæring vil skje som følge av behov ledelse og ansatte i fellesskap har definert.

I rapporten knyttes kompetansespørsmålet til utfordringer fagbevegelsen står overfor i dag. Først beskrives kompetansebehovet og deretter organisasjonenes fungerende personal- og opplæringspolitikk. I hvilken grad er denne utformet med sikte på å frembringe nødvendig kompetanse?

Gjennom AOF har fagbevegelsen et eget senter for personal- og lederutvikling. Rapporten viser hvordan dette senteret kan trekkes sterkere inn i arbeidet med kompetanseutviklingen i fagbevegelsens egne organisasjoner.



FAFO-rapport nr. 142

ISBN 82-7422-094-3

Fagbevegelsens senter for forskning,
utredning og dokumentasjon
Fossvn. 19, 0551 Oslo
Tlf. (02) 71 60 00