

Ragnhild Steen Jensen

---

# Læring som tillitsvalgt



Ragnhild Steen Jensen

# **Læring som tillitsvalgt**

Fafo-notat 2019:26

© Fafo 2019  
ISSN 0804-5135

# Innhold

---

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>6</b>
Bakgrunn og problemstillinger .....	6
Læringsprosesser .....	6
Metode.....	7
Gangen i notatet .....	8
<b>Hva vet vi om tillitsvalgtes opplæringsbehov?</b> .....	<b>9</b>
Tillitsvalgtpanelet .....	9
<b>Kurs og opplæring</b> .....	<b>13</b>
Begynneropplæring/grunnopplæring.....	13
Kortere kurs og oppfriskning .....	14
Opplæringsbehov .....	15
Læring på ulike måter .....	16
Kontakter og nettverk.....	16
<b>Uformell læring</b> .....	<b>17</b>
Læring gjennom utøvelse av vervet .....	17
Læring gjennom erfaringsutveksling .....	18
Oppsummering .....	19
<b>Motivasjon for verv og læring</b> .....	<b>20</b>
<b>Avslutning</b> .....	<b>22</b>
En kompetanse som kan tas videre?.....	23
<b>Referanser</b> .....	<b>24</b>
<b>Vedlegg: Intervjuguide</b> .....	<b>25</b>



# Forord

---

I dette notatet undersøker vi hvordan tillitsvalgte har ervervet seg den kompetansen de har. Oppdraget er gjennomført på oppdrag fra LO og AOF, innenfor en kort tidsramme i løpet av oktober og november 2019. Takk til alle informantene som tok seg tid og delte sine erfaringer. Takk også til Gro Svenneby som skaffet kontakter, og slik gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet. Torgeir Nyen har bidratt i prosjektet fra starten av og kvalitetssikret notatet, takk for det. Takk også til Bente Bakken i informasjonsavdelingen som har ferdigstilt notatet.

Oslo, november 2019  
Ragnhild Steen Jensen

# Innledning

---

## Bakgrunn og problemstillinger

Tillitsvalgtes oppgaver spenner vidt, fra å ha kontakt med medlemmer og arrangere medlemsmøter til forhandlinger med arbeidsgiver. En tillitsvalgt skal mestre en rekke arbeidsoppgaver, hun/han skal representere medlemmer i konflikter og lønnsforhandlinger, følge opp enkeltmedlemmer i personalsaker og samarbeide med ledelsen om arbeidsrelaterte spørsmål. Det innebærer at en tillitsvalgt må ha inngående kjennskap til lov- og avtaleverk. De skal også kunne «lese spillet», i den forstand at de skal bidra med å finne gode løsninger i situasjoner som ikke er avtaleregulerte (Bratholm & Elvekrok 2018).

Å ha den kompetansen og kunnskapen som skal til for å fylle vervet som tillitsvalgt, krever opplæring og skolering. Som tillitsvalgt kommer man, som vist over, i kontakt med mange ulike og kompliserte saksområder. Historisk har skolering av tillitsvalgte vært viktig for fagbevegelsen, og norske fagforeninger har lang tradisjon i å organisere opplæring av sine tillitsvalgte (Nergaard & Pape 2000; Nergaard & Trygstad 2012). Hovedproblemstillingene i denne undersøkelsen er: *Hvordan utvikler de tillitsvalgte kompetanse i vervet sitt?* Det handler om kompetanse man får gjennom organisert opplæring, som deltakelse på ulike kurs i regi av fagbevegelsen, men også om den uformelle læringen som skjer gjennom det å være tillitsvalgt – det vil si den kompetansen man får gjennom å skjøtte vervet sitt.

## Læringsprosesser

Opplæring er sentralt i utviklingen av kompetente tillitsvalgte, og fagbevegelsen har utviklet opplæringstiltak for ulike grupper av tillitsvalgte. Disse spenner fra grunnleggende opplæring for de som er nye i vervet, til kurs på høyskolenivå (Trygstad & Nergaard 2012). Fafo har gjennomført flere undersøkelser som dokumenterer at organiserte opplæringskurs for tillitsvalgte gjennomføres og etterspørres (Nergaard & Pape 2000; Nicolaisen mfl. 2002; Nergaard & Trygstad 2012). Samtidig viser studiene som har sett på tillitsvalgtopplæringen at de som har deltatt på kurs og opplæring, opplever at de gjennom deltakelse har bygget nettverk og personlige relasjoner til andre tillitsvalgte, kursholdere, fagforeninger og forbund sentralt (Nergaard & Pape 2000; Nergaard & Trygstad 2012). Det vises til at slike nettverk og personlige kontakter oppleves som nyttige, og at relasjonene som bygges opp, bidrar til å skape et fellesskap mellom tillitsvalgte på tvers virksomheter og sektorer.

Bratholm og Elvekrok (2018) peker på at selv om undersøkelser av tillitsvalgtes opplæring har vist at tillitsvalgte ønsker ulike former for erfaringsoverføring, har forskningen på fagforeninger i liten grad vært opptatt av deres uformelle læring. Dette vil si den læringen som skjer gjennom å møte og diskutere med andre tillitsvalgte, og den læringen som en tillitsvalgt får gjennom ivaretagelse av rollen og utførelsen av vervet, altså gjennom tillitsvalgtarbeid i praksis.

Innenfor kompetansepolitikken er det vanlig å skille mellom tre kategorier læring: formell utdanning, ikke-formell opplæring og uformell læring. Uformell læring er



den som skjer gjennom det daglige arbeidet, mens ikke-formell opplæring er kurs, seminarer og konferanser der opplæring er hovedformålet. Mye av tillitsvalgtopplæringen vil falle inn under slik ikke-formell opplæring, men det er også eksempler på kurs som gir studiepoeng, og da er opplæringen formell. All offentlig godkjent utdanning som leder til formell kompetanse er i denne siste kategorien.

Vi antar at tillitsvalgtes læring skjer både gjennom deltakelse i opplæringstilbud og kurs, gjennom kontakt og møter med andre tillitsvalgte og gjennom de praktiske arbeidsoppgavene de gjør. I dette notatet er vi interessert i å undersøke alle disse læringsmåtene og hvordan de tillitsvalgte vurderer hva som har gitt dem den kompetansen de i dag har som tillitsvalgt.

## Metode

### Kvalitative intervjuer

For å svare på spørsmålene har vi gjennomført kvalitative intervjuer med 18 tillitsvalgte. Intervjuene har vært gjennomført på telefon og varte mellom en halv time og 45 minutter. Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide, der temaene som skulle dekket var fastlagt på forhånd og spørsmålene var formulert (se vedlegg). Fordelen med en slik tilnærming er at rekkefølgen på spørsmålene kan justeres underveis, avhengig av informantens svar. Dette gjør at intervjuer kan følge informantens fortelling, samtidig som vi sikrer at vi får informasjon om de fastlagte temaene. Et slikt design gjør det også mulig å forfølge interessante temaer når de dukker opp. Denne fleksibiliteten gjør at det blir en flyt i samtalen og også rom for at det kan tas opp temaer som ikke er planlagt på forhånd.

### Om utvalget

De 18 tillitsvalgte vi har intervjuet, representerer hver sin historie, både når det gjelder hvordan de kom inn i tillitsvalgtvervet, hva som motiverer dem i arbeidet, hvordan de har tilegnet seg kompetansen de har i dag, og hva de eventuelt ønsker mer kompetanse om. En kvalitativ studie med 18 tillitsvalgte vil aldri kunne bli representativ i statistisk forstand, og det er ikke representativitet, men variasjon vi får, sammen med en forståelse av hva som har vært viktige faktorer for de tillitsvalgte. Det er dette vi har vært opptatt av når vi har designet denne studien. Vi antok at det kunne være interessante forskjeller langs en rekke forhold som kjønn, bransje, sektor, størrelse på virksomhet og geografi. Vi har derfor gjennomført intervjuer med kvinnelige og mannlige tillitsvalgte, på ulike nivåer, fra privat og offentlig sektor, og fra ulike forbund og bransjer, med ulike historiske tradisjoner for tillitsvalgtarbeid og partsamarbeid. Informantene kommer også fra ulike fylker/regioner. Konkret har utvalget sett slik ut:

- 5 kvinner
- 13 menn
- 10 fra offentlig sektor
- 8 fra privat sektor
- 10 ulike forbund

Aldersspennet blant dem vi intervjuet er stort, fra de yngste tidlig i tyvårene til de som nærmer seg pensjonsalder. Alle hadde sittet i vervet i noe tid, men hvor lenge

varierte fra de som var ganske nye til de som har sittet i verv i over tretti år. Omfang av frikjøp varierer også, flere av dem vi intervjuet er helt frikjøpt, mens andre har en dag i uken eller mindre til tillitsvalgtarbeidet.

De med lengst erfaring har hatt en rekke ulike verv, de har gjerne startet som plass-tillitsvalgt, blitt medlem av klubbstyre, blitt hovedtillitsvalgt og fått verv i avdelingen/fagforeningen på regionalt nivå eller i forbundet. Alt dette, tid til tillitsvalgtarbeid, erfaring og type verv, har betydning for hvilken kunnskap og kompetanse de tillitsvalgte har, og også for hvilken kompetanse de opplever at de har behov for.

Både begrenset antall informanter og variasjonen i utvalget betyr at det kan være vanskelig ut fra vår undersøkelse å peke på forhold som er generelle i en statistisk betydning av ordet. Men i et så variert materiale kan det å finne fellestrekk oppfattes som en indikasjon på at det er noe felles, på tvers av alle ulikhetene. Og dermed er det også mulig å trekke allmenn kunnskap ut av det spesielle.

### **Om intervjuene**

I vårt varierte utvalg opplevde vi å nå det vi innenfor forskningsmetode beskriver som et metningspunkt. Det betyr, i metodisk forstand, at informasjonen vi får begynner å gjenta seg. Her handlet det særlig om hvordan de tillitsvalgte vurderte hvilken læring som var viktig for utøvelsen av rollen og vervet de hadde. Dette kommer vi tilbake til i notatet. Det at vi nådde et slikt metningspunkt, betyr ikke at historiene og erfaringene til dem vi intervjuet var like. Et av de siste intervjuene vi gjorde, var med en ung tillitsvalgt som fortalte om en litt trøblete ungdomstid og hvordan det å komme inn i tillitsvalgtarbeid hadde endret livet hans. Han beskrev det slik: «Alt jeg har lært, har jeg lært her». Han fortalte om en bratt læringskurve og en rask «karriere» som tillitsvalgt. En slik historie gjør inntrykk og minner oss på hvordan fagbevegelsen fremdeles kan spille en viktig rolle i utviklingen og utdanningen av enkeltpersoner. At fagbevegelsen oppdager flinke folk og gir dem en mulighet gjennom skolering, kjenner vi fra historien, at det også skjer i dag, hører vi sjeldnere om. Fremveksten av utdanningssamfunnet, med en rett og plikt til utdanning, har gjort slike historier mindre vanlige, men de finnes altså fortsatt.

### **Tillitsvalgtpanelet**

I tillegg til de kvalitative intervjuene bruker vi data samlet inn gjennom LOs tillitsvalgtpanel i 2018 og 2019. LOs tillitsvalgtpanel ble opprettet på oppdrag fra LO i 2012. Formålet er å gjennomføre korte spørreundersøkelser der tillitsvalgte kan si sin mening om aktuelle temaer i norsk arbeidsliv. I 2018 og 2019 fikk deltakerne i LOs tillitsvalgtpanel spørsmål om blant annet motivasjon, tidsbruk og opplæring.<sup>1</sup>

### **Gangen i notatet**

Videre er notatet organisert i fire korte kapitler. Vi starter med å si noe om hva vi, på bakgrunn av tidligere forskning og studier, vet om tillitsvalgtes opplæring og opplæringsbehov. Deretter ser vi på hva våre informanter forteller om hvordan de har tilpasset seg den kompetansen de har, både gjennom skolering og opplæring og gjennom den læringen de har fått i utøvelsen av vervet. Vi spør også om motivasjonen, både for å gå inn i verv og for læring og kompetanseutvikling. Avslutningsvis sammenfatter vi hovedfunnene og diskuterer hvordan de tillitsvalgte vurderer kompetansen de har og hva som har vært viktig i læringsprosessen.

<sup>1</sup> For mer informasjon om LOs tillitsvalgtpanel, se Ødegård & Andersen (2019).

# Hva vet vi om tillitsvalgtes opplæringsbehov?

---

Det er gjort flere studier av tillitsvalgtes skoling og opplæring (Nergaard & Pape 2000; Nicolaisen mfl. 2002; Trygstad & Nergaard 2012; Trygstad mfl. 2015). Nergaard og Pape (2000) gjennomførte en undersøkelse av skoleringsvirksomheten innen LO Stats område, og de identifiserte to kategorier av skoling/kurs. Den ene er den systematiske og helhetlige tillitsvalgtskoleringen som har som formål å utvikle de enkelte tillitsvalgte til skolerte fagforeningsledere. Den andre kategorien er tiltak som skal sikre de tillitsvalgte oppdatering, kunnskapsmessig påfyll og informasjon om ulike saksforhold. Ifølge studien er det denne siste kategorien som vurderes som særlig viktig for de tillitsvalgtes kunnskapsutvikling. De tillitsvalgte gir i studien uttrykk for at systemet fungerer godt, aktiviteten er høy, og det er få som rapporterer om omfattende udekkede kunnskapsbehov. Der det er behov, handler det i stor grad om å fylle «kunnskapshull» og å sette seg inn nye og aktuelle problemstillinger.

I en studie fra 2012 har Nergaard og Trygstad undersøkt arbeidsplassstillitsvalgtes hverdag i seks LO-forbund. Et av spørsmålene de stiller, er om de tillitsvalgte opplever at de får tilstrekkelig opplæring og om de har deltatt på kurs eller fått annen skoling. De finner at de fleste tillitsvalgte deltar på kurs og er fornøyd med opplæringen. Samtidig opplever de tillitsvalgte at selv om de har den grunnleggende opplæringen, har de stadig behov for oppdatering eller fordypning. Forfatterne skriver: «Tillitsvalgtopplæringen må derfor ta høyde for et kontinuerlig behov for påfyll» (s. 76).

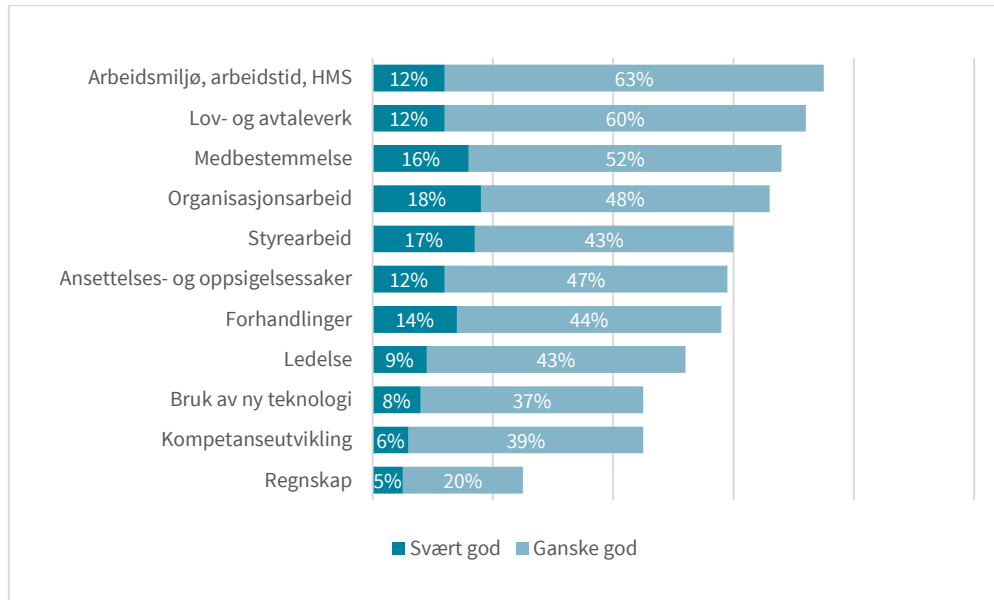
## Tillitsvalgtpanelet

Ødegård og Andersen (2019) finner det samme behovet for oppdatering og fordypning i en studie av tillitsvalgte i 2019. De har spurt deltakerne i LOs tillitsvalgtpanel om motivasjon, tidsbruk og behov for opplæring. På spørsmål om de mener at de trenger grunnleggende opplæring, er det bare 2 prosent av deltakerne som mener at de har behov for dette, 23 prosent svarer at de har den kompetansen de trenger, mens 69 prosent sier at de har behov for oppdatering eller fordypning.

Fra tidligere undersøkelser vet vi at det særlig er behov for opplæring i det som kan kalles tradisjonelt fagforeningsarbeid. Det vil si opplæring i arbeidsrett/rettigheter i arbeidslivet, konfliktløsning og forhandlingsteknikk (Nergaard & Trygstad 2012; Trygstad mfl. 2015). Det samme fant man i tillitsvalgtpanelet i 2018, da var også arbeidsrett/rettigheter i arbeidslivet, konfliktløsning på arbeidsplassen og forhandlingsteknikk de områdene som de tillitsvalgte vurderte at de trengte mer opplæring i (Ødegård & Andersen 2019).

Sommeren 2019 ble spørsmålet om kompetanse stilt på en litt annen måte til tillitsvalgtpanelet. Da ble de tillitsvalgte bedt om å vurdere sin egen kompetanse på ulike områder:

Figur 1 «Under ser du en del områder som en tillitsvalgt kan jobbe med. Vi vil nå vite hvor god eller dårlig kompetanse du mener du har på disse områdene?» Andel som svarer at de har svært god eller ganske god kompetanse. N=1242.



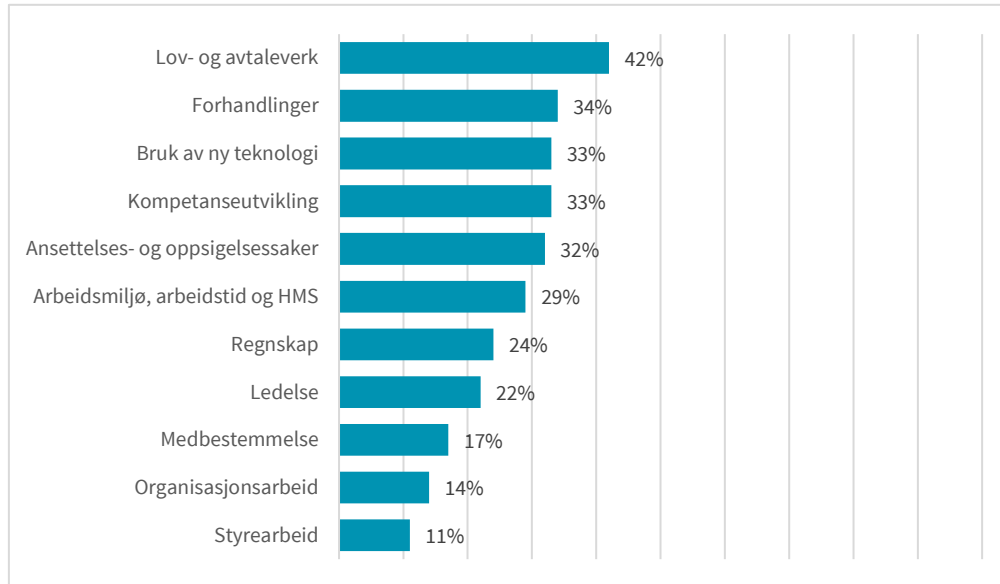
Kilde: Tillitsvalgtpanelet 2019, i Ødegård & Andersen 2019

Det generelle inntrykket er at de tillitsvalgte vurderer sin egen kompetanse som ganske god på de fleste områdene. Best vurderer de at den er på arbeidsmiljø, arbeidstid og HMS, her er det 75 prosent som vurderer at kompetansen er god eller svært god. Kompetanse på lov- og avtaleverk er det 72 prosent som vurderer som god eller svært god. Når det gjelder forhandlinger er andelen som vurderer at kompetansen er god eller svært god noe lavere, 58 prosent mener dette. Vi ser at områdene hvor de tillitsvalgte vurderer at de har mindre god kompetanse, er bruk av ny teknologi og kompetanseutvikling og regnskap.

Bortsett fra at det er de som har mest tid til vervet som vurderer at de har god kompetanse på lov- og avtaleverket, var det små forskjeller etter kjønn og sektor i svarene (Ødegård & Andersen 2019).

I undersøkelsen ble de tillitsvalgte også spurt om hvilke områder de ønsket seg mer kompetanse på. De ble bedt om å prioritere tre områder, vist i figur 2.

Figur 2. «Dersom du skulle prioritere 3 områder du ønsker mer kompetanse på, hvilke tre ville du da velge?» N=1239.



Kilde: Tillitsvalgtpanelet 2019, i Ødegård & Andersen 2019

Figuren viser at det området de fleste ønsker seg mer kompetanse på, er lov- og avtaleverket (42 prosent). Selv om de tillitsvalgte vurderer at de har ganske god kompetanse på dette området (se figur 1), så ønsker de seg altså mer kompetanse. Dette er ikke så overraskende, ettersom lov- og avtaleverket omfatter det vi tidligere har beskrevet som en av fagforeningsarbeidets kjerneoppgaver. Det kan også ses på som et uttrykk for at det er et område hvor det skjer ting, og selv om man vurderer at man har god kompetanse, blir man aldri utlært. Det er, som vi har sett i andre undersøkelser, et ønske blant tillitsvalgte om stadig påfyll og oppfriskning.

Vi ser også at bruk av ny teknologi kommer høyt opp (33 prosent) – antageligvis kan det knyttes til det vi så i figur 1, at dette var et område der de tillitsvalgte ikke vurderer kompetansen sin som særlig god. Samtidig er det antageligvis også et uttrykk for endringene som finner sted i arbeidslivet. Vi ser at regnskap, som også var et område hvor de tillitsvalgte vurderte at kompetansen deres ikke var så god, ikke på samme måte prioriteres som noe de ønsker mer kompetanse om (24 prosent). Ødegård og Andersen (2019) peker på at det kan skyldes at kunnskap på dette området ikke vurderes som så relevant eller nødvendig. De finner dessuten at det er blant tillitsvalgte i offentlig sektor og blant de som har mest tid til vervet at dette området har høyest prioritet. Det samme kan forklare at kunnskap om styrearbeid prioriteres lavt. Kompetansen er relevant for tillitsvalgte som sitter i et styre, men mange tillitsvalgte gjør ikke det.

### **Deltakelse i opplæring**

Tillitsvalgtpanelet ble sommeren 2019 også spurt om de hadde deltatt i organisert tillitsvalgtopplæring gjennom fagforbund/organisasjon og om de hadde deltatt i opplæring i virksomheten som følge av å ha tillitsverv. Nesten alle, 94 prosent, oppgir at de har deltatt i opplæring i regi av forbund/organisasjon. Andelen som svarer at de har deltatt i opplæring i virksomheten er noe lavere, 64 prosent. Hovedinntrykket er altså at så å si alle har deltatt i en eller annen type opplæring.

Med dette bakteppet skal vi se på hva de vi har intervjuet sier om hvordan de har tilegnet seg den kompetansen de har, hvilke læringsmåter som har betydning og hvordan de vurderer egen kompetanse.

# Kurs og opplæring

---

Vi skrev innledningsvis at fagbevegelsen legger stor vekt på skolering og opplæring av tillitsvalgte. Mye av opplæringen skjer i regi av egne kurs. Disse kursene spenner fra grunnleggende opplæring til mer spesialiserte temakurs som møteledelse og taleteknikk. Mange av kursene arrangeres på forbundsnivå, noen kurs arrangeres i LO sentralt, av AOF og av LO-skolen på Sørmarka. Toppskolering er et tilbud i AOF-regi til de som har gjennomført grunnopplæringen i eget forbund, og som ønsker et bedre grunnlag for å kunne utføre sine oppgaver som tillitsvalgte. Dette omfatter blant annet arbeidsmiljøskole, arbeidsrett og LO-skolen. Enkelte av kursene i denne utdanningen gir også studiepoeng.<sup>2</sup>

Organiseringen av kursene varierer: de grunnleggende kursene har ofte en varighet på noen dager eller opptil en uke, mens temakursene gjerne er en dag eller kortere (Nergaard & Pape 2000). Hvis man går inn på de ulike forbundenes hjemmesider, vil man se at tilbudet av temakurs er relativt omfattende, og at det er mange ulike tilbud.

## Begynneropplæring/grunnopplæring

Alle våre informanter, med unntak av to, forteller at de har deltatt på det de omtaler som grunnopplæring eller begynneropplæring raskt etter at de ble tillitsvalgt. De fremhever at dette har vært helt nødvendig. De fleste viser til at det er litt tilfeldig at de ble tillitsvalgt. De forteller at det gjerne har handlet om at de har vist litt interesse, stukket hodet frem, hevet røsten og så blitt dyttet litt på av andre. Noen forteller om en oppvekst hvor foreldre har vært tillitsvalgte og at det har vært naturlig for dem å engasjere seg, andre omtaler seg selv som organisasjonsmennesker. Felles er imidlertid at de ikke har hatt noen særlig kjennskap til eller kompetanse om hva tillitsvalgtarbeidet innebærer før de har blitt valgt. Det betyr at behovet for grunnleggende opplæring har vært til stede. Og vi finner at denne grunnleggende opplæringen vurderes som viktig og nødvendig av dem vi har intervjuet. Én formulerte det slik:

Så snart jeg ble tillitsvalgt tok jeg grunnopplæringen kurs 1, 2 og 3. Det er korte kurs, og ekstremt nyttige. De var veldig effektive og jeg fikk mye kompetanse på kort tid. Det var veldig treffsikkert innhold. Jeg hadde jo ingen erfaring som tillitsvalgt og trengte opplæring (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Informantene er veldig tydelige på at det er størst behov for kunnskap om lov- og avtaleverket, det gjelder både anvendelse og tolkning som har betydning for ansattes rettigheter. De vi har intervjuet legger vekt på at det få en oversikt over avtaleverket og hvor de kan finne det de har behov for når saker kommer opp, er viktig:

Det vi lærer på kursene er også hvordan vi kan lære. Hva vi kan slå opp i, hvordan bruke lov- og avtaleverket og sånne ting. Så har jeg vært gjennom veldig mange saker på kort tid. Det er det også mye læring i (kvinnelig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

---

<sup>2</sup> <https://www.aof.no/toppskolering/1001>

Dette stemmer godt med annen forskning og også med det som kom frem i tillitsvalgtpanelet. Her så vi at de tillitsvalgte prioriterer lov- og avtaleverk øverst når det gjelder behov for mer kompetanse (se figur 2). Det henger naturlig nok sammen med hva de tillitsvalgte bruker tiden sin på. Alle vi intervjuet viste til at saker fra medlemmene er det de bruker mest tid på. Det finner vi også i tillitsvalgtpanelet, her oppgir 65 prosent at de bruker mye eller ganske mye tid på slike saker. Det er også 45 prosent som oppgir at de bruker mye eller ganske mye tid på å hjelpe medlemmer i konflikt med arbeidsgiver/kolleger (Ødegård & Andersen 2019).

Våre informanter trekker videre frem at behovet for kompetanse om lov- og avtaleverket øker i et arbeidsliv i endring. Noen viser til at enkelte arbeidsgivere stiller med mye juridisk kompetanse på sin side, noe som gjør at kravene til tillitsvalgtes kompetanse også øker:

Jeg kunne ønsket meg en grundigere gjennomgang av jus, jeg tenker ikke bare i forhold til hovedavtalen og arbeidsmiljøloven, men generell jus. Kursing i hvordan man formelt gjør ting. Vi ser at de på HR-siden stiller med mer jus. Så videregående jus og det å ha tid til fordyping i det. Gjerne som kan gi studiepoeng (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Selv om de fleste gir uttrykk for at begynneropplæringen har vært bra, er det enkelte som mener at det kunne vært enda mer opplæring, formulert slik av en informant:

Jeg kunne ønsket meg en bedre «onboarding». Med det tenker jeg at man som ny tillitsvalgt får en pakke med det man trenger og hva man må kunne. Det kunne rett og slett være en pakke til tillitsvalgte, pluss kurstilbud. Jeg opplever at nå er det litt tilfeldig (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

## **Kortere kurs og oppfriskning**

Utover de grunnleggende kursene har informantene i ulik grad deltatt på kurs og opplæringstilbud. Alle har deltatt på noe utover begynneropplæringen, og noen deltar regelmessig. Her ble det vist til deltakelse på kurs i blant annet taleteknikk og møteledelse. Deltakelse på slike kurs handlet delvis om at de blir oppfordret til å ta kurs, men er også til en viss grad egendrevet, slik som den kvinnelig tillitsvalgte som forklarte hvorfor hun hadde deltatt på mange kurs:

Jeg har alltid likt å lære, og bakgrunnen min har gjort det litt enklere. Jeg er organisert i hodet og tenker systematisk. Tror nok lærerbakgrunnen min er en forklaring på at jeg har tatt så mange kurs. Jeg liker å lære.

Blant de eldste vi intervjuet var det et par som fremholdt at det begynte å bli en stund siden de hadde deltatt på kurs, og at det kanskje kunne vært nyttig med oppfriskning. Flere var inne på dette, og også de som ikke hadde vært tillitsvalgt så lenge mente at å ta kurs med jevne mellomrom er nyttig. De begrunnet dette med at etter hvert som man fikk mer erfaring i vervet, fikk man flere knagger å henge kunnskapen på. De pekte også på at man gjennom erfaring og praksis fikk behov for å stille andre og nye spørsmål. To sitater under illustrerer dette:

Kurs er veldig nyttig når man har litt erfaring, da har man knagger å henge det man lærer på. Og man vet hva det er man skal spørre om (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).



Opplæring gir trygghet. Det er en vekselvirking tenker jeg, nyttig med praksis, nyttig med kurs. Det betyr at påfyll underveis er bra, stadig kursing er bra og nyttig. Det gjelder også for dem med lang erfaring. Det er bra å få noen nye perspektiver, å bli litt utfordret (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Disse sitatene samsvarer godt med funnene i flere undersøkelser Fafo har gjennomført, hvor flertallet av de tillitsvalgte svarer at de ønsker seg og har behov for oppfriskningskurs. De færreste uttrykker at de opplever at de er utlært (Nergaard & Trygstad 2012; Trygstad mfl. 2015).

Et par av dem vi intervjuet ga uttrykk for at de kunne ha ønsket å delta på LO-skolen på Sørmarka, men at det av tidsmessige årsaker var vanskelig å få til. Dels handlet det om arbeid, og dels om familie. Det å måtte reise til Oslo og være fraværende over flere dager, ble trukket frem av flere som et hinder for deltakelse. Det er lettere å få til å delta på kurs som arrangeres på fylkes- eller regionalt nivå.

Det er ingen som sier at økonomi eller arbeidsgiver har hindret dem i delta på kurs. De understreker at retten til dette ligger i avtaleverket, og flere peker på at arbeidsgiver er positiv til at de skolerer seg. Kompetente motparter vurderes ifølge flere av våre informanter som en god ting av mange arbeidsgivere. Det ser imidlertid ut til å variere noe etter bransje og forbund. I bransjer med lang tradisjon for organisering og partssamarbeid, er arbeidsgivere ifølge våre informanter positive. Der tradisjonen er kortere, kan det være større motstand, og en av informantene fortalte at hun trekkes i lønn når hun deltar på kurs:

Det er ikke vanskelig med fri, men jeg taper økonomisk på det. Jeg har fått stipend fra forbundet, men jeg taper likevel økonomisk på å ta kurs (kvinnelig tillitsvalgt).

## Opplæringsbehov

Nesten alle vi har intervjuet svarer at de opplever at de har den kompetansen de trenger for å skjøtte vervet sitt. Samtidig gir de, som vi har sett over, uttrykk for at de ikke blir utlært og at man alltid kan trenge mer kunnskap:

Jeg har etter hvert mye kompetanse både gjennom utdanning og kurs, men mest gjennom erfaringene jeg har gjort meg, men man vet aldri om det er godt nok (...). Det jeg har lært gjennom erfaringer i vervet og det jeg har lært av mer erfarne medlemmer har vært viktig. Da jeg startet, kunne jeg ingenting, men jeg skjønnte at jeg måtte søke råd (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Når det gjelder tilbud om opplæring og kurs, svarer de fleste at de er fornøyd både med kurstilbud og kvaliteten på kursene. Vi spurte også informantene om det var kurs de savnet. Her varierer svarene og er antageligvis betinget både av type verv man sitter i og egeninteresse. Vi så fra tillitsvalgtpanelet at de tillitsvalgte vurderte at de hadde lite kompetanse på regnskap (se figur 1). Blant dem vi intervjuet var det noen som ønsket seg mer kunnskap om regnskap og bedriftsøkonomi. Dette på grunn av situasjoner hvor de opplevde at det var spørsmål om nedbemanning, og hvor de ble forelagt tall fra arbeidsgiversiden som kunne være vanskelige å imøtegå. Også de som satt som ansattrepresentanter i styret eller som konserntillitsvalgte, uttrykte et ønske om dette. Én fremholdt at kurs i bruk av sosiale medier kunne vært nyttig, både overfor egne medlemmer og i utadrettet virksomhet. Et par ga uttrykk for at kurs i fagbevegelsens ideologi og betydning kunne være nyttig – at den historien ikke må

bli glemt. Et par av de tillitsvalgte etterlyste kurs som omhandlet menneskekunnskap og sosiale relasjoner:

Et kurs om menneskelige relasjoner kunne vært fint. Hvordan håndtere ulike mennesker, det er veldig krevende, synes jeg. Jeg skulle gjerne lært meg litt mer om å behandle mennesker (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Sitatet illustrerer at tillitvalgtvervet er omfattende og krevende. Men det illustrerer antageligvis også at saker fra medlemmene utgjør en stor del av arbeidsoppgavene, og selv om mye kan handle om lov- og avtaleverk, så gjelder det ikke alle sakene.

## Læring på ulike måter

Det er variasjon i hvor mye utdanning våre informanter har i utgangpunktet. Og det er mulig at utdanningsbakgrunn kan spille inn både på hvordan man tilegner seg kunnskap og hvor opptatt man er av opplæring. Under er tre sitater som på litt ulik måte tematiserer dette:

Det er klart at utdanningen og studiekompetansen min også er viktig for det faglige jeg kan (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Jeg har som sagt lært mest av det praktiske arbeidet, men det kan hende at det i andre bransjer med lavere utdanningsnivå er mer behov for kurs og skoling. Jeg er god på å lese tekst og dra ut det som er viktig, og kan formulere meg både skriftlig og muntlig. Det er noe jeg har med meg fra min formelle utdanningsbakgrunn (mann, lang erfaring).

Måten man lærer på, varierer. Jeg tenker at noen lærer gjennom teori, mens andre lærer mest gjennom praktisk arbeid. Læringsmåter varierer sikkert med erfaringsbakgrunn. Ser det blant unge – om de velger yrkesfag eller studiespesialisering (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Disse sitatene illustrerer at hvordan personer foretrekker å lære, hva de opplever som den mest hensiktsmessige tilnærmingen, varierer. Det betyr antageligvis at det er viktig å ha et variert tilbud med kurs, både når det gjelder innhold og organisering.

## Kontakter og nettverk

De fleste tillitsvalgte vi har intervjuet har, som vi har skrevet tidligere, deltatt på organisert opplæring, og de vurderer at dette er nødvendig for at de skal kunne utøve vervene sine. Det gjelder særlig det som vi har omtalt som kjerneområdet deres, lov- og avtaleverket. Samtidig sier alle at nytten ved å delta på kurs, seminarer og konferanser er større enn bare den konkrete opplæringen. Det å møte andre tillitsvalgte, kursledere og personer fra forbundene gir nyttige kontakter og muligheter for å bygge nettverk. For noen fremheves dette som den største nytten av den organiserte opplæringen:

Kursene jeg har tatt har vært bra, og det er viktig å være på kurs. Men det viktigste er å møte andre tillitsvalgte og lære fra dem (mannlig tillitsvalgt, lang erfaring).

# Uformell læring

---

## Læring gjennom utøvelse av vervet

Vi har sett at den organiserte opplæringen er viktig for de tillitsvalgte. Samtidig fremhever alle våre informanter at den vesentligste læringen foregår utenfor kursene, gjennom det praktiske arbeidet de gjør som tillitsvalgte. Alle vi har intervjuet vektlegger at det først og fremst er gjennom vervet og sakene fra medlemmene at de lærer. Under følger et knippe sitater som på ulike måter viser dette:

Jeg har lært det gjennom å gjøre det. Man lærer en del teori ved å ta kurs, men man må gjøre det. Tillitsvalgtarbeid lærer man gjennom å gjøre arbeidet sammen med andre. Det er viktig (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Som tillitsvalgt må du forstå spillet og de ulike rollene, jeg vet ikke om man kan lære det på kurs, i teorien jo, men jeg tror det må gjøres i praksis (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Den uformelle læringen er veldig viktig. Du må lære å omgås mennesker og trekke konklusjoner. Dette har jeg lært gjennom å lytte. Man lærer gjennom å forstå spillet. Man får ikke til å lære alt gjennom kurs, noe må læres gjennom praksis. Det er først gjennom erfaring man forstår ting, tenker jeg. For eksempel når det gjelder forhandlinger kan man lære det grunnleggende gjennom kurs, men å lese og forstå kroppsspråk må man være med på for å forstå (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Disse sitatene peker på at det å være tillitsvalgt handler om noe mer enn å kjenne lov- og avtaleverket. Det dreier seg om kontakten med medlemmene og arbeidsgiver, og om det som beskrives som spillet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. De tillitsvalgte fremhever at dette er en kompetanse og kunnskap som ikke er så lett å tilegne seg teoretisk og gjennom deltakelse på kurs, men er noe som må erfares fra praktisk arbeid. Vi har vist at det de tillitsvalgte bruker mest tid på, er saker som kommer fra medlemmene. Våre informanter fremhever da også at det er dette de lærer mest av:

Kursene er viktige for å få en oversikt. Så er det sakene som bestemmer hva du lærer (mannlig tillitsvalgt, lang erfaring).

Mesteparten av jobbingen er med det praktiske når du kommer hjem fra kurs. Det er den jobben du gjør for medlemmene når du kommer hjem som betyr noe for læringen. Kurs er bra, det gir oversikt og det gir nettverk, men det daglige arbeidet er viktigst (kvinnelig tillitsvalgt).

Noen av informantene peker også på hvordan de har lært av særlig krevende saker de har stått oppe i, som for eksempel nedbemanninger og omstillinger:

Jeg har lært veldig mye gjennom praksis. Jeg var fersk tillitsvalgt da vi sto i den første store omstillingen. Jeg tok mye kontakt med LO sentralt, og så leste og leste jeg. Egentlig hadde jeg ansvaret alene, men skjønte at jeg måtte ha med

meg noen og fikk med en kollega med masse erfaring, og lærte masse. Det var ett år døgnet rundt, og jeg lærte enormt (kvinnelig tillitsvalgt, lang erfaring).

Hun forteller videre at hun etter dette har jobbet med alle omstillinger i virksomheten, og at hun også har bidratt med sin erfaring og kompetanse til andre tillitsvalgte som har stått i lignende situasjoner. Hun understreker også at det er mye kompetansedeling og erfaringsutveksling blant tillitsvalgte på tvers av virksomheter.

## Læring gjennom erfaringsutveksling

Vi har sett at informantene trekker frem erfaringsutveksling med andre tillitsvalgte når de deltar på kurs og skolering som særlig nyttig. Det er også flere av informantene som er opptatt av at de har lært mye fra erfarne tillitsvalgte i egen virksomhet. De sier at det å ha flere å hente kunnskap og erfaring fra, betyr mye i utøvelsen av vervet. Et aktivt klubbstyre fremholdes som en styrke, da har man flere å spille på, og informantene opplever at klubben er et godt sted for kunnskapsdeling. De viser også til nytten av å kunne drøfte saker i fellesskap. Andre viser til at en aktiv forening eller forbund på regionalt nivå er nyttig:

Vi deler erfaringer hele tiden. En gang i året samler vi alle tillitsvalgte i vårt forbund i fylket. Det er veldig bra møter, her spiller medlemmene inn hva de ønsker å ha som tema, hva de trenger. Det kan for eksempel være avtaleverk, og så gjør vi øvelser. Dette har vi gjort på eget initiativ, vi har funnet ut at det er nødvendig. Da lager vi et opplegg som er tilpasset medlemmenes hverdag og jobbsituasjon (mannlig tillitsvalgt, lang erfaring).

Kursene jeg har deltatt på har vært utrolig viktige, helt nødvendige. Så er det mye erfaringsutveksling mellom oss i den lokale foreningen. Vi jobber sammen og bytter på verv, alle er vara for hverandre. Da vet heller ikke arbeidsgiver hvem som stiller, eller prøver å legge møter når ingen kan stille, for vi kan alltid stille. Det er mye kompetansedeling mellom oss (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Noen av informantene er i posisjoner hvor de selv holder kurs og lærer bort. Dette oppleves også som en måte å lære på for egen del. Det å ha ansvar for opplæring betyr at man selv må ha en grunnleggende kompetanse/kunnskap som man kan formidle videre til andre:

Jeg har lært mye gjennom selv å ha kurs. Kompetansen øker gjennom å gi kunnskap videre til andre (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Flere viser også til at de lærer av arbeidsgiver, men dette ser først og fremst ut til å gjelde der kontakten med arbeidsgiver er god og det er tradisjon for partssamarbeid. Da vises det til at tillitsvalgtrollen ikke bare handler om å kunne paragrafer og regler, men også om å lære seg å forstå konteksten man arbeider innenfor. Det innebærer at tillitsvalgte må ha kompetanse til å «lese» omgivelsene de arbeider i, og slik bidra til å finne gode løsninger også i situasjoner som ikke er avtaleregulerte (Bratholm & Elvekrok 2018). I bransjer hvor partssamarbeid ikke er like utbredt, er ikke denne kompetansen like viktig, og da handler det om å kunne regelverket til minste detalj.

En måte å lære på som fremheves av alle informantene, handler om å ha mer erfarne tillitsvalgte som følger og lærer dem opp. Det er flere som beskriver en form for

mentorordning som ikke er organisert, men der en mer erfaren tillitsvalgt har gitt opplæring og veiledet dem, og som de også har kunnet ta kontakt med ved behov:

Da jeg startet som ny og var motivert til å ta fatt, møtte jeg en som sa, «jeg skal ta vare på deg». Og han ble som en mentor for meg og fulgte meg over lang tid (mannlig tillitsvalgt, lang erfaring).

Han som hadde vervet før meg, var jeg blitt godt kjent med. Vi hadde god kontakt, og da han skulle gå av som hovedtillitsvalgt, foreslo han meg. Da hadde jeg gått i en god skole (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

## Oppsummering

Vi har i dette kapittelet sett på betydningen av læring gjennom utøvelsen av vervet. De tillitsvalgte vurderer at den kunnskapen og kompetansen de har som tillitsvalgte er noe de i stor grad har fått gjennom det praktiske tillitsvalgtarbeidet. I dette inngår det konkrete arbeidet med saker fra medlemmene, men også praksisfellesskapet mellom tillitsvalgte på virksomhetsnivå, i forening og forbund. Dette er ikke i motsetning til den organiserte opplæringen, men beskrives heller som en *vekselvirkning* med den. Det er i utøvelsen av vervet at det man har lært på kurs kommer til anvendelse. Så gir erfaringen man får gjennom det praktiske tillitsvalgtarbeidet kompetanse som igjen gjør at man lærer noe nytt når man deltar på kurs. Vi har også sett at de tillitsvalgte opplever at deltakelse i den organiserte opplæringen bidrar til skape verdifulle nettverk og kontakter med andre tillitsvalgte. Det gjelder på tvers av bransje, sektor og forbund.

# Motivasjon for verv og læring

---

Det er mange veier til en posisjon som tillitsvalgt. Vi skrev tidligere at våre informanter fortalte om en oppvekst med foreldre som var engasjert, at de selv hadde vist litt interesse, stilt kritiske spørsmål og blitt dyttet på av kolleger, eller at de var blitt oppfordret av mer erfarne tillitsvalgte. En kvinnelig tillitsvalgt beskrev det slik:

Jeg ble nok i første omgang spurt fordi jeg stilte kritiske spørsmål. Det er en snøball som ruller, når man først starter, så baller det på seg. Men det er også sånn at engasjementet øker og at man får lyst til å engasjere seg mer.

Når man i andre spørreundersøkelser har spurt tillitsvalgte om hvorfor de har påtatt seg vervet, begrunner de det med at de har et ønske om å påvirke forholdene på arbeidsplassen og sikre gode lønns- og arbeidsvilkår for sine medlemmer (Nergaard & Trygstad 2012; Trygstad mfl. 2015). Vi finner også at ønsket om gjøre en best mulig jobb for medlemmene er en motivasjon både for å si ja til verv og til læring:

Som tillitsvalgt skal man kunne mye. Du er valgt av noen som har tillit til deg. Den må du svare på, og du kommer bort i veldig forskjellige saker – oppsigelser, arbeidsmiljø, IA. Vi skal kunne hjelpe, og er aldri utlærte. Noe av det grunnleggende med å være tillitsvalgt er at du må være villig til å lære. Man vet ikke hva som skjer, og det gjør at man er skjerpet. Det vi gjør er å finne gode løsninger for å ivareta medlemmene på en god måte (mannlig tillitsvalgt, forholdsvis ny).

Flere av informantene understreker at man som tillitsvalgt hele tiden må være motivert for å lære – overfor medlemmene må man være trygg på at man kan det man skal:

Du må hele tiden holde deg oppdatert og trygg på det du kan. Jeg tenker at jeg lærer hele tiden. Og så må man ha en egen drivkraft, være motivert for å lære (kvinnelig tillitsvalgt).

Som disse sitatene illustrerer, er det å være villig til og motivert for å lære, nødvendig for å fylle vervet som tillitsvalgt. Bratholm og Elvekrok (2018) peker på at et av de viktigste redskapene for tillitsvalgte er kunnskaper og evnen til kontinuerlig utvikling gjennom utøvelse av vervet.

Informantene våre gir generelt uttrykk for at de er motiverte for kurs og opplæring, men for noen finnes det hindringer. Vi har tidligere vist til at det var noen som ønsket å delta på LO-skolen på Sørmarka, men at det var utfordrende å skulle være lenge borte fra familien. De fleste av informantene som opplever at det er vanskelig å få tid til å delta på kurs, begrunner dette med familien, men det er også noen som har utfordringer med å være borte fra jobb. Det gjelder først og fremst de som har lite frikjøp:

Det står ikke på lyst, men på tid. Jeg har ikke tid til å gjøre det jeg vil med det frikjøpet jeg har. Det er hovedutfordringen (mannlig tillitsvalgt, lang erfaring).

En annen gruppe som ser ut til å være litt mindre motivert for å delta på kurs og skolering, er de som har lang erfaring i vervet. De opplever at de er trygge i vervet sitt og at de har mye av den kompetansen de trenger. Det er også først og fremst blant disse vi finner de som opplever at de selv lærer mye gjennom å holde kurs for nye tillitsvalgte. Men de understreker i tillegg at det alltid er nyttig å være på kurs. En tillitsvalgt som svarte at han gjorde det alt for sjelden, beskrev det slik:

Det er alltid nyttig når man gjør det. Man slår seg i hodet når man har deltatt på et kurs og tenker, hvorfor gjør jeg ikke dette oftere.

Dette illustrerer igjen et funn vi har referert fra annen forskning flere ganger i notatet: som tillitsvalgt er opplevelsen at man aldri er utlært.

# Avslutning

---

Vi skrev innledningsvis at en tillitsvalgt skal mestre mange oppgaver. Tillitsvalgtrollen er kompleks, og kompetanse er viktig for å fylle rollen. Fagbevegelsen bidrar med dette gjennom skolering og kursing, men vi har også sett at den uformelle læringen, den som skjer gjennom om utøvelse av vervet og i fellesskap med andre, har stor betydning.

I intervjuene med de de tillitsvalgte kommer det tydelig frem at det meste de deltar i, bidrar til kunnskap og kompetanseutvikling. Den organiserte opplæringen, som de fleste av informantene har gjennomgått, fremholdes som viktig. Det understrekes at dette er kunnskap man må ha. Flere beskriver den organiserte opplæringen som grunnmuren i tillitsvalgtarbeidet. De viser også til at det å møte andre tillitsvalgte, kursholdere og folk fra forbundene sentralt, gir tilgang til et bredere nettverk. Slike nettverk opplever de som verdifulle i tillitsvalgtarbeidet, og noe som gjør det lett å ta kontakt ved behov. Det er godt dokumentert i forskning at kjennskap til hva man faktisk kan få hjelp til og hvem som kan bidra med kunnskap og støtte, gjør det lettere å søke hjelp (se Bratholm & Elvekrok 2018).

Samtidig er de tillitsvalgte opptatt av læringen som skjer i utøvelsen av vervet, i de små og store sakene medlemmene kommer med, og i de større krevende sakene. Det er videre mange som peker på læring gjennom erfaringsoverføring som viktig, det vil si læringen mellom nye og mer erfarne tillitsvalgte. For noen er denne læringen mulig å få på arbeidsplassen, dette gjelder der hvor man har en aktiv klubb eller avdeling. Informantene opplever at et slikt fellesskap gir nyttig erfaring, og gjør det trygt å drøfte saker. Blant våre informanter er det også erfarne tillitsvalgte som legger vekt på at de bevisst rekrutterer unge medlemmer, før de selv skal gå av, nettopp for å få til denne erfaringsoverføringen. En styrke ved dette er at erfaringsoverføringen blir konkret, fordi den kan brukes direkte i arbeidet med medlemssaker der man jobber. Taus kunnskap er et begrep som brukes om slik læring, det vil si erfaringsbasert viten om hvordan arbeidsoppgaver skal løses (se Jakobsen 2008). Slik kunnskap er bestemt ut fra en sammenheng og forankret i erfaring. Jakobsen (2008) bruker eksemplet med en håndverker som aldri vil være i stand til å tilegne seg nødvendig kunnskap uten å praktisere sammen med erfarne håndverkere. Slik er det også for tillitsvalgte, ifølge dem vi har intervjuet: Læring skjer gjennom å praktisere, observere og kommunisere med andre mer erfarne tillitsvalgte om konkrete saker.

For tillitsvalgte som ikke har erfarne tillitsvalgte rundt seg, blir deltakelse på kurs og seminarer særlig viktig nettopp for å bygge seg slike praksisfellesskap gjennom nettverk.

Vi har sett at læring ofte skjer i en kombinasjon mellom kurs og skolering og den praktiske utøvelsen av vervet. Likevel, når informantene blir bedt om å vurdere hva som har vært viktigst, lander de fleste på læringen gjennom det praktiske arbeidet. Til en viss grad handler dette om at kompetansen de tilegner seg på denne måten, vanskelig kan læres på kurs. Samtlige vi har intervjuet legger vekt på at kjennskap til lov- og avtaleverket er grunnleggende og helt nødvendig, og at opplæringskursene bidrar med denne kunnskapen. Denne oversiktskunnskapen, som noen kaller det, er viktig, det samme er det å vite hvor man kan slå opp for å finne det man har bruk for.



Samtidig vektlegger de at de får en reell forståelse av lov- og avtaleverket gjennom å arbeide med konkrete saker for medlemmene, at det altså er det praktiske arbeidet som først og fremst gir dem denne kompetansen.

Vi har tidligere i notatet vært inne på at det ser ut til å være en vekselvirkning mellom de ulike typene læring, og at begge er nødvendige for å fylle vervet som tillitsvalgt. En av informantene formulerte det slik:

Det er ikke mulig å dele opp det formelle og uformelle. Hvis du bare har formell opplæring og ingen saker å jobbe med, kan du ingenting. Hvis du bare jobber med saker, da sliter du deg ut.

## **En kompetanse som kan tas videre?**

Alle informantene mener at det å ha vært tillitsvalgt har gitt dem verdifull kompetanse og kunnskap. For eksempel peker flere på at det er en kompetanse som er relevant for virksomheters HR-arbeid, og at de som tillitsvalgte kan vel så mye som HR-ansvarlige og personalsjefer. De fleste opplever at den kompetansen de har både er synlig og verdsatt internt i virksomheten. Når det gjelder utenfor virksomheten, er de mer i tvil. De vil riktignok kunne vise til at de har vært tillitsvalgt, men den konkrete kunnskapen og kompetansen de har ervervet seg, er kanskje ikke så synlig utenfor egen virksomhet.

# Referanser

---

- Bratholm, B. & Elvekrok, I. (2018). En studie av læring hos tillitsvalgte i universitets- og høyskolesektoren. *Forskning & Forandring*, 1(1), 30–50.
- Jakobsen, C. F. (2008). Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner. *Magma*, 1/2008.
- Nergaard, K. & Pape, A. (2000). *Tillitsvalgtopplæring i statlig sektor. En undersøkelse av skoleringsvirksomheten innen LO Stats område*. Fafo-rapport 343.
- Nergaard, K. & Trygstad, S. C. (2012). *Tillitsvalgtes hverdag... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40.
- Nicolaisen, H., Kristiansen, N. S. & Hagen, I. M. (2002). *Tillitsvalgte i omstillingens tid*. Fafo-rapport 400.
- Trygstad, S. C., Alsos, K., Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2015). *Den norske modellen på virksomhetsnivå*. Fafo-rapport 2015:18.
- Ødegård, A. M. & Andersen, R. K. (2019). *Tillitsvalgtåret 2019*. Fafo-notat 2019:27.

# Vedlegg: Intervjuguide

---

## Bakgrunn

- Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?
- Hvilken type verv har du? Hvor lenge har du vært i det vervet du har nå?
- Hvor mange ansatte er det på din arbeidsplass? Bransje?
- Hvor ofte har du som tillitsvalgt kontakt .... med ledelsen i bedriften? ... andre tillitsvalgte i eller utenfor bedriften?

## Formell opplæring

- Har du som tillitsvalgt deltatt på opplæringstilbud (for tillitsvalgte)? Hvis ja: Hvilke? (arrangør, lengde)
- Hvorfor har du valgt å ta kurs/ Hvorfor ikke?
- Er du blitt oppmuntret til å delta på kurs? Av andre medlemmer eller tillitsvalgte, fagforeningen, av arbeidsgiver?
- Er du fornøyd med det du har lært gjennom å delta på kurs? (Hva har vært bra, hva har vært mindre bra)
- Er det noe tema du skulle ønske at det hadde vært kurs om?
- Er det lett å få til å delta på kurs/samlinger? Hvis nei – hva er det som gjør at det er vanskelig? At det går utover arbeidet, familie, fritid? Økonomi? Arbeidsgivers holdning?
- Har du fått noen økonomisk støtte til å ta kurs?
- Har du deltatt på noe kurs/studier/opplæringstilbud arrangert av andre enn fagforeningen/fagbevegelsen som er relevant for jobben du gjør som tillitsvalgt? Hvis ja: Hvilke?
- Er det noe du savner å kunne i ditt arbeid som tillitsvalgt?

## Uformell læring

- Har du tilegnet deg kompetanse som er relevant for jobben du gjør som tillitsvalgt på andre måter enn gjennom formelle opplæringstilbud? Hvordan?
- Hva har vært mest nyttig for deg/ hva har du lært mest av for å få den kunnskapen/kompetansen du har i dag? (Kurs, uformell læring gjennom praksis, andre tillitsvalgte/medlemmer)?
- Deler dere erfaringer blant tillitsvalgte på jobben i lokallaget/ den lokale foreningen?
- Er det noen du kan henvende deg til når du lurer på noe? Hvem henvender du deg til?

## **Vurderinger**

- Alt i alt: Synes du at du har den kompetansen du trenger for å gjøre jobben som tillitsvalgt?
- Hvis nei: På hvilke felt har du behov for å lære mer?
- Hva mener du at du har lært mest av? (Formelle opplæringstilbud, praksis, begge deler)
- Er det noe som kunne ha vært annerledes for å gjøre det lettere å lære det du trenger som tillitsvalgt?
- Hva mener du at kjennetegner en god tillitsvalgt?
- Ønsker du å fortsette som tillitsvalgt – hvorfor/hvorfor ikke?



# Læring som tillitsvalgt

En tillitsvalgt skal mestre mange oppgaver, og kompetanse er viktig for å fylle tillitsvalgtrollen. I dette notatet undersøker vi hvordan tillitsvalgte har ervervet seg slik kompetanse. Det handler om organisert opplæring, som deltakelse på ulike kurs i regi av fagbevegelsen, men også om uformell læring som skjer gjennom det daglige arbeidet. Gjennom kvalitative intervjuer med tillitsvalgte på ulike nivåer og på tvers av sektorer og bransjer finner vi at de tillitsvalgte vurderer begge typer læring som viktig. De anser likevel det praktiske tillitsvalgtarbeidet som særlig verdifullt. I dette inngår det konkrete arbeidet med saker fra medlemmene, samt praksisfellesskapet mellom tillitsvalgte på virksomhetsnivå, i forening og forbund.



Borggata 2B  
Postboks 2947 Tøyen  
N-0608 Oslo  
[www.fafo.no](http://www.fafo.no)

Fafo-notat 2019:26  
Bestillingsnr. 10316