

Kristine Nergaard

En organisasjon for framtida

Utdanningsforbundet – utfordringer
og prioriteringer

Kristine Nergaard

En organisasjon for framtida

Utdanningsforbundet – utfordringer
og prioriteringer

© Fafo 2015
ISSN 0804-5135

Innhold

1 Innledning	5
2 Bakteppet	6
3 Åtte utfordringer for framtiden	8
4 Diskusjon	10
4.1 Møte arbeidsgiver på det nivået beslutninger fattes	10
4.2 Bygge styrke der organisasjonen står svakest	12
4.3 Hvordan sikre at medlemmene blir hørt?	13
4.4 Fagforening og profesjon: to bein eller felles fundament?	15
4.5 De små (og ikke fullt så små) gruppene	16
4.6 Ledermedlemmer	17
4.7 Organisere, organisere, organisere... ..	19
4.8 Tillitsvalgte	20
Utvalgte rapporter og dokumenter	22

1 Innledning

I 2015 framstår Utdanningsforbundet som en sterk og profesjonell arbeidstakerorganisasjon. Medlemstallet vokser, og tilknytningen til Unio er stabil. I utgangspunktet kunne det at forbundet har havnet i streik i fire påfølgende hovedoppgjør, være grunn til å stille spørsmål ved forbundets forhandlingsstrategi. Men konfliktene har ikke noen klare fellestrekk, bortsett fra at det kommunale tariffområdet etter hvert har vist seg å være krevende for arbeidstakersiden. Samtidig avdekket arbeidstidsforhandlingene i 2014 og den påfølgende uravstemningen, at Utdanningsforbundets ledelse i denne saken ikke hadde klart å fange opp stemningen på grunnplanet. Var dette et arbeidsuhell? Eller avdekket dette en mer grunnleggende utfordring når det gjelder kommunikasjon og deltakelse? Og i forlengelsen av dette – hvilke organisatoriske utfordringer vil landets nest større fagforbund stå overfor i de kommende årene?

Formålet med dette notatet er å bidra til refleksjon omkring egen organisasjon i betydningen oppmerksomhet, prioriteringer og valg av organisatoriske løsninger. Utgangspunktet er problemstillinger som er særlig relevante for Utdanningsforbundet slik vi har lært forbundet å kjenne gjennom medlemsundersøkelsene fra 2004 og framover.

Notatet er lagt opp som et diskusjonsnotat – der ulike utfordringer løftes fram og reflekteres over, og er dermed ikke en tradisjonell forskningsrapport med data, tabeller og referanser. Det betyr også at vi forsøker å være spissere i formen når vi løfter fram utfordringene, og valg og vektlegging av utfordringer står for forfatterens regning alene. Vi kommer ikke med noen konklusjoner, selv om vi trekker fram saksfelt som vi tror kommer til å være viktige for utviklingen av Utdanningsforbundets egen organisasjon i årene som kommer.

I diskusjonen trekker vi på vår kunnskap om Utdanningsforbundet fra ulike medlemsundersøkelser. Men slike undersøkelser kan lett bli noe nærsynte, siden man kun konsentrerer seg om én organisasjon og dens sterke og svake sider. Vi bruker derfor erfaringer fra sammenlignbare arbeidstakerorganisasjoner. Framstår de utfordringene som Utdanningsforbundet står overfor som spesielle, eller er de ganske generelle? Og hvordan er «katalogen» av organisatoriske løsninger som benyttes i forbund med relevans for Utdanningsforbundet?

2 Bakteppet

Utdanningsforbundet ble dannet i 2001 gjennom en fusjon mellom Norsk Lærerlag og Lærerforbundet, og det er i dag landets nest største fagforbund. Forbundene som dannet Utdanningsforbundet, har sine røtter tilbake til 1890-tallet, og de hadde hver for seg allerede vært igjennom flere fusjoner. Forbundet organiserer i dag pedagoger – ledere inkludert – i hele utdanningssystemet, fra barnehage til høyskoler og universiteter. I tillegg kommer pedagoger i administrative stillinger, pedagogisk-psykologisk tjeneste med mer. Selv om det finnes andre arbeidstakerorganisasjoner, dominerer Utdanningsforbundet i barnehage, grunnskole og videregående opplæring. Forbundet har økt medlemstallet med drøye 32 000 (25 prosent) siden oppstarten i 2001.

Opprettelsen av Utdanningsforbundet skjedde i en periode med turbulens blant arbeidstakerorganisasjonene, og da først og fremst blant organisasjonene for arbeidstakere med høyere utdanning. Akademikernes Fellesorganisasjon (AF) hadde gått i oppløsning, og en ny hovedorganisasjon (Akademikerne) var allerede dannet. I dette landskapet oppsto en ny hovedorganisasjon for profesjonsforbund med hovedtyngden i offentlig sektor. Utdanningsforbundet stiftet sammen med flere andre forbund det som i dag er Unio (opprinnelig UHO). Dannelsen av Unio innebar endringer i alliansesituasjonen for både Norsk Lærerlag, som hadde en samarbeidsavtale med LO og et forhandlings samarbeid med LO Stat, og Lærerforbundet, som hadde vært tilsluttet Akademikernes Fellesforbund (AF). En konsekvens av dannelsen av Utdanningsforbundet og opprettelsen av Unio, var imidlertid opprettelsen av et forbund for pedagoger i Akademikerne, Norsk Lektorlag.

Mens allianseposisjonen har vært stabil siden 2001, har de siste 10–15 årene gitt Utdanningsforbundet nye utfordringer når det gjelder tariffpolitikk og utdanningspolitikk. Forbundet tapte den langvarige kampen for å beholde skoleverket innen det statlige tariffområdet i 2003. Overføringen av undervisningspersonalet til kommunesektoren bidro til at det måtte framforhandles en ny arbeidstidsavtale. Denne har med jevne mellomrom stått på dagsordenen. Ønsket fra arbeidsgiver om mer lokale lønnsforhandlinger, har også preget lønnsoppgjørene.

For Utdanningsforbundet gikk det kommunale tariffområdet fra å være ganske lite (kommunale barnehager) til å bli det helt dominerende, og det har dessuten vært et krevende tariffområde. Fra og med 2008 har samtlige hovedforhandlinger i kommunal sektor endt i arbeidskonflikt for Utdanningsforbundet, og det er særlig i KS-området at forhandlingene har vært vanskelige. I to av disse årene – 2008 og 2014 – var konflikten i praksis avgrenset til skoleverket, og den handlet om lønn i 2008 og om arbeidstid i 2014.

1990-tallet ble tiåret for de store skolereformene (reform 93 og reform 94), men interessen for utdanningspolitiske spørsmål har vært stor også etter dette. Det siste tiåret har den politiske interessen for skoleverket vært økende både på lokalt og nasjonalt plan. Skole og barnehage har alltid vært temaer som har hatt politisk interesse, i betyd-

ningen av å være en viktig del av velferdsstatens tilbud til borgerne. De senere årene har man også sett framveksten av en ny utdanningspolitisk agenda som vektlegger resultater, målinger og rapporteringsverktøy. Utviklingen kan langt på vei fortolkes som et ønske om økt kommunal politisk og administrativ styring av skole og barnehage.

Skole og barnehage er fortsatt del av den mer tradisjonelle velferdspolitikken. I videregående opplæring har frafallsproblematikken vært sentral. Barnehageløftet satte barnehagene på dagsordenen og medførte en omfattende utbygging av barnehager. Samtidig har utbyggingen skjedd i form av flere privat barnehager, med de konsekvenser dette har for organisering og partsrelasjoner.

Et godt utgangspunkt for fortsatt styrke

Sammenlignet med de fleste andre fagforbund, har Utdanningsforbundet et godt utgangspunkt for å drive fagforening. Det kan være viktig å minne om dette, siden diskusjoner om «egen organisasjon» lett kan bli nærsynte og problematiserende. Som landets nest største arbeidstakerorganisasjon, har Utdanningsforbundet et godt utgangspunkt for å øve politisk innflytelse og ivareta medlemmenes interesser overfor arbeidsgiver. Forbundet har et stort og profesjonelt sekretariat i Oslo, og hvert enkelt fylkeslag har flere tillitsvalgte på heltid – ofte kombinerte med egne ansatte. Dette betyr at man har muligheter både for å følge opp medlemmer og organisasjonsledd, og til å skape politikk.

Utdanningsforbundet dekker mange medlemsgrupper. Dette medfører noen utfordringer, siden organisasjonen må finne rom for både små og store grupper, interesser må avveies mot hverandre og om mulig omforenes. Vi kommer tilbake til det å sikre tilknytning for både små og store grupper, som en av de utfordringer forbundet må ha blikket rettet mot i årene framover. Samtidig innebærer bredden at forbundet får tyngde i politisk påvirkningsarbeid, utdanningspolitikk og lønnsforhandlinger. Forbundet fremmer ikke bare en skolepolitikk eller en barnehagepolitikk, men må se de to institusjonene i sammenheng. Synspunkter på lærerutdanningen veier tyngre når forbundet representerer de som underviser ved høyskoler og universiteter, de som følger opp studenter i praksis og de som skal utøve yrket som pedagoger.

Medlemsundersøkelsene viser at flertallet av medlemmene har tillitsvalgt på sin arbeidsplass, og at klubbene stort sett avholder møter på noenlunde regelmessig basis. Tillitsvalgte og menige medlemmer synes riktignok å oppleve hverdagen noe ulikt; mens medlemmene oppgir at de som oftest deltar på klubbmøtene, viser tillitsvalgte til at det kan være krevende å få medlemmene til å møte. Men det generelle inntrykket er likevel at deltakelsen er bedre enn det mange andre arbeidstakerorganisasjoner erfarer.

3 Åtte utfordringer for framtiden

1. Sikre at Utdanningsforbundet kan møte arbeidsgiver på det nivået der beslutninger fattes. Dette betyr at forbundet må ha kompetente tillitsvalgte på disse nivåene, og at organisasjonen må støtte dem. Endringer i avtaleverk eller hos arbeidsgiver kan bety at oppgaver, ansvar og ressurser må flyttes.
2. Styrke tilstedeværelsen på små arbeidsplasser. For de fleste medlemmer er klubben og den tillitsvalgte på arbeidsplassen det nivået i Utdanningsforbundet de forholder seg til i det daglige. Dette gir to utfordringer: Satse på tilstedeværelse på så mange arbeidsplasser som mulig, og støtte opp om tillitsvalgte på mindre arbeidsplasser som ofte vil stå uten noe klubbstyre å støtte seg til.
3. Sørg for at medlemmene og deres nærmeste tillitsvalgte blir hørt. Dette var en åpenbar utfordring i 2014, da et stort flertall stemte nei til forslaget om ny tariffavtale. Mange pekte på at det var blitt for lang avstand fra grasrota og til toppen av forbundet. Man kan spørre: Var dette først og fremst et arbeidsuhell? Eller er det trekk ved Utdanningsforbundets organisasjon som bidrar til at veien fra arbeidsplassen til forbundsledelsen blir (for) lang?
4. Profesjon vil være et viktig tema i tiden framover. Økte styringsambisjoner fra politisk og administrativt nivå vil komme til å utfordre profesjonenes rolle. Når den enkelte kommune vil profilere seg gjennom en mer detaljert regulering av skole og barnehage, vil nye profesjonsfaglige problemstillinger oppstå på lokalt nivå.
5. Sikre at både små og store medlemsgrupper kjenner seg hjemme. Ambisjonen om å organisere alle pedagoger gjør at Utdanningsforbundet har mange medlemsgrupper, noe som gir forbundet tariffpolitisk og utdanningspolitisk styrke. Forbundet må evne både å ivareta kjernegruppene blant medlemmene og sørge for at mindre medlemsgrupper finner en plass i organisasjonen.
6. Avklare lederens posisjon i forbundet. Ledermedlemmenes plass i Utdanningsforbundets organisasjonsstruktur har vært diskutert over flere landsmøteperioder, og ulike modeller har vært forsøkt. Diskusjonen har særlig vært knyttet til spørsmålet om møteplasser og representasjon. Men medlemsundersøkelsene viser at det også er viktig med god rollekompetanse, i betydningen erkjennelse av lederrollen, og at ivaretagelse av ledermedlemmers lønnsinteresser må stå på dagsordenen.
7. Opprettholde en høy organisasjonsgrad. I dag rekrutterer Utdanningsforbundet bra, i betydningen at medlemstallet øker og organisasjonsgraden er høy innen kjerneområdene. Studentmedlemskapet, arbeidsplasser med aktive klubber og kultur for å være organisert og det yrkesfaglige tilbudet til medlemmene, kan trekkes fram som

forklaringer. Det er likevel viktig å ha oppmerksomheten på å verve nye medlemmer, og sørge for at ansvaret for dette er godt forankret i organisasjonsleddene.

8. Pleie de tillitsvalgte på arbeidsplassnivå. Utdanningsforbundet er til stede på mange arbeidsplasser og har i hovedsak et tillitsvalgtapparat som fungerer. Men forbundet har samme utfordringer som mange andre arbeidstakerorganisasjoner. Tillitsvalgte med begrenset tid må prioritere mellom saker som kommer fra arbeidsgiver og medlemmene, og det kan være vanskelig å rekruttere ny tillitsvalgt når et skifte må til.

4 Diskusjon

4.1 Møte arbeidsgiver på det nivået beslutninger fattes

Viktige deler av den norske arbeidstakersidens påvirkningsmuligheter er forankret i avtaleverk som knytter medbestemmelsen til lokal tilstedeværelse og lokale tillitsvalgte. Sentrale avtaler sikrer forbund og hovedorganisasjoner en viktig rolle i forhandlinger og når det gjelder forvaltning av medbestemmelse, men mange saker avgjøres på lavere nivå, i kommunen, i virksomheten eller på den enkelte arbeidsplass. For å kunne øve innflytelse og ivareta medlemmene, er det viktig å ha styrke på de nivåene der saker avgjøres. Forbundene kan ikke bare tre inn og overta ansvar og partsforhold. Mange saker som kommer på dagsordenen på arbeidsplassnivå, vil være saker som også i dag løses lokalt. Men det skjer dessuten en desentralisering av beslutningsmyndighet. I tiden framover skal arbeidstid være et forhandlingstema på den enkelte skole. En ytterligere desentralisering kan presse seg fram også når det gjelder lønn, selv om dette ikke er noen ønskesituasjon for flertallet av fagforbundene i kommunal sektor. Hvis kommunene etter hvert blir større, vil ambisjonene om lokale (egne) løsninger antakelig forsterkes. Dette spenner fra egne PISA-undersøkelser i storbyene, til konkurranseutsetting av barnehager. Samlet sett betyr dette at det blir viktig å ha dyktige tillitsvalgte på lokalt nivå (arbeidsplassstillitsvalgt, hovedtillitsvalgt, lokallag). Medbestemmelse og påvirkning er blitt langt mer enn å forvalte avtaleverket ved å sørge for at hovedavtale, tariffavtale og rundskriv iverksettes på korrekt måte.

To litt ulike utfordringer kan trekkes fram. For det første innebærer en desentralisering av myndighet at tillitsvalgte på lokalt nivå får flere oppgaver og større ansvar og derfor trenger god kompetanse. For det andre kan en desentralisering bety at enkelte medlemsgrupper opplever å måtte forholde seg til nivåer hos arbeidsgiver som de tidligere har hatt lite med å gjøre.

I kommunal sektor (kommuner/fylkeskommuner) finnes flere nivåer av tillitsvalgte, og saker kan sendes oppover i systemet. Her vil «organisasjonslinja» i form av lokallag og fylkeslag stemme godt med arbeidsgivers organisering. Endringer i kommunestruktur – eller sammenslåing av fylker – kan lett møtes ved å slå sammen lokallag og fylkeslag. Det samme gjelder systemet med hovedtillitsvalgte som følger arbeidsgivers organisering. Og i noen grad vil vi finne likevekt i systemet: Store kommuner med styringsambisjoner vil møte tillitsvalgte og lokallag som har mange medlemmer i ryggen.

Andre av Utdanningsforbundets tariffområder har større utfordringer. Veksten i private barnehager innebærer at det i mange tilfeller ikke vil være noen tillitsvalgt «over» den plassstillitsvalgte. Det samme gjelder private skoler, men med den forskjellen at forankringen i en sentral tariffavtale er svakere enn for deler av barnehagesektoren. Organisasjonsgraden er gjerne lavere i private virksomheter, og det er vanskeligere å hente ut

potensialet i avtaleverket, fordi man ikke kan løfte saker oppover i systemet, i betydningen trekke på hovedtillitsvalgt og samarbeidsfora på topp. Også i statlig sektor kan endringer i arbeidsgivers organisering bli en utfordring. Her slås for eksempel høgschooler sammen på tvers av fylkesgrenser og landsdeler, og regioninndelingen varierer fra etat til etat.

Mange fagforbund har utfordringer med at organisasjonsstrukturen ikke er tilpasset alle medlemsgruppene. Fellesorganisasjonen (FO) i LO har for eksempel fylkesavdelinger som er godt tilpasset medlemmer i kommunal sektor. Men medlemmer og tillitsvalgte i statlig sektor viser til at kompetansen i avdelingene (og hos de ansatte fylkessekretærene) er dårligere når det gjelder det statlige barnevernet. Og det er heller ikke lett å lage organisasjonsledd i statlig sektor/Spekter når barnevern, rusmiddelomsorg og helseforetakene har hver sin regioninndeling.

Samlet sett kan vi si at behovet for å ha styrke og tilstedeværelse på de nivåene der avtaleverk eller arbeidsgiver legger beslutningsmyndighet, gir noen organisatoriske utfordringer:

- Den lokale forhandlingsarenaen vil være viktig i årene framover. Selv om Utdanningsforbundet kan ønsket seg en re-sentralisering på enkelte området, for eksempel når det gjelder arbeidstid, vil en effektiv ivaretagelse av medlemmenes interesser betinge god skoloring av avtaletillitsvalgte på ulike nivåer.
- En utvidelse av den lokale forhandlingsarenaen vil innebære flere lokale løsninger, og dermed en balansegang mellom organisasjonens politiske linje og ordninger som partene lokalt ønsker/kan akseptere.
- Utdanningspolitikk er blitt et sakfelt for lokalpolitikken. Sakslista er ikke lenger begrenset til bygging eller nedlegging av skoler eller barnehager. Tillitsvalgte på lokalt nivå vil måtte håndtere politikk- og profesjonsrelaterte temaer som privatisering, nye rapporteringskrav med relevans for så vel profesjon som arbeidsmengde, og spørsmål om yringsfrihet versus lojalitetsplikt.
- I privat sektor ligger mye ansvar hos den arbeidsplassstillitsvalgte. Samtidig vil en del av disse ha dårlig forankring i Utdanningsforbundets organisasjonsstruktur. Gode rutiner for å følge opp denne typen arbeidsplasser/tillitsvalgte, er viktig.
- Enkelte tariffområder strekker seg utover kommune- og fylkesgrensen, for eksempel høgschooler. Her vil medlemmer og tillitsvalgte ofte orientere seg mot andre innen samme avtaleområde i stedet for formelle organisasjonsledd. Fleksible løsninger som sikrer disse tilknytning på tvers av grensene for lokallag og fylkeslag, kan være en løsning.

4.2 Bygge styrke der organisasjonen står svakest

Selv i et så sterkt forbund som Utdanningsforbundet, finner vi arbeidsplasser uten tillitsvalgt, og vi finner sårbare klubber der den tillitsvalgte drar lasset alene. I skoleverket er det fortsatt en sterk klubbtradisjon, i betydningen at medlemmene møtes og gir den tillitsvalgte et mandat selv på små arbeidsplasser. I barnehagene er dette mindre fremtredende, mens det for andre grupper/tariffområder vil variere mye.

Det er ingen grunn til å tro at medlemmer på små arbeidsplasser søker alternative kanaler for deltakelse, for eksempel at de kompenseres ved oftere å delta på møter i lokallaget, søker seg til kurs eller bruker Utdanningsforbundets Facebook-side. Selv om lavterskeltilbud, for eksempel egne temamøter for barnehagemedlemmer, kan gi disse medlemmene en mulighet for å møtes, kan ikke slike erstatte det å ha en tillitsvalgt på arbeidsplassen. Flest mulig arbeidsplasser med tillitsvalgt er dermed viktig for medlemmene så vel som for organisasjonen.

Å bygge styrke der organisasjonen står svakest, vil innebære en strategi med to elementer:

- Sørg for at det blir færre små arbeidsplasser uten tillitsvalgt, og
- styrke de mest sårbare tillitsvalgte, i betydningen at de ikke har en aktiv klubb eller aktivt klubbstyre å støtte seg på.

Å skaffe tillitsvalgte på nye arbeidsplasser kan gjøres i form av skippertak: kartlegge, dra ut og overtale. Utfordringen er at effekten av slike skippertak kun virker for en periode, den tillitsvalgte slutter eller får annen type stilling, manglende interesse fra medlemmene gjør at det skjer lite osv. Det vil derfor være viktig å følge opp tillitsvalgte på denne typen arbeidsplasser.

Sårbare tillitsvalgte kan være tillitsvalgte på små arbeidsplasser, tillitsvalgte som ikke har noe klubbstyre å støtte seg på, og tillitsvalgte i privat sektor som ikke har en hovedtillitsvalgt som kan ta over saker som blir krevende. Trygge, informerte og interesserte tillitsvalgte vil ha bedre muligheter for å engasjere medlemmene.

Noen organisatoriske utfordringer knyttet til små arbeidsplasser og/eller sårbare tillitsvalgte er:

- Avklare ansvar og ressursbruk når det gjelder oppfølging av arbeidsplasser uten tillitsvalgte.
- Hvem har ansvaret for å følge opp sovende klubber eller arbeidsplasser uten fungerende tillitsvalgt? Hovedtillitsvalgt ser gjerne utfordringene i kommunal sektor, men har mye annet på sitt bord.
- Private barnehager faller mellom flere stoler. Har noen i lokallaget spesielt ansvar for å følge dem opp?
- Hvordan gå fra kontaktperson til tillitsvalgt, og fra tillitsvalgt til klubbleder? Det skjer ikke av seg selv.

- Bygge tillitsvalgte gjennom nettverk, opplæring og oppfølging. Det er en ressurs å vite at man ikke er alene.

4.3 Hvordan sikre at medlemmene blir hørt?

Erfaringene fra arbeidstidsforhandlingene og lønnsoppgjøret 2014 kommer til å prege diskusjonen i Utdanningsforbundet i tiden framover. Medlemsundersøkelsen 2015 – og Utdanningsforbundets egen evaluering av lønnsoppgjøret og streiken – viste at medlemmer og tillitsvalgte opplevde at avstanden var for stor sommeren 2014. Forklaringene var ulike. Noen mente administrasjonen hadde for stor makt, sammenlignet med den politisk valgte ledelsen. Andre mente at ledelsen var for konsensusorientert. Atter andre viste til at de valgte – forbundsledelse og fylkesledere – hadde vært ute av undervisningsstillinger så lenge at de ikke lenger maktet å fange opp hvordan medlemmenes hverdag var. Alle disse forklaringene og fortolkningene kan diskuteres. Men en felles konsekvens er at Utdanningsforbundet må styrke kontakten med grasrota i forbundet.

Utdanningsforbundet har ordninger som skal sikre medlemsdemokrati. En rekke saker sendes til høring i organisasjonsleddene. Fylkesårsmøtene – som avholdes hvert fjerde år i forkant av landsmøtet – beskrives som profesjonaliserte minilandsmøter. Som en av få arbeidstakerorganisasjoner, har Utdanningsforbundet vedtektsfestede begrensninger i hvor lenge en tillitsvalgt kan bekle sentrale verv på fylkesnivå eller sentralt nivå. Dette var likevel ikke nok til å hindre at kommunikasjonen sviktet i forbindelse med arbeidstidsforhandlingene i 2014.

Med dette som utgangspunkt, vil vi løfte fram to forhold til refleksjon. Dette er krevende spørsmål å diskutere, fordi det dreier seg om ressurser, makt og innflytelse i organisasjonen. Samtidig er dette forholdet det er rimelig å reflektere over i kjølvannet av lønnsoppgjøret 2014.

For det første, er den såkalte avtalelinja, i betydningen tillitsvalgte etter avtaleverket, sterk nok i Utdanningsforbundet? Eller bør man sikre at de som forvalter avtaleverket og arbeidstakerrelasjonen på vegne av medlemmer og forbund, får en sterkere stemme i forbundet? For det andre, hva betyr det for kommunikasjon og deltakelse at Utdanningsforbundet over tid har bygget ut et omfattende apparat av organisasjonstillitsvalgte på heltid?

Avtalelinja henter i første rekke sin legitimitet fra avtaleverket. Avtaletillitsvalgte møter arbeidsgiver i kraft av sine funksjoner etter hovedavtale/tariffavtale, og har etter avtaleverket rett og plikt til å ivareta medlemmenes interesser vis-à-vis arbeidsgiver. Avtaletillitsvalgte vil dermed ha nær kontakt med medlemmene, og med de utfordringene disse møter i hverdagen. I mange fagforbund vil tillitsvalgte etter avtaleverket bekle viktige oppgaver i organisasjonsleddene, for eksempel som styremedlemmer. I andre forbund – som Utdanningsforbundet – har de avtaletillitsvalgte en svakere posisjon. Med unntak av de vedtektsfestede plassene i lokallagsstyre og fylkesstyre, finner man få avtaletillitsvalgte i verv og organer utover lokallagsnivå i Utdanningsforbundet. Mangelen på direkte kanaler til denne viktige gruppen tillitsvalgte, kan bli en større utfordring i årene

framover, fordi man oftere vil erfare at så vel arbeidsbetingelser som pedagogikk avgjøres på lokalt nivå – i avtalelinja.

- Bør Utdanningsforbundet styrke kommunikasjonen fra grunnplanet og opp på nasjonalt nivå, gjennom mer systematisk å trekke på erfaringene fra hovedtillitsvalgte, tillitsvalgte fra større arbeidsplasser og eventuelt tillitsvalgte fra mindre tariffområder? Mulighetene er mange: rådslag, regelmessige nettverksmøter på sentralt nivå eller sterkere representasjon av denne typen tillitsvalgte i representative organer.

Vår andre refleksjon går på Utdanningsforbundets sterke vektlegging av frikjøp av organisasjonstillitsvalgte og det betydelige antall organisasjonstillitsvalgte på fulltid som beklers posisjoner på mellomnivå i forbundet. Utdanningsforbundet har ikke noe eget uterapparat i form av fylkeskontor/distriktskontor. I stedet får fylkeslag og lokallag tilbakeført kontingentmidler. Fylkeslagene har heller ikke mange ansatte, men frikjøper styremedlemmer for å ivareta kurs/skolering, gi støtte til tillitsvalgte osv. Fylkesstyret er dermed ikke kun et vedtektsfestet beslutningsorgan som skal sikre at medlemsdemokratiet fungerer. Det er også forbundets viktigste serviceorgan overfor tillitsvalgte på lokalt nivå, og et arbeidsfellesskap.

Denne strukturen har skapt en effektiv serviceorganisasjon som berømmes av tillitsvalgte på grunnplan for god kompetanse og rask bistand, og lærerike kurs og samlinger. Sterke fylkeslag med organisasjonstillitsvalgte på heltid gir også forbundet gode muligheter for å sette politiske vedtak ut i livet. Men sett utenfra kan man likevel spørre hvilken effekt det faktisk er at en god del av styremedlemmene er frikjøpte og arbeider sammen i det daglige, har på fylkesstyrets andre (eller kanskje primære) funksjon – å være et representativt styrende organ for fylkeslagets aktiviteter, der synspunkter skal diskuteres og prøves mot hverandre.

- Utdanningsforbundets vektlegging av organisasjonstillitsvalgte på heltid sørger for at medlemmer og tillitsvalgte får god og kompetent oppfølging når de har behov for bistand fra forbundet, og at sentrale vedtak følges opp i organisasjonsleddene.
- Det er likevel viktig å sikre at dette ikke går på bekostning av den funksjonen som organisasjonsleddene har i kraft av å skulle være en arena hvor representanter med solid forankring nedover i organisasjonen, møtes, diskuterer og legger føringer på politikk og prioriteringer.

4.4 Fagforening og profesjon: to bein eller felles fundament?

Utdanningsforbundet er et profesjonsforbund med klare ambisjoner om innflytelse på norsk utdanningspolitikk så vel som i pedagogiske spørsmål. Tidligere ble dette betegnet som to-beins-strategien, og den innebar at forbundet både skulle profilere fagforeningsinteresse (lønns- og arbeidsvilkår) og profesjonsrelaterte interesser. En fortolkning av denne strategien er at man på sentralt nivå var bekymret for at fagforeningsperspektivet skulle dominere på lokalt nivå. Det var derfor viktig å legge til rette for at klubbmøtene også skulle ha profesjonsspørsmål på sakskartet. For å gjøre dette ytterligere komplisert, «utdanningspolitikk» og «profesjonspolitikk» er ikke nødvendigvis det samme. Og Utdanningsforbundet skal naturligvis også være en utdanningspolitisk aktør.

For en som ser organisasjonen fra utsiden, kan skillet mellom fag og profesjon i en del tilfeller være krevende å forstå. Med utgangspunkt i medlemsundersøkelsene, kan vi spørre om ikke dette også gjelder medlemmene og i noen grad tillitsvalgte på lokalt nivå? Det som derimot slår en, er hvor viktig profesjonsrelaterte problemstillinger er, når medlemmene og de tillitsvalgte forteller om hva som er vesentlig for dem i arbeidshverdagen, og dermed også for medlemskapet. Arbeidstid er «fagforening», det vil si rettigheter i arbeidsforholdet, og en sak medlemmer og tillitsvalgte vil at Utdanningsforbundet skal prioritere svært høyt. Men en god arbeidstidsavtale er viktig for å få ro til å rette 29 franskestiler eller ha tid til å forberede et undervisningsopplegg i naturfag. I barnehagene er en god arbeidstidsavtale viktig både for å løse oppgavene som pedagog og for å ha en overkommelig arbeidsdag.

I tiden framover må forbundet fange opp viktige profesjonsetiske saker som genereres på arbeidsplassene. Noen av disse vil være rene profesjonsspørsmål. Andre angår både arbeidsbetingelser og profesjonsutøvelse. Saker som angår varsling, yringsfrihet, frihet i undervisningen, språktester i barnehagene, rapporteringsrutiner og så videre, er viktige profesjonsspørsmål for medlemmene i deres hverdag.

På arbeidsplassnivå vil dette stort sett være enkeltsaker som finner en løsning ved at man blir enige, eller gjennom at arbeidsgiver benytter sin styringsrett. I lokallaget kan slike spørsmål bli en lokalpolitisk sak. På sentralt nivå kan dette omdannes til politisk debatt om hva som er god utdanningspolitikk og hva som er god profesjon.

- I årene framover vil flere av de utdanningspolitiske og profesjonspolitiske utfordringer bli generert på lokalplan. For Utdanningsforbundet er det derfor viktig å fange opp hva som rører seg på lokalplan, og bidra til at medlemmer og tillitsvalgte får støtte når de møter nye typer utfordringer i hverdagen.
- I det daglige vil «profesjon» og «fagforening» ofte overlappe. De avtaletillitsvalgte får mange saker med profesjonsrelevans på sitt bord, og må ta stilling til så vel saken som hvorvidt dette ligger innenfor arbeidsgivers styringsrett eller utløser drøftinger. God og relevant profesjonspolitikk vil innebære å bygge kompetanse omkring nye profesjonsrelaterte temaer, inkludert spørsmålet om relevansen av lov- og avtaleverk.

- Lokale og sentrale myndigheter vil i årene framover ha store ambisjoner for skole, barnehage, voksenopplæring og lærerutdanning. Det vil fortsatte være viktig å bygge allianser og ha kompetanse og kapasitet til å sette dagsorden.

4.5 De små (og ikke fullt så små) gruppene

Utdanningsforbundet har tre store medlemsgrupper (barnehage, grunnskole, videregående opplæring), men også flere mindre grupper, blant annet innen voksenopplæring, pedagogisk-psykologisk tjeneste, universiteter og høyskoler og ulike typer administrative stillinger. De siste er ikke bare små sammenlignet med skoleverk og barnehage, de kan også ha annen tariffavtale (eller være på et annet kapittel) og av ulike årsaker oppleve at sakskartet i lokallagene ikke er særlig relevant for deres arbeidsdag. Ledermedlemmer og medlemmer i private barnehager vil være i mindretall i lokallaget, selv om de alt i alt utgjør ganske store grupper i forbundet. Utdanningsforbundets brede organisasjonsmodell, som favner langt bredere enn pedagoger i skoleverket, gir forbundet styrke i så vel utdanningspolitiske spørsmål som når det gjelder lønnsforhandlinger. Med det følger også forventninger om organisasjonsmessige løsninger som gir tilhørighet.

Utdanningsforbundet og dets forløper har hatt ulike modeller for representasjon av medlemsgrupper, og Utdanningsforbundet hadde de første årene «seksjoner». Over tid er imidlertid gruppenes formelle representasjon i form av øremerkede posisjoner blitt tonet ned. Dette er en vei mange andre fusjonerte forbund har gått; når den nye organisasjonsstrukturen har «satt seg» og gruppene har funnet sin plass, trengs det ikke øremerkede plasser. Det kan likevel være behov for rutiner og fora som sikrer at ulike grupper opplever en tilknytning utover å være i samme lokallag/fagforbund.

Det finnes ulike modeller for å sikre større og mindre medlemsgrupper tilknytning. Noen forbund har samlet disse i egne organisasjonsledd som ivaretar medlemskapet (f.eks. «landsforeninger»), mens andre har satset på spesielle fagfora med særlig vekt på yrkesfaglige tilbud. Slike fora kan ha en sterk eller en mindre sterk stemme når det gjelder representasjon innad i forbundet. I Fagforbundet har for eksempel lederne for de fire yrkesseksjonene plass blant forbundets valgte ledelse, og yrkesgruppene gjenfinnes på ulike nivåer i forbundet. I Norsk Sykepleierforbund fungerer faggruppene – som representerer ulike spesialiseringer – som fora på siden av den ordinære organisasjonsstrukturen.

Det finnes organisatoriske grep som er langt mindre omfattende enn egne fora/seksjoner. Slike løsninger kan være viktige for å sikre små grupper en tilknytning som gjør at de opplever å ha en identitet i organisasjonen.

- Nettverk for tillitsvalgte synes å være godt utbygd i kommunal/fylkeskommunal sektor, og da særlig for tillitsvalgte i skoleverket, mens det er større variasjon innen andre områder. Nettverksmøter eller lignende møteplasser er arenaer for å dele erfaringer, lære av mer erfarne tillitsvalgte og knytte kontakter, og der deltakerne kommer tilbake med nyheter og informasjon. Noen slike nettverk vil måtte gå ut over

kommune-/fylkesgrensen, og en utfordring er at det i en del tilfeller verken vil være hovedtillitsvalgt eller annet organisasjonsledd med klart ansvar.

- Noen medlemsgrupper – for eksempel private barnehager – har en tilknytning til kommunen og lokallaget, men mangler det fellesskapet som en felles hovedtillitsvalgt innebærer. Det vil i tiden framover være viktig å sikre at medlemmer og tillitsvalgte i de private barnehagene får møteplasser som oppfattes som direkte relevante for gruppen. Dette kan være møteplasser som bringer tillitsvalgte fra ulike typer barnehager sammen.
- Medlemsundersøkelsen 2015 viser at medlemmer og tillitsvalgte etterspør å bli sett av forbundet. Det gjelder også de små gruppene. «Å bli sett» kan innebære besøk fra forbundsledelsen eller fylket, artikler i fagbladet eller fokusering på de utfordringene voksenopplæringen står overfor.

4.6 Ledermedlemmer

I den tradisjonelle fagbevegelsen i privat sektor var arbeidere og arbeidsgivers representanter – inkludert funksjonærer – organisert i separate forbund. Verken fagforbundene eller arbeidsgiverne så det som naturlig at funksjonærer og ledere skulle være i samme organisasjon som arbeiderne. I profesjonsforbundene har derimot dette skillet aldri vært sentralt for organiseringsprinsippene. Disse forbundene var heller ikke opprettet som kamporganisasjoner for lønnstakerinteresser.

I forbund der ledere og andre er organisert sammen, oppstår gjerne spørsmål av praktisk art. Hvordan skal organisasjonen ivareta lederne interesser når det gjelder lønn og arbeidsvilkår? Og hvordan sikre ledermedlemmer et tilbud som gjør at de har møteplasser og opplever at deres spesielle interesser løftes fram? Og, skal lederne delta på møter i klubb og lokallag på linje med øvrige medlemmer? Det er ikke kun Utdanningsforbundet som diskuterer denne typen spørsmål. Fellesorganisasjonen i LO og Politiets Fellesforbund (Unio) har hatt saken på dagsordenen i den senere tid. I noen grad gjelder også dette Norsk Sykepleierforbund, som har mange medlemmer i lederstillinger. For noen av disse forbundene er diskusjonen intensivert av at de er utsatt for direkte konkurranse om ledermedlemmer fra et rent lederforbund. Men i offentlig sektor i Norge har arbeidstakerne alltid mer enn ett organisasjonstilbud, det vil si at (i teorien) vil være en form for organisasjonskonkurranse.

I Fellesorganisasjonen har landsstyret satt ned en arbeidsgruppe som skal foreslå tiltak for å bedre forbundets tilbud til ledermedlemmer. Politiets Fellesforbund hadde spørsmålet om ledermedlemmer oppe på sitt landsmøte i 2014. Her ble det vedtatt å opprette en egen landsforening for ledere. Ledermedlemmer fikk vedtektsfestet representasjon i forbundsstyret og på (de årlige) landsmøtene. Det ble definert hvilke grupper som faller inn under lederbegrepet. Satsingen er en prøveordning, som skal evalueres i 2016. I Norsk Sykepleierforbund (NSF) synes tematikken omkring lederne plass i organisasjonen å ha vært mindre tilspisset. Men også NSF satser på et profesjonsfaglig

tilbud i form av egne kurs og samlinger for ledere. Det finnes dessuten en egen yrkesforening for ledere. LO-forbundene NTL og Fagforbundet har egne organisatoriske enheter for ledere. Disse omfatter kun et mindre antall personer, og de søker å fange opp ledere på toppnivå som ønsker å beholde et medlemskap.

Ulike forbund – som potensielt har samme typen utfordringer – har dermed valgt forskjellige løsninger. Ingen av profesjonsforbundene har flyttet lederne helt ut av den organisatoriske linja, i betydningen at de ikke er tilknyttet sine lokallag. Men flere har opprettet en form for forening/forum på sentralt nivå. Det er lettere å forankre slike organer på sentralt nivå, enn lokalt. Dette er også begrunnelsen for at Utdanningsforbundet i 2015 foreslår å styrke de sentrale føringene på at det skal opprettes lederråd på alle nivåer i organisasjon. I tillegg kommer retningslinjer som sier at hovedtillitsvalgte skal holde kontakt med ledermedlemmer gjennom egne fora (lederforum).

Ut fra det vi vet om andre forbund, er det ingenting som tilsier at disse har gått vesentlig lenger i å lage egne organisasjonstilbud for ledermedlemmer. Unntaket er muligens forsøksordningen i Politiets Fellesforbund. Likevel tyder mye på at Utdanningsforbundet også i årene framover må ha søkelys på sine ledermedlemmer. Mange av dagens ledermedlemmer i skoleverket har god forankring i Utdanningsforbundet gjennom mange års medlemskap. De er godt voksne, har ofte vært tillitsvalgte og har hatt store deler av sin yrkeskarriere under en annen tradisjon for skoleledelse. Men hva skjer når disse etter hvert skiftes ut med en ny generasjon ledere, som ikke har noen erfaring fra den «gamle» lederrollen innen skoleverket? Også i barnehagene er tradisjonen for å være organisert i samme forbund, sterk. Dette kan understøttes – men også utfordres – ved at pedagoger i barnehagene jobber tett sammen. Så langt har utfordringene vært størst i private barnehager.

Større kommuner med ambisjoner om en klarere arbeidsgiverpolitikk, kan også påvirke hvor lett eller vanskelig det er å være leder og fagorganisert i Utdanningsforbundet. Vi vet at dette heller ikke i dag alltid er populært hos arbeidsgiver, selv om få ledere krysser av for at arbeidsgiver er negativ når vi spør om dette i medlemsundersøkelsene.

Medlemsundersøkelsene viser at mange ledermedlemmer regner med å få støtte hvis de kommer i en konfliktsituasjon. På spørsmål etterlyser ledermedlemmene møteplasser for og oppmerksomhet om egen gruppe. I intervjuene i 2015 (medlemsundersøkelsen) erfarte vi at ledermedlemmene etterlyser respekt for lederrollen, i betydningen at man som leder har en annen rolle på arbeidsplassen. En del av dem vi snakket med, var også opptatt av lønn. Ledere arbeider mye, har begrensede muligheter for avspasering, og enkelte pekte på at de kunne tjent mer i en vanlig stilling. Det å bli tatt ut i streik var vanskelig for en del, og de mange streikene de siste årene har nok bidratt til å eskalere utfordringene ved å være ledermedlem i Utdanningsforbundet.

- Utdanningsforbundet har i de senere årene satset på lederråd og egne lederrepresentanter i styrende organer på ulike nivåer. Medlemsundersøkelsen fra 2015 viste at ganske mange ledermedlemmer ikke kjente til denne typen fora. En forklaring kan være at det har vært vanskelig for lokallag og fylkeslag å få slike organer oppe å gå. Men man skal heller ikke se bort fra at interessen fra ledermedlemmene selv i en del tilfeller har vært moderat.

- Det finnes i dag flere typer medlemstilbud til ledermedlemmer. Noen av disse er rettet inn mot utøvelse av lederrollen, andre skal sikre at lederne blir ivaretatt som arbeidstakere. Fylkesstyrer og lokallag har noe ulik praksis på hvordan henvendelser fra ledermedlemmer om individuell bistand håndteres, men det er høy bevissthet om at man må ha rutiner for dette. Muligens burde Utdanningsforbundet oppsummere hvilke typer henvendelser de får fra ledermedlemmer og i hvilken grad ulike tilbud benyttes, før man eventuelt utvider menyen av ordninger. Er henvendelsene mange? Hva handler de om? Er utfordringene de samme for ulike ledergrupper i forbundet?
- Lederrollen gjør at det å bli tatt ut i streik er krevende for ledermedlemmer, ikke minst fordi de kommer i en krysspressituasjon i forholdet til arbeidsgiver. I dag er håndteringen av slike situasjoner overlatt til lokallagene/streikeledelsen lokalt. Kanskje må Utdanningsforbundet tenke igjennom om medlemmer som er øverste ledere skal kunne tas ut i streik, og hvilke oppgaver disse medlemmene i så fall skal få under streiken.
- Ingen av dagens fora gir lederne – som gruppe – en klar røst innad i forbundet, eller muligheten for å framstå som en gruppe utad.

4.7 Organisere, organisere, organisere...

Ingen steder i norsk arbeidsliv er organisasjonsgraden så høy som blant arbeidstakere med høyere utdanning i offentlig sektor. Og få forbund har en mindre krevende rekrutteringsjobb enn profesjonsforbundene innen helse, undervisning og sosial omsorg. Mange blir medlemmer mens de fortsatt er studenter, og på en del arbeidsplasser forteller tillitsvalgte at nyansatte stort sett er «ferdigrekrutterte» i betydningen at de allerede er medlem. Blant Utdanningsforbundets kjernegrupper er konkurransen moderat, selv om den ikke skal undervurderes.

Så langt er det ikke mye som tyder på at man finner noen vesentlig holdningsendring blant yngre arbeidstakere innen Utdanningsforbundets grupper. Man kan tenke seg at økt lengde på utdanningen i tiden framover i form av krav om mastergrad vil påvirke valget av fagforbund innen skoleverket, siden Pedagogstudentene (Utdanningsforbundets studentorganisasjon) ikke har samme rolle innen universitetsutdanninger som ikke er direkte rettet mot skoleverket som ved de rene lærerutdanningene. Den målrettede lektorutdanningen kan gi en motsatt effekt.

Det er likevel på sin plass å minne om at verving og medlemspleie lett kan bli en oppgave som faller mellom to stoler. I utgangspunktet er dette en jobb for klubben, men klubbtilitsvalgte har lite frikjøpt tid og kan oppleve at arbeidsgiver beslaglegger den tiden man har til disposisjon. Ikke alle liker oppgaven med å verve, og på små arbeidsplasser kan man kvie seg fordi man ikke ønsker å presse kolleger. Verving (og andre typer direkte oppfølging av medlemmer) kan dermed bli en oppgave som prioriteres bort.

Det er også potensial for flere medlemmer. I utgangspunktet er barnehagesektoren særlig sårbar på grunn av at det ikke er tillitsvalgte på alle arbeidsplassene, og fordi det også er barnehager som ikke har tariffavtale. Organisasjonsgraden er klart lavere blant førskolelærere i private barnehager enn i kommunale barnehager. Et grovt estimat tilsier at organisasjonsgraden i alt er 85 prosent i offentlig sektor, mot 60 prosent i privat sektor. Denne forskjellen i organisasjonsgrad mellom offentlig og privat eier, er noenlunde den samme for andre stillinger i barnehagene. Dette er ikke noe nytt, slik har det også vært tidligere. Men sysselsettingen i private barnehager har økt raskere enn sysselsettingen i offentlig barnehager. En eventuell vekst i et privat skoletilbud vil medføre en lignende utfordring.

- Verving er en oppgave som vanligvis tilligger klubben og den tillitsvalgte på arbeidsplassen. Å styrke medlemstallet på arbeidsplasser uten tillitsvalgt, eller der man kun har en kontaktperson, må forankres andre steder i organisasjonen.
- En styrking av Utdanningsforbundets tilstedeværelse på små arbeidsplasser vil gjøre verving av nye medlemmer lettere. En arbeidstaker som kommer til en arbeidsplass der det er vanlig å være organisert, vil ofte velge å melde seg inn.
- I skolesektoren vil konkurransen fra andre organisasjoner variere fra skoleslag til skoleslag. Som ellers i offentlig sektor, er et par forhold viktig å huske. Arbeidstakere forblir sjelden uorganisert over tid, og den som spør først, har størst sjanse for å få et ja. Det er lett å overvurdere hvor mye unge arbeidstakere vet om ulike organisasjonstilbud.

4.8 Tillitsvalgte

Utdanningsforbundet har mange tillitsvalgte i sine rekker. Noen steder er det å være plasstillitsvalgt noe som går på omgang, og nye ansatte kan få beskjed om å påta seg oppgaven. Andre steder finner vi tillitsvalgte som «alltid» har hatt verv, og som beholder disse til noen andre ønsker å ta over.

Medlemsundersøkelsene – og undersøkelsen fra 2014 som rettet søkelyset mot de tillitsvalgte – viser at de tillitsvalgte i all hovedsak synes de får god oppfølging og god hjelp fra forbundet. For tillitsvalgte på arbeidsplassnivå er «forbundet» først og fremst hovedtillitsvalgt eller lokallagsleder. Langt færre har kontakt med fylkesnivået, med et visst unntak for tillitsvalgte innen videregående opplæring, og «alle» vet at man ikke ringer forbundskontoret. God oppfølging må også være regelen i en organisasjon der ressurser i form av tilbakeførte kontingentmidler i all hovedsak går til fylkesnivået og til lokallagene, og der den tiden som avsettes av arbeidsgiver disponeres av hovedtillitsvalgte. Tillitsvalgte på arbeidsplassnivå er ikke profesjonelle tillitsvalgte, de må sjonglere jobb og verv.

I all hovedsak yter Utdanningsforbundets apparat god service til sine tillitsvalgte. Tillitsvalgtopplæringen er god, og flertallet av de tillitsvalgte trives i sine verv. Det er inter-

essant og lærerikt å være tillitsvalgt, som tillitsvalgt får man en annen forståelse av arbeidsplassen.

Vi har i dette notatet pekt på noen utfordringer og mulige organisatoriske grep eller prioriteringer som angår tillitsvalgte. Tillitsvalgte på arbeidsplassnivå er ofte ganske alene i vervet. God oppfølging i form av nettverk og kontakt kan bidra til økt selvtillit og at man opplever å være del av et større fellesskap. I medlemsundersøkelsen fra 2014 (Jordfald med flere 2014) har vi også trukket fram noen andre utfordringer:

- Det kan være krevende å få noen til å påta seg vervet, og enkelte blir sittende lenger enn de ønsker. Det å ha et klubbstyre, eller en nestleder, kan bidra til å gjøre det lettere å finne en ny tillitsvalgt. Erfaring bygges, og kunnskap overføres. Og livet som ny tillitsvalgt er lettere hvis man har noen å diskutere saker og standpunkter med.
- En utfordring ved å være arbeidsplassstillitsvalgt er at det kan ta mye tid, mens det følger lite tidsressurser med vervet. Den tiden man har til rådighet, går ofte til saker som initieres av arbeidsgiver (for eksempel faste møter) eller til saker fra enkeltmedlemmer. En arbeidsgiver som verdsetter partssamarbeidet og respekterer og legger til rette for tillitsvalgte, gjør oppgaven som tillitsvalgt vesentlig lettere. I medlemsundersøkelsen fra 2014 konkluderte vi med at «Spørsmål om tid, tilrettelegging og erkjennelse av at tillitsvalgte [på lokalt nivå] har en sentral rolle å spille, vil neppe bli mindre viktig framover.»
- Arbeidsplassstillitsvalgte kombinerer jobb og verv. For mange betyr dette at det er krevende å finne tid til å ivareta klubben som organisasjonsledd (møter, verving, oppfølging av saker som sendes ut fra forbundet osv.).

Utvalgte rapporter og dokumenter

- Kristin Jesnes, Kristine Nergaard, Johan Røed Steen og Sissel C. Trygstad (2015), *Se og bli sett. En undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer*. Fafo-rapport 2015:30
- Utdanningsforbundet (2015), *Lytt til medlemmene!* Rapport fra særskilt evaluering av hovedtariffoppgjøret på KS-området. Rapport 1/2015
- Bård Jordfald, Kristine Nergaard og Mona Bråten (2013), *Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse 2013*. Fafo-rapport 2014:12
- Kristine Nergaard og Sissel C. Trygstad (2012), *Tillitsvalgtes hverdag ... sett fra grasrota i seks LO-forbund*. Fafo-rapport 2012:40
- Mona Bråten (2013), *Ledermedlemmer i Unios forbund*. Fafo-rapport 2013:08
- Bård Jordfald og Kristine Nergaard (2011), *Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse 2010*. Fafo-rapport 2011:06
- Kristine Nergaard og Sissel C. Trygstad (2010), *FO sett fra grasrota*. Fafo-rapport 2010:11
- Øyvind Berge og Mona Bråten (2009), *Medlemmer i lederstillinger. Utfordringer for Fellesorganisasjonen*. Fafo-rapport 2009:28
- Bård Jordfald og Kristine Nergaard (2008), *Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse 2007*. Fafo-rapport 2008:13
- Bård Jordfald (2005), *Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse 2004*. Fafo-rapport 472
- Kristine Nergaard og Arne Pape (1996), *Norsk Tjenestemannslag, organisasjonsmodell og praktisk fagforeningsarbeid*. Fafo-rapport 202

En organisasjon for framtida



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen

N-0608 Oslo

www.fafo.no

Fafo-notat 2015:07

ISSN 0804-5135