

Å dreie ei stor skute

Veien mot økt organisering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning i Fagforbundet

Rapport, Prosjektforum UiO og Fagforbundet

Rapport utarbeidet av Martin Raaen Eidissen, Lisa Nordick, Helene Olsen, Amund Hamnes Aaberge, Hanna Kielland Aalen, på oppdrag fra Fagforbundet Seksjon kontor og administrasjon. Prosjektforum, våren 2016 (Universitetet i Oslo).



FAGFORBUNDET

www.fagforbundet.no



Forord

Denne rapporten har blitt utarbeidet i forbindelse med faget *Prosjektforum - lederskap og organisering*, som er en del av masterprogrammet i *Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA)* ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra Fagforbundet Seksjon kontor og administrasjon (SKA), har vi undersøkt hvordan Fagforbundet kan jobbe annerledes for å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning

Vi ønsker å rette en stor takk til Fagforbundet ved Seksjon kontor og administrasjon, og våre kontaktpersoner Marit Wahlstedt og Sandra Marie Herlung. Å jobbe med denne rapporten var en svært lærerik og spennende opplevelse, og vi er takknemlige for at vi har fått muligheten til å få et direkte innblikk i forbundet og utfordringene det står overfor. Vi vil dessuten rette en spesiell takk til de utrolig flotte tillitsvalgte på alle nivåer i Fagforbundet, som har svart tålmodig på alle våre spørsmål. Takk for at dere tok dere tid til å møte oss, og dermed bidra med selve fundamentet for rapporten.

Til slutt vil vi takke vår veileder, Jon Rogstad ved FAFO, som har gitt oss uvurderlig hjelp og gode tilbakemeldinger i forbindelse med skriving av rapporten.

Rapporten er utarbeidet i samarbeid mellom Martin Raaen Eidissen, Lisa Nordick, Helene Olsen, Amund Hamnes Aaberge og Hanna Kielland Aalen.

Oslo, mai 2016

Sammendrag

Formålet med denne studien var å avdekke hvilke organisasjonsinterne utfordringer Fagforbundet og Seksjon kontor og administrasjon møter når målet om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning skal realiseres.

Undersøkelsen bygger på en analyse av strategidokumenter og 12 intervjuer med informanter fra ulike nivåer i Fagforbundet. Analysen viser at det er enighet blant informantene om at Fagforbundet skal satse ytterligere på å verve flere studenter og yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Samtidig blir det tydelig at en realisering av dette målet vil kreve en endring i alle de fem analyseområdene vi har sett på: *Mål/Oppgaver, Struktur, Teknologi, Omgivelser/ytre miljø og Mennesker.*

Vi har funnet at Fagforbundet ikke har en tydelig og uttalt strategi for verving av arbeidstakere med høyere utdanning og studenter. Videre har organisasjonsstrukturen og tilhørende oppgave- og ansvarsfordeling vist seg å være et område hvor det er stort potensial for forbedringer. En forenkling av strukturen og en tydeligere fordeling av ansvar vil kunne bidra til å frigjøre ressurser og gi tillitsvalgte anledning til å fokusere også på nye og overordnede mål. I hvor stor grad tillitsvalgte er frikjøpt og skolert er i tillegg en faktor som påvirker oppnåelse av målet med å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Vi har videre vurdert konkurransesituasjonen med profesjonsforbund, hvilket tilbud Fagforbundet har til målgruppen og hvordan dette står i forhold til hva konkurrentene tilbyr. Det ble tydelig at Fagforbundet, med sin seksjonsorganisering, har veldig gode forutsetninger for å møte konkurransen. Det er derimot viktig å være tydelig på dette tilbudet når potensielle medlemmer skal verves. Det er også et behov for en tydeligere studentsatsing med gode tilbud og vervetiltak rettet mot spesielt denne gruppen. Direkte mostand blant de tillitsvalgte mot å henvende seg til denne “nye” målgruppen har vi ikke kunnet avdekke. At tillitsvalgte i noen tilfeller ikke verver denne gruppen kan ha mange årsaker, som blant annet ikke-optimal kommunikasjon, mangel på informasjon, samt et ønske om gode samarbeidsrelasjoner med andre forbund på arbeidsplassen.

Noen av de overordnede anbefalingene som vi kommer fram til er:

- En revisjon av strategidokumentet, med en tydelig ansvarsfordeling og konkretisering av mål.
- En større satsing på studentmedlemskap, med tilpasset tilbud.
- Forbedre informasjonsflyten i organisasjonen, for å effektivisere driften og motvirke “vervevegring”.
- Tydeliggjøre seksjonenes rolle, også utad i verveprosessen.
- Vurdere om tilgjengelige ressurser er tilpasset målene organisasjonen har satt seg.
- Anerkjennelse at potensiell motstand mot målet bare er én av mange grunner for hvorfor Fagforbundet ikke har flere medlemmer med høyere utdanning.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Begrepsavklaring	6
1.) Innledning	7
1.1) Bakgrunn.....	7
1.2) Om Fagforbundet.....	7
1.3) Problemstilling.....	9
1.4) Rapportens struktur.....	10
2.) Metode	10
2.1) Datainnsamling.....	11
2.1.1) Utvalg.....	12
2.1.2) Overførbarhet.....	13
2.1.3) Intervjueffekt.....	14
3.) Analyse	14
4.) Mål/Oppgaver - Strategi	16
4.1) Fagforbundets strategiplan.....	16
4.2) Teoretisk forståelse av strategibegrepet.....	17
4.3) Kapittel “Yrkesfaglig- og yrkespolitisk arbeid”.....	17
4.3.1) Mål, strategier og strategiske handlinger.....	18
4.4) Kapittel “Ivaretagelse, verving og gjenvinning”.....	19
4.4.1) Mål, strategier og strategiske handlinger.....	19
4.5) Informantenes meninger om strategiplanen.....	21
4.6) En tydelig strategi?.....	22
4.7) Hovedlinjer SKA.....	23
4.8) Handlingsprogram - Fagforbundet Ung.....	25
5.) Struktur	26
5.1) Fagforbundets organisasjonsmodell.....	26
5.1.1) Forenkling?.....	27
5.2) Styrte eller selvstyrte?.....	28
5.2.1) “Håndledelse” og “Sørge-for-ansvar”.....	28
5.3) De der oppe, de der nede? – sentralt og fagforeningsnivå.....	30
5.4) Fagforbundet - en linjeorganisasjon?.....	32
5.4.1) Informasjonsflyt i linja.....	32
5.5) Ansvars- og oppgavefordeling.....	33
5.6) Fylkes- og fagforeningsnivå.....	34

5.7) Seksjonene	36
5.7.1) Samarbeid med seksjonene	37
5.8) Ansvarsfordeling - verving	38
5.8.1) Verving av studenter	39
5.8.2) Ansvar for studenter	40
5.8.3) Ansvarsfordeling og samarbeid med ungdomstillitsvalgte	41
6.) Teknologi	42
6.1) Frikjøp, arbeidsmengde og tid	43
6.2) De tillitsvalgtes utdanningsnivå	44
6.3) Skolering av de tillitsvalgte	45
6.3.1) Tidsbruk skolering	46
6.4) Rekruttering av nye tillitsvalgte	47
7.) Omgivelser/Ytre Miljø - Konkurrans med profesjonsforbund	49
7.1) Tilbud til arbeidstakere med høyere utdanning	50
7.1.1) Yrkesfaglig tilbud	51
7.2) Hvor synlig skal seksjonene være?	51
7.3) Samarbeid med andre LO-forbund	52
7.4) Studentmedlemskap	52
7.4.1) Kontingent studentmedlemskap	53
7.4.2) Tilbud og ivaretagelse av studenter	53
7.4.3) Manglende seksjonstilknytning for studenter	54
8.) Mennesker	54
8.1) Motstand mot målet innad i Fagforbundet?	55
8.2) Tør de å spørre?	55
8.3) Hovedkultur og subkulturer	57
8.4) Innpass på studiesteder	58
8.5) Respekt for profesjonsforbund	59
9.) Avslutning og konklusjon	60
10.) Videre forskning	62
11.) Litteraturliste	64
Vedlegg	68
Vedlegg (1) – Administrativ organisasjon	68
Vedlegg (2) - Anbefalinger	69
Vedlegg (3) – Intervjuguider	72
Vedlegg (4) – Informasjonsskriv	83
Vedlegg (5) – Mandat fra Fagforbundet	84

Begrepsavklaring

NKF: Norsk Kommuneforbund

NHS: Norsk Helse- og sosialforbund

SHS: Seksjon helse og sosial

SST: Seksjon samferdsel og teknisk

SKKO: Seksjon kirke, kultur og oppvekst

SKA: Seksjon kontor og administrasjon

LO: Landsorganisasjonen i Norge

SSB: Statistisk Sentralbyrå

I rapporten brukes “sentralt nivå” gjennomgående for Fagforbundets hovedkontor i Oslo. Informanter og dokumenter benytter imidlertid også “nasjonalt nivå”. Både fylkeskrets og fylkesnivå brukes i rapporten, mens informanter og dokumenter ofte bare bruker “fylket”. Videre brukes “verving” kun for verving av nye medlemmer, og “rekruttering” for rekruttering av nye tillitsvalgte. I direkte sitater fra informanter brukt i rapporten skilles det derimot ikke tydelig mellom begrepene.

1.) Innledning

Tema for denne rapporten er Fagforbundets og Seksjon kontor og administrasjons ønske om å tilpasse seg endringer i samfunnets utdanningsnivå og deres mål om å øke organiseringen av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Rapporten vil ta for seg ulike organisasjonsinterne faktorer som kan påvirke realiseringen av dette målet. Vi ønsker å undersøke interne forutsetninger som kan være til hinder for oppnåelse av målet, og komme med anbefalinger og tiltak som kan bidra til økt organisering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

1.1) Bakgrunn

Andelen arbeidstakere med høyere utdanning har økt jevnt i mange år i Norge. I løpet av de siste 30 årene har andelen steget fra 17 prosent til 35 prosent (Nergaard & Svalund, 2009, s. 15). Organisasjonsgraden er lav blant yngre arbeidstakere, men sannsynligheten for å være organisert øker med forhold som fast jobb og lengre ansiennitet hos arbeidsgiver.

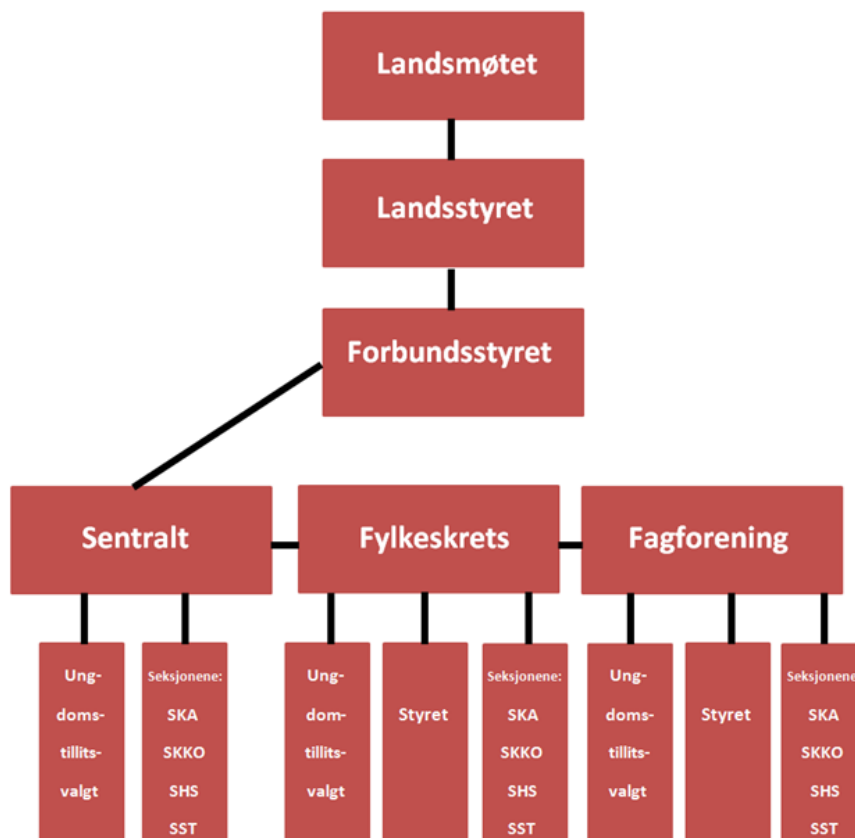
Undersøkelser av yngre arbeidstakere med høyere utdanning viser derimot at disse ikke venter lenge før de organiserer seg. Nesten halvparten var allerede medlem i sitt forbund før de kom ut i arbeid og en firedel meldte seg inn da de begynte i sin første jobb (Nergaard & Svalund, 2009, s. 26). Organisasjonsvalget til arbeidstakere med høyere utdanning skjer dermed ofte enten i studietiden eller ganske tidlig i yrkeskarrieren. Dette betyr at arbeidstakerorganisasjoner, selv om en god del av medlemmene med høyere utdanning kan verves på arbeidsplassene, ikke har tid til å vente lenge før vervingsframstøtet må settes inn (Nergaard & Svalund, s. 27).

Det er gjennomført mye forskning på utviklingen av organisasjonsgraden blant norske arbeidstakere. Her har det blant annet vært fokus på å avklare de viktigste årsakene til arbeidstakeres organisering og valg av organisasjon, og å identifisere forskjeller i organisasjonsgrad mellom bransjer, sektorer, alder og utdanningsgrupper (se for eksempel Nergaard, 2010, Nergaard & Svalund, 2009, Nergaard, 2014).

1.2) Om Fagforbundet

Fagforbundet har nylig oppnådd medlemsrekord med 350 000 medlemmer, og er dermed Norges største arbeidstakerorganisasjon, og det største forbundet under Landsorganisasjonen (LO). Forbundet har i dag over 17 000 tillitsvalgte i rundt 400 fagforeninger (Fagforbundet, 2016). I store trekk er Fagforbundet organisert på tre nivåer: sentralt, fylkes- og fagforeningsnivå. Hvert av disse nivåene har egne administrative styrer og fire fagseksjoner,

som alle har egne seksjonsstyrer på hvert av de tre nivåene. Videre har Fagforbundet ungdoms- og pensjonisttillitsvalgte på alle nivåer. Fagforbundet har ikke et offisielt organisasjonskart som omfatter hele organisasjonen. Vedlegg 1 viser en oversikt over administrasjonen på sentralt nivå. Figuren nedenfor viser en enkel oversikt over delene av organisasjonen som er relevant for rapporten.



Fagforbundet organiserer i dag i all hovedsak medlemmer uten formell kompetanse (cirka 47% av medlemmene i 2015) og fagarbeidere (cirka 41 %) (Fagforbundet, intern statistikk, 2016). Andelen medlemmer som er under 30 år er lavest i Seksjonen kontor og administrasjon (SKA) med bare omtrent 5% (mot for eksempel cirka 54% i Seksjon helse og sosial (SHS). Aldersgjennomsnittet er høyt blant Fagforbundets medlemmer: cirka 58% er over 50 år og derav er 36% over 60 år (Fagforbundet, intern statistikk, 2016).

1.3) Problemstilling

Fagforbundets Seksjon for kontor og administrasjon (SKA) har gitt oss i oppdrag å undersøke hva Fagforbundet generelt og SKA spesielt kan gjøre annerledes for å tiltrekke seg flere medlemmer med høyere utdanning. I prosjektmandatet skriver Fagforbundet blant annet følgende:

I 2008 igangsatte Fagforbundet nasjonalt et prosjekt som har hatt som mål å bidra til å gjøre Fagforbundet relevant i forhold til konkurrerende profesjonsforbund for studenter og arbeidstakere med høyere utdanning. [...] Fagforbundets medlemsmasse viser en økning av nye medlemmer med høyere utdanning, men det vil være nødvendig å øke ytterligere innen yrkesområdene. Som et ledd i vår strategi for å rekruttere og beholde medlemmer med høyere utdanning har Fagforbundet behov for økt kunnskap og forslag til nye tiltak for å bli et naturlig valg for målgruppen.

Fagforbundet har tradisjonelt sett ikke hatt et fokus på å organisere arbeidstakere med høyere utdanning og kun 12% av Fagforbundets medlemmer faller i dag inn under denne gruppen. Å endre sitt målgruppefokus og tilføre en “ny” gruppe er en stor omstilling for en organisasjon. En oppgave av dette omfanget krever derfor at man ser på hele forbundet, hvordan samspillet i organisasjonen er, og hvordan dette samspillet hjelper til eller hindrer en oppnåelse av målet om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Formålet med denne rapporten er å avdekke hvordan Fagforbundets interne forutsetninger kan påvirke oppnåelse av målet om verve flere fra denne målgruppen. Dette vil vi undersøke gjennom følgende problemstilling:

Hvilke organisasjonsinterne faktorer påvirker realiseringen av Fagforbundets og Seksjon kontor og administrasjons mål om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

1.4) Rapportens struktur

Rapporten er delt inn i 10 kapitler. I det følgende kapittel gjøres det først rede for metodiske valg og innhenting av data. Vi vil blant annet argumentere for vår bruk av kvalitativ metode og semistrukturerte intervjuer, samt for snøballmetoden som metode for utvalg av informanter. Oppgavens overførbarhet vil også omtales. I kapittel 3 vil framgangsmåten i analysen forklare. Vi vil først beskrive fem områder som Lars Erik Lyngdal anbefaler å analysere i en endringsprosess. Disse områdene er Mål/Oppgaver, Struktur, Teknologi, Mennesker og Omgivelser/Ytre miljø. Fagforbundet må endre seg på flere områder for å realisere målet om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Vi mener derfor at områdene Lyngdal identifiserer er et godt utgangspunkt for strukturering av vår analyse, og for å avdekke hvilke faktorer som påvirker realiseringen av Fagforbundets mål. Analysen er dermed delt opp i fem kapitler, kapittel 4 til 8, basert på disse områdene. Her vil funnene både presenteres og drøftes med henblikk på ovennevnte problemstilling. I etterfølgelse av analysedelen kommer avslutning og konklusjon i kapittel 9. Vi vil her diskutere på tvers av momentene fra analysen. Her vil vi også komme med anbefalinger til tiltak basert på analysen, og med forslag til videre forskning.

2.) Metode

Fordi vi ønsket å forstå og forklare vårt studieobjekt, heller enn å beskrive det, valgte vi en kvalitativ tilnærming, for denne rapporten. Da fenomenet vi studerer ikke er studert tidligere, så ønsket vi å gi en grundig og nyansert fremstilling av Fagforbundets organisasjonsinterne forutsetninger for å realisere målet om å verve flere med høyere utdanning. En kvalitativ undersøkelse gir muligheter for en slik fremstilling. Ved å studere få enheter, men mange variabler, vil vi kunne få en nærhet til enhetene som ikke er mulig i kvantitativ metode. Vi vil kunne undersøke mange aspekter ved fenomenet, noe som er spesielt hensiktsmessig når studieobjektet er så komplekst som her. En del av undersøkelsen vil omhandle de tillitsvalgte og deres holdninger til målet om å verve flere medlemmer med høyere utdanning. Vi kom derfor fram til at det er en fare for at disse holdningene ikke vil komme tydelig nok frem i for eksempel en spørreundersøkelse. Vi ønsket å få en dypere innsikt i holdninger internt i Fagforbundet, heller enn å komme med en beskrivelse av utbredelsen av disse holdningene. (Johannesen m. Fl., 2010, s. 31-32; 99-100 Repstad, 1998, s. 18-20). Da vårt mål var å

undersøke studieobjektet i dybden, få innsikt i årsaksforhold, samt få frem flere sider av fenomenet enn det som er mulig med kvantitative data, så fremstod kvalitativ metode som det beste alternativet. Denne metoden åpner også for at nye svar og sammenhenger kan komme frem underveis, noe vi så på som positiv, da fenomenet vi har undersøkt er mangesidig (Johannessen m. fl., 2010, s. 31-32; Repstad, 1998, s. 64-65).

En kvalitativ tilnærming ble også valgt på grunn av usikker tilgang på kontaktinformasjon til mulige respondenter. Medlemskap i en fagorganisasjon regnes som en sensitiv personopplysning (Datatilsynet, 2016). Det var derfor usikkerhet knyttet til om Fagforbundet kan gi ut kontaktinformasjon uten de tillitsvalgtes samtykke. Det kunne dermed blitt vanskelig å få kontakt med et tilstrekkelig antall informanter innenfor den tiden vi hadde til rådighet.

Selv om mange av analysepunktene vil dekke arbeidstakere med høyere utdanning generelt, har vi valgt å fokusere på “yngre arbeidstakere” med høyere utdanning og studenter. Som “yngre” forstår vi her personer som er 30 år og yngre - som også er aldersgrensen for å være omfattet av ungdomssatsningen til Fagforbundet (Fagforbundet Ung, u.å-a). I denne rapporten velger vi videre å bruke definisjonen fra Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2015) og forstår høyere utdanning som minimum 120 studiepoeng.

2.1) Datainnsamling

Kvalitativ metode åpner for flere metoder for datainnsamling. Fagforbundet og SKA har utviklet strategiplaner og handlingsplaner for sin virksomhet. Av den grunn fremstod en analyse av disse dokumentene som et godt sted å starte. Planene legger føringer for hva de tillitsvalgte i hele landet skal jobbe med. Det var imidlertid rimelig å anta at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom målene Fagforbundet har satt seg og hva som i detalj er skrevet i strategi- og handlingsplanene. For å få bedre innsikt i hvordan målet om å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning forstås i praksis, bestemte vi oss for å utføre intervjuer med representanter fra det sentrale nivået i Fagforbundet samt med tillitsvalgte på fylkes- og fagforeningsnivå.

Etter overveielse av ulike typer intervjuer, fremstod *semistrukturerte intervjuer* som mest formålstjenlig for å innhente informasjon fra informantene. I semistrukturerte intervjuer fungerer de stilte spørsmålene som triggere, som oppmuntrer den intervjuede til å snakke. En intervjuguide brukes som utgangspunkt for intervjuet, men spørsmål, rekkefølge og temaer kan varieres fra intervju til intervju (Johannessen m. fl., 2010, s. 137-138; Willig, 2013, s. 29).

Intervjueren må finne en balanse mellom å holde kontroll på intervjuet og å gi den som blir intervjuet anledning til å selv ta føringen og dermed trekke frem nye innsikter. Formatet gir også rom for å stille oppfølgingsspørsmål når det føles nødvendig, og å inkorporere ord, uttrykk og informasjon som kommer frem i samtalen i etterfølgende spørsmål. Disse mulighetene gjorde dette formatet spesielt formålstjenlig for denne rapporten, da vi ønsket å avdekke holdninger og meninger hos informantene. For å oppdage disse kunne også ustrukturerte intervjuer blitt brukt. Semistrukturerte intervjuer fremstod imidlertid som mer hensiktsmessig, da en viss standardisering av spørsmål og temaer er nødvendig for å gjøre sammenligning og analysearbeid lettere og mindre tidkrevende (Johannesen m. Fl., 2010, s. 137-138; Willig, 2013, s. 29-30).

For å sikre informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi informerte vi om prosjektet, fikk informanten til å lese gjennom og skrive under på samtykkeskjema, og åpnet for spørsmål i forkant av selve intervjuet (Johannesen m. Fl., 2010, s. 91; Willig, 2013, s. 25-26). I samtykkeskjemaet gikk det eksempelvis frem at deltakelsen var frivillig og at han/hun kunne trekke seg når som helst, uten å oppgi årsak.

For å sikre at spørsmålene var forståelige og intervjuguiden var helhetlig, utførte vi et såkalt prøve-intervju (som senere også ble brukt, etter godkjenning av informanten, som datamateriale til oppgaven) med en av våre kontaktpersoner i Fagforbundet. I etterkant av dette endret vi på og la til noen spørsmål, slik at intervjuguiden kunne dekke vår problemstilling enda bedre. Vi så dette som hensiktsmessig for å øke validiteten og reliabiliteten i oppgaven (Dalen, 2004, s. 34, 107-108).

2.1.1) Utvalg

Da vi har valgt en kvalitativ tilnærming for å besvare problemstillingen, fremstod en *strategisk*, heller enn en *tilfeldig*, utvelgelse som mest aktuelt. En slik utvelgelse gjøres ved at forskeren først tenker gjennom hvilken gruppe som må intervjues for å få tilgang på nødvendige data, og så strategisk velger ut hvilke personer fra gruppen som skal intervjues (Johannesen m. Fl., 2010, s. 106). I praksis gjorde vi dette ved å først bestemme oss for hvilke nivåer i Fagforbundet vi fant det hensiktsmessig å kontakte, for så å velge hvilke personer vi ville intervjuer fra hvert nivå. En slik utvelgelse fremstod som mest relevant for vår oppgave, da vårt mål ikke er å generalisere, men å få mest mulig kunnskap om det vi studerer (Johannesen m.fl., 2010, kap 6).

For å rekruttere informanter, brukte vi den såkalte *snøballmetoden*. Dette ble gjort ved at vi først snakket med personer i Fagforbundet sentralt som hadde god kjennskap til både vårt mandat og Fagforbundets satsing på organisering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Disse personene satt oss videre i kontakt med informanter på andre nivå som de mente det kunne være aktuelt for oss å snakke med. Dette var personer de mente hadde god kjennskap til problemstillingen og derfor kunne gi oss verdifull informasjon. Dette var også informanter som Fagforbundet mente kunne være villige til å stille opp til intervju. Andre praktiske hensyn, som tidsbruk og økonomiske ressurser, fikk også betydning for utvelgelse av informanter. Intervjuene ble derfor holdt i kommuner i nærheten av Oslo (Johanessen m. Fl., 2010, s. 109, 113).

Bruk av snøballmetoden som rekrutteringsmetode er imidlertid ikke helt uproblematisk, noe vi reflekterte over i forkant av og underveis i datainnsamlingen. Det er for eksempel en mulighet for at våre kontaktpersoner i Fagforbundet har hatt et bevisst eller ubevisst ønske om å sette oss i kontakt med informanter som de vet er positiv innstilt til verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Dessuten kan også personlig kjennskap mellom noen av våre informanter og våre kontaktpersoner i Fagforbundet tenkes å kunne føre til skjevheter i resultatene. En viss grad av tilfeldig utvelgelse burde dermed ha vært med (Repstad, 1998, s. 67-68). Grunnet tilgang på intervjuobjekter og de ressursene vi hadde tilgjengelig, ble det imidlertid vanskelig å få til dette. Vi mener likevel at vår bevissthet rundt dette gjør vår rekrutteringsmetode akseptabel. Et argument for at dette utvalget faktisk kan heve validiteten, er at noen av våre informanter uttalte seg i klar strid med våre kontaktpersoners utsagn og holdninger. Vi mener at det faktum at vi fikk tilgang på slik informasjon, på tross av at vi fikk disse informantene anbefalt av våre kontaktpersoner, styrker våre tolkninger og funn.

2.1.2) Overførbarhet

Bruk av kvalitativ metode og snøballmetoden minsker nødvendigvis mulighetene for generalisering og graden av ekstern validitet. Ekstern validitet refererer til hvorvidt utvalget reflekterer populasjonen, og i dette tilfellet er populasjonen Fagforbundets tillitsvalgte. Utvalget er ikke trukket tilfeldig og vi kan, av nevnte grunner, ikke argumentere for at utvalget vårt er representativt. Det vil derfor være misledende å dra generelle slutninger fra våre resultater. Vårt mål er imidlertid ikke å generalisere, men å forklare og forstå enkelte fenomener. Dette mener vi at rapporten gjør på en god måte. Vi mener dermed at rapportens interne validitet er god, altså at resultatene av studien er gyldige for utvalget og fenomenet vi

har studert (Johannesen m.fl., 2010, kap. 16; Howell, 2012, s. 3-4). Det er imidlertid ønskelig, og også mulig, at våre resultater kan *overføres* til beslektede fenomener, altså at funnene kan ha relevans i andre sammenhenger. Våre resultater kan for eksempel ha overføringsverdi til andre medlemsorganisasjoner som står ovenfor en tilsvarende utfordring eller endringsprosess. Vår oppgave viser at interne faktorer har betydning for muligheter til endring, og denne forståelsen kan også gjelde i andre, liknende sammenhenger. (Johannesen m.fl., 2010, s. 230-231).

2.1.3) Intervjueffekt

Intervjueffekt betyr at den som utfører intervjuet har innvirkning på resultatet. I vår oppgave er det en sjanse for at en slik effekt har oppstått, da vi som holdt intervjuene selv har høyere utdanning og er under 35 år. Det er derfor en mulighet for at informantene uttalte seg mindre kritisk mot målet om å organisere ”yngre arbeidstakere med høyere utdanning”. Det må derfor tas høyde for at vi kunne ha fått andre svar dersom vi eksempelvis hadde hatt fagarbeider- og ikke universitetsbakgrunn. For å minimere intervjueffekten brukte vi et lite akademisk språk og prøvde å “komme på bølgelengde” med informantene, gjennom uformell prat i forkant av intervjuene (Dalen, 2004, s. 36-40; Repstad, 1998, s. 77).

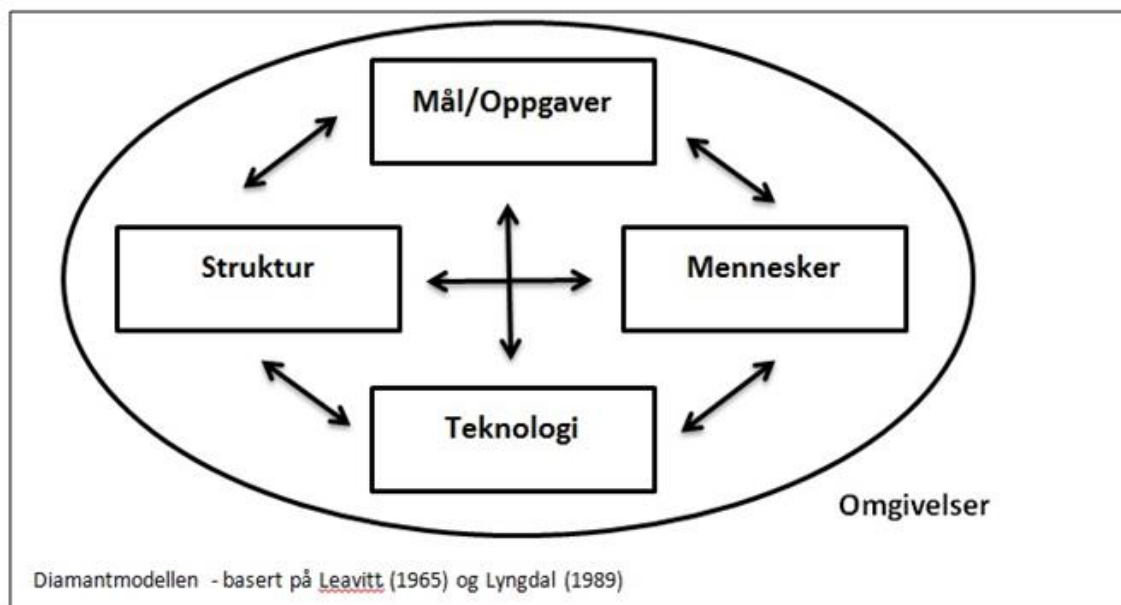
3.) Analyse

Organisasjoner eksisterer ikke isolert fra verden som omgir dem. De påvirker og blir stadig påvirket av omgivelsene (Stewart, 1985, s. 153). Når politiske, økonomiske, sosiale eller kulturelle forhold i samfunnet endrer seg, er derfor ofte organisasjoner nødt til å tilpasse seg for å møte den nye virkeligheten.

Lyngdal (1989, s. 5) skriver at “økonomiske, kulturelle og sosiale forhold i organisasjonens omgivelser representerer både muligheter og trusler, avhengig av organisasjonens målprioritering, planleggingsevne og operasjonelle ferdigheter”. Fagforbundet må i dag ta stilling til at utdanningsnivået i befolkningen har endret seg. At flere tar høyere utdanning representerer en stor utfordring for forbundet, som tradisjonelt sett ikke har organisert arbeidstakere med høyskole- eller universitetsutdanning i stor grad. For at endringen i utdanningsnivået skal bli en mulighet og ikke en trussel for organisasjonen, må store deler av Fagforbundet tilpasses denne nye virkeligheten. Fagforbundet vil derfor selv måtte endre seg for å kunne organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

Lyngdal (1989, s. 15) anbefaler at alle endringsprosesser bør begynne med en diagnose og problemanalyse av fem områder: Mål/Oppgaver, Struktur, Teknologi, Mennesker og Omgivelser/Ytre miljø. En slik analyse kan, i følge Lyngdal, bidra til en mer helhetlig organisasjonsforståelse og økt problemerkjenneelse. Områdene er basert på en organisasjonsmodell fra Harold Leavitt, som også kalles for “diamantmodellen” (Leavitt, 1965). Modellen viser den gjensidige avhengigheten av fire forskjellige organisasjonskomponenter og kan anvendes på forskjellige typer organisasjoner og organisasjonsnivåer uavhengig av størrelse og art (Lyngdal, 1989, s. 9). Når det skjer endringer et sted vil det også medføre endringer i de andre delene av organisasjonen. Lyngdal (1989, s. 10) har tilført et femte område, “Omgivelser/Ytre miljø”, som ikke var inkludert i Leavitts modell. Området skal synliggjøre at organisasjoner aldri er uavhengig av det som omgir dem.

Å bruke en forenklet modell er en fordel når vi skal se på en stor arbeidstakerorganisasjon som Fagforbundet, som er organisert med et mangfold av nivåer, linjer og enheter. Vi vil derfor bruke Lyngdals analyseområder for å strukturere analysen av våre funn.



Under *Mål og oppgaver* skal vi se nærmere på om Fagforbundets mål om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning er tydelig nedfelt i et utvalg av strategidokumenter. Delen *Struktur* tar for seg Fagforbundets organisasjonsmodell og ansvars- og oppgavefordeling, og hvordan disse faktorene påvirker verving av nye medlemmer. Med

Teknologi mener Lyngdal virkemidlene som brukes for å realisere målene en organisasjon har (1989, s. 11). Dette omfatter også personalressursene. Vi ser derfor i denne delen på kapasiteten de tillitsvalgte har og kompetansen de får gjennom tillitsvalgtsskoleringen. *Omgivelser/Ytre miljø* omfatter en analyse av konkurransesituasjonen med profesjonsforbund og hvilken rolle tilbudet til Fagforbundet spiller i denne sammenhengen. Området *Mennesker* går nærmere inn på de tillitsvalgtes holdninger og eventuell motstand de måtte vise til verving av arbeidstakere med høyere utdanning.

4.) Mål/Oppgaver - Strategi

Målene - og dermed oppgavene - betraktes gjerne som organisasjonens eksistensberettigelse. [...]. De overordnede målene splittes opp på en forutsatt logisk måte slik at den enkeltes arbeidsoppgaver samsvarer med og er en forutsetning for realisering av de overordnede mål. (Lyngdal, 1989, s. 10)

I det følgende skal vi derfor diskutere noen av Fagforbundets mest sentrale strategidokumenter: Strategiplanen, SKAs hovedlinjer og handlingsprogrammet til Fagforbundet Ung. Vi skal drøfte hvordan målet om å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning blir behandlet i planen og om målet omsettes til konkrete strategiske handlinger.

4.1) Fagforbundets strategiplan

Forbundets strategiplan og hovedprioriteringer vedtas av landsstyret hvert år og fremstilles som “det viktigste av det viktige” (Fagforbundet, 2015, s. 3). Dokumentet er delt opp i sju kapitler, som tar for seg forbundets hovedprioriteringer for 2016. Hvert kapittel er delt opp i tematiske *mål* for hele organisasjonen og *strategier* som skal følges opp gjennom mer konkrete *strategiske handlinger*. Det presiseres hvilket nivå i Fagforbundet, *nasjonalt (sentralt), fylke eller fagforening*, som er ansvarlig for å følge opp på de strategiske handlingene. Strategiplanen anses å være Fagforbundets overordnede verktøy for å møte de ulike utfordringene organisasjonen står overfor (Fagforbundet, 2015).

Yngre arbeidstakere med høyere utdanning omtales ikke i et eget kapittel, men gruppen nevnes i kapitlene “Yrkesfaglig- og yrkespolitisk arbeid” og “Ivaretagelse, verving og

gjenvinning”. Vi vil derfor kun se på disse kapitlene og kun på de målene, strategiene og strategiske handlingene som omhandler denne gruppen.

4.2) Teoretisk forståelse av strategibegrepet

En strategi kan defineres som en rekke planlagte handlinger som er fastsatt på forhånd, og som er blitt vedtatt for å oppnå ett bestemt, eller flere bestemte, mål (Roos, von Krogh & Roos, 2002, s. 18). I en strategi skal det altså fremgå hvordan en organisasjon, eller deler av en organisasjon, skal handle for å nå målene man har satt seg. Strategien skal beskrive ”veien mot målet” (Chandler, 1962, omtalt i Eriksson- Zetterquist, Kalling, Styhre og Woll, 2014, s. 181; Jacobsen & Thorsvik, 1997). En strategi er dermed spesielt viktig når en organisasjon ønsker kollektiv handling internt for å kunne endre seg i takt med skiftende omstendigheter. Å formulere en strategi handler for eksempel ofte om å forsøke å overleve i et marked i endring, eller å sikre at organisasjonen presterer effektivt i forhold til samfunnsutvikling, marked og interessenter (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 232).

En god strategi kjennetegnes gjerne ved at den er tydelig og kommuniserbar for alle i organisasjonen. Den må være lett forståelig og uttalt for at organisasjonens ansatte, eller i dette tilfelle tillitsvalgte, skal handle i tråd med den (Humaneffect, u.å). Det er spesielt viktig at *målene* er tydelige i en strategi, slik at de kan skape oppslutning. Men for å ha en styrende funksjon i organisasjonen, må målene omsettes i tydelig formulerte virkemidler. Konkrete mål med medfølgende virkemidler vil kunne gi retningslinjer for de ansattes arbeid og fungere som praktisk veiledning i beslutningssituasjoner. Målene må lede til målrettede handlinger som er gjennomførbare for organisasjonen. En god strategi gir en tydelig forklaring på hva de tillitsvalgte, skal begynne, fortsette og slutte med, samt hvorfor de skal gjøre det. Dette er nødvendig for å skape etterlevelse av strategien (Roos et al. 2002, s. 71-72, Jacobsen et al., 1997, s. 41; Humaneffect, u.å).

4.3) Kapittel “Yrkesfaglig- og yrkespolitisk arbeid”

I innledningen til kapittelet “Yrkesfaglig- og yrkespolitisk arbeid”, står det at flere yngre tar lengre utdanning og velger å organisere seg i profesjonsforbund. Det står videre at

Lykkes ikke Fagforbundet i å verve flere arbeidstakere med lengre utdanning vil vi tape terreng. Arbeidet må derfor styrkes. I tillegg til å utvikle gode faglige tilbud må

grupper med lengre utdanning på universitets- og høyskolenivå ivaretas gjennom tariffpolitiske virkemidler (Fagforbundet, 2015, s. 20).

Her kommer utfordringen tydelig frem, og det synliggjøres hvorfor det er viktig å styrke arbeidet med verving av gruppen. En slik beskrivelse er, som nevnt, hensiktsmessig for å skape etterlevelse.

4.3.1) Mål, strategier og strategiske handlinger

Kapittelet er preget av mange åpne mål, som for eksempel å være en “sentral utdanningspolitisk aktør” (Fagforbundet, 2015, s. 22). Åpne mål beskriver det bedriften skal strekke seg etter i fremtiden. Disse målene har et langsiktig perspektiv. Dette er i motsetning til lukkede mål som beskriver ønskede, tallfestede resultater med et kortsiktig perspektiv. Kortsiktige mål skaper konkrete milepæler for de ansattes arbeid innenfor påfølgende periode (Roos et al. 1996, s. 71-72). Som nevnt tidligere må mål omsettes i tydelige virkemidler for at de kan ha en styrende funksjon i organisasjonen. Mens innledningen er tydelig på å identifisere konkurransesituasjonen med profesjonsforbund, finner vi hverken under *mål* eller *strategier* punkter som tar opp denne utfordringen. Utfordringen knyttes heller ikke opp til *strategiske handlinger*. Under dette punktet står det at det *sentrale nivået* skal “samarbeide med relevante aktører i de ulike utdanningsområder.” (Fagforbundet, 2015, s. 24). Det spesifiseres ikke hvem som er relevante aktører, hvilke utdanningsområder som skal prioriteres, hvordan samarbeidet skal foregå eller hva som skal være et ønsket resultat av samarbeidet. For *fylkesnivået* er det ikke beskrevet noen konkrete strategiske handlinger, som kan knyttes til å ikke tape terreng i konkurranse med profesjonsforbund. Fylkesnivået får derfor ikke en tydelig oppgave for å nå målet med å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning. *Fagforeningene* skal ha “tydelig tilstedeværelse på videregående skoler, fagskoler, høyskoler og universiteter i samarbeid med fylket.” (Fagforbundet, 2015, s. 23). Hva “tilstedeværelse” tilsier, fremgår imidlertid ikke av planen. Tilstedeværelse kan derfor tolkes som eksempelvis både besøk, verveaktiviteter eller konkret samarbeid om yrkesfaglige tilbud. Det fremmes heller ikke forslag til hvordan en slik tilstedeværelse skal gjennomføres. Det eksisterer med andre ord ingen tydelig kobling mellom mål, strategier og strategiske handlinger i dette kapittelet.

Uten en tydelig strategi eller forslag til strategiske handlinger, kan ikke målet bli

retningsgivende for de tillitsvalgtes arbeid, da dette som nevnt er avhengig av forslag til målbare handlinger. I intervjuene kom det frem at våre informanter på fagforeningsnivå mener at strategiplanen er utydelig på dette punktet, og at dette gjør det utfordrende å verve gruppen. Denne utfordringen tas mer detaljert opp under punkt 5) Struktur.

4.4) Kapittel “Ivaretagelse, verving og gjenvinning”

Også i dette kapitlet omtaler strategiplanen yngre arbeidstakere med høyere utdanning som en viktig gruppe å verve. I innledningen til kapitlet står det:

Fagforbundet organiserer i dag mange med høyere utdanning. Dette er en gruppe som vil utgjøre en stadig større andel av de ansatte i alle tariffområder. Arbeidstakere med høyere utdanning har høy organisasjonsgrad. Konkurrerende organisasjoner vokser dersom Fagforbundet ikke klarer å organisere disse gruppene. Fagforbundets videre vekst er derfor avhengig av at vi lykkes med vervingen. Skal vi nå målet må det arbeides godt yrkesfaglig, tariffmessig og politisk. [...] Ungdomssatsingen er viktig for Fagforbundet. For å sikre tilveksten av ungdom må vi ha en god elev- og studentorganisering. Dette krever god oppfølging av både elever, studenter og lærlinger, og ikke minst kontakt med lærestedene. (Fagforbundet, 2015, s. 26).

Igjen fremmer Fagforbundet det prekære med å verve denne gruppen, da forbundets vekst er avhengig av at denne vervingen fungerer. Dette er positivt, da forklaringer er nødvendig for iverksettelse av strategi (Humaneffect, 2016).

4.4.1) Mål, strategier og strategiske handlinger

Under *mål* står det at ”Fagforbundet skal øke antall elever, lærlinger og studenter med minst 10 prosent.” (Fagforbundet, 2015, s. 27). Dette er et lukket mål, det vil si at det tallfester ønsket økning av nye medlemmer i nevnte grupper. Dette er positivt da det viser konkret hva organisasjonen skal arbeide med 2016. 10% er et målbart mål, og kan fungere som en milepæl for de tillitsvalgtes arbeid. Men Fagforbundets strategiplan følger ikke opp med en konkret

strategi for å nå dette målet. Strategiene som er nevnt framstår som overordnede, som for eksempel å ”styrke medlemsaktiviteten lokalt” og å ”styrke Fagforbundets yrkesprofilering”. Ingen av disse punktene viser derimot til konkrete strategier for å øke medlemsantallet blant elever, lærlinger og studenter.

Det er en utfordring at målet ikke skiller mellom gruppene elever, lærlinger og studenter. Det er altså ikke tydelig om målet blir oppfylt ved å verve 10% av alle tre grupper samlet, eller om målet er oppfylt hvis det verves 10% flere i en av gruppene. Hver av disse gruppene har også egne utfordringer og må verves på ulike geografisk spredte steder. For å gjøre iverksettelse lettere, samt å skape konkrete milepæler, er det hensiktsmessig å omtale gruppene separat og mer konkret i strategiplanen, for eksempel med egne vervemål for hver gruppe. Dette vil også være nødvendig hvis målet skal fungere som praktisk veiledning for de tillitsvalgte i beslutninger rundt verveaktiviteter.

Flere av våre informanter mener også at det er ønskelig med mer spesifiserte retningslinjer for verving av de ulike gruppene. Dette trekkes spesielt fram på fagforeningsnivå, der flere nevner at de har fått informasjon om at verving av studenter er et satsningsområde, men er usikre på hvordan man skal jobbe med dette området i praksis. En av våre informanter på fagforeningsnivå sier at det hadde vært lettere å jobbe med vervingen av yngre arbeidstakere med høyere utdanning dersom strategiplanen viste til et mer spesifisert vervemål for denne gruppen, og tydeligere virkemidler for å nå dette målet. På spørsmål om hun føler at hun må komme fram til ting alene når det kommer til vervingen, svarer hun ”ja, i hvert fall når det gjelder yngre. For vi har jo bare generelle mål. Så hvis vi da hadde delt opp da, at det ble litt mer konkret da.” Hun sier også at ”man kunne jo satt et mål da. At vi skal ha 50 [tilfeldig forslag] studenter. Det kunne jo vært et mål da. Istedenfor at vi bare skal ha generell verving, på en måte”.

I forbindelse med verving av studenter på høyskoler og universitet, sier en annen informant blant annet at ”vi må være tydelige på hva vi skal der, hvilke mål har vi med dette her og hva kan vi tilby? Så langt har vi ikke kommet, vi jobber ikke så konstruktivt med det enda”. Flere etterlyser en ”felles plan” hvis de skal kunne satse på mer verving av studenter, og mener at Fagforbundet har langt å gå i den forbindelse.

Det bør også nevnes at strategiplanen er mer konkret angående verving innenfor andre grupper. Eksempelvis nevnes det at “Fagforbundet skal ha vervet minst 1500 nye medlemmer innenfor PBL” og “[...] minst 300 medlemmer innenfor Trygge Barnehager/ FUS.” (Fagforbundet, 2015, s. 27). Slike lukkede, tallfestede mål er, som nevnt, hensiktsmessig å utforme for å heve etterlevelsen og effektiviteten når målet skal nås innenfor kort tid (Roos et al. 1996, s. 71-72).

Under *strategiske handlinger* nevner strategiplanen generelle tiltak for verving, som at fagforeningene skal “presentere Fagforbundet og verve medlemmer når nye virksomheter etableres”, “gjennomføre arbeidsplassbesøk og etablere kontakt med medlemmer i alle yrker” og “ta fortløpende kontakt med alle som melder seg ut eller har kontigentrestanser” (Fagforbundet, 2015, s. 28). Men strategiplanen inneholder ingen *strategiske handlinger* som konkret følger opp på hvordan forbundet skal nå vervemålet på 10 % nye elever, lærlinger og studenter. Fylkeskretsen skal ”fastsette vervemål for den enkelte fagforening”, men som våre informanter bekrefter består også disse målene bare av et tall og ikke nærmere spesifisert.

4.5) Informantenes meninger om strategiplanen

Som det kommer frem, etterspør flere av våre informanter en tydeligere strategi og klare strategiske handlinger for å nå målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Flere mener at de ikke vet konkret hvordan de skal verve disse gruppene. Som én av våre informanter på fagforeningsnivå sier:

Jeg tror ikke vi har noe god strategi, mer enn at vi har fått informasjon om at vi skal gjøre det [...]. Det å tenke strategisk er ikke noe enkel greie, er ikke bare å kimse av det altså. For bare den kunnskapen, å se ‘dit skal vi’, men hvordan skal vi komme dit, ikke sant. Den er ikke alltid like lett, altså.

På spørsmål om hvordan hun mener at Fagforbundet og SKA kan jobbe annerledes for å bedre verve gruppen sier informanten at de bør “Ha en god plan og ha en god strategi.” En annen informant på fagforeningsnivå sier det er positivt at fokuset på å verve flere er kommet med å

strategiplanen, men at "[...] ikke alle formuleringer som ligger der i strategiplanen er sterke nok på dette området."

Også på sentralt nivå blir det nevnt at strategiplanen ikke er tydelig nok på hvordan vervingen skal foregå i praksis. Én informant sier at strategiplanen klargjør at det er nødvendig å verve flere medlemmer med høyere utdanning, men at det "står relativt diffust om hvordan dette skal gjøres." Andre informanter sier at de selv har laget egne strategier på fagforeningsnivå, men at de uansett ønsker mer spesifikke sentrale mål og tiltak. Det er positivt at strategiene blir tilpasset lokale forhold, men det kan tenkes at dette kan skape store lokale forskjeller. Som én informantene på fagforeningsnivå sier, så tolkes målene ulikt i de forskjellige fagforeningene:

Hadde du lest disse handlingsplanene hadde du antakeligvis sett mange ulike handlingsplaner. For uansett om du får en mal, aldri så mye, så er det forståelsen av hva er det som er mål, hva er det som er tiltak og hvordan skal vi evaluere dette her? Det ville nok hele tiden bli litt forskjellig.

Som nevnt må en strategi være tydelig, og vise til konkrete og gjennomførbare virkemidler, for å kunne iverksettes av de tillitsvalgte i organisasjonen. At dette også er nødvendig i Fagforbundets strategiplan bekreftes av informanter på alle nivåer.

4.6) En tydelig strategi?

Flere av våre informanter mener at strategiplanen generelt kan bli betraktelig bedre på å vise til målbare handlinger. Som én av våre informanter på fylkesnivå sier: "vi synes at vi jobber mye og gjør mye, og får beskjed om å gjøre dét og dét uten at det står noen kakeoppskrift på hvordan kaka skal se ut på slutten, da."

De fleste av våre informanter, på alle nivåer, mener at strategiplanen kunne vært mye tydeligere og mer uttalt når det gjelder verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Flere sier at de ikke har hørt om en forsterket satsning på verving av denne gruppen. De som mener at strategiplanen er tydelig på at flere med høyere utdanning skal verves, sier at den er

det ”på papiret” eller kun for det sentrale nivået, men at det ikke er like tydelig hvordan de andre nivåene skal jobbe med dette.

Strategiplanen beskriver få målbare, *strategiske handlinger* for å nå målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Dette gjør at informantene mener de ikke kan etterfølge den i tilfredsstillende grad. Det ser dermed ut til at Fagforbundet per i dag ikke har en tydelig strategi for å møte utfordringen som en økt andel av yngre med høyere utdanning i befolkningen bringer med seg. Én av våre informanter på sentralt nivå bekrefter dette:

Hvorvidt det kan kalles en strategi er jeg usikker på. Spørs hva man legger i det ordet.

Det er ikke mye som står om det. Og det som står er vel kanskje litt vel generelt. [...]

Det er ikke... Hvis du leser dokumentene fra Fagforbundet, så vil jeg ikke si at det er en klar strategi.

En utforming og presisering av en slik strategi er nødvendig for at Fagforbundet skal nå målet om å være et forbund som organiserer hele bredden av arbeidslivet. For at de tillitsvalgte skal kunne jobbe bedre med verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning, vil det derfor være viktig å formulere en tydelig strategi og konkrete tiltak for alle nivåer, og å kommunisere strategien godt gjennom hele organisasjonen.

4.7) Hovedlinjer SKA

Strategiplanen skal legge føringer for arbeidet i hele Fagforbundet. SKA har utviklet et eget dokument, *Hovedlinjene i Seksjon kontor og administrasjon - for perioden 2013- 2017* som viser oppgavene seksjonen skal prioritere (Fagforbundet, 2014). Hovedlinjene i SKA framstår som veldig generelle og overordnede. Dette blir forklart med at med at “Seksjonen har mange ulike yrkeskategorier, og dette gjør at de overordnede føringene blir generelle og at seksjonsstyret i perioden må prioritere ulike yrkessatsinger ut i fra ressurser og behov.” (Fagforbundet 2016, s. 1).

Kun ett av seks punkter i kapittelet *Høyskole og universitetsutdanning* er relevant for yngre arbeidstakere som *har tatt* høyere utdanning: ”Fagforbundet Seksjon kontor og administrasjon

vil arbeide målrettet for å sikre et godt faglig tilbud til arbeidstakere med utdanning fra høyskole og universitet”. Hvordan Fagforbundet vil jobbe målrettet står imidlertid ikke nevnt, noe som kan gjøre det utfordrende for de tillitsvalgte å etterfølge målet.

I hovedlinjene står det også at ”Fagforbundet Seksjon kontor og administrasjon vil utvikle et samarbeid med de høyskolene og universitetene som har studier innenfor seksjonens yrkesområder”. Det beskrives ikke hva et slikt samarbeid skal innebære, eller hvilke virkemidler seksjonen skal ta i bruk for å nå dette målet. Det virker imidlertid som om våre informanter på sentralt nivå har dette klart for seg, og flere av våre informanter på sentralt nivå trekker frem ulike samarbeid med institusjoner som Høyskolen i Hedmark, Høyskolen i Oslo og Akershus og Universitetet i Bodø som positivt og i utvikling. Her mener de fleste at arbeidet har kommet et godt stykke på vei og at det er lagt ned store ressurser i dette. De fleste av våre informanter på fagforenings- og fylkesnivå synes imidlertid at dette samarbeidet kan forbedres, spesielt når det gjelder verving. Selv om én av våre informanter sier at de er til stede på en høyskole én gang i måneden, trekker de fleste andre frem at det er lenge siden de har møtt opp på utdanningsinstitusjonene, og at det ikke er noen faste rutiner på dette. Noen sier også at de aldri har vært på nærliggende høyskoler, og heller ikke har fått beskjed om å kontakte disse. Samtlige mener imidlertid at et slikt samarbeid er viktig, og etterspør en mer konkret plan på dette området.

Videre står det også at ”Fagforbundet Seksjon kontor og administrasjon vil arbeide for at høyskolene og universitetene har studier som er tilpasset offentlig sektor”. Det bør imidlertid nevnes at de to sistnevnte punktene i strategiplanen først og fremst er relevante for dem som *ikke* har tatt høyere utdanning ennå, men som er interessert i å ta det. Dette vil derimot ha mindre relevans for målet om å organisere flere yngre arbeidstakere *med* høyere utdanning. For å nå dette målet ville det vært hensiktsmessig å fokusere mer på denne gruppen i strategiplanen, med flere egne punkter for dem.

De tre andre punktene i kapittelet handler om å tilby relevante yrkesfaglige kurs og etterutdanningstilbud som gir studiepoeng, å arbeide for at relevant real- og formalkompetanse kan gi studiepoeng ved opptak til høyere utdanning og å arbeide for at relevant real- og formalkompetanse kan gi avkortning i høyere utdanning. Halvparten av punktene i dette kapittelet omhandler altså fagarbeidere som ønsker å ta høyere utdanning, heller enn arbeidstakere som allerede har høyere utdanning. Det ser dermed ut til at heller ikke SKAs *Hovedlinjer* inneholder en tydelig strategi for å spesielt ivareta arbeidstakere med

høyere utdanning. Dette på tross av at SKA er den seksjonen som har flest medlemmer med høyere utdanning, og fremstiller denne gruppen som svært viktig å verve. Mangel på en slik strategi påvirker, som nevnt, realisering av målet om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Skal SKA realisere målet om å organisere flere fra denne gruppen, er det viktig at strategien tydeliggjøres.

4.8) Handlingsprogram - Fagforbundet Ung

Fagforbundet Ung er ungdomsorganiseringsorganen til Fagforbundet, som har medansvar for verving og oppfølging av alle medlemmer som er 30 år og yngre. Under Fagforbundet Ung tilbys det elev-, lærling- og studentmedlemskap, samt et medlemskap for unge yrkesaktive. Fagforbundet Ung har et eget organisatorisk handlingsprogram som de vedtar på landskonferansen hvert andre år. I programmet (Fagforbundet Ung, u.å.-b) står det blant annet at de skal gjøre “Fagforbundet til en attraktiv arbeidstakerorganisasjon og det naturlige valget for unge i arbeid eller under utdanning”. Det står videre at “dette sikres gjennom godt skolerte ungdomstillitsvalgte og økt rekruttering av unge medlemmer”. Under “verving” i handlingsprogrammet står det at “vi alltid setter verving høyt på dagsorden for studenter, elever, lærlinger og unge arbeidstakere”.

Handlingsprogrammet viser til få virkemidler for å nå denne gruppen. I våre intervjuer på fagforeningsnivå kommer det fram at ungdomstillitsvalgte har fokus på å verve unge arbeidstakere, men mindre fokus på studenter. På fagforeningsnivå forklarer informanter at ungdomstillitsvalgte ofte er på arbeidsplassbesøk og verver unge arbeidstakere og lærlinger, men at studenter er noe det jobbes mindre med. Handlingsprogrammet til Fagforbundet Ung skiller ikke mellom de forskjellige nivåene i Fagforbundet, og det er ikke tydelig om det er ulike oppgaver som er knyttet til de ulike nivåene. Det kan derfor oppfattes som at programmet gjelder for alle ungdomstillitsvalgte på alle nivåer, og det står blant annet at “Fagforbundet Ung skal derfor arbeide for [at] ungdomsarbeidet i Fagforbundet skal fungere på alle organisasjonsledd” (Fagforbundet Ung, u.å.-b). Som nevnt tidligere er det fordelaktig hvis strategidokumentene er tydelige på “hvem som skal gjøre hva”. For at flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning kan verves, vil det derfor være viktig at også dette handlingsprogrammet inneholder konkrete tiltak.

5.) Struktur

En organisasjonsstruktur regulerer blant annet organisasjonens ansvars- og myndighetsfordeling, beslutnings-, kommunikasjons-, og styringsformer (Lyngdal, 1989, s. 13). Strategi og organisasjonsstruktur er tett knyttet sammen, og det er en velkjent regel i strategiteorien at struktur skal følge strategi (Chandler, 1962). Imidlertid finnes det også stemmer som sier at strategi ofte følger struktur (Mintzberg, 1990). I denne delen skal vi derfor se på Fagforbundets organisasjonsstruktur, og fokusere spesielt på om denne organiseringen påvirker realiseringen av Fagforbundets mål om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Vi skal videre diskutere ansvars- og oppgavefordelingen mellom nivåer, og hvor godt integrert seksjonene og ungdomstillitsvalgte er i Fagforbundet.

5.1) Fagforbundets organisasjonsmodell

Å gå inn på Fagforbundets organisasjonsmodell i detalj er ikke gjenstand for denne rapporten, men i intervjuene beskriver flere av de nyere tillitsvalgte organisasjonen som “komplisert”, “overveldende” og vanskelig å forstå for folk som er nye i organisasjonen. Noen av de tillitsvalgte med mer erfaring uttrykker seg mer diplomatisk og bruker istedenfor gjerne ord som “kompleks”, mens andre ikke synes at erfaring har mye å si: “Jeg har sittet i mange år, jeg skjønner ikke alt jeg heller” og “[...] vår organisasjon, jeg holdt på å si jungel, jeg skal ikke si det.”

Størrelsen på organisasjonen blir ofte trukket fram som en forklaring på hvorfor strategier og vedtak, som for eksempel å fokusere mer på å verve arbeidstakere med høyere utdanning, ikke omsettes i praksis, eller hvorfor det tar lang tid: “Det er kanskje for mange som er i en sånn beslutningsprosess. Å skulle iverksette vedtak ... det er kanskje lett for at det ... hva skal jeg si... ikke blir noe av.” En annen informant trekker fram det samme: “Det er enormt mange mennesker. Så hvor man skal forankre en ny idé hos. [...] det kan glippe innimellom [...] når du har så mange ledd.”

Meningene er delte blant informantene om hvorvidt Fagforbundet er et forbund som har klart å tilpasse seg endringene i utdanningsnivå i befolkningen. Noen mener at organisasjonen er “satt” og lite endringsvillig, mens andre mener at Fagforbundet er omstillingsdyktig og at det

er bare et spørsmål om tid. Flere mener at man bør jobbe mer systematisk med hele organisasjonen, og nevner at en organisasjonsendringsprosess ble satt i gang i 2013.

5.1.1 Forenkling?

At Fagforbundets organisasjonsmodell ser ut som det gjør i dag, har sine røtter i sammenslåingen av Norsk Kommuneforbund (NKF) og Norsk helse- og sosialforbund (NHS), som dannet Fagforbundet i 2003 (Temahefte Rammemodellen, 2010, s. 5). Det finnes flere grunner til hvorfor en forenkling av modellen kan være hensiktsmessig.

En organisasjonsstruktur skal definere de forskjellige delene av en organisasjon og sørge for klare skillelinjer, slik at organisasjonens mål kan oppfylles mest mulig effektivt (Senior & Fleming, 2006, s. 78). Flere informanter påpeker også at organisasjonen gjennom sine mange ledd blir “tungrodd” og “vanskelig å koordinere”. Fagforbundet bruker i dag mye ressurser på administrasjon av denne organiseringen. De fleste tillitsvalgte i Fagforbundet utfører sine verv på fritiden, mens mange av ressursene, som frikjøp og faste stillinger, blir brukt til å følge opp andre tillitsvalgte, styrer og grupper. Dette fører også til at ressursene gjerne samles “lenger opp” i systemet, samtidig som ledd som står i direkte kontakt med medlemmene i mindre grad har tilgang til det samme. En konsekvens av dette, er at det blir lite ressurser igjen til verving, siden dette i stor grad er fagforeningens ansvar. Dette er en utfordring når det gjelder målet om å organisere flere arbeidstakere med høyere utdanning. Mange av informantene er opptatt av at Fagforbundet må foreta prioriteringer. For mange ledd, ansvarsområder og oppgaver kan hindre de tillitsvalgte fra å konsentrere seg om det viktigste - medlemmene.

Det kan være utfordrende for nye tillitsvalgte å forstå hvordan organisasjonen er bygd opp og hvem som har ansvar for dem. Tillitsvalgte kan synes det er utfordrende å vite hvem de skal kontakte når de trenger støtte. Informantene påpeker for eksempel at de kjenner til at det har blitt opprettet to stillinger på sentralt nivå som jobber spesielt med høyere utdanning, men at de ikke visste at man kan kontakte dem direkte når det eksempelvis gjelder å samarbeide med studiesteder. Det kan også være vanskelig å rekruttere medlemmer til verv i Fagforbundet hvis organisasjonen framstår som uoversiktlig. Flere nyere tillitsvalgte nevner at Fagforbundets interne struktur var omfattende å sette seg inn i, og at de ikke visste hvem de skulle henvende seg til da de hadde spørsmål. Videre går det mye tid og ressurser i skolingssammenheng på å forklare modellen.

En informant fra sentralt nivå forklarer, på spørsmål om hvorvidt Fagforbundet har en tydelig strategi for verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning, at organisasjonen er stor og at det derfor “tar tid å dreie en stor skute.” En endring av organisasjonen, for eksempel gjennom en forenkling av organisasjonsstrukturen, kan bidra til at Fagforbundet lettere kan tilpasse seg endringer i samfunnet. Fagforbundet bør derfor jobbe for å komme seg ut av den onde sirkelen som tilsier at man trenger flere verv for å få ting gjort, samtidig som man sier at man ikke får ting til fordi man er for stor. Som nevnt innledningsvis er de forskjellige komponentene i en organisasjon avhengige av hverandre. En endring i mål og oppgaver bør derfor også følges opp med en revurdering av Fagforbundets organisasjonsstruktur. En struktur som er lettere å koordinere, og som frigjør ressurser til for eksempel verving, vil i større grad kunne bidra til å nå målet om å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning.

5.2) Styrt eller selvstyrt?

Fagforbundet er en demokratisk organisert medlemsorganisasjon. Dette vil si at medlemmene på arbeidsplassene velger sine tillitsvalgte på fagforeningsnivå, som deretter, i et fylkesmøte, velger et fylkestyre. Representantene fra fylkestyrene deltar på landsmøtet, som velger Fagforbundets høyeste organ - landsstyret. Det vil si at medlemmene og tillitsvalgte skal kunne være med å bestemme hvem som sitter i Forbundsstyret, selv om denne medvirkningen går gjennom mange ledd. Medlemmer og tillitsvalgte på lokalt nivå skal dermed også kunne påvirke Fagforbundets styringsprosesser gjennom sine fylkesrepresentanter. Flere informanter trekker det demokratiske elementet fram og poengterer selvstyrtheten fra fylkes- og fagforeningsnivået, som også var et tydelig uttalt mål da Fagforbundet ble opprettet i 2003 (Temahefte Rammemodellen, 2010, s. 5). Dette betyr at nivåene skal ha egne styrever og selvstendig ansvar for å utføre oppgavene de har. Konseptene “håndledning” og “sørge-for-ansvar” trekkes ofte fram i intervjuene som eksempler på hvordan man vil forene tanken om selvstyring med det å sikre at oppgavene faktisk blir utført.

5.2.1) “Håndledning” og “Sørge-for-ansvar”

Med “sørge-for-ansvar” menes det at det “overordnede” nivået skal sørge for at “underordnede” nivå fungerer som det skal. Dette betyr at “tillitsvalgt følger opp tillitsvalgt med tilsvarende verv på underordna nivå. For eksempel at SST-leder i fylket veileder og gir råd til en SST-leder i fagforening.” (Fagforbundet, u.å., s. 4). Det tydeliggjøres at nivået

“over” kun har ansvar for å påse at ting bli gjort, men ikke tar over oppgaver for nivået “under”: “Vi skal bare hjelpe dem. [...] Men vi er ikke den som aktivt gjør det. Det er jo faktisk de der ute.” (informant sentralt). Et annet ledelsesprinsipp som nevnes i intervjuene er “håndledelse.” Begrepet blir ellers hovedsakelig brukt i helse- og omsorgssektoren og går ut på at for eksempel en omsorgsperson leder pasientens bevegelser ved å ta på dem. Interessant nok er begrepet ofte brukt for å vise til et alternativ til tvang (lovdata.no), men det er også omdiskutert hvor grensene går (SOR-rapport, 2007). Konsepter som “håndledelse” og “sørge-for-ansvar” synliggjør helsesektorens innflytelse i Fagforbundet: Seksjon helse og sosial er Fagforbundets største seksjon, og har flest medlemmer. Konseptene tydeliggjør også hvordan Fagforbundet forsøker å forene en hierarkisk organisering med idealer om selvstendighet gjennom et fylke- og fagforeningsnivå. For én informant på sentralt nivå er begge konseptene likebetydende med at det sentrale nivået kan anses som det “laveste leddet” i forbundet, som er der for å støtte mens andre har ansvar for utførelsen. Det er spesielt informantene fra sentralt nivå som understreker disse konseptene, hvorledes informantene fra fylkes- og fagforeningsnivå ikke nevner dem.

Meningsinnholdet i konseptene “sørge for” og “håndledelse” kan være misvisende, og likestiller det underordnede nivået med en mer hjelpeløs person som må tas i hånden og føres i riktig retning. Dette er ikke i samsvar med ønsket om at fylkes- og fagforeningsnivå tar et selvstendig ansvar og får støtte fra det sentrale nivået etter behov. Det å bli “sørget for” kan utløse en viss passivitet både hos dem som blir ledet og hos det nivået som leder. For eksempel kan nivået som følger opp potensielt føle mindre ansvar for en konkret prosess, for eksempel for verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Det nivået som blir “sørget for” kan derimot føle å ikke selv ha ansvar dersom noe ikke fungerer som det skal. Det hender videre at nivåer utfører oppgaver i praksis som ligger i ansvarsområdet til et annet nivå. At for eksempel fagforeningsnivået ikke har nok ressurser, blir ofte trukket fram som forklaring i denne sammenhengen. Det sentrale nivået i SKA gjennomfører for eksempel yrkesfaglige konferanser “fordi det er nesten umulig å gjennomføre det ofte på fylkes- eller på fagforeningsnivå” (informant sentralt).

Fagforbundet som organisasjon bør være tydelig på i hvor stor grad fylkes- og fagforeningsnivå skal være selvstyrte, og om øvre nivåer yter “påtvunget” bistand eller bistand etter behov. Det kan være en god idé å endre på oppgavefordelingen mellom nivåene med hensyn til ressursbruk og kompetanse. Én idé kan for eksempel være å tilby yrkesfaglige

kurs sentralt istedenfor i hvert fylke, eller at fylkeskretsen tar over hovedansvaret for verving av studenter. Likevel er det mer hensiktsmessig å forankre et slikt ansvar tydelig på ett nivå for å unngå misforståelser. Dette gjelder spesielt når nivåer begynner å utføre faste oppgaver fra andre nivåer på grunn av kapasitetsproblemer. I slike tilfeller kan det være tydeligere for alle parter å endre på den formelle oppgavefordelingen. Som nevnt vil en endring i området “struktur” kunne påvirke de andre områdene som (personal)ressurser, de ansattes og tillitsvalgtes holdninger og konkurransesituasjonen. Et vellykket samspill mellom disse delene er avgjørende for å nå målene som organisasjonen har satt seg. Slik vi ser lenger ned i rapporten, er det usikkerhet knyttet til hva de forskjellige nivåene kan og skal bidra med. En tydeliggjøring av hvem som har ansvar og autoritet kan derfor være fordelaktig for en effektiv gjennomføring av mange prosesser i Fagforbundet, inklusivt verving og ivaretagelse av medlemmer med høyere utdanning. En tydeligere ansvarsfordeling kan sørge for en bedre arbeidsdeling og mer kapasitet på oppgaver som verving og ivaretagelse.

5.3) De der oppe, de der nede? – sentralt og fagforeningsnivå

Fagforbundets organisasjonsmodell er bygd opp som en klassisk linjeorganisering, med et styre på sentralt nivå som følger opp et fylkesnivå, som igjen “skal sørge” for at utførende fagforeninger rundt omkring i landet gjør jobben sin. Til tross for idealer om demokratiske prosesser, veiledning av andre ledd, selvstyrte lokalerheter, sørge-for-ansvar og håndledning, framgår det av intervjuene at de fleste informantene på fagforeningsnivå opplever organisasjonen som topp-styrt og hierarkisk. Mens informanter fra sentralt nivå, og til dels fylkesnivå, gjerne bruker ord som “veilede” og “tilrettelegge”, er intervjuene med informantene fra fagforeningsnivå preget av uttrykk som “bestemme” og “kreve”, når de snakker om nivåer “over dem”. Nivåene blir i tillegg ofte betegnet som “høyt og lavt nivå”, “de der oppe”, “de på toppen” og “det nederste leddet” uansett hvilket nivå informantene jobber på.

En informant sentralt er opptatt av at det ikke er lange avstander mellom nivåene og at de henger “tett i hop”. Flere informanter på fagforeningsnivå synes derimot at spesielt det sentrale nivået ikke helt forstår deres kapasitetsutfordringer:

[...] hvis arbeidsutvalget nasjonalt forventer at vi skal klare alt, så kan de glemme det altså. For vi må prioritere, ut i fra lokale forhold. Hvilke utfordringer har vi lokalt, ut i fra det verktøyet vi har, sånn tenker jeg. (informant fagforeningsnivå)

En annen informant fra fagforeningsnivå ser utfordringer både med hensyn til informasjon og konkretisering av oppgavene:

Så at de kunne hatt noen lengre tanker om 'hvordan er nå dette tilpasset det nederste leddet vårt? Er det gjennomførbart, eller er det sånn at vi må se litt på hvordan er det vi skal få det til?' Det holder ikke bare å ha tanken om at «dette er viktig». Og er kunnskapen om temaet godt nok ute, og der tror jeg det ofte ikke er, altså.[...] Jeg tror ikke vi ser like godt visjonene.

I flere intervjuer, spesielt på fagforeningsnivået, påpekes det at det sentrale nivået driver med "mye planverk". Samtidig mener flere på fagforeningsnivå at de mangler konkrete ideer på hvordan planene kan realiseres, og ikke minst ressurser til dette:

Så noen ganger føler vi jo på det der, at det er veldig lett å sitte på toppen og si at 'sånn og sånn. Dette er utfordringa, nå må dere jobbe med det.' Ja vel, hvordan skal vi da gjøre det? Vi kan gjøre mye, men det er også ting det skorter på, da. Og det er det med tid og ressurser, blant annet, det er blant det som er vanskelig. (informant fagforeningsnivå)

Fagforeningsnivået oppfatter det slik at de ofte får tilsendt krav uten å ha den nødvendige støtten for å oppfylle disse kravene. Et eksempel som blir trukket fram i denne sammenhengen er nettopp verving av arbeidstakere med høyere utdanning. Det nivået ønsker er en større grad av formalisering, som i faste prosedyrer eller oppgavebeskrivelser. Informanten etterlyser med andre ord en tydelig strategi, med definerte strategiske handlinger. Som beskrevet tidligere er det en mangel på disse i strategiplanen, og dette kan gjøre det utfordrende å realisere målet om å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning.

5.4) Fagforbundet - en linjeorganisasjon?

Med utgangspunkt i hvordan Fagforbundet er organisert og hvordan det sentrale nivået beskriver samarbeidet, virker det som at de tillitsvalgte på dette nivået er opptatt av at Fagforbundet ikke skal framstå som en hierarkisk oppbygd organisasjon. Videre kan man få inntrykk av at det sentrale nivået, som mange anser som øverst i hierarkiet, ikke er helt komfortabel med autoriteten som følger av en hierarkisk oppbygging. Samtidig forventer de andre nivåene, og her spesielt fagforeningsnivået, tydelige styringssignaler, som en linjeorganisering tilsier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 75). Det finnes ikke noe fasitsvar på hvor sentralisert eller desentralisert en organisasjon skal styres (Stewart, 1985, s. 126), men Fagforbundet bør være tydeligere på hvilken grad av enten sentralisering eller desentralisering de ønsker. Ellers er det fare for at ansvarsområder misforstås og at man sitter igjen med ulempene fra begge modellene. En mer desentralisert organisering kan føre til at man konsentrerer seg for mye om å realisere delmål uten å se helheten og organisasjonens overordnede mål. Samtidig kan en (oppfattet) sentral beslutningsmyndighet for eksempel føre til svekket ansvarsfølelse og lavere motivasjon, fordi tillitsvalgte føler at de ikke kan bestemme over sin egen arbeidssituasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 81). Tillitsvalgte behøver klare styringssignaler for å kunne konsentrere seg om overordnede mål, som økt fokus på arbeidstakere med høyere utdanning. Uten dette vil det være vanskelig for dem å realisere målene. Samtidig er det viktig at også behov for medbestemmelse og selvstendighet ivaretas, for eksempel ved å etablere gode rutiner for tilbakemeldinger og ved å ha et selvstendig ansvar for delmål.

5.4.1) Informasjonsflyt i linja

En annen utfordring i en “lang linje” er at det kan skape utfordringer for videreformidling av informasjon. En informant fra sentralt nivå trekker fram det hun opplever som en “stor sårbarhet i strukturen” når det gjelder informasjonsflyten i organisasjonen. Hun beskriver for eksempel at konferanseinvitasjoner ikke når medlemmene, det vil si at informasjonen stopper på veien. Løsningen er å “ignorere linjen”:

Vi gjør jo sånn ting at vi også sender til alle som har vært på konferanse før, hender at vi går inn i medlemsregisteret og likevel tar kontakt direkte med medlemmer som vi vet tilhører den yrkesgruppen. Vi begynner å bevege oss litt sånn i grenseland for hvordan det egentlig er meningen at vi skal bruke organisasjonene. Men det handler

jo om at alle erfaringer tilsier at vi treffer flere når vi gjør det enn hvis vi bare forholder oss til den formelle gangen. Jeg mener at det er noe vi bør se litt på.

(Informant sentralt)

I en så stor organisasjon som Fagforbundet er det viktig å ha tydelige retningslinjer for hvem som skal sende og motta informasjon, hvem som skal ta denne informasjonen med seg videre, og hvordan mottaker skal omsette innholdet i informasjonen til praksis. Et viktig spørsmål i den forbindelse er derfor om Fagforbundet retningslinjer er tydelige nok, eller om de følges i tilstrekkelig grad. Fagforbundet bør være tydeligere på når linjen skal følges og i hvilke situasjoner det er mer hensiktsmessig at informasjon formidles direkte, for eksempel fra sentralt til fagforeningsnivå. En forbedret informasjonsflyt kan bidra til en bedre ansvarsfordeling blant nivåene, som igjen kan frigjøre personalressurser internt i Fagforbundet. Videre vil direkte informasjon også sørge for bedre ivaretagelse av medlemmene og øke synligheten av Fagforbundets tilbud for potensielle medlemmer.

5.5) Ansvars- og oppgavefordeling

Det er ikke nødvendigvis selve “linja” som blir oppfattet som problematisk, noe en informant fra fylkesnivå påpeker: “Sånn er jo... sånn er det når du er med organisasjon, altså det er andre som fatter noen beslutninger, som du må ta følge for [...]”. Det som derimot oppleves som problematisk, er hvordan ansvarsfordelingen fungerer. Ikke minst ser det ut til å mangle en gjensidig forståelse for hva de andre leddene kan bidra med og har kompetanse til å utføre. Informantene peker på at linja er lang, og at nivåer lenger opp i linja må ha bedre oversikt over arbeidsmengden de pålegger nivået som er nærmest medlemmene. Informantene ønsker dermed en bedre strategistyring og ansvarsfordeling som er tilpasset kapasiteten på de forskjellige nivåene. Lyngdal (1989, s. 10) skriver i den forbindelse at man må tilpasse målene slik at de ikke er for ambisiøse i forhold til midlene som er tilgjengelige. I denne sammenhengen vil dette bety at man bør satse på flere konkrete delmål i strategien, i stedet for store overordnede mål, som “verv flere med høyere utdanning”.

Det må gjøres tydelig at alle informanter uansett nivå er enige om at man både trenger å verve flere unge medlemmer og flere medlemmer som har høyere utdanning, uavhengig av alder.

Men informanter fra fagforeningsnivå er tydelige på at det er for mye å forlange at de både skal ha ansvar for utføring av for eksempel verving av en “ny” gruppe, som yngre arbeidstakere med høyere utdanning, og samtidig tolke hvordan de skal sette strategiplanene ut i praksis. Samtidig sitter fagforeningsnivået på få ressurser, som for eksempel frikjøp, som kan vies til slikt arbeid. Det er viktig å påpeke at vi bevisst har spurt informantene om holdninger og følelser knyttet til organisering og strategi. Andre informanter vil kunne ha en annen oppfatning av hvor problemet ligger. Men siden flere av våre informanter uavhengig av hverandre påpekte samme problem, bør tilbakemeldingene likevel anses som et pekepinn på hvor det er utfordringer. McShane & von Glinow (2013, s. 324) beskriver hvordan blant annet uklare ansvarsområder, begrensede ressurser, forskjellige målprioriteringer, avhengighet og utydelig kommunikasjon kan føre til konflikter innad i en organisasjon. For å unngå at en slik situasjon oppstår, anbefaler ovennevnte forfattere å jobbe med bedre forståelse og kommunikasjon blant enhetene og nivåene i en organisasjon, klare regler og prosedyrer, og å redusere avhengighetsforholdet, for eksempel ved å styrke ressursene (s. 330). Jacobsen og Thorsvik (2007, s.73) påpeker i denne sammenhengen at det kan være uheldig for en organisasjon å basere seg på “frivillig koordinering”. En tydelig ansvarsdeling og klare strukturer er nødvendig for at ansatte eller tillitsvalgte i Fagforbundet ikke kun konsentrerer seg om sine deloppgaver, fordi sistnevnte kan gå på bekostning av et organisasjonsomfattende mål som å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Vi skal i det følgende se på eksempler på en utydelig ansvarsfordeling: ansvarsfordelingen mellom fylkes- og fagforeningsnivå og i samarbeid med seksjonene.

5.6) Fylkes- og fagforeningsnivå

Det er også informanter på sentralt nivå som mener at den vertikale ansvarsfordelingen mellom nivåene kan være utydelig. Informantene trekker spesielt fram at samarbeid og kommunikasjon mellom fagforenings- og fylkesnivå ikke er optimal. Informanter fra fagforeningsnivået bekrefter at de ikke føler at de får den støtten de trenger fra fylkesnivå. En informant sier at det kan være utfordrende å få kontakt med fylkeskretsen når hun trenger bistand. Andre mener at informasjonen kommer fram, men at det er vanskelig å håndtere den uten støtte:

Jeg opplever at informasjonen er vanskelig. Ikke bare informasjon, for fint at vi får informasjon, men du må også forstå hvordan du skal håndtere den informasjonen, ikke

sant. Og der svikter vi. For jeg er helt enig i at informasjonen har kommet, men hvordan er den informasjonen fulgt opp? (Informant fagforeningsnivå)

Samarbeidsutfordringer kommer blant annet til uttrykk i et intervju på fagforeningsnivå, hvor informanten sier at det er viktig med teamarbeid, men at særlig samarbeidet mellom fylkes- og fagforeningsnivået ikke er bra nok:

Utfordringene er samarbeid. Det at vi kan dele kunnskap. Det at vi kan bli – vi snakker mye i [kommunen] om medarbeiderskap, og medarbeiderskapet består jo av alle som er der, det bygges ikke av én person, det bygges av alle. [...] Det er den store utfordringen med å få dette til å gå den riktige veien. Det blir for mye at vi sitter litt med våre egne saker. Så det, klarer vi å få til det, så tror jeg det skal gå bra.
(informant fagforeningsnivå)

Samtidig antyder en informant at man i en organisasjonsendingsprosess burde se på nødvendigheten av å ha et fylkesnivå, siden mange av ressursene går til dette leddet: “[jeg] tror det må være en mye tettere oppfølging av fagforeninger enn det er per i dag. Per i dag så er det fylket. Og om det er sånn vi skal se ut i framtiden, det er jeg faktisk usikker på.” (informant fagforeningsnivå). Andre vil ikke gå så langt, men synes det er utydelig om fylkeskretsen bare skal administrere “ovenfra” eller om de skal gå inn med konkrete oppgaver på fagforeningsnivå.

Informanter på fylkesnivå ser imidlertid ikke informasjonsflyten til fagforeningsnivået som en utfordring. Det må påpekes at fylkesnivået skal fungere som et bindeledd og at de derfor skal videresende all informasjon som skal fra sentralt nivå til fagforeningsnivå. Én informant fra fagforeningsnivået er tydelig på at hun opplever kommunikasjonen fra sentralt nivå som “enveiskommunikasjon”. Hun opplever at hun overlesses med informasjon og at beslutninger tas “ovenfra”. Når en medarbeider får store mengder informasjon, for eksempel på epost, kan det føre til en “informasjonsoverbelastning” (Sætre 2009, s. 52). Hyppige e-poster, med større grad av kompleksitet, bidrar til at informasjonen blir utfordrende å håndtere. Dette kan føre til stress, og kan gjøre det vanskelig å skille hva som har størst prioritet og hva som har mest

relevans. Det at en e-post er upersonlig og mangler verbal kommunikasjon, kan skape misforståelser i arbeidet (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 294-295).

Siden intervjuene vi gjennomførte bare var innenfor ett fylke, kan ikke tilbakemeldingene gi oss oversikt over om dette er et gjennomgående problem. Likevel er det bemerkelsesverdig at informantene fra fylkesnivået beskriver ansvarsfordelingen som tydelig, mens representantene fra fagforeningsnivå i stor grad ikke synes at den er det. Det etterlyses i stor grad mer praktisk støtte fra fylkesnivå: “[...] Skal fylket bare sitte her og drive og administrere og koordinere fagforeningene, eller skal de være mer bidragsytere ut i fagforeningene? Jeg tror jo kanskje at det bør dem være i framtiden.” (informant fagforeningsnivå)

Det må samtidig nevnes at informantene bekrefter tydelig at det ikke er manglende engasjement eller vilje som er årsaken til at de ikke får nok oppfølging eller støtte. En informant fra fagforeningsnivå mener at det er Fagforbundet som organisasjon, og ikke de enkelte vervene, som har et ansvar her: “Jeg opplever for all del at de er... de vil så gjerne. Men hverdagen spiser dem opp, og det er vår skyld, altså det er organisasjonen sin skyld, at de ikke er mer ute og gir bistand.”

Det ser ut som at ansvarsfordelingen mellom fylkes- og fagforeningsnivå ikke er tydelig for alle parter. Dette skaper utfordringer både for informasjonsflyten og fylkeskretsens oppfølging av fagforeningene. Som nevnt tidligere er det viktig å minimere avhengighetsforhold for å effektivt gjennomføre overordnede mål. En klar ansvarsfordeling og mer fokus på informasjonsflyt vil derfor kunne bidra til å nå målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

5.7) Seksjonene

I prosessen rundt sammenslåing kom NHS med kravet om at yrkesidentitet og selvstendighet i seksjonene skulle ivaretas under en ny organisasjonsmodell, mens NKF ville skape en organisasjon med et desentralisert lokalapparat (Temahefte Rammemodellen, s. 5).

Fagforbundets organisasjonsmodell er derfor basert på grunntanken om at alle medlemmer både har behov for et yrkesfaglig, og et generelt organisasjonstilbud. Alle medlemmer i Fagforbundet er både tilknyttet en lokal fagforening og én av seksjonene. Fagforbundets organisering kan derfor anses som en organisasjon med flere linjer. Ønsket om et desentralisert lokalapparat har nemlig ført til at Fagforbundet i dag har en to-delt organisering med både styrever og seksjonsstyrer på både sentralt-, fylkes- og fagforeningsnivå.

5.7.1) Samarbeid med seksjonene

Ifølge Temahefte Rammemodellen (s. 7) skal seksjonene på de forskjellige nivåene arbeide “med yrkesfaglige spørsmål, yrkesorganisering og yrkespolitikk”. Men det ser også ut til å være større usikkerhet rundt hva seksjonsrepresentantene egentlig skal gjøre i praksis.

Informantene på de forskjellige nivåene nevner et stort spenn av oppgaver som de mener tilfaller seksjonene: yrkesfaglig tilbud, ivaretagelse av medlemmer generelt, gjenvinning av medlemmer, bistand i lønnsforhandlinger og verving. I sammenheng med det siste punktet nevnes også det såkalte “høyskoleprosjektet” - som var et prosjekt og en utredning som blant annet hadde som mål å øke antall medlemmer med høyere utdanning. Selv om prosjektperioden er avsluttet, brukes prosjektnavnet fortsatt til å beskrive arbeidsområder som angår verving og ivaretagelse av studenter og arbeidstakere med høyere utdanning. Denne og andre fellesbetegnelser for studenter og arbeidstakere med høyere utdanning er imidlertid problematisk, siden den gir gruppene en særstilling i forhold til andre medlemmer. Det gjør verving av denne gruppen til en oppgave som anses å være utenfor “vanlig” verving og ivaretagelse. Samtidig ignorerer en felles betegnelse at studenter og arbeidstakere med høyere utdanning har forskjellige behov og at det er forskjellige utfordringer i å verve og ivareta dem. Det kan derfor være lite hensiktsmessig å fortsatt bruke fellesbetegnelser, som for eksempel “høyskoleprosjekt”, eller “elever, lærlinger og studenter” spesielt når det gjelder å fordele ansvarsområder.

Til tross for et stort oppgavespektrum, blir det tydelig fra de fleste intervjuene på fylkes- og fagforeningsnivå at seksjonstillitsvalgte ikke er likestilte med andre tillitsvalgte, som enten har administrative lederoppgaver eller som har rettigheter mot arbeidsgiveren. Siden seksjonstillitsvalgte ikke har en formell rolle overfor arbeidsgiver, er rolleinnhaverne i større grad avhengige av at arbeidsgiveren innvilger eventuelt frikjøp. Flere informanter påpeker at det er vanlig at seksjonstillitsvalgte bare blir frikjøpt i korte perioder for å utføre konkrete oppgaver. Hvis en seksjonstillitsvalgt er frikjøpt i en større prosentandel, er det ofte et resultat av at personen utøver andre roller i organisasjonen i tillegg. At oppgaver utføres er derfor i stor grad avhengig av de tillitsvalgtes personlige engasjement og viljen til å bruke fritiden sin på det. Dette gjør selvfølgelig systemet sårbart, og åpner for store variasjoner mellom enhetene. Ressursfordelingen er derfor problematisk hvis store oppgaver, som verving og ivaretagelse, ligger i ansvarsområder til de seksjonstillitsvalgte eller blir oppfattet til å ligge der.

De fleste informanter er enige om at seksjonene ivaretar oppgaver som gir Fagforbundet muligheter til å ha et godt tilbud til de fleste yrker eller yrkesgrupper forbundet organiserer. Samtidig påpekes det at seksjonene kan virke adskilt fra kjernevirksomheten til Fagforbundet og at skillet kan oppfattes som kunstig. Dette kan utløse en følelse av at seksjonsorganisering er overflødig og at oppgavene som tilhører seksjonen også kunne ivaretas gjennom en annen organisasjonsmodell uten fagseksjoner. Dette går hånd i hånd med tilbakemeldinger om at det ikke er et tydelig skille mellom ansvarsområdene til seksjonstillitsvalgte og til andre tillitsvalgte.

I Fagforbundets strategiplan er det kun definert hva de forskjellige nivåene har ansvar for (sentralt, fylkeskrets, fagforening), men ikke om det for eksempel er administrasjonen på fylkesnivået eller seksjonen på fylkesnivået som skal utføre oppgavene i praksis. Uklar ansvarsfordeling kan som nevnt hindre at overordnede mål, som å verve flere yngre med høyere utdanning, blir oppnådd. Usikkerheten i oppgavefordelingen kan også føre til at viktige oppgaver blir plassert i de leddene i organisasjonen, som for eksempel fagforening og seksjon, som har minst kapasitet til å utføre dem. Ansvar for vervingen, også av yngre arbeidstakere med høyere utdanning, ligger i begge disse leddene. Fagforbundet har med seksjonsapparatet et ledd som kan ivareta yrkesfaglige behov og dermed være konkurranskraftig mot profesjonsforbundene. For at leddet kan utføre oppgavene må det være et samsvar mellom oppgavemengden og ressursene som kan brukes på oppgavene. Ellers er det en stor fare for at noen av oppgavene, som for eksempel verving, blir nedprioritert. Utfordringene med ressursfordeling og kapasitet drøftes grundigere under kapitlet 6) Teknologi.

5.8) Ansvarsfordeling - verving

Hvis man vil sammenfatte hva vi har fått som svar på spørsmålet “hvem har ansvar for vervingen?”, er svaret kort sagt: alle. I tillegg til at det er formalisert i vedtektene at det er fagforeningsnivået som har ansvar for vervingen, har hvert nivå egne verveutvalg eller verveansvarlige. Samtidig påpekes det ofte at både styrene og seksjonsstyrene på alle nivåer, inkludert ungdomstillitsvalgte, har et fellesansvar for vervingen. Det er positivt at det er en felles forståelse for at en så stor oppgave ikke kan løses av bare ett nivå eller én “stolpe” alene. Men det ser ut til å være en del usikkerhet rundt hvem som skal ta initiativ til mer

overordnede verveforsøk, som for eksempel et forsterket fokus på verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning og studenter.

I en organisasjon som i stor grad baserer seg på frivillig arbeid er det naturlig at flere ledd må bidra for å løse en felles oppgave. Usikkerheten handler derfor ikke om hvorvidt verving oppfattes som en oppgave som angår alle, men om hvem som skal planlegge konkrete tiltak. Siden fylkes- og sentralt nivå (egentlig) skal ha et mer oppfølgende ansvar, er det uklart i hvor stor grad de sistnevnte faktisk skal bidra til å verve i praksis, eller om deres oppgave kun er å “sørge-for” at fagforeningsnivå kan gjøre det. En planlegging av tiltak vil derfor også innebære å ha ansvar for å kreve inn ressurser fra andre ledd som kan bidra med å stå på stand eller reise til arbeidsplasser. En økt satsning på verving av arbeidstakere med høyere utdanning er noe som angår hele organisasjonen og som ikke kan utføres av en organisasjonsenhet alene. Arbeidstakere med høyere utdanning og studenter befinner seg på arbeidsplasser eller studiesteder hvor Fagforbundet tradisjonelt sett ikke har vært sterkt representert. Koordinerte verveforsøk på tvers av nivågrensene i Fagforbundet kan derfor ha potensiale for å oppnå en større effekt. For at slike tiltak skal lykkes er det viktig med en tydeligere og mer formalisert ansvarsfordeling. Dette gjelder spesielt hvem som har ansvar for verving av studenter.

5.8.1) Verving av studenter

Som nevnt innledningsvis i oppgaven velger yngre arbeidstakere med høyere utdanning ofte å organisere seg allerede i studietiden. Mange av dem som organiserer seg i studietiden går rett fra studentmedlemskap til ordinært medlemskap i samme forbund. Det er også vanskeligere å overtale organiserte til å skifte organisasjon enn å verve uorganiserte (Nergaard & Svalund, 2009, s. 29). Forbund som er gode på verving av studenter har dermed en betydelig fordel når det kommer til å organisere yngre arbeidstakere med høyere utdanning, da studentene etter hvert vil bli arbeidstakere med høyere utdanning. God studentorganisering vil derfor være viktig for at Fagforbundet skal klare å øke sin andel av denne gruppen.

Fagforbundet har i dag rundt 5100 studentmedlemmer, noe som er en liten andel i forhold til Fagforbundets totale medlemsmasse på cirka 350 000 medlemmer (Fagforbundet, intern statistikk, 2016). Ingen av våre informanter mener det satses nok på studentmedlemskap i Fagforbundet. Dette kan tolkes som at de tillitsvalgte i Fagforbundet forstår betydningen av å

verve flere studentmedlemmer og er enig i at dette er et område som Fagforbundet bør engasjere seg i. Som tidligere nevnt står det i strategiplanen at ungdomssatsingen er viktig for Fagforbundet: “For å sikre tilveksten av ungdom må vi ha en god elev- og studentorganisering. Dette krever god oppfølging av både elever, studenter og lærlinger, og ikke minst kontakt med lærestedene” (Fagforbundet, 2015, s. 26). Det skal nevnes at flere av informantene mener dette har blitt et tydelig satsingsområde i Fagforbundet, og at de synes det har vært en positiv utvikling de siste årene. En informant nevner at “det har vært en økning i studentmedlemmer, men vi har et voldsomt potensiale i forhold til den utviklingen andre forbund har hatt, og i forhold til størrelse kunne vi absolutt blitt bedre”. I det følgende diskuteres det hvordan en uklar ansvarsfordeling kan være til hinder for at flere studentmedlemmer, og dermed fremtidige arbeidstakere med høyere utdanning, verves.

5.8.2) Ansvar for studenter

Verving av studenter ser ut til å være et område hvor oppgavefordelingen er særlig utydelig. Ifølge Fagforbundets vedtekter (Fagforbundet, 2013, s. 93), har fagforeningsnivået ansvar for verving av medlemmene. Strategiplanen (Fagforbundet, 2015, s. 28) nevner i den forbindelse kun et ansvar for verving på arbeidsplasser og ikke for eksempel på studiesteder. De fleste av informantene sier at det er fagforeningen i området der studiestedet er plassert som har ansvar for vervingen. Samtidig nevner flere at også fylkesrepresentanter drar ut til studiesteder. En informant på fagforeningsnivå svarer at hun “oppfatter det slik” at det er fylkeskretsens ansvar å verve på høyskoler og universiteter. Videre nevnes det i flere intervjuer at ungdomstillitsvalgte har et (med)ansvar for verving av studentene. Også representanter fra sentralt nivå har reist ut og stått på stand, selv om det gjøres tydelig at de egentlig ikke har ansvar for å gjøre dette. Flere informanter fra fagforeningsnivå forteller at de sjeldent er på høyskoler og universiteter i sitt område. Én informant nevner at de noen ganger er til stede, i samarbeid med fylkeskretsen, men ellers poengteres det flere ganger i intervjuene at det er fylkesnivået som har hovedansvar. Informanter fra sentralt nivå opplever også at det er forskjellig fra fylke til fylke hvorvidt tillitsvalgte besøker utdanningsinstitusjoner, og etterlyser en bedre kartlegging av hvor man har medlemmer med høyere utdanning, studentmedlemmer, og hvilke utdanningslinjer som finnes i de forskjellige fylkene og kommunene.

Intervjuene tyder på at det med fordel kan spesifiseres tydeligere, for eksempel gjennom

strategiplanen, hvem som har ansvar for å verve studenter. Et samlet verveansvar på fagforeningsnivå, uansett målgruppe, kan være en idé. Det kunne også vært hensiktsmessig om fylkesnivået hadde et mer overordnet ansvar for å verve studenter. Slik kan man oppnå en større oversikt over potensialet, og unngå at verving av studenter blir nedprioritert hvis den enkelte fagforeningen ikke har kompetanse eller ressurser nok til å følge opp. Hvert fylke har et begrenset antall universiteter og høyskoler, slik at det kan være mulig å koordinere vervetiltak og å benytte seg av de enkelte fagforeninger etter behov.

5.8.3) Ansvarsfordeling og samarbeid med ungdomstillitsvalgte

Som nevnt ovenfor, har vi i intervjuene sett tendenser til uklar ansvarsfordeling når det kommer til verving av studenter. Videre ser vi også en større usikkerhet i ansvarsfordelingen med hensyn til den mer usynlige “tredje stolpen” i Fagforbundets organisering: ungdomstillitsvalgte.

Intervjuene tyder på at det er uklart hvem i Fagforbundet som har ansvar for å gi oppgaver til de enkelte ungdomstillitsvalgte på fagforeningsnivå: styrene på fagforenings- eller fylkesnivå eller de ungdomstillitsvalgte på fylkes- eller sentralt nivå. Samarbeidet mellom ungdomstillitsvalgte virker heller ikke til å fungere optimalt. Hver fagforening har sin egen ungdomstillitsvalgt, men det er relativt store avstander mellom dem innenfor et fylke, og det er forholdsvis sjelden at de har møter sammen. Dette kan føre til at de ungdomstillitsvalgte ikke drar nytte av hverandres kompetanse i stor nok grad: “Vi har jo noen i [fylket], men det er jo på en måte helt ukjente mennesker, da, som liksom bare er et navn på en liste. Og man kjenner de jo ikke.” (informant fagforeningsnivå)

På sentralt nivå og fylkesnivå sier informantene at samarbeidet med ungdomstillitsvalgt fungerer bra, men på fagforeningsnivå blir det nevnt at ungdomstillitsvalgte ”står litt alene”, spesielt når det gjelder verving av studenter. En informant på sentralt nivå mener også at ungdomstillitsvalgte ofte blir overlatt til seg selv: “jeg synes ikke bare seksjonene, men også Fagforbundet som helhet burde ha mer fokus på det å hjelpe studenter og ikke bare sette det bort til dem [ungdomstillitsvalgte]”. Det nevnes også i intervjuet at det er fare for unødvendig dobbeltarbeid hvis oppgaver ikke koordineres bedre med de ungdomstillitsvalgte.

Ut fra intervjuene virker det som om samarbeidet med de ungdomstillitsvalgte kan forbedres

på alle nivå. Dette gjelder spesielt på fagforeningsnivå, der det i våre intervjuer fremstår som at ungdomstillitsvalgte ikke er godt integrert i fagforeningsarbeidet. Én informant nevner eksempelvis at en ungdomstillitsvalgt på fagforeningsnivå, til tross for å ha vært tillitsvalgt en god stund, ikke har vært med på høgskole- eller universitetsbesøk. En annen informant sier at sjansen dessverre er stor for at rollen som ungdomstillitsvalgt bare er et navn på papiret, og at det ikke virker som at de ungdomstillitsvalgte blir tatt så seriøst internt i Fagforbundet.

Tett og regelmessig kontakt og samarbeid mellom de ulike ungdomstillitsvalgte på fagforeningsnivå innad i et fylke, kan det med fordel stimuleres til. Dersom de tillitsvalgte på fylkesnivå oftere legger til rette for samarbeid og samlinger med de ungdomstillitsvalgte i sitt fylke, er det mulig at de ungdomstillitsvalgte også vil oppleve større grad av støtte og trygghet når det for eksempel kommer til å verve studenter på høyskoler. Samtidig kan dette øke fellesskapsfølelsen blant de ungdomstillitsvalgte på fagforeningsnivå i fylket og senke terskelen for samarbeid. Intervjudata bekrefter disse antakelsene.

Fagforbundet har ungdomstillitsvalgte på alle nivåer av organisasjonen og derfor et stort potensial for god verving og ivaretagelse av yngre arbeidstakere og studenter. Dette forutsetter imidlertid at ungdomstillitsvalgte integreres bedre i styrene og at det gjøres tydelig i hvor stor grad de har et (alene)ansvar for å verve potensielle medlemmer under 30 år. Som nevnt i delen om Fagforbundets strategiplan er denne målgruppen både mangfoldig og geografisk spredt. En vellykket verving av denne gruppen er derfor avhengig av et godt samarbeid mellom ungdomstillitsvalgte, og mellom dem og resten av styrene.

6.) Teknologi

At Fagforbundet lykkes med å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning, er i stor grad avhengig av at de tillitsvalgte bruker tid på å verve, både på arbeidsplasser og studiesteder. Lyngdal (1989, s.11) sier at de ressursene man bruker må være i samsvar med det man prøver å oppnå: "Virkemidlene (eller 'teknologien') må være tilpasset målene. Ofte ser vi imidlertid at målene er for ambisiøse i forhold til virkemidlene" (Lyngdal, 1989, s. 11). I det følgende skal vi derfor se på ressursene som kan brukes for å nå målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Under "ressurser" forstår vi her først og fremst personalressursene, det vil si de tillitsvalgte, og hvilken kunnskap disse får gjennom tillitsvalgtsskoleringen.

6.1) Frikjøp, arbeidsmengde og tid

Hvor mye tid en tillitsvalgt kan bruke på forskjellige aktiviteter, som for eksempel verving, avhenger i stor grad av om personen er frikjøpt fra andre arbeidsoppgaver. Én informant forteller det følgende om tilstedeværelse på høyskoler og universiteter:

[...] det er jo og spørsmål om ressurser til å bruke tiden på det, fordi seksjonslederne der ute i fylket er jo stort sett 40-50% frikjøpt. Så det er begrenset hvor mye de klarer å få til. Og det er jo veldig ulike løsninger fra fylke til fylke hvordan de gjør det [...]
(informant sentralt).

Tillitsvalgte med lite eller ingen frikjøp opplever det som mer utfordrende å finne tid til å utføre sine oppgaver:

Jeg tror nok de fleste sliter med det tidspresset. Noen arbeidsgivere er nok greie, at man på en måte får litt tid når det er mulighet for det. Men i utgangspunktet er det jo ikke krav om at man skal ha noe tid på det, så... (informant fagforeningsnivå)

Tillitsvalgte uten frikjøp opplever at de må benytte en god del av fritiden sin, og da særlig kvelder, til å utføre tillitsvalgsarbeid. Flere av dem oppgir at det er begrenset hvor mye av fritiden de kan bruke på ubetalt arbeid som tillitsvalgte, selv om de er engasjerte. Én av informantene understreker imidlertid at hun synes det er greit at møtene foregår på kveldstid, fordi hun da slipper å føle at arbeidsgiver belastes for mye. Samtidig etterlyser både hun og andre tillitsvalgte på fagforeningsnivå frikjøp fra Fagforbundet for å kunne utføre konkrete oppgaver.

Frikjøp, eller mangel på det, blir ofte trukket fram av informantene som en årsak til hvorfor de ikke får vervet mer. Samtidig nevner flere informanter at Fagforbundet har god råd, og dermed forholdsvis stort handlingsrom, både på fylkes- og fagforeningsnivå. For at Fagforbundet skal lykkes med målet om å øke medlemsandelen blant yngre medlemmer med høyere utdanning, er det viktig at de tillitsvalgte har kapasitet til å jobbe aktivt med dette. Som flere informanter antyder, kan det være et misforhold mellom store overordnede mål som å verve flere yngre med høyere utdanning og midlene som faktisk øremerkes til verving. Dette

må også ses i sammenheng med Fagforbundets organisasjonsmodell og at ressursene konsentrerer seg lenger opp i systemet (se 5.1.1). Spesielt verving av studenter, som ikke kan verves på arbeidsplassen hvor de tillitsvalgte befinner seg, krever ekstra ressurser. Som nevnt er det viktig at Fagforbundet påser at det er samsvar mellom målene de setter seg og midlene som brukes for å oppnå målene. En god ressursplanlegging er derfor viktig, spesielt når det kommer til verving utenfor arbeidsplassene.

6.2) De tillitsvalgtes utdanningsnivå

En informant fra sentralt nivå sier at det i skoleringen anbefales at den tillitsvalgte som verver arbeidstakere med høyere utdanning også bør ha høyere utdanning selv. På den måten sikres det at man “snakker samme språk”. Dette er i samsvar med forskning som sier at vi har lettere for å si ja til forespørsler fra folk som vi oppfatter som like oss selv (Cialdini, 2001, s. 144, 150). En informant på fagforeningsnivå bekrefter dette og sier at hun noen ganger føler at studenter ser ned på henne fordi hun ikke har høyere utdanning. For informanten er det derfor vanskelig å presentere et budskap for noen som har annen utdanningsbakgrunn enn hun selv. Hun har derimot gode erfaringer med å ta med noen som har høyskoleutdanning når hun skal ut å verve på utdanningsinstitusjoner.

Det kan problematiseres om den som verver de med høyere utdanning helst bør ha høyere utdanning selv. Tillitsvalgte uten høyere utdanning kan også gjøre en god vervejobb, og det er uheldig at det antydes at disse bare kan bidra når folk uten høyere utdanning skal verves. Slike uttalelser kan bidra til at tillitsvalgte føler at de ikke strekker til og at de blir mindre engasjert i verving av arbeidstakere med høyere utdanning. Samtidig kan det i Fagforbundet, som organiserer relativt få arbeidstakere med høyere utdanning, være et problem å finne nok tillitsvalgte som har “riktig bakgrunn”. Om det antydes at man selv bør ha høyere utdanning for å verve dem med høyere utdanning, er det en fare for at vervetiltak ikke gjennomføres. Mange av de tillitsvalgte kan føle at de ikke har nok kompetanse til å bidra i vervingen av denne gruppen. Flere informanter trekker fram at det kan være en fordel å ha med en person med samme fagbakgrunn når man verver. Dette bør imidlertid ikke automatisk likestilles med utdanningsnivå.

6.3) Skolering av de tillitsvalgte

Den første skoleringen, som nye tillitsvalgte skal ta etter de har blitt valgt, er den såkalte “Fase 1”-opplæringen. Neste skolering er “Fase 2”, som skal gjennomføres i løpet av de to første årene som tillitsvalgt. Fylkeskretsene og fagforeningene har et ansvar for at den tillitsvalgte blir skolert. Verving er tema i begge opplæringskursene, og det fokuseres blant annet på at Fagforbundet har ulike medlemsgrupper, fra ufaglærte til dem med høyere utdanning (informant sentralt).

Flere av informantene våre etterlyser imidlertid en bedre og mer spesifikk opplæring for de tillitsvalgte på hvordan de kan verve potensielle medlemmer med høyere utdanning. Én informant sier at man må gjøre de tillitsvalgte mer komfortable med å spørre:

[F]ordi vi ikke tradisjonelt har rekruttert eller hatt medlemmer med høyere utdanning, så er det ikke nødvendigvis sånn at folk tenker ‘vi går og rekrutterer de’. [...] At man faktisk tør å gå inn [...] og spørre ingeniørene [...] [i]stedenfor å, liksom, unngå den døren der og så gå rett til vaktmesterne. Men det at man fokuserer på det med å organisere hele spekteret og da får folk til å gjøre det, å bli komfortable med å gjøre det.

To av våre informanter peker på at det er vanskelig å få tillitsvalgte til å gå på kurs om verving. På fylkesnivå opplevde de at nesten ingen meldte seg på vervekursene. Vervingen ble derfor inkorporert i andre type møter. En annen mener de mest drevne tillitsvalgte er de vanskeligste å endre og at de ikke vil gå på kurs. Noen av informantene påstår at dette er en av årsakene til at eldre tillitsvalgte sliter med å verve nye grupper av arbeidstakere. Som én informant sier: “Veldig mange voksne menn og voksne damer som sitter der og kanskje ikke har den erfaringa. Og hvordan skal dem klare [å] snu om på sitt tankesett? [...] ‘Vi har jobbet 25 år på denne måten, det er ikke sånn vi kan gjøre det på nå’.”

Flere av informantene på sentralt nivå mener at god skolering av tillitsvalgte er viktig for at flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning kan verves. På spørsmål om hvordan man kan oppnå målet om å verve denne gruppen, svarer flere at man må få det inn som et tema i

opplæringen. Informantene spesifiserer ikke hvordan temaet skal tas opp i skoleringen og hvilke konkrete resultater de forventer av det. Informanter på fagforeningsnivå nevner derimot ikke skolering som noe som kan hjelpe dem med å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Dette kan ha opphav i at mange allerede synes at de har for lite tid å bruke på sitt verv. Dette er også det en informant bekrefter når hun siterer en annen tillitsvalgt: “[S]kal vi drive med det i tillegg til alt det andre vi må gjøre?” Samtidig etterlyser flere mer informasjon om hvordan arbeidstakere med høyere utdanning kan verves. Dette tyder på at informantene på fagforeningsnivå sannsynligvis ikke vil prioritere egne vervekurs, men istedenfor har mer nytte av at temaet inkluderes i møter de ellers skal på. Dette ville også gjelde mer erfarne tillitsvalgte, som potensielt ikke ser behov lenger for å delta på skolering. Samtidig er det usikkert hvor stor effekt en mer tilrettelagt skolering vil ha hvis andre forutsetninger for verving, som kapasitet, tilgang og støtte, ikke også er til stede.

6.3.1) Tidsbruk skolering

Informantene har kommet med ulike utsagn om i hvor stor grad de selv og andre benytter seg av skoleringstilbudet. Noen av informantene trekker fram at det å reise bort i forbindelse med skolering ofte brukes som et lokkemiddel for fremtidige tillitsvalgte, og at mange er fornøyde med denne typen opplegg. En informant på fagforeningsnivå er derimot kritisk til at man som tillitsvalgt må bruke mye tid på møter og skolering, og mener at tilbudet bør komprimeres. Hun er videre opptatt av at mye av skoleringen går over flere dager, noe som kan skape problemer på hjemmebanen:

[N]år det er satt opp tur til Kiel da, for eksempel. Seminar. Så går det jo bort to dager og så er det program kanskje fra ti til fire og så har vi fri, og så er det fra ni til lunsj, dagen etter altså. Det er unødig tidsbruk. Ja selvfølgelig det skal jo sikkert være en sånn sosial og... sånn team building greier også, men da blir det vanskelig å få det til. Dette her er sikkert sånne vaner, når de har satt opp seminarer eller kurs eller... At det alltid har vært sånn todagers istedenfor å sette seg ned og se på programmet, hva er det vi skal gjennom?

Hun konkluderer med: “Det sparer skog og sparer tid og penger. Få det på nett! Ja.”

Det kan være problematisk at tillitsvalgte ikke føler de har tid til skolering når det er her målet om å verve yngre arbeidstakere med høyere utdanning skal formidles. En informant fra sentralt nivå informerer i denne sammenhengen om at Fagforbundet vurderer å tilby individuelle opplæringsløp for tillitsvalgte som skal foregå over en elektronisk plattform. Dette vil imøtekomme de tillitsvalgte som har en jobb- eller familiesituasjon som tilsier at de ikke kan være borte på helgeskolering.

Et individuelt skoleringsopplegg kan også ha fordelen av at det kan være mulig å tilby korte opplæringskurs om spesifikke temaer. Dette kan være nyttig for formidling av nye satsingsområder, som for eksempel verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Samtidig krever slike kurs en stor grad av egen motivasjon, slik at den tillitsvalgte faktisk logger seg på og utfører kurset. Videre er spesielt vervetretning noe som med fordel kan utføres i en gruppe, da tillitsvalgte kan dra nytte av dialog og deling av personlige erfaringer. Skreddersydd opplæring kan bidra til at den tillitsvalgte sparer tid og ikke må delta på lange skoleringsreiser. Sistnevnte virker derimot ikke som et alternativ til vervekurs og det å oppnå verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning i andre sammenhenger.

6.4) Rekruttering av nye tillitsvalgte

Flere informanter sier at arbeidsbelastningen for de tillitsvalgte noen ganger underkommuniseres for å overtale folk til å ta vervet. På fylkesnivå sier blant annet en informant at:

Altså, det er vanskelig å... Altså noen tror jeg er godt forberedte på hva det vil si...

Mens ikke alle. For noen sier: "kan du ikke bare ta dette vervet her, det tar ikke så mye tid, og sånn og sånn" [...]

Det samme nevnes av en informant som har vært tillitsvalgt lenge på fagforeningsnivå. Hun svarer "nei" på spørsmål om hun fikk god nok informasjon om hva vervet gikk ut på før hun ble tillitsvalgt. Som den tillitsvalgte på fylkesnivå opplever hun dette som en strategi:

Men sånn er det alltid med alle verv at man blir spurt og det 'er ikke noe å gjøre', men når du får vervet så er det jo det [...]

Ok, men følte du at det ble undervurdert hvor mye arbeid det var, eller..? (Intervjuer)

Ja, det tror jeg nok. Ja. Men det er jo litt sånn strategi også for å få folk til å ta verv.

At man pynter litt på det arbeidsmengden. Det er jo ikke noe nytt. (Informant)

Også andre informanter uttrykker frustrasjon. Særlig én informant på fagforeningsnivå uttrykker at arbeidsmengden var langt større enn det hun følte hun hadde fått informasjon om i forkant. Hun påpeker at det var veldig mye å sette seg inn i, og at hun ikke hadde takket ja til vervet dersom hun hadde visst om arbeidsmengden.

Hos organisasjoner med relativt stor gjennomstrømming av personer, kan det være uoverensstemmelser mellom forventningene som har blitt skapt før personen begynte i vervet og de faktiske realitetene (Sætre, 2009, s. 127). Når nyansatte, eller i dette tilfellet tillitsvalgte, begynner å jobbe for en organisasjon, vil de aldri ha full informasjon om alt som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, om organisasjonskulturen og så videre. Den første tiden som nyvalgt tillitsvalgt kan derfor være en krevende fase, hvor det er mye å sette seg inn i. Denne uoverensstemmelsen kan skape tvetydighet rundt egen rolle og andres forventninger av dem. Dette kan bli en kilde til stress (Arnold & Randall, 2010, s. 464) og kan føre til dårligere utførelse av arbeidet (Tubre & Collins, 2000, s. 164).

Det ser ut som det i noen sammenhenger oppleves formålstjenlig å “pynte litt på sannheten” når tillitsvalgte rekrutteres. Dette kan ha sammenheng med at det oppleves vanskelig å rekruttere folk til å ta verv som tillitsvalgt, noe flere informanter antyder. Et problem med dette er at man risikerer at den som verves egentlig ikke er motivert til vervet, og at man da benytter mye tid og ressurser på å sette noen inn i et verv som de før eller siden ønsker å komme seg ut av. Denne opplevelsen kan virke demotiverende både for den som må rekruttere en ny tillitsvalgt, og for den som føler seg mer eller mindre lurt inn i et verv. I *Psykologi i organisasjon og ledelse* skriver Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann at “dersom det er stor uoverensstemmelse mellom pålagte oppgaver og subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, kan det oppstå motivasjonsproblemer og vanskelige konflikter på arbeidsplassen” (1999, s. 122-123). Dette kan ha konsekvenser for hvor mottakelige tillitsvalgte er for gjøre en ekstra innsats for å rekruttere en “ny gruppe”, som yngre

arbeidstakere med høyere utdanning. Valgkomiteer i Fagforbundet bør derfor være klar over at det kan virke mot sin hensikt å finne noen til vervet bare fordi posisjonen ikke skal stå tom.

En informant på fagforeningsnivå mener at det her er spesielt relevant at valgkomiteer får god opplæring:

Jeg tenker også at valgkomiteen er vel noe av den viktigste komiteen vi har. Og har man ikke kompetanse i valgkomiteen i forhold til arbeidet som skal gjøres, så får vi også folkene deretter. Hvis valgkomiteen går ut til et medlem, og sier at; 'her hos oss i fagforeningen hos oss er det lite å gjøre vet du, men vi trenger å fylle opp det vervet, kan du ta det? Nei, du trenger ikke å gjøre noe'. Så er det feil informasjon.

(Informant)

Potensiell lav motivasjon og stor arbeidsmengde kan være en utfordring for satsinger som oppleves å komme i tillegg til oppgaver en tillitsvalgt allerede har. En økt verveinnsats av yngre arbeidstakere med høyere utdanning og studenter er et godt eksempel for oppgaver som kan oppfattes som dette.

På bakgrunn av informasjonen fra intervjuene, ser det ut til å være viktig at valgkomiteer får god informasjon om hva vervet går ut på. Tydelige ansvars- og rollebeskrivelser i rekruttering av tillitsvalgte vil også være en fordel. Men problematikken må også ses i sammenheng med punktet om oppgavefordelingen. At det er nødvendig å "pynte på sannheten", for å få folk til å ta vervene, tyder på at arbeidsbelastningen for de enkelte tillitsvalgte kan være for høy. At en valgkomité får god opplæring vil derfor bare hjelpe et stykke på vei hvis ikke også arbeidsbelastningen til de enkelte vervene tilpasses. At potensielle tillitsvalgte får tydelig og oppriktig informasjon når de rekrutteres til verv er derfor viktig. God informasjon skaper et grunnlag for de forventningene potensielle tillitsvalgte får til vervet, og dermed deres videre engasjement og motivasjon.

7.) Omgivelser/Ytre Miljø - Konkurransen med profesjonsforbund

Som nevnt innledningsvis opererer organisasjoner ikke isolert fra omverden. De blir ikke bare påvirket av politiske, økonomiske og sosiale forhold i samfunnet, men også av

konkurransesituasjonen de står i (Lyngdal, 1989, s. 19). I Fagforbundets tilfelle er det spesielt konkurransen med profesjonsforbund som er av betydning. I denne delen skal vi derfor se på utfordringer Fagforbundet støter på i konkurranse med dem. Spesielt skal vi se på yrkesfaglig tilbud og verving av studenter.

Forbund som er tilknyttet Akademikerne og Unio har høyest andel av arbeidstakere med høyere utdanning. LO-forbundene organiserer derimot bare rundt 15-16 prosent av denne gruppen (Nergaard & Svalund, 2009). Profesjonsforbund lykkes altså bedre med å organisere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Tilbudet Fagforbundet har til denne målgruppen kan være avgjørende for å møte denne konkurransen.

7.1) Tilbud til arbeidstakere med høyere utdanning

Undersøkelser viser at arbeidstakere med høyere utdanning hovedsakelig ønsker samme tradisjonelle fagforeningstjenester fra sitt forbund som andre arbeidstakere etterspør. Dette er blant annet bistand i saker som går på lønns- og arbeidsvilkår og trygghet i arbeidsforholdet (Nergaard & Svalund, 2009, s. 12). Her har Fagforbundet en fordel på grunn av sin størrelse og styrke, gjennom antall tillitsvalgte. Flere informanter påpeker at Fagforbundet har tillitsvalgte på alle arbeidsplasser hvor det er medlemmer. Dette fører, i følge informantene, til god ivaretagelse av medlemmer gjennom den personlig kontakten de tillitsvalgte har med dem. En annen fordel med Fagforbundets størrelse, er at det ofte er naturlig for arbeidstakere å organisere seg der mange andre på arbeidsplassen er organisert. Flere informanter bekrefter at det er lettere å verve på arbeidsplasser der mange allerede er medlem i Fagforbundet. Dette kan blant annet forklares med at mennesker ofte har en tendens til å gå i flokk. Spesielt når mennesker er i tvil, har de en tendens til å se på hva andre gjør og følge deres valg (Cialdini, 2001, s. 100). Denne tendensen forsterkes ytterligere når man observerer noen man identifiserer seg med eller føler seg lik som (Cialdini, 2001, s. 144, 150). Dette kan føre til utfordringer når det gjelder verving av yngre medlemmer med høyere utdanning.

Fagforbundet har en hovedvekt av medlemmer over 40 år og uten høyere utdanning (Fagforbundet, intern statistikk, 2016). Yngre arbeidstakere med høyere utdanning kan derfor oppleve det som mer naturlig å gå til et forbund som byr på større grad av identifikasjon med andre medlemmer, både når det kommer til alder og yrke.

7.1.1) Yrkesfaglig tilbud

Én måte å skape mer identifikasjon kan være å synliggjøre yrkesgruppen gjennom yrkesfaglig tilbud. 64 prosent av arbeidstakere med høyere utdanning oppgir blant annet at det at “organisasjonen ivaretar min yrkesgruppe spesielt” er blant de tre viktigste årsakene til at de meldte seg inn i sitt forbund (Nergaard og Svalund, 2009, s. 34). Flere av informantene våre peker på utfordringen av å ha et spisset tilbud til alle yrkesgruppene Fagforbundet organiserer. En informant sier at de “aldri kommer til å kunne tilby det profesjonsforbund tilbyr til alle de ulike yrkesgruppene”, men mener også at det viktigste er at hver yrkesgruppegruppe føler seg “ivaretatt” på alle nivå i organisasjonen. En annen informant påpeker derimot at ulike yrkesgrupper kan være fornøyde med samme tilbud, men at det er en fordel om hvert yrke føler seg sett: “Ja, la oss si en helsesekretær og en bioingeniør kunne godt ha hatt en like stor nytte av et faglig tilbud [...] Men det vi ser er viktig er at du allikevel nevner yrkene med navn, for at det skal treffe. Men innholdet trenger ikke å være så spisset”. Dette viser igjen viktigheten av å kunne identifisere seg og sitt yrke med forbundet man er i. Nergaard & Svalund (2009, s. 12) påpeker at det ikke nødvendigvis er slik at arbeidstakere med høyere utdanning trenger et omfattende tilbud av yrkes- og profesjonsbaserte medlemsgoder for å føle seg ivaretatt. Arbeidstakere med høyere utdanning er derimot opptatt av at deres yrkesinteresser gjenspeiles i organisasjonens satsninger.

Fagforbundets fire fagseksjoner jobber med å ivareta yrkesfaglige interesser i Fagforbundet. Å vise til seksjonene og hvordan yrkesfaglige interesser ivaretas i Fagforbundet, kan være en måte å møte konkurransen med profesjonsforbundene. Å se at egen yrkesgruppe hører til en spesiell seksjon kan også bidra til å skape identitet- og tilhørighetsfølelse for potensielle medlemmer. Dette skal vi se mer på i det følgende.

7.2) Hvor synlig skal seksjonene være?

Informantene ser ut til å ha forskjellige oppfatninger om i hvor stor grad seksjonsorganiseringen skal være synlig utad, slik at dette kan brukes i vervingen. Én informant sentralt sier at det ikke bør være viktig for medlemmene hvilken seksjon de tilhører: “Altså, seksjonene bør være uinteressante for medlemmene, det at vi står og snakker om seksjonene. Det er mer innholdet. Seksjonene er verktøyet våres for å treffe.” Andre informanter peker på at forbundets navn, Fagforbundet, skaper problemer med identifisering for de forskjellige yrkesgruppene: “Fordi at mange tenker som så at ‘hva er Fagforbundet?’”,

‘hvilket fagforbund er vi?’, når vi sier vi kommer fra Fagforbundet. Så det må vi jobbe litt med” (informant fylkesnivå). Noen ønsker også å ha mer rendyrkede navn som representerer de fire seksjonene og som man kan bruke utad: “Vi har jo delt oss inn i fire seksjoner, med fire forskjellige navn, og, og forbundet heter ‘Fagforbundet’, ikke sant? Altså, det kan hende det må gjøres noen sånne endringer.” (informant fylkesnivå). Informantene er dermed ikke enige om seksjonene skal synliggjøres i verveprosessen. Én av årsakene bak uenigheten kan komme til uttrykk i at flere informanter nevner at det fortsatt tar tid for Fagforbundet å vokse sammen som et felles forbund etter sammenslåingen i 2003. Det kan derfor tenkes at Fagforbundet ønsker framstå som ett samlet forbund utad.

Som tidligere nevnt oppgir majoriteten av arbeidstakere med høyere utdanning at de ønsker at deres yrkesgruppe ivaretas spesielt (Nergaard & Svalund, 2009, s. 34). Tatt denne forskningen i betraktning, kan Fagforbundet med fordel revurdere i hvor stor grad de vil synliggjøre at medlemmene tilhører en bestemt seksjon med eget navn og tilbud. Flere informanter er enige om at seksjonsarbeidet utgjør en del av Fagforbundets konkurransefordel overfor profesjonsforbund. Å ikke bruke denne kompetansen aktivt i vervingen virker derfor som lite hensiktsmessig.

7.3) Samarbeid med andre LO-forbund

Informanter trekker også fram samarbeid innad i LO som positivt. Blant annet jobber ulike forbund sammen om felles problemstillinger og utfordringer, som kan bidra til gjensidig kompetanseheving. Gjennom Landsorganisasjonen finnes det satsinger som for eksempel “LO Ingeniør”, hvor forbundene som organiserer ingeniører går sammen om å skape et yrkesfaglig tilbud og fellesskap, med blant annet eget fagblad og konferanser. Når flere arbeidstakere med høyere utdanning velger profesjonsforbund, gjør de dette blant annet fordi de opplever at forbundet er rettet direkte mot dem (Nergaard & Svalund, 2009, s. 35). Slike LO-samarbeid som informantene trekker fram kan være en måte å tilby et mer direkte rettet yrkesfaglig tilbud, og dermed møte konkurransen med tilbudet til profesjonsforbundene i vervingen av yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

7.4) Studentmedlemskap

De fleste arbeidstakerorganisasjoner tilbyr studentmedlemskap. Som nevnt organiserer omtrent halvparten av yngre arbeidstakere med høyere utdanning seg i løpet av studietiden, og

mange studenter velger i dag å organisere seg i ulike profesjonsforbund. Nergaard & Svalund (2009, s. 25) poengterer at det er viktig å møte denne konkurransen om studentmedlemmene, nettopp fordi det er her det største potensialet for å øke andelen medlemmer med høyere utdannede ligger. Blant dagens medlemmer i Akademikerne og Unio, ble to tredjedeler organisert allerede i studietiden. Til sammen har Akademikerne rundt 18 000 og Unio drøye 23 000 studentmedlemmer, mens Fagforbundet kun har rundt 5 100 studentmedlemmer (Nergaard & Svalund, 2009, s. 24). Tallene viser at økt verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning også skjer gjennom en tydelig satsning på studentmedlemskap. En stor utfordring for Fagforbundet blir dermed å møte konkurransen fra profesjonsforbundene når det kommer til å verve studenter.

7.4.1) Kontingent studentmedlemskap

Studentmedlemskapet i Fagforbundet koster 250 kroner i halvåret. Ifølge én informant argumenterer noen tillitsvalgte i Fagforbundet for at studentmedlemskapet burde være gratis. Gratis medlemskap kan virke som et lokketilbud, som kan gjøre at flere studentene melder seg inn. Profesjonsforbund som Utdanningsforbundet tilbyr for eksempel gratis medlemskap for studentmedlemmer uten bistilling (Utdanningsforbundet, 2016). Et alternativ kan være å vurdere en såkalt “fot i døren”-taktikk (Freedman & Fraser, 1966). I dette tilfellet kan det bety at det blir gratis å melde seg inn, men at studentmedlemmet betaler kontingent etter for eksempel første året. Dette kan være formålstjenlig, da forskning tilsier at personer er mer villige til å takke ja til en større forpliktelse, det vil si vanlig studentkontingent, hvis tilbudet framstår som en mindre forpliktelse først (Freedman & Fraser, 1966). Personene har dermed mindre fokus på at medlemskapet kommer til å koste penger i årene framover, når de melder seg inn. På en annen side nevner noen av informantene at det finnes personer innad i Fagforbundet som synes at studenter allerede koster mer enn de “nytter”. Økonomiske forhold må selvfølgelig tas hensyn til i en slik vurdering. Men siden mange av dem som organiserer seg i studietiden fortsetter videre i et ordinært medlemskap i samme forbund etter studietiden, kan et gratis eller delvis gratis studentmedlemskap derfor være en mulig måte å øke andelen medlemmer med høyere utdanning.

7.4.2) Tilbud og ivaretagelse av studenter

Det kommer fram i intervjuene at informantene er usikre på om studentene blir godt nok ivaretatt i Fagforbundet. I intervjuene trekkes det fram flere årsaker til dette, som for

eksempel at det er mangel på tilbud og samlinger som er direkte rettet mot studentene. Én informant sier at ”jeg tror ikke vi er gode nok på å bygge en identitet rundt det å være student i Fagforbundet”. Dette kan blant annet forklares med at de ulike fagforeningene ikke nødvendigvis har så mange studenter hver, og at det da er lett å nedprioritere dem når det kommer til faglige tilbud. Det kommer fram flere forslag til tilbud i intervjuene, som går ut på å tilby kurs og samlinger med fokus på deltidsjobb, rettigheter og det å skulle ut i arbeidslivet som ung og fersk arbeidstaker etter studier. Slike tilbud kan både gjøre det lettere å verve nye studenter, og bidra til et bedre internt miljø og identitetsfølelse blant eksisterende studentmedlemmer.

7.4.3) Manglende seksjonstilknytning for studenter

En annen utfordring som trekkes fram når det gjelder tilbud til studenter er at man som student ikke er tilknyttet en av Fagforbundets seksjoner. En informant på sentralt nivå forklarer at “[...] som student er du egentlig ikke knyttet til en seksjon. Da vil du være knyttet bare til selve fagforeningen”. Samme informant påpeker også ”men så er det selvfølgelig slik at seksjonene har faglige tilbud som det er viktig å passe på at studentene også blir invitert til”. Men i hvor stor grad dette skjer, kommer ikke tydelig fram i intervjuene. På bakgrunn av intervjuene på fagforeningsnivå er det derimot tydelig at det ikke jobbes godt nok med studentmedlemskapet generelt, og at de tillitsvalgte selv mener at de ikke er flinke nok til å følge studentene opp. Det kan med fordel utarbeides bedre rutiner på at også studenter får tilbud om yrkesfaglige kurs, og at ungdomstillitsvalgt og de seksjonstillitsvalgte samarbeider om ivaretagelse av studentene. Bedre ivaretagelse av og tilbud til studentene kan gjøre studentmedlemskapet til Fagforbundet mer attraktivt, og dermed verveprosessen av studenter lettere.

8.) Mennesker

“Samhandling mennesker imellom utgjør organisasjonens sosiale system; mennesker med ulike holdninger, interesser, kunnskaper og motivasjon.” (Lyngdal, 1989, s. 12).

Fagforbundets ansatte og tillitsvalgte skaper organisasjonens målsettinger og strategier og blir påvirket av dem. Menneskene i organisasjonen påvirker dermed også i stor grad mulighetene for å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. I denne delen ønsker vi derfor å belyse hvilke holdninger de tillitsvalgte har til verving av denne gruppen. Vi skal spesielt diskutere tegn på motstand.

8.1) Motstand mot målet innad i Fagforbundet?

Flere av våre informanter mener at det finnes intern motstand i Fagforbundet mot å verve yngre arbeidstakere med høyere utdanning. En informant på fagforeningsnivå trekker fram følgende:

[I] alle fall hos oss, og sånn tror jeg det er i hele forbundet – så er det litt mye profesjonskamp. [...] det er litt at det er litt sånn historie om at sykepleierne ‘ikke skal komme her og prøve å fortelle oss noen ting’. [...] ‘hva er det disse sykepleierne tror’. Og den holdningen der kan du ikke gå ut og ha når du skal ut og verve dem. Det nytter ikke.

Denne motstanden kan, ifølge våre informanter, komme av at noen tillitsvalgte frykter at fokuset på verving av arbeidstakere med høyere utdanning kan gå på bekostning av andre grupper. Når en organisasjon planlegger endring, krever endringsprosessen en fortolkning av situasjonen og av resultatene endringen vil føre til. Ulike personer kan derfor tolke endringene ulikt og forvente ulike konsekvenser. Motstand kan dermed lett oppstå i en endringsprosess, som følge av blant annet frykt for det ukjente, for at egen profesjon skal miste privilegier og for tap av identitet (Jacobsen, 1998). Å fokusere på problemene ved den gamle status quo, kan vanskeliggjøre endringsprosessen. Et bedre fokus er å legge vekt på fordelene med det nye, og samtidig sørge for at den enkelte ikke føler seg truet av endringene. Det er derfor viktig å vektlegge at det ikke er noe galt med hvordan ting var, men at dette tvert imot er noe man kan være stolt av. Samtidig er det viktig å være tydelig på at nye tider skaper behov for nye måter å gjøre ting på (Mohrman m.fl. 1989, s. 264-265).

8.2) Tør de å spørre?

I følge flere av informantene fra sentralt nivå og fylkesnivå er en av hovedutfordringene i forbindelse med verving av arbeidstakere med høyere utdanning at de tillitsvalgte ikke tør å spørre dem om medlemskap. Hill og Sjöström beskriver i boken Medlemsmodellen (2012, s., 52) forskjellige årsaker for hvorfor for eksempel en tillitsvalgt kan føle seg ukomfortabel med

å verve. Følelsen kan blant annet være basert på usikkerhet rundt hva organisasjonen har å tilby, mangel på forståelse av nytten av å verve flere, fordommer mot målgruppen som omhandler hvor godt den passer til organisasjonen, og en forestilling om at målgruppen sikkert ikke er interessert. Disse grunnene kan bidra til at en tillitsvalgt, bevisst eller ubevisst, vegrer seg for å verve.

Flere informanter tror at de tillitsvalgte gruer seg til å prate med arbeidstakere med høyere utdanning og er redde for å få utfordrende faglige spørsmål som de ikke kan svare på. En informant fra sentralt nivå beskriver det slik: “Det ligger litt i bakhodet med mange at ‘nei, den tør jeg ikke å spørre fordi den har høyere utdanning.’ Enkelte [...] kvier seg, for steget er for langt.” Det er riktignok én informant som mener at arbeidstakere med høyere utdanning er mer kravstore, for eksempel når det kommer til det faglige tilbudet. Ingen av informantene sier imidlertid at de “ikke tør” å verve denne gruppen. Informantene på fagforeningsnivå nevner heller manglende informasjon og veiledning som årsaker til at det er vanskelig å jobbe med verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Én informant sier blant annet: “[...] vi har jo fått høre fra forbundet at ‘dere må ut å verve høyskolegrupper’, ja vel, men hvordan skal vi gjøre det, hva skal vi si?”

Det at de tillitsvalgte ikke tør å spørre ser ut til å bli pekt ut som en av hovedutfordringene med å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Denne oppfatningen undervurderer imidlertid kompleksiteten i problemstillingen, og hvor innviklet samspillet mellom de forskjellige delene i en organisasjon er. Som påpekt tidligere er økt organisering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning avhengig av blant annet en tydelig strategi og kommunikasjon, klar ansvars- og oppgavefordeling og gode tilbud til gruppen. At noen tillitsvalgte ikke vet hvordan de skal snakke med denne “nye” gruppen er selvsagt en del av utfordringen, men det er viktig at dens betydning ikke overvurderes. Ingen av våre informanter, uavhengig av nivå, har uttrykt direkte motstand mot verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Snarere tvert imot mener alle at det er en gruppe det er svært viktig at Fagforbundet verver. Flere informanter på sentralt nivå sier også at de føler at motstand ikke er et stort problem i SKA, hvor det er mange med høyere utdanning.

Faren er at antakelsen om at mange tillitsvalgte ikke “tør å spørre” lett kan ende opp med å bli en selvpoppfyllende profeti. Hvis mange nok snakker om at de tillitsvalgte ikke tør, kan også de tillitsvalgte selv tro at det er noe spesielt utfordrende i ta kontakt med denne målgruppen.

Dette kan føre til at de tillitsvalgte får inntrykk av at det er mer utfordrende å verve yngre arbeidstakere med høyere utdanning enn det egentlig er.

8.3) Hovedkultur og subkulturer

Fagforbundets sentrale verdier; “omtanke”, “solidaritet” og “samhold” (Fagforbundet, 2016) går igjen i både interne dokumenter og i intervjuene. Mange informanter fokuserer på at Fagforbundet som organisasjon står for “mangfold” og “tverrfaglighet”. Disse verdiene blir ofte trukket fram som en styrke: “Jeg tror det kan være ganske destruktivt for en arbeidsplass og produktiviteten hvis det er kun én stilling eller yrkesgruppe som får alt fokuset”, sier en informant fra sentralt nivå. Fagforbundet er således kollektivistisk orientert, og ønsker å organisere i bredden av arbeidsstokken. Denne kollektivistiske orienteringen kan tenkes å være en del av Fagforbundets organisasjonskultur. Bang (2011, s. 23) definerer organisasjonskultur som de normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som skapes internt i organisasjonen gjennom gjentatt interaksjon over tid. Organisasjonskulturen påvirker hvordan medarbeiderne tenker, føler og handler, og den påvirker hvordan organisasjoner møter omgivelsene. Medlemmene utvikler nærmest uunngåelig mer eller mindre felles oppfatninger om oppførsel, om hva som er viktig, riktig og sant, kontra uviktig, galt og usant.

I en organisasjon kan det også oppstå subkulturer, det vil si undergrupper av

[...] organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er utfordringer, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning (Van Maanen & Barley, 1985, i Bang, 2011, s. 27).

Disse dannes gjennom hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles delte karakteristika, som for eksempel utdanning (Bang, 2011, s. 28). Da Fagforbundet består av mange ulike nivåer, avdelinger og enheter er det sannsynlig at det finnes subkulturer med individualistisk orientering, som kan komme i konflikt med den kollektivistiske hovedkulturen. Det kan for eksempel tenkes at de forskjellige nivåene i Fagforbundet, eller grupper med samme utdanningsnivå, har dannet egne subkulturer som har ulike tanker om å

verve yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Forekomsten av disse subkulturene kan føre til motsetninger i organisasjonen, som gjør det utfordrende å nå felles mål (Bang, 2011, s. 30-31). Alle informanter bekreftet at de mener det er viktig å verve flere arbeidstakere med høyere utdanning. Mange sier derimot at de tror at andre i organisasjonen ikke mener det. Dette kan tyde på at ulike subkulturer eksisterer i organisasjonen. Det kan derfor være fordelaktig at Fagforbundet viser tydelig til hovedkulturens verdigrunnlag når de forklarer hvorfor yngre arbeidstakere med høyere utdanning bør verves. Yngre arbeidstakere med høyere utdanning er en gruppe som også trenger solidaritet og bistand på arbeidsplassen, og det kan tenkes at en slik begrunnelse kan hjelpe til med å legitimere og forklare satsingen på verving av denne gruppen.

8.4) Innpass på studiesteder

De fleste informantene poengterer viktigheten av å være på studiestedene for å synliggjøre og markedsføre Fagforbundet. Mange nevner også at det ikke holder å være der ved studiestart, men at de burde være der regelmessig for å oppnå resultater. Én årsak til hvorfor informantene ikke er nok til stede på utdanningsinstitusjonene er at de mener de har problemer med å “komme inn” på høyskoler og universiteter. Dette trekkes fram av informanter både på sentralt-, fylke- og fagforeningsnivå. Én informant sier at ”vi kan slite med å i det hele tatt få kontakt med studentene, vi blir rett og slett holdt utenfor”. Men når informantene kommer med eksempler på slike tilfeller der de ikke har fått kommet inn, så er det som regel sykepleierutdanningen som nevnes: “på sykepleierutdanningen så kommer Sykepleierforbundet inn i klassene, og vi må stå ute”. Dette kan ha ført til at noen fylkeskretser og fagforeninger lettere gir opp å forsøke å slippe inn på studiestedene, da de allerede mistenker motstand på forhånd. Hill og Sjöström (2012, s. 52) påpeker at “overbevisning om at forsøk på verving ikke kommer til å lykkes” er en av grunnene til at noen tillitsvalgte potensielt ikke vil delta i verveprosessen. En informant på fagforeningsnivå sier for eksempel ”nå har vi et problem med å slippe inn der [på en høyskole], men likevel tror jeg ikke vi har satt inn nok ressurser for å prøve å komme inn heller. Så jeg tror vi kunne fått foten innenfor, hvis vi bare hadde satt mer trøkk på det”. På sentralt nivå forklarer noen informanter at dette har blitt en “myte” som ikke er reelt problem andre steder enn på sykepleierutdanningen. Én av informantene sier blant annet at ”vår erfaring sier at det egentlig er veldig åpne dører, og med de tjue til tjuetruer høyskolene og universitetene jeg har vært i

kontakt med har alle ønsket et samarbeid med oss”.

Også her ser det dermed ut til at det har oppstått en selvoppfyllende profeti som hindrer verving av studenter og yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Ved å fokusere på at man ikke “kommer inn” på utdanningsinstitusjonene er det lett å komme fram til at det “ikke er vits i” å verve på utdanningsinstitusjonene. Flere informanter sier at problemer med innpass ikke har vært en stor utfordring i SKA, og dette er viktig å få fram til tillitsvalgte i hele seksjonen. Intervjuer med informanter på fagforeningsnivå tilsier at tillitsvalgte trenger mer ressurser, informasjon og støtte for å markedsføre Fagforbundet jevnlig til studentene på utdanningsinstitusjonene. På bakgrunn av våre intervjuer ser ikke dårlig tilgang til studiesteder ut til å være et stort problem. Det virker heller som at de tillitsvalgtes *antakelser* om manglende innpass er noe som kan hindre verveforsøk på universiteter og høyskoler, og oppnåelse av strategiplanens mål om tilstedeværelse på studiesteder.

8.5) Respekt for profesjonsforbund

Et annet aspekt som kan hindre verving av flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning er respekten tillitsvalgte har for andre forbund. Det ble tydelig i noen av intervjuene at fagforeningene er opptatt av å ha gode samarbeidsrelasjoner med profesjonsforbundene på arbeidsplassene. En informant på fagforeningsnivå sier at “jeg tror det har noe med at vi har litt respekt for profesjonsforbundene, og er litt redd for at vi kanskje går inn på deres enemerker”. En informant fra sentralt nivå er skeptisk til denne utfordringen og mener at Fagforbundets tillitsvalgte må bli flinkere til å ikke automatisk gi plass til profesjonsforbund når saker omhandler arbeidstakere med høyere utdanning:

For det er fort at man, med én gang det er en diskusjon på noen som har høyskoleutdanning, så er det liksom 'ja, men dette er jo NITO sitt bord'. Da har vi nettopp gitt NITO full tilgang istedenfor å ta den plassen selv. Altså man må tørre å ta plassen. [...], at man tar det på alvor – at man faktisk er på plass.

Å la profesjonsforbundene verve dem med høyere utdanning opprettholder kanskje en god relasjon mellom forbundene, men det fører til at Fagforbundet mister muligheten til å verve disse arbeidstakerne selv. En god relasjon må ikke automatisk være ensbetydende med at man

ikke kan verve personer som har en bestemt utdanningsbakgrunn eller yrkestittel. Samtidig er gode samarbeidsrelasjoner mellom forbundene i noen tilfeller avgjørende for et godt arbeidsmiljø og for å stå samlet mot arbeidsgiversiden i saker som angår hele arbeidsplassen. At Fagforbundets tillitsvalgte ikke “tar sin plass” bør derfor ikke automatisk regnes som motstand eller overdreven respekt for profesjonsforbund.

9.) Avslutning og konklusjon

I denne rapporten har vi identifisert flere organisasjonsinterne faktorer som vi mener påvirker realiseringen av Fagforbundets og SKAs mål om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. På bakgrunn av Lyngdals modell for analyse av en organisasjon i endring, har vi fokusert på fem områder, som vi mener er viktige dersom Fagforbundet skal nå dette målet. Disse områdene er *Mål/Oppgaver*, *Struktur*, *Teknologi*, *Omgivelser/Ytre miljø* og *Mennesker*. De ulike organisasjonsområdene vi har sett på eksisterer i samspill med hverandre, og alle disse områdene må tas i betraktning for at Fagforbundet skal klare å endre seg. Noen områder har større betydning enn andre, og noen tiltak er lettere å gjennomføre enn andre. Dette ønsker vi å diskutere i det følgende.

Våre funn tyder på at Fagforbundets strategiplan, og Seksjon kontor og administrasjon sine hovedlinjer, med fordel kan videreutvikles. For å verve flere studenter og yngre arbeidstakere med høyere utdanning, må strategien være uttalt og tydelig på hvordan dette skal gjøres. Dette vil være et viktig sted å starte, siden strategidokumentene er noe alle tillitsvalgte og ansatte skal forholde seg til i sitt daglige arbeid. Strategi er nødvendig for at en organisasjon skal kunne handle for å nå målene den har satt seg, og det er viktig at den er tydelig på hva og hvorfor ansatte og tillitsvalgte skal gjøre det de skal gjøre. Før man setter i gang med andre tiltak, vil det derfor være avgjørende at alle er klar over hvorfor denne gruppen må verves og hvordan det skal gjøres.

Videre har vi sett på hvordan Fagforbundets organisasjonsstruktur er tilrettelagt for å oppnå målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Fagforbundet er en stor og kompleks organisasjon, og vi har funnet at den kan være uoversiktlig og vanskelig å navigere i. Organisasjonsstruktur er derimot noe som er krevende å endre. Fagforbundet burde derfor konsentrere seg om å tydeliggjøre ansvarsfordelingen og forbedre informasjonsflyten mellom nivåene og andre deler av organisasjonen, for eksempel gjennom strategiplanen. Dette vil

gjøre det lettere å koordinere oppgaver knyttet til det å verve studenter og yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

Konkurransen med profesjonsforbund er en av de største utfordringene Fagforbundet står overfor når det kommer til å verve denne gruppen. Det blir dermed viktig å sette i gang et arbeid med å synliggjøre og profilere Fagforbundet bedre på studiesteder. Det må utarbeides en konkret strategi for verving av studenter, som tydeliggjør hvem, hvor ofte og hvordan man skal være til stede på høyskoler og universiteter. Det må også settes inn mer ressurser til dette formålet. Dessuten vil det også være viktig å skape et bedre samhold og identitetsfølelse blant studentene i Fagforbundet, ved blant annet å tilby samlinger rettet mot dem. Det kan med fordel også tilbys yrkesfaglige kurs fra seksjonene til studenter. Med seksjonene har Fagforbundet allerede etablert et viktig verktøy, som i større grad kan brukes for å ivareta studenter og generelt i vervingen av arbeidstakere med høyere utdanning. Her kan Fagforbundet vise at de har et godt tilbud rettet mot ulike yrkesgrupper, slik som profesjonsforbundene har.

Et annet moment som kan forbedres er skoleringen av tillitsvalgte. Å opprette en mer fleksibel skolering over elektronisk plattform kan være en måte å sikre at flere tillitsvalgte blir oppdatert på nye problemstillinger og satsninger i forhold til verving i Fagforbundet. For å sikre mulighet for å dele erfaringer og bygge på andre tillitsvalgtes kunnskap, kan et alternativ kan være kortere kurs eller mer kursing i forbindelse med faste møter.

Noe som er vanskeligere å endre er holdninger og organisasjonskultur i ulike deler av organisasjonen. Men dette er likevel en viktig del av en organisasjonsendring. Våre intervjuer avdekket ikke negative holdninger eller uvilje blant de tillitsvalgte når det kommer til verving av flere yngre med høyere utdanning. Det er viktig å anerkjenne at det som kan virke som motstand, kan ha rot i misforståelser eller manglende informasjon. Det er derfor viktig at Fagforbundet gir god opplæring og informasjon, er tydelige på årsakene til endring og skaper forståelse for målet om å verve flere yngre med høyere utdanning.

For å oppsummere, må Fagforbundet som organisasjon utvikle seg på alle fem organisasjonsområder for å tilpasse seg et endret utdanningsnivå i befolkningen. Det blir tydelig i flere intervjuer at informantene mener at Fagforbundet beveger seg i rett retning og at de har et stort potensial for å vokse ytterligere. Informasjonen fra de fleste intervjuene

tilsier også at man er klar over at noe må endre seg, men at man ikke helt vet hva eller på hvilke måter det skal gjøres. Lyngdal (1989, s. 25) sier at manglende gjennomføring er noe av det verste som kan skje i en organisasjonsutviklingsprosess og anbefaler derfor å starte med små gjennomførbare forandringer. For Fagforbundet kan dette for eksempel være å starte med en tydeliggjøring av strategiplanen og mer tilstedeværelse på universiteter og høyskoler. En liste med flere tiltak og anbefalinger ligger også vedlagt i rapporten.

Vi har i denne rapporten sett på flere områder som har utfordringer og forbedringspotensiale når det kommer til å organisere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Vi har avdekket at organisasjonsinterne faktorer som strategi, organisasjonsstruktur, ansvarsfordeling, informasjon og opplæring, påvirker realiseringen av Fagforbundets og Seksjon kontor og administrasjons mål om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Det kan selvfølgelig tenkes at også andre faktorer kan påvirke realiseringen, men vårt datamateriale fremstiller disse som de viktigste. Vi anbefaler derfor Fagforbundet å forsøke “å dreie ei stor skute” ved å fokusere på endring på disse områdene. Vi tror slike endringer vil gjøre veien mot økt organisering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning lettere.

10.) Videre forskning

Vår analyse baserte seg på totalt 13 intervjuer. Informantene var alle kvinner, fra to byer og ett fylke i østlandsområdet, samt hovedkontoret i Oslo. En større spredning når det gjelder kjønn, antall og geografisk beliggenhet av informanter ville derfor potensielt gitt andre innsikter. Av de seksjonstillitsvalgte var hovedsakelig informanter fra Seksjon kontor og administrasjon representert i intervjuene. Dette fulgte av vårt mandat og problemstilling. En undersøkelse av de andre seksjoner, som har en lavere andel av medlemmer med høyere utdanning enn seksjon SKA, kan potensielt gi nye innsikter rundt hva som kan påvirke realiseringen av målet om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

Da vi har brukt kvalitativ metode og studert få enheter kan ikke våre funn generaliseres til hele Fagforbundet. En kvantitativ spørreundersøkelse av medlemmer og tillitsvalgte kunne eventuelt avdekket andre faktorer som kan påvirke realiseringen av målet.

Vår undersøkelse omfattet ikke holdninger studenter og yngre arbeidstakere med høyere utdanning har til Fagforbundet. Det ville derfor være interessant å få kartlagt hvordan

uorganiserte studenter og arbeidstakere med høyere utdanning stiller seg til organisering i Fagforbundet. I tilknytning til dette kunne det også ha vært innsiktsfullt å få svar på hvorfor *organiserte* studenter og arbeidstakere med høyere utdanning har valgt andre forbund enn Fagforbundet.

På et mer overordnet nivå ville videre forskning også vært aktuelt i andre LO-forbund, for å se hvilke utfordringer de står overfor, og eventuelt sammenlikne funnene herfra med situasjonen i Fagforbundet. Komparative studier mellom forbund under LO og profesjonsforbund kan også hjelpe med å finne nye innsikter i problemstillingen med å tiltrekke seg flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning.

11.) Litteraturliste

Bøker, artikler og antologier

- Arnold, I., & Randall, R. (2010). *Work Psychology* (5. utg.). Essex: Pearson.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Chandler, A. D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4. utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eriksen-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, T. (2014). *Organisasjonsteori* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Fivelsdal, E., Bakka, J.F. & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10. utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Hill 2012, N. (2012) *Medlemsmodellen : rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer*. Stockholm: Trinambai Consulting.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A& Christoffersen, L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1999) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget: Vigmostad & Bjørke AS.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lyngdal, L. E. (1989) *Organisasjonsutvikling i teori og praksis* (1. utg.). Oslo: Tano.
- Mintzberg, H. (1990) *The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. Strategic Management Journal, 1990, Vol.11(3), s.171-195

- Mohrman, A. M. jr, Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Cummings, T.G. & Lawrer III, E.E. (1989). *Large-scale organizational change* (1. utg.). Jossey-Bass.
- Repstad, P. (1998) *Mellom nærhet og distanse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. (1996) *Innføring i strategi* (utg. 3). Oslo: Fagbokforlaget.
- Senior, B. & Fleming, J. (2006). *Organizational Change* (3. utg.). Essex: Pearson.
- Stewart, R. (1985). *The reality of organizations*. London: Pan Books.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner: perspektiver og prosesser*. Fagbokforlaget.

Tidsskriftartikler

- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique. *Journal of personality and social psychology*, 4(2), 195.
doi:10.1037/h0023552
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? cooperativeness, optimism, and leading- by- example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-967. doi: 10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon. *Magma*, 1(1), 9-25. Hentet fra <https://www.magma.no/motstand-mot-forandring-eller-10-gode-grunner-til-at-du-ikke-klarar-aa-endre-en-organisasjon>
- Leavitt, H.J. & J.G. March. (1965). Applying organizational change in industry: Structural, technological and humanistic approaches. *Handbook of Organizations*, 1144-1170.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169. doi: 10.1177/014920630002600104

Rapporter

- Nergaard, K. & Svalund, J. (2009). *Fagorganisering blant arbeidstakere med høyere utdanning*. (Fafo-rapport 2009:22). Oslo: Fafo.
- Nergaard, K. (2010). *Fagorganisering i Norden: status og utviklingstrekk*. (Fafo-notat 2010:25). Oslo: Fafo
- Nergaard, K. (2014). *Organisasjonsgrader, tariffavtaledekning og arbeidskonflikter 2013*. (Fafo-notat 2014:14). Oslo: Fafo
- Owren, T. (2007.). *Om grensene mellom håndledelse og dytting*, (SOR-rapport 2007: 1). Askim:: Samordningsrådet

Nettressurser

- Datatilsynet (27.01.2016). Hva er en personopplysning? Hentet 23.05.16 fra:
<https://www.datatilsynet.no/personvern/Personopplysninger/>
- Fagforbundet Ung. (u.å-a). Om oss. Hentet 23.05.16 fra <http://ungdom.fagforbundet.no/om-oss/>
- Fagforbundet Ung. (u.å.-b). Organisatorisk handlingsprogram. Hentet 23.05.16 fra
<http://ung.fagforbundet.no/Vi-mener/Handlingsprogrammet/Organisatorisk-handlingsprogram/?page>
- Humaneffect (u.å.). Strategiutvikling. Hentet 23.05.16 fra <http://www.humaneffect.no/vare-tjenester/strategiutvikling/>
- Norges Ingeniør- og Teknologorganisasjon. (u.å.). Medlem. Hentet 23.05.16 fra
<https://www.nito.no/medlem/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (u.å.). Trade Union Density. Hentet 23.05.16 fra https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=UN_DEN
- Statistisk Sentralbyrå. (18.06.2015-a). Befolkningens utdanningsnivå, 1. oktober 2014. Hentet 23.05.16 fra <https://ssb.no/utniv>
- Statistisk Sentralbyrå. (18.06.2015-b). Befolkningens utdanningsnivå, 1. oktober 2014. Om statistikken. Hentet 23.05.16 fra <https://ssb.no/utdanning/statistikker/utniv/aar/2015-06-18?fane=om#content>

Utdanningsforbundet. (01.01.2016). Kontingent. Hentet 23.05.16 fra
<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Om-forbundet/Medlemskap1/Kontingent/>

Fagforbundet – dokumenter

Fagforbundet. (2016) *Statistikk*. Upublisert intern statistikk.

Fagforbundet. (2015). Strategiplan - Hovedprioriteringer 2016. Hentet 23.05.16 fra
www.fagforbundet.no/file/ddd091f38bfa8ec1195ff8e38d003821/Strategi-2016.pdf

Fagforbundet. (2013). Fagforbundets vedtekter. Hentet 23.05.16 fra
http://www.fagforbundet.no/?article_id=107865

Fagforbundet. (2010). Temahefte Rammemodellen. [Temahefte]. Oslo: Fagforbundet.

Fagforbundet. (u.å.). Organisasjonsutviklingsprogrammet 2013- 2017. [Presentasjon]
Hentet 23.05.16 fra sor-trondelag.fagforbundet.no/file.php?id=28915

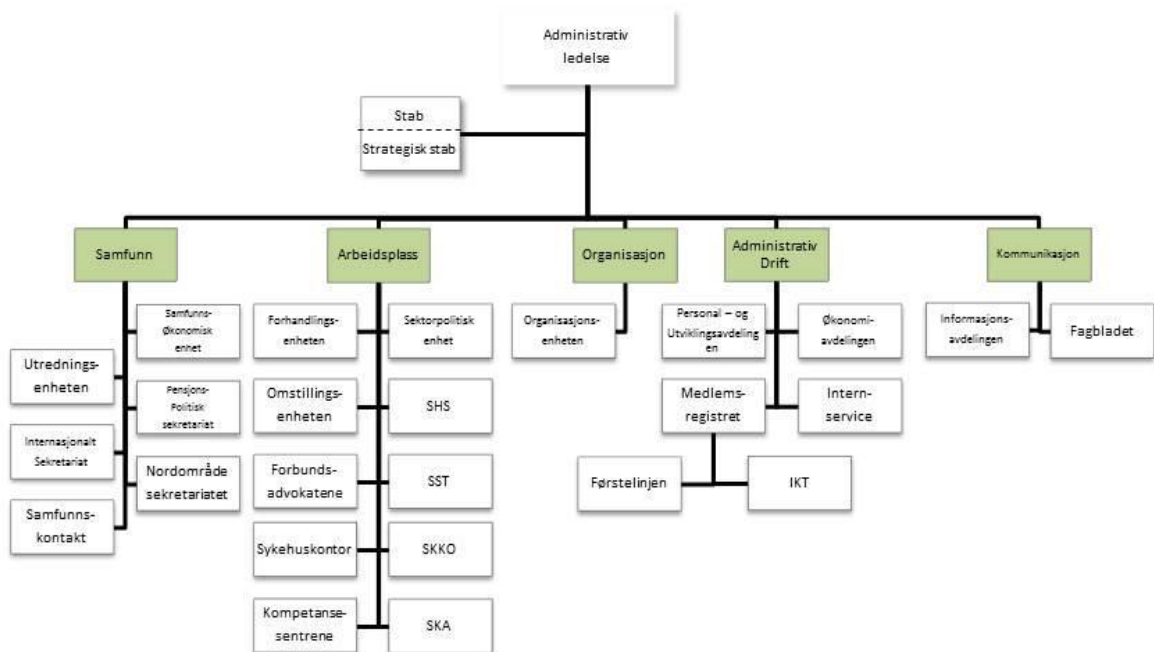
Fagforbundet, SKA. (2014). Hovedlinjene i Seksjon kontor og administrasjon - For
perioden 2013- 2017. Hentet 23.05.16 fra
www.fagforbundet.no/file/ea37fb70571409a38aafd3eade3f870/SKA-hovedlinjer.pdf

Vedlegg

Vedlegg (1) – Administrativ organisasjon

Figur - Administrativ organisasjon (sentralt nivå)

Administrativ organisasjon



Vedlegg (2) - Anbefalinger

Strategi

- Være mer tydelige på hvordan man skal samarbeide med høyskolene og universitetene som har studier innenfor seksjonens yrkesområder
- videreutvikling av strategidokumentet:
 - 1) Lage bedre koblinger mellom mål, strategier og strategiske handlinger
 - 2) Mer konkrete, tydelige og tallfestede mål og virkemidler for verving av studenter, og besøk på studieinstitusjoner, for eksempel gjennom konkrete vervemål for hver enkelt gruppe
 - 3) Unngå å bruke “studenter, elever, lærlinger og unge arbeidstakere” som en gruppe, men ha egne, og mer konkrete, strategier, handlingsmål og tilbud knyttet til den enkelte gruppe
 - 4) Arbeide for at strategiplanen blir tydeligere på tiltak de ulike nivåene skal arbeide med
Sette flere ”lukkede mål” som er målbare
 - 5) Kommunisere målet om å verve flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning bedre, slik at de tillitsvalgte kjenner til strategien og vet hvorfor den er viktig

Studentmedlemskap

- Konkrete mål på verving av studenter i strategi og ressurser til dette
- Tydeligere ansvarsfordeling på hvem som skal verve, følge opp og ivareta studenter, både mellom nivå, seksjoner og ungdomstillitsvalgt
- Vurdere lokkekontingenter for studenter
- Bedre ivaretagelse av studenter, for eksempel gjennom kurs og samlinger som går på deltidsjobb, rettigheter og det å skulle ut i arbeidslivet som ung og fersk arbeidstaker
- Tilby studenter yrkesfaglige kurs gjennom seksjonene
- Ikke bruke betegnelsen “høyskoleprosjektet”, når det vises til verving av flere studenter og arbeidstakere med høyere utdanning
- Sette inn mer ressurser og innsats for å få innpass på utdanningsinstitusjonene

Organisasjonsstruktur og ansvarsfordeling

- Ansvarsfordeling: utvikle tydelige oppgavebeskrivelser for de ulike vervene i Fagforbundet
- Endre oppgavefordelingen mellom nivåene, med hensyn til ressursbruk og kompetanse

- Vurdere en forenkling av organisasjonsstrukturen eller alternativt formidle bedre hvorfor strukturen må være som den er
- Tydeliggjøre ansvarsfordeling mellom nivåer og mellom seksjoner, ungdomstillitsvalgt, for eksempel gjennom strategiplan og oppgavebeskrivelser
- Etterstrebe at tillitsvalgte på fylkesnivå er mer tilstede og synlige ute i fagforeningene
- Revurdere bruk av konseptene “håndledning” og “sørge for ansvar”. Være tydelig på hvilken grad av sentralisering eller desentralisering som er ønskelig
- Holdningsskapende arbeid blant tillitsvalgte, for eksempel gjennom en intern holdningskampanje. Vise tydelig fordelene Fagforbundet har med å verve arbeidstakere med høyere utdanning
- Tettere samarbeid med ungdomstillitsvalgte på alle nivå, konkretisering av ungdomstillitsvalgtes ansvarsområder
- Initiativ på fylkesnivå til å samle ungdomstillitsvalgte på fagforeningsnivå oftere
- Bedre samarbeid mellom ungdomstillitsvalgt og seksjonstillitsvalgte om ivaretagelse av studenter
- Samarbeid med andre LO-forbund, for å tilby yrkesfaglig tilbud
- Vurdere om frikjøpsprosentene er i overensstemmelse med arbeidsmengden som forventes å utføres fra ulike nivåer

Tid og kapasitet

- Forbedre informasjonsflyten - vurdere hvilken informasjon som sendes til hvem og om informasjonen er nødvendig
- “Starterpack” for tillitsvalgte, med informasjon om oppgavene
- Tydelig informasjon i forkant om hva vervet innebærer
- God opplæring av valgkomiteene

Verving

- Synliggjøre seksjonene i verveprosessen
- Ta opp verving på møter hvor tillitsvalgte uansett møter opp
- Informere tydeligere om at man kan melde utfordringer med innpass til kontaktpersonene på sentralt nivå, for eksempel på nettsiden
- Konkretisere hvem som skal verve på utdanningsinstitusjonene, hvor ofte tillitsvalgte skal være der og hva de kan tilby studenter
- Koordinere større vervekampanjer gjennom fylkeskrets eller sentralt nivå, til arbeidsplasser og studiesteder, spesielt der Fagforbundet står svakt
- Etterstrebe at en med samme fagbakgrunn, men ikke nødvendigvis samme utdanningsnivå, er med når det verves potensielle medlemmer med høyere utdanning og studenter.
- Ikke antyde at tillitsvalgte uten høyere utdanning ikke kan gjøre en god jobb med å verve denne gruppen

- Kartlegging av universiteter og høyskoler i et fylke, vurdere om et slikt overordnet arbeid heller kan gjennomføres av fylket eller nasjonalt nivå

Skolering

- Verving av forskjellige grupper må behandles tydeligere i skoleringen
- Vurdere fleksible og individuelle opplegg i opplæringen, kortere kurs og nettbasert kursing
- Gjøre de tillitsvalgte trygge på at de har kompetanse nok til å verve denne gruppen, for eksempel gjennom skolering

Potensiell motstand

- Være tydelig på at verving av studenter og personer med høyere utdanning ikke er en “ny tanke”, men er basert på verdiene Fagforbundet står for, som solidaritet og samhold
- Oppfordre tillitsvalgte å “ta sin plass”, i konkurransen med andre profesjonsforbund, men respektere at gode samarbeidsrelasjoner på arbeidsplassen kan være viktigere enn å konkurrere
- Kommunisere bakgrunnen for endringene og de positive konsekvensene av dem

Vedlegg (3) – Intervjuguider

Sentralt nivå

Innledning

-Kan du kort fortelle hvilken stilling du innehar i Fagforbundet og hva dine ansvarsområder er?

-Hvilken utdannings- og arbeidsbakgrunn har du?

Fagforbundet generelt

-Kan du beskrive et typisk medlem av Fagforbundet (yrke, utdanning, etc.)?

-Synes du at Fagforbundet er et forbund for yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Hvorfor skal en med høyere utdanning velge Fagforbundet?

-Mener du at dette er en gruppe som det er viktig at Fagforbundet organiserer?
Hvorfor/hvorfor ikke?

-I hvor stor grad mener du at Fagforbundet har tilpasset seg endringene i utdanningsnivå i befolkningen?

-Hva synes du om Fagforbundets organisasjonsmodell?

-Hva er positivt med en organisering med styre og seksjonsstyre på alle nivåer?

-Noe som er utfordrende med denne organiseringen?

-Hvordan tror du Fagforbundet kan beholde bredden og samtidig ivareta enkelte yrkesgrupper og utdanningsnivåer?

-Hva gjør ungdomstillitsvalgte?

-Har dere et samarbeid på noen områder?

Strategi

-Har Fagforbundet en strategi for rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning? - Hvis ja, kan du kort beskrive strategien?

-Opplever du at denne strategien er tydelig og uttalt (nedfelt i strategiplanen)?

-Hvis du tenker på hele Fagforbundet: Hvem har ansvar for verving av nye medlemmer?

-Hva er seksjonens rolle i verveprosessen? Hva er din stillings ansvar i verveprosessen?

-Det står i strategiplanen at arbeidet for å verve flere arbeidstakere som tar lengere utdanning må styrkes.

-Hvordan vil du definere 'yngre arbeidstakere'?

-Hvordan vil du definere 'lengre utdanning'?

-Hvordan jobber dere (på sentralt/SKA nivå) konkret for å oppfylle strategimålene for økt rekruttering av dem med høyere utdanning?

-Med hvem og på hvilken måte samarbeider Fagforbundet på nasjonalt nivå med relevante aktører i de ulike utdanningsområder?

-Hvordan jobber dere på nasjonalt nivå for å gjøre Fagforbundet til en sentral utdanningspolitisk aktør?

-Hva forstår under 'yrkesfaglig tilbud'?

-Hva er det SKA konkret har som yrkesfaglig tilbud?

-På hvilken måte bidra yrkesfaglig arbeid til verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Hvordan formidles tilbudet som dere lager sentralt til medlemmene der ut?

-På hvilken måte arbeider dere målrettet for å sikre et godt faglig tilbud til denne gruppen (yngre med høyere utdanning)?

-Hvordan vurderer du Fagforbundets arbeid med å utvikle gode faglige tilbud til grupper med lengre utdanning?

-På hvilken måte samarbeider SKA med høyskoler og universiteter som har studier innenfor seksjonens yrkesområder?

-En stor andel av unge med høyere utdanning er organisert i profesjonsforbund. Hvordan synes du Fagforbundet skal møte konkurransen fra profesjonsforbundene?

-Når du tenker på de forskjellige nivåene i Fagforbundet: Er økt rekruttering av yngre arbeidstakere godt forankret alle steder? Hvis nei, Hvordan kan dette eventuelt forbedres?

-Hvordan vurderer du Fagforbundets arbeid med å rekruttere yngre arbeidstakere med høyere utdanning? Er arbeidet som gjøres godt kjent i organisasjonen?

Vurdering av strategi

-Hvis du kan tenke på en best case scenario, hva måtte være tilstede for at seksjonen skal kunne tiltrekke seg flere med høyere utdanning?

- Hvordan mener du Fagforbundet kan jobbe annerledes for å bedre rekruttere yngre arbeidstakere med høyere utdanning innen Seksjon for Kontor og Administrasjon?
- Mener du at Fagforbundet satser nok på studentmedlemskap? Hvordan jobber SKA med rekruttering av studenter? Hvordan tror du dette evtl. kan forbedres?
- Hvem ivaretar studenter når de først er rekruttert?
- Hvilke positive og negative følger mener du kan komme av at Fagforbundet øker fokus på å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning?
- Oppfølging: Mener du at Fagforbundets fokus kan gå på bekostning av andre grupper?
- Har du opplevd negative reaksjoner på at du skal jobbe for medlemmer med høyere utdanning?
- Hvordan vurderer du Fagforbundets arbeid med å ivareta eksisterende medlemmer med lengre utdanning?
- Fylkes- fagforeningens- og klubbnivå
- Hvordan synes du at de tillitsvalgte på fylkesnivå skal jobbe med denne gruppen?
- Hvordan synes du at de tillitsvalgte på lokalnivå skal jobbe med denne gruppen?
- Mener du at ansvarsfordelingen mellom de ulike nivåer er tydelig?
- Hvordan opplever du at veien fra beslutninger fra øverste nivåene til handling på fagforenings- og klubbnivå er?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom de ulike nivåene?
- Hvordan arbeider dere på nasjonalt nivå for å sikre (kontrollere, støtte) at de andre nivåene følger opp strategien?
- Kan vi påstå at noen fylker er flinkere enn andre til å verve medlemmer med høyere utdanning? Hvis ja, hva tror du utgjør forskjellen her?
- Mener du skolering for de tillitsvalgte forbereder dem nok på utfordringene de møter i rekrutteringsprosessen?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?
-

Fylkesnivå

Innledning

- Kan du kort fortelle hvilken stilling du innehar i Fagforbundet og hva dine ansvarsområder er?
- Hvilken utdannings- og arbeidsbakgrunn har du?
- Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?
- Fagforbundet generelt
- Kan du beskrive et typisk medlem av Fagforbundet (yrke, utdanning, etc.)?
- Synes du at Fagforbundet et forbund for yngre arbeidstakere med høyere utdanning?
- (Hvorfor skal en med høyere utdanning velge Fagforbundet?)
- Mener du at dette er en gruppe som det er viktig at Fagforbundet organiserer? -
Hvorfor/hvorfor ikke?
- I hvor stor grad mener du at Fagforbundet har tilpasset seg endringene i utdanningsnivå i befolkningen?
- Hva synes du om Fagforbundets organisasjonsmodell? Hva er positiv med en organisering med styre og seksjonsstyre på alle nivåer?
- Er det noe som er utfordrende med denne organiseringen?
- Hvordan tror du Fagforbundet kan beholde bredden og samtidig ivareta enkelte yrkesgrupper og utdanningsnivåer?

Strategi

- Har Fagforbundet en strategi for rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning? -
Hvis ja, kan du kort beskrive strategien?
- Opplever du at denne strategien er tydelig og uttalt (nedfelt i strategiplanen)?
- Hvis du tenker på hele Fagforbundet: Hvem har ansvar for verving av nye medlemmer? -
Hvilke oppgaver har den som er verveansvarlig?
- Hva er fylkets rolle i verveprosessen?/Hva er din stillings ansvar i verveprosessen?
- Hvilke vervemål har dere? Hvordan følger dere opp disse? Har dere spesielle vervemål for de med høyere utdanning?

-Hvordan rekrutterer dere helt konkret på fylkesnivå/hvordan bidrar dere helt konkret når det gjelder verving?

-Det står i strategiplanen at arbeidet for å verve flere arbeidstakere som tar lengere utdanning må styrkes.

-Hvordan vil du definere 'yngre arbeidstakere'?

-Hvordan vil du definere 'lengre utdanning'?

-Hvordan opplever du rekrutteringen av yngre arbeidstakere med høyere utdanning sammenlignet med andre grupper?

-(Er det andre utfordringer knyttet til denne gruppen sammenlignet med andre?)

Når du tenker på de forskjellige nivåene i Fagforbundet: Er økt rekruttering av yngre arbeidstakere godt forankret alle steder? Hvis nei, Hvordan kan dette eventuelt forbedres?

-Opplever du at det er samsvar mellom hvordan nasjonalt nivå og fylkesnivå prioriterer rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Hva er det dere konkret har som yrkesfaglig tilbud til denne gruppen?

-På hvilken måte bidrar yrkesfaglig arbeid til verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Hvordan formidles tilbudet som dere har til medlemmene der ute?

-En stor andel av unge med høyere utdanning er organisert i profesjonsforbund. Hvordan synes du Fagforbundet skal møte konkurransen fra profesjonsforbundene?

Vurdering av strategi

-Hvordan mener du Fagforbundet kan jobbe annerledes for å bedre rekruttere yngre arbeidstakere med høyere utdanning innen Seksjon for Kontor og Administrasjon?

-Mener du at Fagforbundet satser nok på studentmedlemskap?

-Hvordan jobber ditt fylke med rekruttering av studenter?

-Hvordan tror du dette evtl. kan forbedres?

-Hvem ivaretar studenter når de først er rekruttert?

-Hvilke positive og negative følger mener du kan komme av at Fagforbundet øker fokus på å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-(Oppfølging: Mener du at Fagforbundets fokus kan gå på bekostning av andre grupper?)

-Har du opplevd negative reaksjoner på at du skal jobbe for medlemmer med høyere utdanning?

-Hvordan vurderer du Fagforbundets arbeid med å ivareta eksisterende medlemmer med lengre utdanning?

Fylkes- fagforeningens- og klubbnivå

- Hvordan synes du at de tillitsvalgte på lokalnivå skal jobbe med denne gruppen?
- Har du noen gang opplevd motstand mot rekruttering av yngre med høyere utdanning? [oss mot dem-tanke, fordommer]
- På hvilken måte bistår, støtter og følger dere opp fagforeningenes arbeid med kompetanse og yrkesfaglig kunnskap?
- Mener du at ansvarsfordelingen mellom de ulike nivåer er tydelig?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom de ulike nivåene?
- Synes du at du får god nok informasjon fra Fagforbundet sentralt/nasjonalt om hvordan og hvorfor du skal jobbe med denne gruppen? Hva kunne eventuelt vært bedre?
- Føler du at din mening blir hørt?
- Hvordan er samarbeidet mellom seksjonsstyre her på fylkesnivå og fylkesstyret? Hva samarbeider dere om? Finnes det noe i samarbeidet som kan forbedres?
- Opplever du at noen fagforeninger er flinkere enn andre til å verve medlemmer med høyere utdanning? Hvis ja, hva tror du utgjør forskjellen her?
- Mener du skolering av de tillitsvalgte forbereder dem nok på utfordringene de møter i rekrutteringsprosessen?

Avslutning

- Er det noe du ønsker å tilføye?
-

Fagforeningsnivå/plasstillitsvalgt/ungdomstillitsvalgt

Vi er en studentgruppe fra masterprogrammet i organisasjon, ledelse og arbeid på UiO som arbeider med en oppgave fra Fagforbundet rundt rekruttering av yngre arbeidstakere med lengre utdanning. Målet vårt er å komme med noen forslag til tiltak for å gjøre rekrutteringen av denne gruppen lettere for dere, og vi ønsker derfor å kartlegge litt av deres tanker rundt og holdninger til rekruttering av denne gruppen. Det blir mer en samtale heller enn et intervju, så det er bare å svare så ærlig du kan og spørre dersom noe er uklart.

Innledning

-Kan du kort fortelle hvilken stilling du innehar i Fagforbundet og hva dine ansvarsområder er?

-Hvilken utdannings- eller arbeidsbakgrunn har du?

-Hvor lenge har du vært tillitsvalgt?

[Bare fagforeningsnivå:] -Har du noe frikjøp/hvor mye frikjøp har du? Hvor mange timer bruker du på fagforeningsarbeid i uken? (Oppfølging: E-poster?)

[Bare fagforeningsnivå:] -I hvor stor grad opplever du at det er samsvar mellom jobben som tillitsvalgt og det du fikk vite/forventet av jobben før du sa ja?

Fagforbundet generelt

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Kan du beskrive et typisk medlem av Fagforbundet (yrke, utdanning, etc.)?

-Synes du at Fagforbundet er et forbund for yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Mener du at dette er en gruppe som det er viktig at Fagforbundet organiserer? Hvorfor/hvorfor ikke?

-I hvor stor grad mener du at Fagforbundet har tilpasset seg endringene i utdanningsnivå i befolkningen?

En stor andel av unge med høyere utdanning er organisert i profesjonsforbund. Hvordan synes du Fagforbundet skal møte konkurransen fra profesjonsforbundene?

Hvordan tror du Fagforbundet kan beholde bredden og samtidig ivareta enkelte yrkesgrupper og utdanningsnivåer?

[Bare plasstillitsvalgt:] -Kjenner du til Fagforbundets organisasjonsmodell?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Hva synes du om Fagforbundets

organisasjonsmodell? [Bare ungdomstillitsvalgt:] -Hva er positivt med en organisering med styre og seksjonsstyre på alle nivåer? [Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Hva tenker du om organiseringen med styre og seksjonsstyre på alle nivåer?

-Noe som er utfordrende med denne organiseringen?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Har dere et samarbeid med ungdomstillitsvalgte på noen områder? Hvordan ser dette samarbeidet i så fall ut?

[Bare ungdomstillitsvalgt:] Opplever du som ungdomstillitsvalgt at de yngre medlemmene prioriteres i samme grad som eldre medlemmer i organisasjonen?

Strategi

-Har Fagforbundet en strategi for rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning? - Hvis ja, kan du kort beskrive strategien?

-I strategiplanen nevnes det at Fagforbundet må rekruttere flere yngre arbeidstakere med lengre utdanning.

-Hvordan vil du kort definere 'yngre arbeidstakere'?

-Hvordan vil du definere 'lengre utdanning'?

-Opplever du strategien er tydelig og uttalt (nedfelt i strategiplanen)?

-Synes du strategiene tar hensyn til lokale forhold på fagforeningsnivå og bedriftsnivå?

-Hvordan former det som står der ditt daglige virke som tillitsvalgt?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Hvordan vurderer du fagforeningers mulighet til påvirke utformingen disse strategiene?

[Fagforeningsnivå:] -Deltar deres plasstillitsvalgte alltid i ansettelsesprosessen – uansett stillingskategori? [Bare plasstillitsvalgt:] Deltar tillitsvalgte på fagforeningsnivå du alltid i ansettelsesprosessen på din arbeidsplass – uansett stillingskategori? [Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] (Hvis nei, hva er grunnen til at dere ikke gjør det?)

-På hvilken måte er dere tilstede på høyskoler og universitetet? Kom med eksempler. Hvordan samarbeidet dere med fylket med hensyn til dette arbeidet?

Verving

-Hvis du tenker på hele Fagforbundet: Hvem har ansvar for verving av nye medlemmer?

-Oppfølging: (Hva er fagforeningens rolle i verveprosessen?/Hva er din stillings ansvar i verveprosessen?)

-Hvilke vervemål har dere? Hvordan følger dere opp disse? Har dere spesielle vervemål for de med høyere utdanning?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Oppfølging: (Hvordan rekrutterer dere helt konkret på fagforeningsnivå/hvordan bidrar dere helt konkret når det gjelder verving?)

[Bare plasstillitsvalgt:] Hvordan samarbeider du med fagforening? Får du hjelp fra fagforeningen i ditt rekrutteringsarbeid?

-Hvordan opplever du rekrutteringen av yngre arbeidstakere med høyre utdanning sammenlignet med andre grupper?

-Er det andre utfordringer knyttet til denne gruppen sammenlignet med andre?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -(Har dere hørt om ”tørr å spørre” kampanjen?)

[Bare plasstillitsvalgt:] -Er verving en oppgave som du synes er lett å gjennomføre? Hvor mye tid bruker du på verving?

[Bare fagforeningsnivå:] -Hvor mye tid bruker du på verving? Har dere nok kapasitet/tid til verving? (til å konsentrere dere på bestemte grupper)

[Ungdomstillitsvalgt og plasstillitsvalgt:] Har dere nok kapasitet/tid til verving? (til å konsentrere dere på bestemte grupper)

-Opplever du at det er samsvar mellom hvordan fagforening, fylkesnivå og nasjonalt nivå prioriterer rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-Hva synes du om det yrkesfaglige tilbudet Fagforbundet/ditt fylke har? Hjelper tilbudet i verveprosessen?

-Hvordan formidles tilbudet som dere har til medlemmene der ute?

[Bare plasstillitsvalgt:] -Er de ulike seksjonene med og bidrar i vervingen?

[Bare fagforeningsnivå:] -Har dere tiltaksplaner? Eller noe annet formalisert hvordan dere skal jobbe med verving?

[Bare fagforeningsnivå:] -Bidrar seksjonene i vervingen? Hvordan er fordelingen her?

Vurdering av strategi

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Hvordan mener du at Fagforbundet kan jobbe annerledes for å bedre rekruttere yngre arbeidstakere med lengre utdanning innen Seksjon for Kontor og Administrasjon?

-Hvordan jobber dere på fagforeningsnivå med rekruttering av studenter?

-Mener du at Fagforbundet satser nok på studentmedlemskap?

-Hvordan tror du dette evt. kan forbedres?

-Hvilke positive og negative følger mener du kan komme av at Fagforbundet øker fokus på å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning?

-(Oppfølging: Mener du at Fagforbundets fokus kan gå på bekostning av andre grupper?)

Fylkes- fagforeningens- og klubbnivå

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -Hvordan synes du at de tillitsvalgte på sentralt- og fylkesnivå skal jobbe/kan jobbe bedre med denne gruppen?

[Bare ungdomstillitsvalgt:] Hvordan synes du samarbeidet mellom dere ungdomstillitsvalgte og resten av Fagforbundet fungerer?

-Mener du at ansvarsfordelingen mellom de ulike nivåer er tydelig?

[Bare ungdomstillitsvalgt:] -Oppfølging: Synes du at det forekommer dobbeltarbeid?

[Bare ungdomstillitsvalgt:] -Oppfølging: Hvordan kan det forbedres?

-Hvordan er kommunikasjonen mellom de ulike nivåene?

[Bare plasstillitsvalgt:] -Hvordan opplever du at kommunikasjonen med fagforeningen din fungerer?

[Fagforeningsnivå og plasstillitsvalgt:] -(Synes du at du får god nok informasjon fra Fagforbundet sentralt/nasjonalt om hvordan og hvorfor du skal jobbe med denne gruppen? Hva kunne eventuelt vært bedre?)

[Bare plasstillitsvalgt:] -(Føler du at din mening blir hørt?)

-Har du noen gang opplevd motstand mot rekruttering av yngre med høyere utdanning? [oss mot dem-tanke, fordommer]

-(Opplever du at noen fagforeninger er flinkere enn andre til å verve medlemmer med høyere utdanning? Hvis ja, hva tror du utgjør forskjellen her?)

-Mener du skoleringen for de tillitsvalgte forbereder dem nok på utfordringene de møter i rekrutteringsprosessen?

Avslutning

-Er det noe du ønsker å tilføye?

Organisasjonenheten

-Kan du kort beskrive hvordan tillitsvalgtsskoleringen foregår?

-Hvor mye opplæring/skolering går den enkelte tillitsvalgte gjennom?

-Foregår skoleringen kun i starten som tillitsvalgt eller er det jevnt med kurs underveis? Er dette obligatorisk?

-Hvem står for utforming av innholdet i tillitsvalgtsskoleringen?

-Er det fokus på verving i skoleringen? Hvis ja, hva går dette ut på? Går det på verving generelt eller også spesifikt verving av ulike yrkesgrupper? Er det fokus på verving av de med høyere utdanning i tillitsvalgskoleringen?

-Har dere fått noen form for tilbakemelding på hvor nyttig skoleringen og eventuelle kurs er?

Vedlegg (4) – Informasjonsskriv

Skriftlig informasjonsskriv til deltakerne

Takk at du tar deg tid til dette intervjuet!

Intervjuet gjennomføres som en del av en prosjektoppgave som skal omhandle Fagforbundets strategi for rekruttering av yngre arbeidstakere med høyere utdanning

Oppgaven skrives av en gruppe studenter (Hanna Aalen, Martin Eidissen, Amund Aaberge, Lisa Nordick, Helene Olsen) fra masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid, i oppdrag av Fagforbundet. Veileder er Jon Rogstad fra Fafo.

Alle svar vil bli anonymisert ved å slette direkte personopplysninger og slette eller omskrive indirekte personopplysninger. Kun prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til hele intervjuet. Forventet prosjektavslutning er juni 2016, og oppgaven vil bli gjort offentlig tilgjengelig etter det. Rådataene vil bli slettet i etterkant.

Det er frivillig å delta og du kan trekke deg når som helst uten å oppgi grunn. Intervjuet vil bli tatt opp. Har du noen innvendinger mot det? Ved ønske vil det være mulighet for å lese igjennom transkriberingen av intervjuet i ettertid. Samtalen vil vare ca. en time. Har du noen spørsmål før vi setter i gang?

Vedlegg (5) – Mandat fra Fagforbundet



Prosjektskisse

Prosjektforum

Våren 2016

Bakgrunn

Fagforbundet har over 347.000 medlemmer og er det største forbundet i Landsorganisasjonen i Norge (LO). Vår hovedoppgave er å sikre medlemmene gode og trygge lønns- og arbeidsvilkår. Som landets største arbeidstakerorganisasjon har vi også tyngde og politisk gjennomslagskraft til å styrke og videreutvikle velferdsstaten. Fagforbundet organiserer arbeidstakere i kommunale, fylkeskommunale, statlige, private og offentlige virksomheter.

Seksjon kontor og administrasjon (SKA) er en av Fagforbundets fire seksjoner, og har som hovedoppgave å tilrettelegge for gode faglige og politiske rammer for utøvelsen til seksjonens yrkesgrupper. Innen SKA finner man yrkesområder som HR/personal, IKT, økonomi, rådmenn, arkiv og kontoransatte.

Fagforbundet er Norges største forbund, men må likevel jobbe mer aktivt for å rekruttere og beholde yngre arbeidstakere og studenter med høyere utdanning innen seksjonens yrkesområder. Stadig flere velger å ta høyere utdanning. Dette gjelder spesielt yngre arbeidstakere. For at Fagforbundet skal utvikle seg som arbeidstakerorganisasjon og beholde sin posisjon som Norges største forbund, er det viktig å øke vår organisasjonsgrad blant disse gruppene.

I 2008 igangsatte Fagforbundet nasjonalt et prosjekt som har hatt som mål å bidra til å gjøre Fagforbundet relevant i forhold til konkurrerende profesjonsforbund for studenter og arbeidstakere med høyere utdanning. Det har vært jobbet mye med å bygge opp yrkesfaglig tilbud og tiltak. Prosjektet tillå seksjon kontor og administrasjon (SKA) og seksjon samferdsel og teknisk (SST). Fagforbundets medlemsmasse viser en økning av nye medlemmer med høyere utdanning, men det vil være nødvendig å øke ytterligere innen yrkesområdene. Som et ledd i vår strategi for å rekruttere og beholde medlemmer med høyere utdanning har Fagforbundet behov for økt kunnskap og forslag til nye tiltak for å bli et naturlig valg for målgruppen.

Problemstilling:

“Hvilke organisasjonsinterne faktorer påvirker realiseringen av Fagforbundets og Seksjon kontor og administrasjons mål om å organisere flere yngre arbeidstakere med høyere utdanning?”

Prosjektgruppen hadde flere introduksjonssamtaler med Fagforbundet og foretok litteratursøk før problemstillingen ble utformet. I samtale ble det antydnet at det har vært en utfordrende prosess å forankre økt fokus på verving av arbeidstakere med høyere utdanning i Fagforbundets strategiplan, og at det fremdeles oppleves som utfordrende å få de tillitsvalgte til å fokusere på verving av gruppen. Prosjektgruppen besluttet derfor å undersøke Fagforbundets interne forutsetninger for verving av yngre arbeidstakere med høyere utdanning. Dette ville gruppen gjøre gjennom å undersøke blant annet Fagforbundets strategidokumenter, holdninger blant de tillitsvalgte og andre faktorer som påvirker realiseringen av målet i praksis.

Prosjektgruppen antar at det er flere faktorer som hindrer en økt organisering av denne målgruppen, f.eks. en utydelig strategi og kommunikasjon/samarbeid mellom ulike nivåer. Ut fra analysen håper prosjektgruppen å komme fram til konkrete forslag til forbedringer.

Metode:

Prosjektgruppen ønsker å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med tillitsvalgte og ansatte i Fagforbundet på de ulike nivåene (sentralt, fylkeskrets og fagforening). Fylkeskrets og fagforeninger velges i hovedsak ut på bakgrunn av tilgang på informanter og nærhet til Oslo. Fagforbundet bidrar i tillegg med tidligere eksterne og interne undersøkelser som kan være relevante for prosjektet og formidler kontakt til relevante informanter.

Bruk av resultat:

Prosjektet vil bli et bidrag til utarbeidelsen av Fagforbundet seksjon kontor og administrasjon (SKA) sin nasjonale strategi for yrkesfaglig og yrkespolitisk arbeid.

I tillegg til sluttrapporten ønsker vi å ha dialog underveis om viktige funn og synspunkter informantene i undersøkelsen kommer med.

Praktiskinformasjon:

Oppdragsgiver: Seksjon kontor og administrasjon i Fagforbundet

Sted: Keyzers gate 15, 0130 Oslo.

Det vil bli gjort rom tilgjengelig for prosjektgruppen.

Kontaktperson: Sandra Marie Herlung

Mandatet ble revidert 18.05.2016

Prosjektgruppens medlemmer: Hanna Kielland Aalen, Helene Olsen, Martin Raaen Eidissen, Amund Hamnes Aaberge, Lisa Nordick



FAGFORBUNDET

www.fagforbundet.no

