

Kristin Jesnes, Kristine Nergaard,  
Johan Røed Steen og Sissel C. Trygstad

# Se og bli sett

En undersøkelse blant  
Utdanningsforbundets medlemmer

Kortversjon





Kristin Jesnes, Kristine Nergaard,  
Johan Røed Steen og Sissel C. Trygstad

## **Se og bli sett**

En undersøkelse blant  
Utdanningsforbundets medlemmer

**Kortversjon**

© Fafo 2015

Omslagsfoto: Colourbox.com

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

# Forord

Her kan du lese resultatene fra forskningsprosjektet «Utdanningsforbundet – kommunikasjon og organisasjon», gjennomført i kjølevannet av arbeidstidsforhandlingene og lærerstreiken i 2014. Prosjektet er utført på oppdrag fra Utdanningsforbundet i 2015. Dette er en kortversjon av rapporten «Se og bli sett – en undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer» (Jesnes et al. 2015). Her presenterer vi de viktigste funnene.

Oslo, 14. september 2015  
Kristin Jesnes

Notatet er delt i seks kapitler:

- 1 Forhistorien
- 2 Kommunikasjon i lys av streiken
- 3 Sosiale medier i fagforeningssammenheng
- 4 Om medlemmer og tillitsvalgte
- 5 Om ledermedlemmer
- 6 Veien videre



# 1 Forhistorien

Tidligere medlemsundersøkelser har vist at Utdanningsforbundet har engasjerte medlemmer og at aktivitetsnivået og deltagelsen er god, sammenliknet med andre forbund (se for eksempel Jordfald et al. 2014). Dette så vi også under arbeidstidsforhandlingene og den påfølgende lærerstreiken i 2014. Det som var nytt med engasjementet denne gangen, var at medlemmene ga uttrykk for en voldsom frustrasjon mot eget forbund. Frustrasjonen kom spesielt godt til uttrykk i sosiale medier, deriblant på Facebook-sider som ikke var administrert av Utdanningsforbundet, slik som *Arbeidstidsforhandlingene*. Medlemmene var sinte fordi Utdanningsforbundets styrende organer i juni anbefalte medlemmene å stemme «ja» til et forslag om ny arbeidstidsavtale som de mente at de tidligere hadde uttrykt sterk motstand overfor. Forslaget omfattet medlemmer innen området til KS, og det innebar blant annet (mulighet for å pålegge) mer tilstedeværelse på skolen i løpet av skoleåret. De øvrige lærerorganisasjo-

nene sa enten nei til forslaget (Skolenes Landsforbund og Musikernes fellesorganisasjon) eller satte seg på gjerdet (Norsk Lektorlag). Utdanningsforbundets medlemmer ga derimot klar beskjed i uravstemningen – sju av ti medlemmer innenfor KS-området stemte «nei» til forslaget om ny arbeidstidsavtale, noe som førte til at Utdanningsforbundet gikk til streik. Dette ble oppfattet som at Utdanningsforbundets forhandlingsdelegasjon, ledelse og styrende organer hadde feilbe-regnet holdningene i medlemsmassen. Arbeidstidsforhandlingene og den påfølgende streiken reiste dermed spørsmål om kommunikasjonsflyten i organisasjonen fungerer som den skal, og om holdninger på grunnplanet fanges opp i beslutningsorganer på høyere nivå. I det følgende ser vi derfor nærmere på kommunikasjonsflyt i Utdanningsforbundet. Bidrar dagens organisasjonsstruktur til god kommunikasjon fra medlemmene og inn til sentralt nivå, og fra sentralt nivå og ut til medlemmene?

## Om vår undersøkelse

I perioden fra februar til april 2015 gjennomførte Fafo en spørreundersøkelse og kvalitative intervjuer med medlemmer og tillitsvalgte. Spørreundersøkelsen ble besvart av yrkesaktive medlemmer som tilhører ulike medlemsgrupper. Svarprosenten var på 20 prosent. For å få bedre innsikt i hvordan medlemmer og tillitsvalgte ser på sin organisasjon, gjennomførte vi også kvalitative intervjuer med til sammen 81 medlemmer og tillitsvalgte innenfor videregående opplæring, grunnskole, voksenopplæring og barnehager (inkludert ledere og tidligere ledermedlemmer).

## 2 Kommunikasjon i lys av streiken

Situasjonen i 2014 illustrerte at forbundets organer på sentralt nivå var i utakt med medlemsmassen. I forkant av arbeidstidsforhandlingene hadde medlemmene i KS-området sendt tydelige signaler om sitt syn på arbeidstid, men ledelsen valgte likevel å gå inn for et avtaleutkast som var imot medlemmenes krav. Dette kan kanskje forklares med ulike strategiske vurderinger av hva som var mulig å oppnå gjennom en streik, og hva man risikerte å tape ved ikke å komme til enighet. Men det ble oppfattet som at Utdanningsforbundets forhandlingsdelegasjon, ledelse og styrende organer hadde feilberegnet holdningene i medlemsmassen, og dette reiste igjen spørsmål om hvorvidt kommunikasjonskanalene i organisasjonen fungerer som de skal. Utdanningsforbundet er en organisasjon som legger stor vekt på medlemsdemokrati og deltakelse. Hvordan kunne en slik feilvurdering av medlemsmassen forekomme? Og hva sier dette om kanalene

fra medlem til ledelse? Resultatene fra undersøkelsen tyder på at svakhetene i kommunikasjonsflyten under arbeidstidsforhandlingene ikke nødvendigvis reflekterer normalsituasjonen. Samtidig ser det ut til at medlemmer og tillitsvalgte i Utdanningsforbundet har en blandet opplevelse av kommunikasjonsflyten i forbundet.

«De første kravene til Utdanningsforbundet, de mente jeg vi stod bak. Det hadde vært flere høringer om hva vi skulle prioritere. Jeg følte at det var mine krav som stod der. Når de mente vi måtte godta skissen – det var det som var utslagsgivende. Og det var da vi følte at det ikke var vårt forbund. Det var ikke dette vi var enige om.»

(Arbeidsplassstillitsvalgt, grunnskolen)

### Ikke noe poeng i å delta i debatter

Synes forbundets medlemmer at det er noe poeng i å delta i debatter? Én av tre svarer at det ikke er noe poeng i å delta i debatter, siden noen få på toppen bestemmer uansett. Dette er et viktig signal fra medlemmene til forbundsledelsen om at medlemsdemokratiet ikke fungerer optimalt. Også gjennom de kvalitative intervjuene har vi fått indikasjoner på at medlemmene opplever at det ikke er noe poeng i å delta i debatter eller høringer,

fordi en opplever at beslutningen allerede er tatt på et høyere nivå:

«Det er ikke noe vits i å uttale seg i saker der du vet at dette er bestemt på høyere nivå allerede. Det er bare bortkasta tid. Men det er viktig med uttalerett i de sakene der de mener vi skal ha det.»

(Medlem i grunnskole)

## Blandet opplevelse

Undersøkelsen tyder også på at tillitsvalgte i Utdanningsforbundet har en blandet opplevelse av kommunikasjonsflyten i organisasjonen. Over 60 prosent av de tillitsvalgte er helt eller delvis enig i påstanden «Jeg opplever at organisasjonsleddene over meg er lydhøre for de sakene vi som tillitsvalgte tar opp». Samtidig er 65 prosent av de tillitsvalgte helt eller delvis enig i påstanden om at Utdanningsforbundets organisasjon i større grad må lytte til de tillitsvalgte som møter medlemmene og arbeidsgiver i det daglige. I en stor organisasjon som Utdanningsforbundet kan man alltid være mer lydhør overfor de tillitsvalgte, så dette er i og for seg ikke et overraskende resultat. Men våre funn tyder likevel på at forbundet har et forbedringspotensial når det gjelder å lytte til de tillitsvalgte på arbeidsplassene.

Også intervjuene tyder på at de tillitsvalgte har en blandet opplevelse av kommunikasjonsflyten i organisasjon. Noen føler seg hørt, mens andre ikke føler seg hørt. En arbeidsplassstillitsvalgt i grunnskolen forteller at det er vanskelig å vurdere hvorvidt klubben blir hørt eller ikke under høringsrunder:

«Det føles mange ganger som at det (høringsuttalelser) går inn i en stor sekk, så ser du ikke helt hva som er inne i den sekken.»  
(Arbeidsplassstillitsvalgt i grunnskolen)

En arbeidsplassstillitsvalgt ansatt i videregående opplæring forteller derimot at de

opplever å bli hørt gjennom høringsrunder, og at de på denne måten har innflytelse:

«Vi sender høringer til fylkestyret, og det hender vi kjenner igjen formuleringer i det endelige høringsvaret som kommer fra forbundet. Så vi har jo litt gjennomslagskraft da.»  
(Arbeidsplassstillitsvalgt, videregående opplæring)

Sitatene kan tyde på at det er noen klubber som til stadighet opplever at de ikke blir hørt, mens andre klubber opplever at de blir hørt. Dette kan selvfølgelig avhenge av hvor ofte løsningene som klubben anbefaler, er de samme som fylkestyret eller forbundsledelsen ender med å gå inn for, men også innsyn i selve prosessen framstår som avgjørende. Flere informanter forklarer at de har blitt svært frustrert over korte og mangelfulle forklaringer på hvorfor deres innspill ikke har blitt tatt hensyn til. Under er ett eksempel på dette – her er det medlemmer i lederposisjoner som opplever at de ikke ble hørt (se også del 5):

«Det er vel andre som uttaler seg om saken som danner et flertallsgrunnlag. Selv om vi har spisskompetansen på området, så synset vel andre en del om det. De ble hørt og ikke fagmiljøet. Det handler om å vise hvilke hensyn en har tatt. I så fall får man si at vi så det dere sier som fagfolk, men så hadde vi disse andre hensynene å ta – i stedet for å bare gi en kort kommentar.»  
(Ledermedlemmer, videregående opplæring)



### «Vet for lite om vår arbeidsdag»

I undersøkelsen signaliserer en relativt stor andel av medlemmene (44 prosent) at ledelsen vet for lite om hvordan deres arbeidshverdag er. Medlemmene og de tillitsvalgte forklarer dette med at det kan være mange år siden tillitsvalgte i sentrale posisjoner var aktive i en pedagogisk stilling, og i tillegg har lærerhverdagen endret seg mye de siste årene. Dette framkommer også av de kvalitative intervjuene.

«Jeg opplever at avstanden fra øverste hold til de som står i lærerskoene, er stor. En lærerhverdag i dag er helt annerledes enn bare for noen år tilbake.»  
(Hovedtillitsvalgt, fylke)

«Utdanningsforbundet må ha nærmere kontakt med læreres hverdagsliv. Det at noen er 100 prosent frikjøpt fungerer som en barriere mellom lærere og fagforeninger. Jeg mener det kan forklare uravstemningsforslaget. Sånn fungerer det jo med politikere også – og rektorer og inspektører. Vi vil ha ledere med ped-bakgrunn. Det er veldig viktig at lederne vet hvor skoen trykker.»  
(Medlem, voksenopplæring)

Det å prioritere reisevirksomhet ut til medlemmene oppfattes av de fleste medlemmene og de tillitsvalgte vi snakket med, som en konstruktiv måte å imøtekomme den mistilliten som har oppstått mellom medlemmene og sentralt nivå.

«Kunne man ha vært mer ute? Komme innom barnehagene, ha møter med medlemmene. At Utdanningsforbundet kommer seg til medlemmene, det må de få til. Om det så er én gang i året. Og da er terskelen for å ta kontakt lavere, fordi man har sett et ansikt.»  
(Medlem, barnehage)

«Både i KS og Utdanningsforbundet hadde de hatt godt av å hospitere og besøke arbeidsplasser – se alt hva en vanlig lærer gjør i løpet av en dag.»  
(Medlem, grunnskolen)

«Råd til Utdanningsforbundet? Være mer i direkte kontakt med medlemmene på lokalnivå. Hva med å bare reise rundt og snakke med folk? Ikke bare i de store byene. Hospitering er en god idé, både for de frikjøpte og aller mest de enda høyere opp.»  
(Medlem, faglig-administrativt støttesystem)

## Mange ledd

Utdanningsforbundet er en stor organisasjon med mange ledd. Saker som angår forbundets politikk eller organisasjon, går fra klubb til lokallag, deretter til fylkeslag og til slutt til forbundet sentralt (organisasjonslinja). Saker som angår arbeidsforholdet og arbeidsgiver, behandles av arbeidsplassutvalget og av hovedtillitsvalgt (avtalelinja). Undersøkelsen tyder på at for hvert enkelt medlem kan det oppleves som om veien fra arbeidsplassnivå til sentralt nivå går gjennom mange ledd, og flere påpeker at dette kan føre til at viktig informasjon blir borte på veien, som sitatene i boksen illustrerer. Enkelte tillitsvalgte forteller at de klare uttalelsene (og eventuelt kritikken) som blir uttrykt på lokalt nivå, blir moderert i hvert organisasjonsledd: På klubbmøtet var man klar i uttalelsene, men litt mer diplomatisk enn

på personalrommet, i lokallaget blir uttalelsene ytterligere balansert, og det samme gjelder på fylkesnivå.

«Det er tydelig at det er mange ledd, så her kan informasjon lett gå tapt et sted imellom. Ikke lett å peke på hvor det feiler.»

(Medlem, videregående opplæring)

«Viktige ting blir borte når det har passert sila.»

(Hovedtillitsvalgt, fylkeskommunen)

## 3 Sosiale medier i fagforeningssammenheng

Under arbeidstidsforhandlingene og den påfølgende streiken var det et stort engasjement som utspilte seg på sosiale arenaer, særlig på Facebook. Utdanningsforbundets evaluering av tariffoppjøret (2014) viser at det er stor enighet blant forbundets fylkeslag, lokallag og klubber om at sosiale medier hadde betydning for utfallet av uravstemningen. Vår under-

søkelse viser likevel at de tradisjonelle informasjons- og kommunikasjonskanalene slik som massemedia, e-post og klubbmøter fortsatt er viktigst for medlemmene. Men bruken av sosiale medier i fagforeningssammenheng ser ut til å ha vokst fram som en viktig kanal for meningsdannelse og diskusjon under arbeidstidsforhandlingene.

### Arbeidstidsforhandlingene

Var engasjementet på Facebook, særlig på siden *Arbeidstidsforhandlingene*, representativt for en samlet grasrotbevegelse eller fungerte kanalen først og fremst som et talerør for et høylytt mindretall? Flere av informantene vi intervjuet, opplevde debatten i sosiale medier som polarisert, der noen få med sterke meninger var svært aktive. Samtidig trekker andre informanter fram at diskusjonene på Facebook ga en stemme til vanlige medlemmer. Med unntak av enkelte usaklige innlegg, framstod sosiale medier som en arena for diskusjon som økte engasjementet blant medlemmene, og til slutt påvirket hva medlemmene stemte i uravstemningen.

«Facebook fungerte som informasjonskanal i form av at saker ble delt og at mange lærere engasjerte seg i debatter der de følte at profesjonen deres ble misforstått.»

(Medlem, voksenopplæring)

«Hvor representative slike innlegg er, er jo et stort spørsmål. Neppe representativt for medlemsmassen, det er en arena som lett lar seg utnytte. Men den kan ikke oversees. Det er en politisk utfordring å takle det. Hvis man kan være med å styre en slik prosess selv, så kan man profitere. Åpne fora for diskusjon for eksempel.»

(Hovedtillitsvalgt, fylke)

## Bruk av sosiale medier

Av Utdanningsforbundets medlemmer svarer 79 prosent at de bruker Facebook eller andre sosiale medier.<sup>1</sup> Vi spurte også medlemmene om de selv engasjerte seg i debatten rundt arbeidstidsforhandlingene eller den påfølgende streiken på sosiale medier. Av medlemmer som benytter sosiale medier generelt, oppga 19 prosent at de deltok i debatten, 48 prosent svarte at de fulgte med uten å delta selv, og 33 prosent fulgte ikke debatten. Når vi regner med alle som ikke bruker sosiale medier i utgangspunktet, oppgir omtrent halvparten at de enten fulgte eller deltok i denne debatten.

Våre funn tyder på at diskusjoner på sosiale medier under arbeidstidsforhandlingene hadde et stort nedslagsfelt. Dette innebærer at også medlemmer utenfor KS-området fulgte med på arbeidstidsforhandlingene og streiken i tilknytning til lønnsoppgjøret i 2014, jamfør at lærernes arbeidstid var et tema som var mye omtalt i media i hele 2014, og at et hovedoppgjør med streik generelt vekker interesse. Ikke overraskende var det langt flere som fulgte debatten, enn det var som selv var aktive, men andelen som deltok aktivt, er likevel stor. Det er dermed tydelig at debatten på Facebook var uttrykk for mer enn en og annen kritisk stemme.

Medlemmene bruker sosiale medier fortrinnsvis til å følge med på, men også til å delta i debatter og diskusjoner. Seks av ti bruker sosiale medier til å følge med på debatter blant forbundets medlemmer. Mer enn fire av ti bruker sosiale medier for å diskutere spørsmål knyttet til fag og profesjonsutøvelse. Vår undersøkelse indikerer at sosiale medier framstår som en plattform for meningsdannelse i fagforeningssammenheng.

---

<sup>1</sup> I spørreundersøkelsen har vi valgt å ikke skille mellom ulike sosiale medier. Tidligere undersøkelser blant tillitsvalgte i LO tyder på at Facebook er dominerende i fagforeningssammenheng, selv om enkelte også benytter andre sosiale medier (Veland & Andersen 2014).

## Forbundet på sosiale medier

I etterkant av arbeidstidsforhandlingene kan det se ut til at medlemmene var mer aktive på sider som ikke er drevet av Utdanningsforbundet, heller enn på sider som er drevet under Utdanningsforbundet sin logo.

«Behovet for Facebook og andre eksterne sider dukker opp når det er vanskelig å finne informasjon hos Utdanningsforbundet.»  
(Hovedtillitsvalgt, fylke)

Det ser derfor ut til at Utdanningsforbundet har et potensial til å skape gode arenaer for informasjonsdeling, debatt og diskusjon også under Utdanningsforbundets logo.

Vår undersøkelse indikerer også at noen deler av organisasjonen hadde en strategi for bruk av sosiale medier under arbeidstidsforhandlingene, mens andre ikke hadde det. I sitatet under beskriver et medlem av klubbstyret i grunnskolen

hvordan de tillitsvalgte på skolen fikk en mediestrategi under arbeidstidsforhandlingene.

«Vi tillitsvalgte ble oppfordret til å være aktive, for det var i stor grad der vi fikk styrt opinionen – gjennom sosiale medier, i stor grad. Vi ble bedt av Utdanningsforbundet – de sa vær aktive, vær med. Vi fikk tips, og fikk en mediestrategi vi kunne forholde oss til. Det ble tatt opp på kurs i vår, hvordan det var lurt å kommunisere budskapet for å nå ut med det.»  
(Medlem av klubbstyret, grunnskolen)

Dette var ikke situasjonen for alle tillitsvalgte. Mange beskriver at det var utfordrende å forholde seg til all aktiviteten på Facebook under arbeidstidsforhandlingene. Undersøkelsen tyder dermed på at forbundet bør ha en tydeligere og mer helhetlig strategi for bruk av sosiale medier i fagforeningssammenheng.

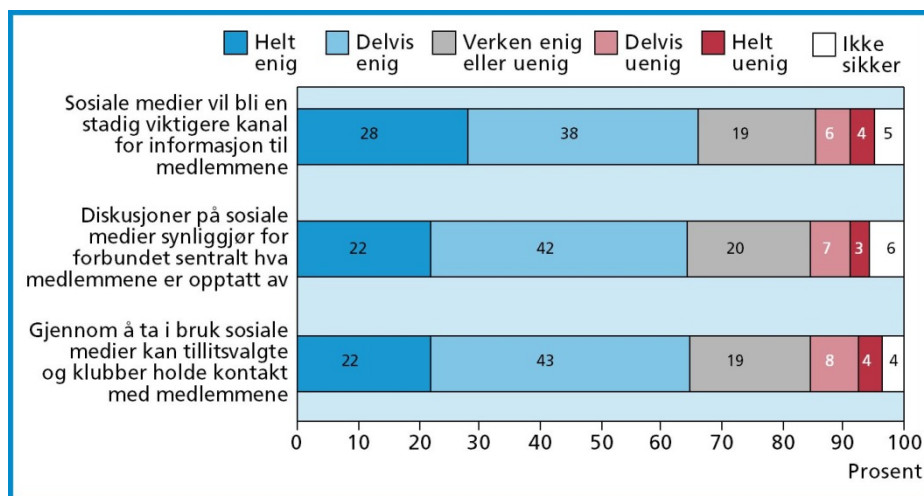
## Holdninger til bruk av sosiale medier

De tre påstandene i figur 1 illustrerer ulike bruksområder for sosiale medier.

Mer enn seks av ti medlemmer er helt eller delvis enig i alle tre påstandene om bruk av sosiale medier i fagforenings-sammenheng. Kun én av ti sier seg helt eller delvis uenig. Omtrent 20 prosent er verken enig eller uenig i alle tre påstandene. Resultatene tyder på at flertallet av medlemmene mener at sosiale medier både er en ressurs som tillitsvalgte kan

benytte seg av for å holde kontakt med sine medlemmer, og at diskusjoner på sosiale medier synliggjør for forbundet sentralt hva medlemmene er opptatt av. Med andre ord ser medlemmene positivt på mulighetene som ligger i sosiale medier som kommunikasjonsredskap i fagforeningssammenheng, både for kontakt lokalt mellom tillitsvalgte og medlemmer på arbeidsplassene, og fra medlemsmassen og inn mot forbundsledelsen.

Figur 1. Holdninger til bruk av sosiale medier i fagforeningssammenheng. (N = 1718-1722). Prosent.





## 4 Om medlemmer og tillitsvalgte

Tillitsvalgte på grunnplan innehar viktige roller i en arbeidstakerorganisasjon: Det er de tillitsvalgte som er i kontakt med medlemmene, og det er de som skal sørge for at klubbene på arbeidsplassen er aktive. I dette kapittelet ser vi på medlemmenes og de tillitsvalgtes deltakelse i eget forbund.

### **Klubbmøtene er en viktig arena**

Utdanningsforbundet har aktive medlemmer sammenliknet med andre forbund. Klubbmøter avholdes jevnlig på de fleste arbeidsplassene, og majoriteten av medlemmene deltar på møtene. Medlemmene er i stor grad fornøyd med klubbmøtene og mener at de ivaretar rollen som diskusjonsarena på en god måte, først og fremst når det gjelder saker som

Vi berører spørsmålene: Hvordan fungerer klubbmøtene? Hvilke saker skaper engasjement? Hvor og i hvilke former diskuteres profesjon og arbeidsbetingelser? På hvilke arenaer deltar de tillitsvalgte i egen organisasjonen? Hvordan opplever de tillitsvalgte kommunikasjonsflyten i egen organisasjonen?

angår arbeidsplassen, men også diskusjoner om forbundets strategi og prioriteringer. Klubbmøtene er også en god arena for kommunikasjon mellom medlemmer og tillitsvalgte. Få medlemmer mener at det som tas opp på møtene, like gjerne kunne vært formidlet på e-post eller ved at klubben hadde egne nettsider. Denne vurderingen deles av de tillitsvalgte.

### **Hvem er de tillitsvalgte?**

De tillitsvalgte på arbeidsplassnivå er første kontaktpunkt for medlemmer og arbeidsgiver i saker som angår medlemskapet, ansettelsesforholdet og arbeidsplassen. Tillitsvalgte på arbeidsplassene skal sørge for at klubbene er aktive.

I kommunal og fylkeskommunal sektor innehar en hovedtillitsvalgt de viktigste oppgavene i forholdet til arbeidsgiver. De hovedtillitsvalgte har en rekke oppgaver i henhold til avtaleverket, men forventes også å følge opp og bistå «sine» arbeidsplassstillitsvalgte.

Lokallaget er Utdanningsforbundets grunnorganisasjon, og alle medlemmer i en kommune er tilsluttet samme lokallag. Tillitsvalgte i lokallaget skal samle medlemmer på tvers av avtaleområdene, ta opp saker som er viktige på lokalt nivå, og sørge for at saker som kommer fra høyere nivå i organisasjonen, blir behandlet.

### **Tid er en utfordring**

Over tid er antall klubbmøter gått noe ned på de arbeidsplassene der man tidligere møttes aller hyppigst. En forklaring på dette er endringer i arbeidshverdagen og endringer i praksis omkring avvikling av møter. Arbeidsplassene kjennetegnes av økende tidspres og styring av arbeidshverdagen. Tid er en utfordring for tillitsvalgte på arbeidsplassnivå. Tillitsvalgte har lite tid, de timene de får i frikjøp, holder knapt nok til planlagte møter med arbeidsgiver. For å kunne avholde møter i

arbeidstiden, kreves velvilje fra arbeidsgiver. Er det mulig å holde møter etter arbeidstid? Tillitsvalgte opplever det som vanskelig å få medlemmene til å komme når møter holdes etter arbeidstid. I barnehagene er det heller ikke praktisk mulig å ha møter i arbeidstiden. Medlemmer som svarer at de sjelden eller aldri deltar på klubbmøtene, knytter dette til knapphet på tid samt møtetidspunkt som ikke passer.

### **To-beins-strategien og det nære**

Siden dannelsen av Utdanningsforbundet i 2001, har «to-beins-strategien» preget diskusjonen i forbundsledelsen. Strategien innebærer at forbundet skal ivareta både medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår og deres profesjonsfaglige interesser.

Både fagforenings- og profesjonsfaglige spørsmål ser ut til å engasjere medlemmene. I en hektisk arbeidshverdag er det likevel sakene som berører arbeidshverdagen til medlemmene som diskuteres – det kan være økt lønn, en god arbeidstidsavtale, økt respekt for yrkesutøvelsen, ressurser og budsjett. Det er vanskelig å

vekke interesse for en del saker som kommer «ovenfra». Samtidig er det ikke enkelt å forutse hva som oppfattes som nært for medlemmene. Det kan være både lønns- og arbeidsvilkår og profesjonsfaglige interesser. Således framstår skillet mellom pedagogikk og fagforening som noe kunstig når saker skal diskuteres på arbeidsplassene, ifølge tillitsvalgte. Det kan stilles spørsmål om hvordan man skiller mellom pedagogikk og fagforening i en organisasjon som organiserer profesjoner, og der tid eller mangel på tid, budsjettbetingelser og andre ressurser griper inn i det pedagogiske arbeidet.

#### **Saker som berører hverdagen:**

«Det som berører hverdagen. Leseplikt, alle ønsker den ned. Bunden arbeidstid, hvordan man har det generelt på arbeidsplassen.» (Arbeidsplassstillitsvalgt, grunnskolen)

«Medlemmene er opptatt av det daglige: den daglige driften av skolen, lønn, hvordan gjør avdelingsleder ditt og datt. Små vanskeligheter hvor det trengs bistand.» (Arbeidsplassstillitsvalgt, videregående opplæring)

### **Nettverksmøter – viktig møteplass**

Utdanningsforbundet har mange arenaer der medlemmer og tillitsvalgte kan kommunisere og diskutere saker som angår medlemmenes arbeidshverdag og forbundets politikk. Lokallaget og fylkeslaget er de vedtektsfestede organene for deltakelse og debatt. Forbundet har også andre møteplasser, som nettverk for tillitsvalgte og kurs og konferanser. I tillegg vil tillitsvalgte som kjenner hverandre, kunne ta en telefon, sende en e-post eller diskutere når de ellers treffes.

### **Serviceorganisasjon**

Undersøkelsen tyder på at tillitsvalgte er fornøyd med Utdanningsforbundet som serviceorganisasjon. Arbeidsplassstillitsvalgte får hjelp av hovedtillitsvalgt, og hovedtillitsvalgt får hjelp av fylkeskontoret. Har man et spørsmål eller befinner

I vår undersøkelse framgår det at nettverksmøter fungerer som en viktig møteplass for arbeidsplassstillitsvalgte. Her kombineres hverdagsutfordringene – som også medlemmene er opptatt av – med utveksling av erfaringer og muligheter for læring. Mye tyder på at de hovedtillitsvalgte også bruker slike møter for organisasjonsbygging i betydningen å motivere til aktiviteter.

seg i en situasjon der man trenger hjelp, får man det. Inntrykket er at man får kompetent og rask bistand dersom man henvender seg til tillitsvalgte på høyere nivå.

### **Ett forbund – ulike medlemsgrupper**

Undersøkelsen viser at å ivareta alle de ulike medlemsgruppens interesser er en utfordring for Utdanningsforbundet. Det er kanskje ikke så overraskende. Barnehagemedlemmer kan oppleve at det blir mye skole, mens man i den videregående opplæringen synes det er mye barnehage. Utfordringen er likevel størst blant medlemmer i universiteter og høyskoler og innen faglig-administrativt støttesystem, som er en samling av ganske ulike yrkesgrupper.

#### **Fem medlemsgrupper:**

Utdanningsforbundet har per 2015 delt medlemmene i fem medlemsgrupper: barnehage, grunnskole, videregående opplæring, universiteter og høyskoler og faglig-administrativt støttesystem. Barnehage og grunnskole er de to største medlemsgruppene, med videregående opplæring som den tredje største gruppen. Ledermedlemmer er tilknyttet den medlemsgruppen deres arbeidsplass hører inn under, men har i tillegg egne møteplasser for ledere.

Vi ba medlemmer uten tillitsverv om å ta stilling til påstanden «Min medlemsgruppe er godt ivaretatt i organisasjonen», se figur 2. I samtlige medlemsgrupper finner vi relativt store andeler som mener at deres gruppe ikke er godt ivaretatt. Medlemmene i grunnskolen, den største medlemsgruppen, er mest fornøyd. Her er 37 prosent helt eller delvis enig i at deres gruppe er godt ivaretatt i organisasjonen. Vi ser en tydelig sammenheng mellom gruppens størrelse og hvor godt medlemmene mener gruppene blir ivaretatt. Ved universiteter og høyskoler, der vi finner den minste medlemsgruppen, er sju av ti helt eller delvis uenig i at gruppen er godt ivaretatt. For medlemmer i faglig-administrativt støttesystem svarer litt over halvparten av medlemmene det samme. Medlemmene i universiteter og høyskoler og faglig-administrativt støttesystem føler seg ikke godt ivaretatt i organisasjonen, og mange har vurdert å melde seg ut på grunn av dette. Det å ikke oppleve seg

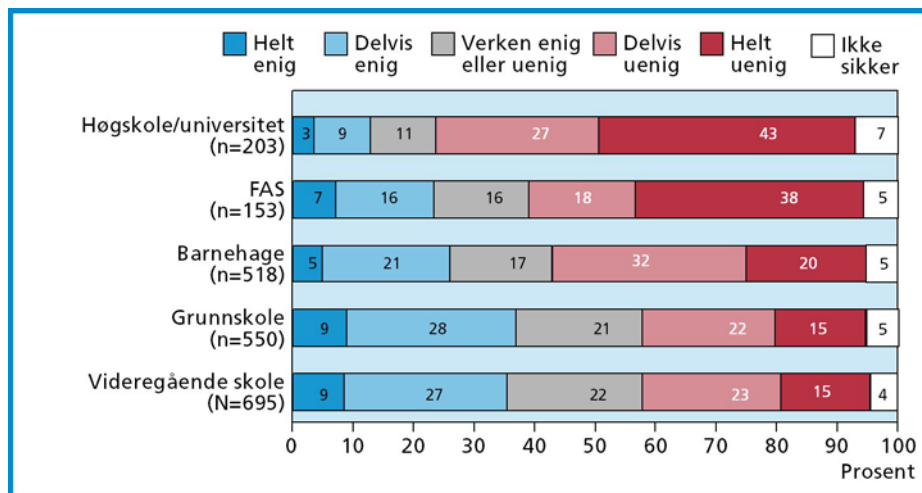
prioritert i tariffoppgjørene og ikke bli hørt i organisasjonen, er noe som opptar våre informanter:

«Vi har blitt plassert i et vakuum i forbundet. Det er ikke noen god situasjon, og gruppa vår har ikke blitt ivaretatt lønnsmessig.»  
(Tillitsvalgt, PP-tjenesten)

«Saker fra voksenopplæringsfeltet kan være vanskelige å fremme i organisasjonen, og sentralt mangler vi representasjon. Vi føler oss stemoderlig behandlet.»  
(Medlem, voksenopplæring)

Dårlig ivaretagelse av egen medlemsgruppe er den viktigste årsaken som oppgis av medlemmer ved universiteter og høyskoler og i faglig-administrativt støttesystem som har vurdert å melde seg ut av forbundet.

Figur 2. Vurdering av påstanden: «Min medlemsgruppe er godt ivaretatt i organisasjonen», medlemmer uten verv. (N = 2119). Prosent.



## 5 Om ledermedlemmer

Ledermedlemmer skal ivaretas som medlemmer av forbundet, men også i kraft av sin rolle som ledere. Ledermedlemmenes posisjon og plass i organisasjonen har vært tema i Utdanningsforbundet over

### Aktivitet blant ledermedlemmer

Hvor aktive er ledermedlemmene? To av tre ledere beskriver seg som lite aktive eller ikke aktive medlemmer, kun én av tre beskriver seg som aktive eller middels aktive medlemmer. Ledermedlemmer inviteres ikke alltid til klubbmøter. De som blir innkalt, forteller at de vurderer

### Mistet sin stemme i forbundet

Hvorfor er ledermedlemmer mindre aktive enn andre medlemmer? Ledermedlemmer forteller at overgangen fra vanlig medlem til ledermedlem var stor. Flere sier at de opplevde at de mistet sin stemme i forbundet da de ble ledere, og at de nå mangler kanaler der de kan ytre sitt syn på ulike spørsmål.

«Jeg vil si jeg gikk fra å ha et forum til ingen fora, fra å ha en stemme til å miste den.»

(Ledermedlem, grunnskolen)

«Jeg synes det der med å miste en stemme er veldig illustrerende. Jeg opplever meg ganske ofte som knebla.

tid, og det hadde ekstra oppmerksomhet i landsmøteperioden fra 2012 til 2015. Dermed var det naturlig å sette søkelys på ledermedlemmer også i denne undersøkelsen om kommunikasjon.

sakskartet før de deltar. En del av ledermedlemmene føler seg ikke velkommen på klubbmøter. Når det gjelder deltakelse i diskusjoner, deltar ledere fortrinnsvis i uformelle sammenhenger på arbeidsplassen.

Jeg gikk fra å være en aktiv og engasjert arbeidsplassutvalgt til å bli leder og mistet min stemme. Det hender jeg kommuniserer med blikk, men jeg er veldig forsiktig med hva jeg sier.»  
(Ledermedlem, grunnskolen)

«Som vanlig medlem hadde jeg en tillitsvalgt som informerte hvis det var noe. Som leder er det også tillitsvalgt som skal informere meg. Hvis ikke det fungerer, så har jeg ingen plasser å få tak i informasjon. Det har jeg tatt opp med forbundet.»

(Ledermedlem, barnehage)

### **Om tilbudet til ledermedlemmer**

Kjenner informantene til tilbudet som er spesielt rettet mot lederne, blant annet lederhjelpen? De kvalitative intervjuene viser at de foraene eller samlingene som er opprettet for ledere på fylkes- og kommunalt nivå, vurderes ulikt. Noen har ikke hørt om dem, andre synes det er lite å hente der, mens atter andre vurderer disse positivt. En sier: «Hva er det for noe?» (Ledermedlem, barnehage). Men det er også ledere med god kjennskap:

«Jeg har kontaktet lederhjelpen. Synes jeg fikk gode svar. Det dreide seg om en sak jeg var usikker på hvordan jeg skulle håndtere.»  
(Leder, grunnskolen)

### **Vurderer å melde seg ut**

Samlet sier 57 prosent av ledermedlemmene at de har vurdert utmeldelse de siste to årene. De tre viktigste potensielle utmeldingsgrunnene er manglende ivaretagelse av den yrkesgruppen de representerer, manglende ivaretagelse av ledermedlemmer og at de har vurdert å melde seg inn i en annen organisasjon.

Blant ledere i videregående opplæring og grunnskolen er det flere som forteller at de vurderte å melde seg ut i forbindelse med arbeidstidsforhandlingene. De opplevde at de ble satt i en krysspresssituasjon vis-à-vis arbeidsgiver:

Informantene som har benyttet lederhjelpen, er likevel i mindretall. Når vi spør hvor lederne henvender seg dersom de har behov for hjelp, er det mange som nevner kolleger eller KS.

Undersøkelsen viser også at majoriteten av ledermedlemmene synes den faglige debatten i forbundet handler for lite om lederrollen og dens utfordringer. Ledermedlemmer etterlyser blant annet egne arenaer for å diskutere lønns- og arbeidsvilkår samt fag og profesjon.

«Jeg ble kraftig provosert under forhandlingene og streiken. Vi skoleledere ble nærmest framstilt som monstre.»  
(Leder, grunnskolen)

«Og vi ble jo heller ikke tatt ut. Men jeg vurderte seriøst å melde meg ut den våren, da jeg skjønnte at det ville bli streik. Hadde jeg blitt tatt ut, ville jeg ikke vært medlem i dag.»  
(Leder, grunnskolen)

Samtidig er nesten seks av ti ledermedlemmer enig i at det er viktig at forbundet representerer alle grupper ansatte med samme utdanningsbakgrunn – også ledere. Flere velger å forbli i forbundet av ideologiske grunner.



### **En endret lederrolle**

I løpet av de siste 20 årene har kutt i ledernivåer og delegering av beslutningsmyndighet og ansvar innenfor kommunale og fylkeskommunale virksomheter vært sentrale utviklingstrekk. Videre er synet på ledelse endret. Mens ledelse i det offentlige tidligere var nært koblet til faglighet og profesjon, har det i de siste ti årene vært en tiltakende tendens til å forsøke å frakoble ledelse fra profesjonsutøvelse. Idealet om at «en god leder kan lede alt» har stått sterkt. Fra å være den «fremste blant likemenn» med nær kobling til eget fag eller egen profesjon, har lederrollen i økende grad beveget seg i retning av arbeidsgiverrollen.

Vi spurte ledermedlemmene om de mener Utdanningsforbundet har tatt inn over seg at lederrollen har endret seg. Vi siterer her to ledere hvis svar er dekkende for majoriteten av dem vi intervjuet:

Leder I: «Da kan jeg si nei!»

Leder II: «Det kan jeg klart si, også. Der er vi enige! De kan starte med å kartlegge hvordan hverdagen vår er, kanskje, og se det i forhold til de lønns- og arbeidsbetingelsene vi jobber under. Lønna til en utdanningsleder står ikke i stil med betingelsene.»

(Ledere, grunnskolen)

En endret lederrolle kan ha påvirket ledermedlemmenes syn på det tilbudet som forbundet gir dem.

## 6 Veien videre

Utdanningsforbundet er en organisasjon med store ambisjoner knyttet til deltakelse og engasjement. Strukturen skal sikre representativt demokrati på arbeidsplassnivå, i lokallag, fylkeslag og på sentralt nivå, og vedtektene skal sikre at alle medlemsgrupper blir representert. Dette setter

store krav til kommunikasjonsflyt, og vår undersøkelse viser at forbundet her står overfor noen utfordringer. Under følger noen refleksjoner over hvordan Utdanningsforbundet kan møte disse utfordringene.

### **Kommunikasjon i kjølvannet av streiken**

Arbeidstidsforhandlingene og den påfølgende streiken satte søkelys på at medlemsdemokratiet ikke fungerer optimalt. Hvordan kan Utdanningsforbundet møte mistilliten som har oppstått mellom medlemmene og ledelsen?

1. Rundt én av tre opplever at det ikke er noe poeng i å delta i debatter, fordi noen få på toppen bestemmer. Dette tyder på at Utdanningsforbundet bør være tydeligere på hvilke vurderinger som ligger til grunn for avgjørelsen som blir tatt. Dette kan bidra til at medlemmene opplever at det er meningsfullt å delta i debatter.
2. I undersøkelsen signaliserer en relativt stor andel av medlemmene at ledelsen vet for lite om hvordan deres arbeidshverdag er. Dette tyder på at ledelsen bør bli bedre til å kjenne hvor skoen trykker i arbeidshverdagen til medlemmene. Våre funn viser at det å drive oppsøkende virksomhet og å prioritere reisevirksomhet ut til medlemmene oppfattes av de fleste medlemmene og de tillitsvalgte vi snakket med, som en konstruktiv måte for å imøtekomme den mistilliten som har oppstått mellom medlemmene og sentralt nivå.

## Potensialet i sosiale medier

Sosiale medier i fagforeningssammenheng ser ut til å ha vokst fram som en viktig kanal for meningsdannelse og diskusjon i Utdanningsforbundet under arbeidstidsforhandlingene og den påfølgende streiken. Av medlemmer som benytter sosiale medier generelt, oppga 19 prosent at de

1. Noen deler av organisasjonen hadde en strategi for bruk av sosiale medier under arbeidstidsforhandlingene, både for å mobilisere medlemmer og for å informere medlemmer om forbundets politikk, mens andre ikke hadde det. Undersøkelsen tyder dermed på at forbundet bør ha en tydeligere og mer helhetlig strategi for bruk av sosiale medier i fagforeningssammenheng, uten at dette betyr at disse mediene skal erstatte de vanlige informasjons- og kommunikasjonskanalene.
2. Undersøkelsen viser at medlemmene allerede diskuterer fag og fagforening på nett, men de er mer aktive på sider

## De ulike medlemsgruppene

De ulike medlemsgruppene i Utdanningsforbundet føler seg lite ivaretatt. Dette gjelder særlig medlemmer innen universiteter og høyskoler og faglig-administrativt støttesystem. Å ivareta og engasjere de ulike medlemsgruppene vil være avgjørende dersom Utdanningsforbundet skal lykkes med å være et forbund for hele utdanningssystemet. Hvordan kan Utdanningsforbundet møte utfordringen?

1. Vår undersøkelse tyder på at nettverk for tillitsvalgte bidrar til å styrke de tillitsvalgte. I dag er nettverkene en lite

deltok i debatten under arbeidstidsforhandlingene, 48 prosent svarte at de fulgte med uten å delta selv, mens 33 prosent fulgte ikke debatten. Hvordan kan engasjementet på sosiale medier utnyttes på best mulig måte? Våre funn viser at:

3. Våre funn viser også at medlemmene ser positivt på mulighetene som ligger i sosiale medier som kommunikasjonsredskap, både for kontakt mellom tillitsvalgte og medlemmer på arbeidsplassen og fra medlemmene og inn mot forbundsledelsen. Dette potensialet bør i større grad utnyttes.

formalisert del av Utdanningsforbundets organisasjonsstruktur. Dette er ikke til hinder for å styrke ambisjonene om å nå flere grupper tillitsvalgte med en slik ordning. De tillitsvalgte på arbeidsplassnivå er første kontaktpunkt for medlemmer og arbeidsgiver i saker som angår medlemskapet, ansettelsesforholdet og arbeidsplassen. Tillitsvalgte på arbeidsplassene skal også sørge for at klubbene er aktive. Ved å styrke de tillitsvalgte på arbeidsplassnivå, styrker Utdanningsforbundets samtidig sin posisjon på arbeidsplassene og overfor medlem-

mene. Nettverkene gir ikke bare arbeidsplasslitsvalgte en kanal til hovedtillitsvalgt, de gir også den hovedtillitsvalgte og Utdanningsforbundet innsikt i hva som skjer på arbeidsplassene.

2. Undersøkelsen tyder også på at det varierer hvor godt nettverksmøtene

fungerer for de ulike medlemsgruppene. For at nettverkene skal fylle sin funksjon, må de derfor tilpasses de ulike medlemsgruppene. For en del medlemsgrupper vil nettverk måtte strekke seg utover kommunegrensene – og utover grensene for lokallaget – for å gi mening.

### **Imøtekomme ledermedlemmer**

Halvparten av ledermedlemmene mener at den gruppen medlemmer de representerer, ikke blir godt nok ivaretatt i organisasjonen. Lederens situasjon må tas opp av Utdanningsforbundet, men hvordan møte utfordringen? Ledermedlemmer påpeker blant annet følgende:

1. Fire av ti ledermedlemmer har ingen klar vurdering av de tilbudene eller ordningene som forbundet har etablert for ledere. Det gjenstår derfor fortsatt en jobb for å gjøre de ulike tilbudene for ledere synlige og kjente.
2. Majoriteten av ledermedlemmene synes den faglige debatten i forbundet handler for lite om lederrollen og dens utfordringer. Flere av ledermedlemmene understreker betyd-

ningen av rollekompetanse og aksept for at ledermedlemmer har en annen rolle i kraft av å være leder. Dersom Utdanningsforbundet ønsker å ha ledermedlemmer, må de finne forra hvor lederne kan føle seg hjemme i forbundet.

3. Våre funn tyder også på at ledermedlemmer ønsker seg egne arenaer for å diskutere lønns- og arbeidsvilkår samt fag og profesjon. Det er lett å tenke at dette er noe lederne ivaretar selv, og da særlig ledere på toppnivå. Men i intervjuene ble det understreket at lønna ikke står i forhold til arbeidsbyrden, kravene om tilgjengelighet er langt utover normal arbeidsdag, og det er dårlige muligheter for avspasering.





## Se og bli sett. Kortversjon

Denne publikasjonen presenterer resultatene fra forskningsprosjektet «Utdanningsforbundet – kommunikasjon og organisasjon», som ble gjennomført i kjølvannet av arbeidstidsforhandlingene og lærerstreiken i 2014. Dette er kortversjonen av hovedrapporten *Se og bli sett. En undersøkelse blant Utdanningsforbundets medlemmer*. Prosjektet er utført på oppdrag fra Utdanningsforbundet i 2015.



**Fafo**

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