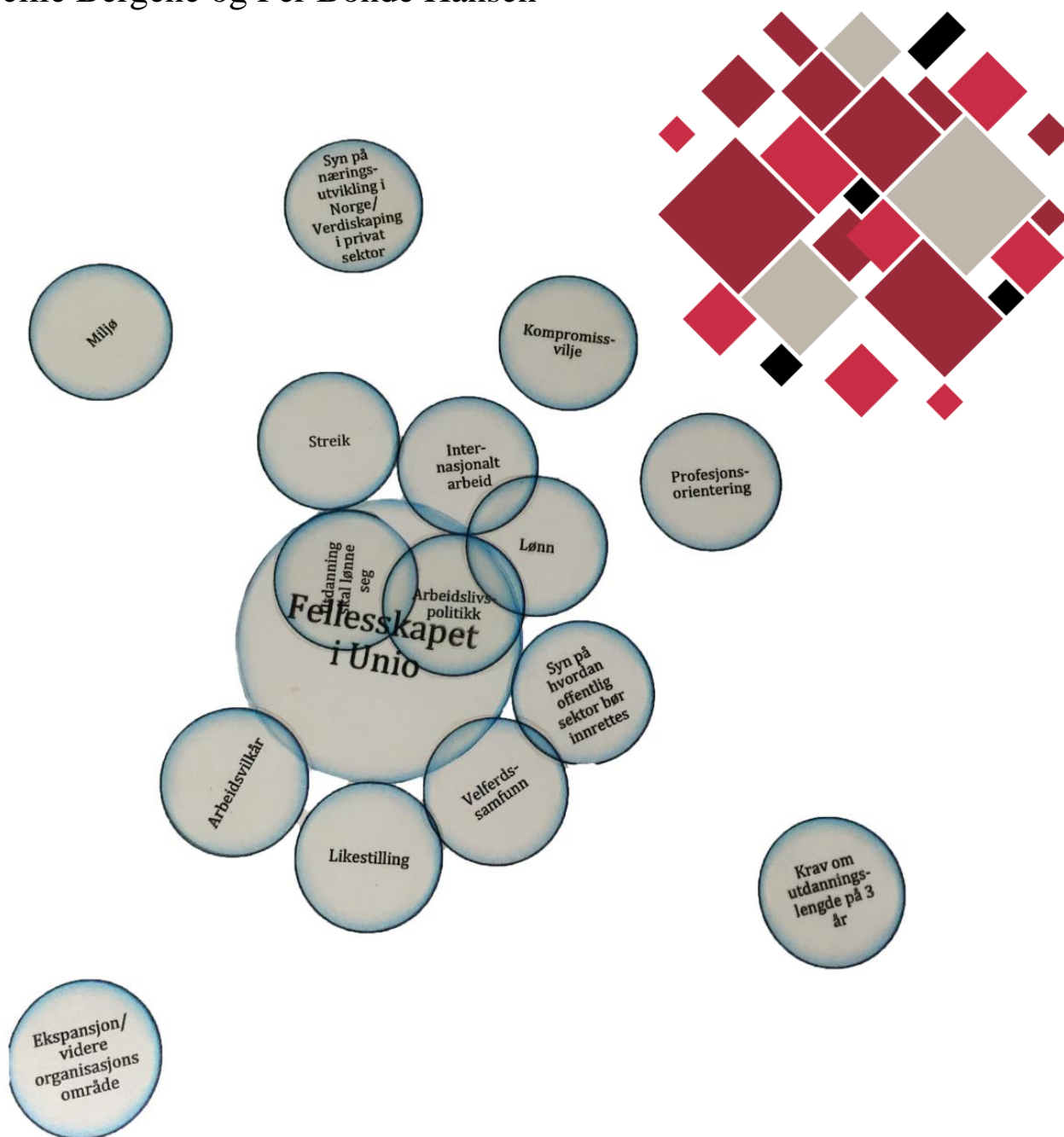


Jeg forener?

Organisasjonsevaluering av Unio

Ann Cecilie Bergene og Per Bonde Hansen



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2015
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshaver-nes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-357-5
ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet
Pb. 4 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 4 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
E-post: postmottak@afi.hioa.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan bestilles eller lastes ned fra <http://www.afi.no>

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Samfunn, arbeidsliv og politikk

Rapport nr.:

7/2015

Tittel:

Jeg forener?
Organisasjonsevaluering av Unio

Dato:

September 2015

Forfatter(e):

Ann Cecilie Bergene og Per Bonde Hansen

Antall sider:

154 + vedlegg

Resymé:

AFI har på oppdrag fra organisasjonsutvalget i Unio gjennomført en organisasjonsevaluering som innebefatter både en evaluering av Unios nåværende organisering og hvordan denne kan videreutvikles. Rapporten kombinerer kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner som frembringer synspunkter og vurderinger av Unio slik organisasjonen har utviklet seg og fremstår i dag, samt hvilke refleksjoner disse gjør seg rundt fremtidens Unio på den ene siden og to kvantitative spørreundersøkelser på den andre. Den ene spørreundersøkelsen ble sendt til medlemmene av Unios forhandlingsutvalg og omhandler en vurdering av både forhandlingsutvalgene som sådan og av Unio. Den andre spørreundersøkelsen innebar en «omdømmeundersøkelse» hvor fokuset var eksterne aktørers oppfattelse av Unio som politisk aktør, med spesielt blikk på samfunnspolitiske og lønnspolitiske spørsmål. Hovedproblemstillingen som har vært styrende for arbeidet med denne organisasjonsevalueringen er hvordan Unio fungerer som fellesskap, og hvordan dette fellesskapet kan videreutvikles gjennom å styrke «Unio-identiteten». Formålet med organisasjonsevalueringer er å skape forbedringer, og vi tar oss avslutningsvis friheten til å komme med noen anbefalinger.

Emneord:

Organisasjonsevaluering, fagforeningsstrategier, hovedsammenslutninger, profesjon, identitet

Forord

Denne rapporten er laget på oppdrag fra Unios organisasjonsutvalgt, ledet av Terje Skyvulstad. Arbeidet er gjennomført våren 2015. Bakgrunnen for oppdraget var at Unios styre nedsatte et politisk utvalg for å blant annet gjennomføre en organisasjonsevaluering. Vi ønsker dermed først av alt å takke Unio for et svært interessant oppdrag for vår del.

Vi vil også benytte anledningen til å takke alle som har stilt opp. Dette inkluderer medlemmer av Unios styre som lot seg intervju og som var med "på leken" vi presenterte dem for, medlemmer av Unios forhandlingsutvalg som svarte på spørreskjemaet og de "Unio-tillitsvalgte" som lot seg intervju over telefon.

Selve gjennomføringen av undersøkelsen ble gjort lettere for oss å håndtere av Ina Smith-Meyer i Unios sekretariat. Takk for alle inngåtte intervjuavtaler og kontaktopplysninger!

Rapporten er et samarbeidsprodukt, hvor forfatterne har fått bistand og tilbakemelding i flere ledd. Vi ønsker å takke Ida Drange og Arild H. Steen for innspill til spørreskjema, Christina Lindskog og Hallvard Berge for kommentarer til utkast, og til Cathrine Egeland for kvalitetssikring. Eventuelle feil og mangler er likevel forfatternes ansvar.

Arbeidsforskningsinstituttet, september 2015

Ann Cecilie Bergene

Per Bonde Hansen

Innhold

Forord

Sammendrag

1. INNLEDNING	1
BAKGRUNN: UTVIKLINGSTREKK I ARBEIDSLIVET	2
2. ANALYTISK RAMMEVERK	7
FAGFORENINGERS SELVBILDE OG IDENTITET	7
ORGANISATORISKE UTFORDRINGER OG STRATEGIER	15
STRATEGIER I MØTE MED UTFORDRINGENE	17
NORDEN	26
3. METODE	30
INTERVJUUNDERSØKELSEN	30
SPØRREUNDERSØKELSE TIL MEDLEMMER AV FORHANDLINGSUTVALGENE	30
LANDSREPRESENTATIV SPØRREUNDERSØKELSE	31
4. UNIO I DAG: HVA ER UNIO? OG HVEM ER UNIO FOR?	32
FRA FØDSEL GJENNOM PRØVELSER TIL DAGENS UNIO: EN ANALYSE AV EN FORTELLING	32
UNIO I ORGANISASJONSLANDSKAPET: ET UNIKT EKSISTENSGRUNNLAG	36
UNIO I ARBEIDSMARKEDET: UTDANNINGSGRUPPENE I OFFENTLIG SEKTOR	42
IDENTITET: HVILKEN OG HVOR STERK?	45
FAGLIG STRATEGI: KAMP ELLER KOMPROMISS?	49
STRUKTUR	52
HVOR GODT FUNGERER FORHANDLINGSUTVALGENE?	67
KULTUR: KOMPROMISSVILJE, FELLES LØSNINGER, RESPEKT	72
KOMPROMISSVILJENS GRENSER	74
STØRST ER STERKEST	76
5. UNIO SETT FRA ULIKE SYNSVINKLER	83
KJENNSKAP TIL UNIO BLANT ARBEIDSTAKERE MED HØYERE UTDANNING	88
VURDERING AV UNIO BLANT ARBEIDSTAKERE MED HØYERE UTDANNING	92
HOLDNINGER TIL UNIO BLANT ARBEIDSTAKERE MED HØYERE UTDANNING	96
MEDLEMSKAP BLANT ARBEIDSTAKERE MED HØYERE UTDANNING	98
(POTENSIELLE) UNIO-MEDLEMMERS VURDERING AV OG HOLDNINGER TIL UNIO	100
VURDERING AV UNIO BLANT MEDLEMMER AV FORHANDLINGSUTVALGENE	103
6. UNIO I FREMTIDEN: HVA SKAL UNIO BLI?	107
ENDRINGER AV EKSTERN STRUKTUR	109
ENDRINGER AV INTERN STRUKTUR	126
7. AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER	143
REFERANSER	152

VEDLEGG

Liste over tabeller

Tabell 1: To dimensjoner ved fagorganisering	9
Tabell 2: Dimensjoner som påvirker fagforeningenes karakter	11
Tabell 3: Hovedorganisasjon og fagforeningsapati	17
Tabell 4: Analytisk rammeverk for endring og beveggrunner	19
Tabell 5: Beskrivelse av nettutvalget i undersøkelsen til forhandlingsutvalgene, fordelt på forbund	31
Tabell 6: Beskrivelse av nettutvalget i undersøkelsen til forhandlingsutvalgene, fordel på forhandlingsutvalg	31
Tabell 7: Anvendelse av det analytiske rammeverket for endring og beveggrunner på Unio	141

Liste over figurer

Figur 1: Illustrasjon av klassestruktur, holdninger og fagforeningers karakter	11
Figur 2: Vurdering av hvordan dagens forhandlingsutvalg fungerer	68
Figur 3: Vurdering av hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget	69
Figur 4: Vurdering av samarbeidet i forhandlingsutvalget	70
Figur 5: Utslagsgivende faktorer i diskusjonene i forhandlingsutvalget	71
Figur 6: Vektlegging av Unios målsettinger i forhandlingsutvalget	72
Figur 7: Sentrum, periferi og potensiell alliansebygging i Unio	77
Figur 8: Sentrum og periferi i Unio	80
Figur 9: Fellesskap og konsensus i Unio	81
Figur 10: Holdninger til fagforeninger blant medlemmer i de ulike hovedorganisasjonene	83
Figur 11: Prioritering av ulike fagforeningsoppgaver og -funksjoner, fordelt på hovedorganisasjon	85
Figur 12: Vurdering av på hvilket nivå lønnsforhandlinger i hovedsak bør foregå, fordelt på hovedorganisasjon	87
Figur 13: Preferanse for å forhandle selv eller at fagforeninger forhandler på ens vegne, fordelt på hovedorganisasjon	88
Figur 14: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene	89
Figur 15: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på alder	89
Figur 16: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på sektor	90
Figur 17: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på utdanningsnivå	91
Figur 18: Vurdering av Unios innsats	92
Figur 19: Vurdering av Unios innsats, fordelt på alder	93
Figur 20: Ikke inntrykk av Unios innsats på utvalgte områder, fordelt på hovedorganisasjon	94
Figur 21: Vurdering av Unios synlighet	95
Figur 22: Vurdering av Unio	96

Figur 23: Ikke inntrykk til å vurdere Unio på utvalgte områder, fordelt på hovedorganisasjon.....	97
Figur 24: Fagforeningsmedlemskap og alder	98
Figur 25: Fagforeningsmedlemskap og utdanningsnivå.....	99
Figur 26: Fagforeningsmedlemskap og kjønn.....	99
Figur 27: Fagforeningsmedlemskap og sektor	100
Figur 28: Vurdering av Unios innsats blant Unios medlemmer	100
Figur 29: Vurdering av Unio blant Unios medlemmer	101
Figur 30: Vurdering av Unios innsats blant uorganiserte	102
Figur 31: Vurdering av Unio blant uorganiserte.....	102
Figur 32: Vurdering av Unios synlighet blant medlemmene i forhandlingsutvalgene.....	103
Figur 33: Vurdering av Unios innsats blant medlemmene i forhandlingsutvalgene	104
Figur 34: Vurdering av Unio blant medlemmene i forhandlingsutvalgene	105

Sammendrag

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), ved Ann Cecilie Bergene og Per Bonde Hansen, fikk i oppdrag å utføre en organisasjonsevaluering av Unio, igangsatt av organisasjonsutvalget ledet av Terje Skyvulstad. Oppdraget gjaldt både å evaluere Unios organisering slik den er i dag samt hvordan organisasjonen kan videreutvikles, med fokus både på intern og ekstern struktur og organisering, samt Unios omdømme i norsk offentlighet.

Hovedproblemstillingen for arbeidet har vært *hvordan Unio fungerer som felleskap og hvor forbedringspotensialet ligger, for eksempel knyttet til utvikling og styrking av en "Unio-identitet"*. Viktige underproblemstillinger er hvor sterk dagens identitet er, hvorvidt den er begrensende eller tøyelig, og hvorvidt den er inkluderende både i det interne Unio-fellesskapet, men også utover mot underrepresenterte grupper.

Metode

For å gjennomføre organisasjonsevalueringen har vi gjort kvalitative intervjuer med nøkkelinformanter, det vil si styremedlemmer og politisk ledelse i Unio (totalt 19 intervjuer). Vi har i tillegg gjort kvalitative telefonintervjuer med utvalgte "Unio-tillitsvalgte". Til dette kommer en spørreskjemaundersøkelse sendt til medlemmene av Unios forhandlingsutvalg samt en kvantitativ "omdømmeundersøkelse" sendt til et representativt utvalg av norske arbeidstakere med høyere utdanning.

Analytisk rammeverk

For å gjennomføre en organisasjonsevaluering er det nødvendig å anlegge noen forhåndsdefinerte perspektiver for å gi evalueringen en tydelig retning, og ikke minst noen knagger å henge vurderinger av fremtidige strategier på. Dermed har vi i et eget kapittel gjort rede for det analytiske rammeverket. Sentrale perspektiver er her fagforeningers selvbylde og identitet, organisatoriske utfordringer samt fagforeningsstrategier i møte med disse utfordringene. Dette analytiske rammeverket blir anvendt i de påfølgende analysekapitlene.

Som vi ser av problemstillingen er "**identitet**" et nøkkelbegrep. Det analytiske rammeverket definerer identitet både som noe begrensende, men også noe som kan bygges ved hjelp av **kreativ forestillingskraft**. Det vil kort fortalt innebære at man som en bevisst aktivitet forsøker å bygge en (ny) identitet.

Som noe begrensende er identitet knyttet til **tradisjoner** som påvirker mulige fremtidige veivalg. For eksempel står et av elementene i forbundenes identitet, nemlig egen profesjon, i et spenningsforhold til den ovenfor nevnte "Unio-identiteten". Vi har dermed inkludert perspektiver på **profesjonsorganisasjoner**, sammenlignet med mer generelle **fagorganisasjoner**. Vi argumenterer for at i arbeidet med å videreutvikle organisasjonen er det sentralt å kartlegge den eksisterende identiteten i tillegg til å legge grunnlaget for utvikling og endring av identitet i ønsket retning.

Med valg av retning er vi over på videreutvikling og **endring**. For å gjøre bevisste valg er det viktig å reflektere over **hva** som skal endres, **hvordan** og **hvorfor**. Et annet hovedelement i det analytiske rammeverket handler dermed om å skille mellom eksterne og interne endringer av struktur, hvor det blant **strategier** for interne endringer skilles mellom beslutningsprosesser/demokrati og administrasjon/ledelse. Når det gjelder hvorfor, skiller dette rammeverket mellom tre **bevegggrunner** som kan ligge bak både eksterne og interne endringer: defensive, aggressive og transformative.

Når det gjelder struktur tar det analytiske rammeverket opp såkalt **matrisesamarbeid** som har til hensikt å øke utveksling av menneskelige ressurser for å legge til rette for gjensidig utveksling av erfaringer slik at organisasjonen utvikler et bredere erfaringsgrunnlag. Det hevdes dermed at det blir lettere å

utvikle og spre en felles visjon, en felles identitet og felles verdier. En matrisestruktur skal også medføre at informasjon i større grad flyter på kryss og tvers, gjøre organisasjonen mer smidig, og i stand til å gjennomgå stadige tilpasninger.

Siden mye av teorien i det analytiske rammeverket er utviklet med utgangspunkt i fagbevegelsen i den angloamerikanske verden, avslutter vi det analytiske rammeverket med en kort beskrivelse av organisasjonslandskapet i våre naboland; Sverige og Danmark, siden disse ligner mer på Norge.

Unio i dag: Hva er Unio? Og hvem er Unio for?

En evaluering må ta utgangspunkt i hva som *er*, men istedenfor å *beskrive* Unio i et bakgrunnskapittel har vi valgt å gjøre oppfattelsen av hva Unio er gjenstand for egen analyse. Organisasjonsevalueringen kombinerer dermed et "bakoverskuende" element som analyserer nåværende organisering og begrunnelsen for den, og et fremoverrettet blikk.

Unios historiekultur og eksistensgrunnlag

Det første analysekapitlet anvender begrepet "**historiekultur**" som et ledd i analysen av oppfattelser av hva Unio (ikke) *er* og for *hvem* Unio (ikke) *er*. Hovedformålet med dette kapitlet er å identifisere **grunnverdier** og **etablerte sannheter**, men også hvor disse er **utfordret**, samt å redegjøre for vurderingen av Unio. I intervjuene ble informantene presentert med Unios uttalte kjerneverdier og bedt om å plassere disse i forhold til hvorvidt disse var i sentrum eller periferien av det **opplevde fellesskapet**, det vil si hvilke verdier er det bred enighet om og hvilke er gjenstand for diskusjon og uenighet? Bakgrunnen for dette var tanken om at Unios kjerneverdier danner et viktig utgangspunkt for organisasjonen. I møtet mellom forbundenes syn på kjerneverdiene og egne verdier, oppstår en dynamikk som gjør at kjerneverdiene kan og bør justeres for å virke **samlende** og ikke **splittende**. Vi har valgt å omtale dette som henholdsvis sentripetale (samlende) og sentrifugale (splittende) krefter.

Ut fra analysen av historiekulturen danner det seg et bilde av en organisasjon som oppstod av instrumentelle årsaker; en av hovedsammenslutningene for arbeidstakere med høyere utdanning, AF, ble avviklet i en situasjon hvor hovedorganisasjoner hadde, og fortsatt har, en politisk kanal inn i det norske systemet for arbeidslivsrelasjoner, trepartssamarbeidet, som forbund ikke har. Selv om bevegelsen var **instrumentell**, ble, ifølge historiefortellingen, Unio tidlig satt på noen prøvelser som vekket **følelser**; inkludert at et av medlemsforbundene, Norsk Sykepleierforbund, gikk rett ut i streik. Fortellingen om etableringen trekker frem to viktige aspekter ved hva som har blitt del av Unios identitet, som skaper forbindelser mellom fortid og nåtid. Dette er **streik**, som samlende og mobiliserende, og å fungere uten en fastlagt struktur, men snarere med en **fleksibel struktur**, som blir til underveis og i praksis.

Historiefortellingens hovedmomenter gjenfinnes i stor grad hos styremedlemmene. Unio oppleves å per i dag være en relativt ensartet hovedorganisasjon - for utdanningsgruppene i offentlig sektor. Dette blir ofte omtalt som å kunne snakke **med én (tydelig) stemme**. Det er imidlertid ikke full enighet om hvor, og hvor markant, grensene skal trekkes mot andre grupper av arbeidstakere i fremtiden. Det er med andre ord spenninger knyttet til Unios **fremtidige ut- og avgrensning**, der det både er diskusjoner om å inkludere arbeidstakere i privat sektor og med mindre enn tre års utdanning.

Unios identitet og grensdragning

En konkret hendelse som brakte disse spørsmålene på banen var Maskinistforbundets inntreden i Unio. Det var bred enighet om at dette **utfordret den etablerte identiteten**, men en viss uenighet i hvorvidt denne utfordringen var positiv og videreutviklende eller negativ og utvannende. Innlemmelsen av Maskinistforbundet ble oppfattet å utfordre både treårskravet og Unios profil knyttet til offentlig sektor. Samtidig ble utvidelsen opplevd å være spennende og berikende. Ut- og avgrensning en

pågående prosess, og hvor mye, og på hvilke områder, eventuelle nye medlemsgrupper kan skille seg fra det som i dag betegnes som Unios kjernegruppe, er et uavklart spørsmål. Intervjuene tok opp problemstillinger knyttet til å finne balansen mellom det å bevare det eksisterende og å åpne for endringer.

Spørsmålet om hva Unio oppleves å være og hvem Unio er for, handler også om Unios identitet. **Identitetsbyggingen** har, i de bortimot 15 årene Unio har eksistert, vært en **kontinuerlig prosess**, ofte sett i forbindelser med endringer av ekstern struktur gjennom innlemmelse av nye forbund. I våre intervjuer ble det likevel av enkelte fortsatt trukket frem perspektiver på identitet som mer historisk konstant og statisk. Her blir identiteten fremstilt som noe som er **"naturlig"** blant enkelte grupper, men likevel **sårbart** og noe som kan **mistes**, blant annet i forbindelse med ekspansjon og å organisere nye grupper av arbeidstakere. Det ble dermed blant disse lagt liten vekt på at identitet er noe som (re)produseres.

Hvor sterk er Unio-identiteten? **Unio-identiteten** oppleves i stor grad å være mindre til stede jo lengre «ned» en kommer i organisasjonen, det vil si at den svekkes når man kommer til forbunds nivå og ytterligere på medlemsnivå. Den fremstilles med andre ord som noe som i størst grad eksisterer i de formelle organene og arenaene, for eksempel styret og forhandlingsutvalgene. Unio-identiteten trer imidlertid frem i større grad også utover de formelle organene og arenaene i forbindelse med konflikt og da særlig streik. Engasjementet og innsatsviljen blant de såkalte Unio-tillitsvalgte tyder imidlertid på at det finnes en Unio-identitet lenger "nede" i organisasjonen, og at det dermed foreligger en **uutnyttet kraftreserve** i kraft av denne.

Faglig strategi og struktur

Streik og kompromissvilje var blant temaene som styremedlemmene ble bedt om å reflektere rundt. Som nevnt ovenfor oppleves **streik** identitetsbyggende og karakteriserende for Unio som hovedorganisasjon. Det er spesielt i forbindelse med konflikt at det på lavere nivå i organisasjonene trer fram en felles Unio-identitet, på tvers av tilknytningen til de ulike forbundene. Det er stor, men ikke full, enighet om viktigheten og riktigheten av streik som faglig strategi. Streiken ble omtalt som et **«tveegget sverd»**, der solidariteten innenfor hovedorganisasjonen samtidig kan bygges og settes på prøve. Den settes særlig på prøve i saker der det oppleves å være en konflikt mellom hensynet til egne medlemmer og solidariteten mellom forbundene i Unio, slik som i lønnsforhandlinger. Videre mente enkelte at man i større grad burde vurdere **samarbeid og kompromiss** fremfor konflikt som faglig strategi. Dette ble begrunnet med at man kunne fremstå som forutsigbar og lite samarbeidsvillig ved å ty til streik for ofte. **Medlemmene** oppleves å være mer «streikevillige» enn **ledelsen** i forbundene, som i større grad ønsker å bygge relasjoner til eksterne aktører gjennom samarbeid og kompromiss. Streik fungerer også premissgivende og utgjør et slags nav i Unio, ikke bare fordi det bygger identitet, men også fordi det er en **drivkraft** i organisasjonsutviklingen.

Ett aspekt ved den formelle strukturen dukker også opp som en viktig kjerneverdi; Unio har valgt en **minimumsløsning**, noe som forklares og legitimeres med å trekke linjer tilbake i historien. I skrivende stund er Unio en konføderasjon bestående av 12 primærorganisasjoner eller forbund, det vil si at det er etablert felles beslutningsorgan uten at forbundene har avgitt sin autonomi. Struktur, spesielt knyttet til denne "minimumsløsningen" har imidlertid vært gjenstand for debatt og spenninger, spesielt knyttet til balansen mellom "forbundenes autonomi" og "felleskapets autoritet". Fra forbundene velges det på representantskapsmøtet hvert år styremedlemmer. Styret består av leder, to nestledere og 13 medlemmer. Utover styret er det ikke noe formalisert samarbeid og få møteplasser utenom de seks

forhandlingsutvalgene bestående av representanter fra forbundene. Det fremgår av organisasjons-evalueringen at **flere møteplasser og arenaer for diskusjon og samarbeid** er et savn på alle nivåer, både hos styremedlemmene, medlemmene av forhandlingsutvalgene og Unio-tillitsvalgte.

Det var enighet om at **pyramidemetajoren**, snarere enn nettverk eller kjerrehjul, var den mest dekkende for nåværende struktur. Det var med andre ord enighet om at "Unio ligger på toppen", men hvor det ble dratt inn andre metaforer, for eksempel at Unio er "mer som en paraply enn en pyramide", eller et "platå", på grunn av minimumsløsningen. Det å ikke ha en struktur "nedover i systemet", og situasjonen med svak Unio-identitet blant medlemmene, virket blant enkelte som ønskelig. Det kan med andre ord fremstå som en ganske stor, og ønsket, distanse mellom lederskapet i Unio og medlemmene, det vil si en liten grad av det vi har omtalt som **vertikal artikulasjon**. Vi fant imidlertid også tegn til en **nettverkslignende** organisering, om enn noe "ufrivillig" eller i det minste "uformelt" eller "ustrukturert". Det ble likevel trukket frem at aktivitet og kontakt på tvers av ulike forbund, lokallag og grupper **innad** i organisasjonen i liten utstrekning skjer, med mindre det er direkte aksjoner slik som streik. Det betyr at det vi har omtalt som **horisontal koordinering** i liten grad er utviklet. Som nevnt fungerer streik som en drivkraft, og selv om det til daglig er lite kontakt horisontalt, oppstår denne i aksjoner og streikesituasjoner, og det dannes nettverk som fungerer godt.

Ordningen med **Unio-tillitsvalgte** er mangesidig, der oppgavene som ligger til den tillitsvalgte og rammene de utføres innenfor varierer mye. Rollen som Unio-tillitsvalgt er dermed også noe som "blir til mens man går". Den blir videre omtalt som krevende og som å være på siden av Unios og forbundenes organisasjonsstruktur, blant annet som en følge av at kontakten med Unio går via den tillitsvalgtes forbund. **Manglende kontakt** mellom de ulike forbundene fører til Unio-tillitsvalgte opplever å i liten grad kjenne til de ulike forbundenes standpunkt, noe som vanskeliggjør å representere «fellesskapet» i Unio. På den andre siden virker ikke **rollekonflikter** fremtredende, noe som begrunnes med at sakene ofte er av så generell karakter at de berører bredere arbeidstakerinteresser heller enn mer profesjons-spesifikke interesser. Det trekkes likevel fram at det kan være vanskelig å organisere varig og regelmessig **regionalt og lokalt samarbeid**, der manglende frikjøp av tillitsvalgte hos de mindre forbundene oppgis å være en sentral årsak til dette. Det oppgis imidlertid å være både interesse og vilje til å etablere og utvide slike samarbeid. Unio-tillitsvalgte er dermed en **uutnyttet ressursreserve**, som både Unio og forbundene i større grad kan dra nytte av.

Når det gjelder **forhandlingsutvalgene**, er det generelle bildet at denne ordningen fungerer godt. Utvalgene fyller dessuten en viktig funksjon i form av å være en **møteplass** hvor det etableres personlige relasjoner mellom utvalgsmedlemmer som er engasjerte og har en god tone og tillit seg imellom. Det er imidlertid et gjennomgående ønske om å **møtes oftere** for å utvikle og planlegge langsiktige strategier, ta prinsipielle og strategiske diskusjoner, utvikle og åpne opp for gode ideer og å prøve å komme forbi forutsigbare uenigheter. Det finnes med andre ord et forbedringspotensial, også knyttet til et visst innslag av kniving mellom forbundene. Spesielt "**tariffsamarbeidet**" ble opplevd som ganske krevende. Forhandlingsutvalgene bringer frem noen **konflikter** knyttet både til **interesser**, oftest i form av lønn, men også knyttet til relasjonen mellom forbund av ulik **størrelse** i Unio. Det er her kanskje en viss antydning til manglende tillit mellom forbundene på grunn av usikkerhet på hva som var og skulle være utslagsgivende for den overordnede diskusjonen i forhandlingsutvalgene.

Kultur og internt samarbeid

Mer generelt, og knyttet til spørsmålet om valg av faglig strategi, ble også samspillet mellom styremedlemmene i Unio og håndteringen av **forbundenes særtrekk og forskjellige interesser** gjort til gjenstand for analyse. Det virker å være bred enighet om at det innenfor Unio eksisterer stor grad av **re-**

spekt for hverandres synspunkter og interesser – uavhengig av medlemsforbundenes størrelse. Respekten for særegenhet og forståelsen for hverandres profesjonsinteresser beskrives som noe som er bygget opp over tid og institusjonalisert på en slik måte at man kan snakke om en spesifikk kultur. På grunn av vektlegging av forbundenes autonomi kjennetegnes **politikkutvikling** av ”puslespill” hvor alle forbundene skal ha sitt bidrag snarere enn at Unio er en selvstendig aktør som selv utformer politikk som forbundene senere tilslutter seg. Den valgte tilnærmingen innebærer en risiko for at resultatet blir ”brokete” og at det blir mindre tydelig hva Unio egentlig mener.

Unio oppleves videre å i stor grad være preget av **kompromissvilje**, samtidig virker denne kompromissviljen å hvile på noen forutsetninger. En forutsetning oppgis å være at interessene ikke kolliderer med de store forbundenes særinteresser. En annen forutsetning oppgis å være at særinteressene i tilstrekkelig grad nettopp er særinteresser – og ikke noe som angår de andre forbundene. Dermed har også kompromissviljen noen **grenser**. En konkret sak der kompromissviljen oppleves å være begrenset, er i lønnsforhandlinger. At det innenfor Unio oppleves å være en aksept for forbundenes forskjellighet og særegenhet, innebærer imidlertid ikke at det ikke anerkjennes at det er forskjell på **forbundenes makt**. Det er stor **bevissthet** om at noen er mektigere fordi de er større, og at de kan bruke sin makt, eller sin «kjøttvekt». Det er også stor **aksept** for at **størrelse** gir makt. Denne aksepten forutsetter imidlertid at makten utøves i tråd med normer for sosialt akseptabel atferd, noe som innebærer at medlemsforbundene får ivareta sine særinteresser og etablere sine særordninger.

Unio sett fra ulike synsvinkler

Når Unio ses fra ulike synsvinkler viser det seg at **medlemmene** skiller seg fra medlemmer i andre hovedsammenslutningers forbund når det gjelder syn på fagforeningers rolle og prioriteringer, og på lønnspolitikk, spesielt preferanse for sentrale lønnsforhandlinger. **Holdninger og preferanser** blant Unios medlemmer med vektlegging av kollektive løsninger og sentrale forhandlinger, ser ut til å falle mest sammen med de vi finner blant LOs medlemmer, og minst med Akademikerne. Medlemmer av **forhandlingsutvalgene** ser det å være enige om at Unios identitet og kjerneverdier er knyttet til å være en aktør i samfunnsdebatten, en kritisk røst, høyere utdanning, engasjerende og solidarisk.

Det var videre et mål å få en vurdering av Unio som politisk aktør, med vekt på **samfunnspolitiske og lønnspolitiske spørsmål**. Sett fra den større **omverdenen** i form av et representativt utvalg av arbeidstakere med høyere utdanning, som også inkluderer uorganiserte, kan det se ut til at disse ikke har et klart bilde av Unios innsats og politikk. Relativt store andeler oppgir at de ikke har noe **inntrykk av Unio** på utvalgte områder og/eller at de ikke har tilstrekkelig inntrykk til å kunne gi uttrykk for sine meninger på oppgitte påstander om Unio.

Unio i fremtiden: Hva skal Unio bli?

En sentral problemstilling var også knyttet til hva **fremtiden** skal bringe, hva Unio skal bli, noe som i stor grad handler om **endring** og **strategi**. Det virker som at det er bred enighet om hvilke veivalg som foreligger, om ikke hvilke som skal tas. For å gjøre valgene mer informerte har de blitt plassert inn i det analytiske rammeverket som hjelper på å skape tydelighet rundt **hva** som skal endres, **hvordan** og **hvorfor**. For å tilnærme seg hva som skal endres blir det trukket opp et skille mellom eksterne og interne endringer. Unio står foran valg knyttet til begge. Når det gjelder hvordan og hvorfor handler dette om både **visjoner** og **beveggrunner**. Organisasjonsevalueringen påpeker en generell mangel på klare visjoner om **hva Unio skal bli**, noe som dermed er et forbedringspotensial.

Når det gjelder **eksterne endringer** vurderes det fortløpende om organisasjonsområdet bør endres, enten gjennom å organisere grupper som i dag er dårlig organisert, slik som unge, å endre ut- og av-

grensningen av andre arbeidstakergrupper, for eksempel gjennom å lempe på det treårige utdanningskravet eller å ta opp nye forbund. Spesielt **ekspansjon** er det ikke enighet om, men hvor det å ta opp nye forbund virker mer nærliggende for de fleste enn å endre ut- og avgrensningen, det vil si **hvilken type arbeidstakere** man organiserer. Et eksempel på dette er det nevnte treårskravet, noe det i utgangspunktet er stor enighet om, samtidig som det åpnes for at det kan diskuteres. Enkelte ønsker imidlertid ikke å gjøre særlige endringer, og vi introduserte dermed to ytterligere beveggrunner, begge basert på ønsket om å bevare eller beskytte det bestående, til de tre vi diskuterte i det analytiske rammeverket; **konservative, reserverte, defensive, aggressive og transformative beveggrunner**. Unio er en hovedsammenslutning i fortsatt vekst og vi ble ikke presentert med noen defensive beveggrunner til å gjøre eksterne endringer. Til tider kunne det fremstå som, i hvert fall blant enkelte av de mer kritiske, at motivet for ekspansjon var knyttet til aggressive beveggrunner i form av "å vokse bare for å vokse", men vi identifiserte også et stort innslag av transformative beveggrunner, spesielt knyttet til å organisere unge. Dette handler ikke om kun å gjøre seg attraktive i unges øyne, men kan fremtvinge grunnleggende organisatoriske endringer for å være bedre rustet i det nye kunnskapssamfunnet og arbeidslivet. Endringene som vises til er både knyttet til at det i fremtiden kanskje ikke vil være like enkelt å rekruttere unge arbeidstakere med basis i profesjonsidentitet fordi ikke alle følger veien "én utdanning, én profesjon", til at grensen mellom offentlig og privat sektor er i endring som følge av privatisering og konkurranseutsetting, og til at det nye sjiktet med fagskoleutdanning kanskje blir en stor og viktig gruppe.

Dersom organisasjonsstrukturen står i veien for å nå målsettinger og å iverksette strategier, kan **endringer av intern struktur** være nødvendig, hvor det kan det skilles mellom strategier for endringer i **beslutningsprosesser/demokrati** og i **administrasjon/ledelse**, og også her mellom ulike beveggrunner for å foreta endringer; defensive, aggressive og transformative, samt igjen beveggrunner for å ikke ønske endring, nemlig konservative og reserverte. Heller ikke når det gjelder refleksjoner rundt interne endringer ble vi presentert med noen defensive beveggrunner for fornyelse, og de mest fremtredende er konservative og reserverte. Disse var knyttet til å bevare Unio som det "alltid har vært" internt, med autonome forbund og "slankt sekretariat", eller om å bevare "kjerneverdier" og "Unio-identitet". Spørsmålet om Unio-identitet var imidlertid også et område hvor konservative holdninger kom til uttrykk, med en uttrykt "bekymring" knyttet til behovet for å bygge en Unio-identitet i utgangspunktet, spesielt dersom det innebærer å ville anlegge en intern struktur hvor Unio er til stede på arbeidsplassene.

For å kunne utvikle en inkluderende Unio-identitet forutsettes det at flere aktører får bud på definisjonen, som igjen forutsetter **deltagelse og involvering i interne beslutningsprosesser**. Den foreliggende organisasjonsevalueringen hadde ikke anledning til å gjennomføre en inngående analyse av avstanden mellom medlemmene og ledelsen, og dermed endringer av beslutningsprosesser i videste forstand. Når det gjelder mellom forbundene var det et uttrykt ønske å i større grad utnytte de dynamiske fordelene ved uenighet i styret og å la disse i større grad komme til syne.

På grunn av bred enighet om ønsket knyttet til å beholde et "slankt" sekretariat ble det lagt vekt på at en endring av intern struktur i hovedsak bør innebære **utveksling** mellom forbundene av menneskelige og økonomiske ressurser. Dette peker i retning av et **matrisesamarbeid** som også vil kunne føre til at organisasjonen blir mer "sammentrukket" både på tvers, mellom forbundene, og vertikalt slik at organisasjonen blir "flatere" med kortere avstand til ledelsen. Selv om endringer av formell struktur kan være nødvendig, er det imidlertid sjelden tilstrekkelig. I tillegg til den formelle **strukturen**, som kan omtales som anatomi, bør man også ha et aktivt forhold til organisasjonens fysiologi, det vil si **relasjoner**, og psykologi, det vil si **normer og verdier**.

Anbefalinger

AFI har også valgt å komme med noen forsiktige anbefalinger. For det første mener vi å se et behov for å **utvide "Unio-arenaen"** gjennom å skape flere møteplasser, som kanskje inkluderer flere personer på ulike nivå, og gjerne med faglig innhold og "strategisk planlegging". Dette bør være arenaer både for tillitsvalgte, politisk ledelse i forbundene og Unio samt ansatte i sekretariatene, for eksempel utredere. Unios politikk er allerede dialogisk, men det fremstår et ønske om å utvide dialogen. En slik organisering vil være i tråd med ønsket om å etablere flere møteplasser, men også motviljen mot å utvide sekretariatet med et stort antall personer. I tråd med en **matriseorganisering** kan Unio med fordel formalisere og "strukturbeskrive" den måte organisasjonen faktisk opererer i dag, som nå oppleves som flytende og på "ad hoc"-basis, for eksempel gjennom å etablere et **sentralt eller nasjonalt kontaktpunkt**.

Sekretariatet bør utvides med en **nasjonal kontaktperson** med ansvar for å koordinere og kommunisere med "Unio-tillitsvalgte", som også setter disse i forbindelse med hverandre, det vil si bygge nettverk, noe som også kanskje bør styrkes med at disse gis felles opplæring. Dette er i tråd med ønsket om å møte behovet for Unio-representanter lokalt der motparten krever det, med å bygge/styrke Unio-identiteten nedover i systemet, samt motviljen mot å opprette en fast og formell flerdimensjonal geografisk struktur med for eksempel distriktskontor og/eller -sekretærer.

Unio bør **tilby felles opplæring og kurs** på tvers av forbundene både for "Unio-tillitsvalgte" og ansatte i sekretariatene for å utvikle felles forståelsesrammer, felles identitet og felles målsettinger, samt å sette personer i kontakt med hverandre i tråd med å bygge sosial kapital i "fredstid".

I tråd med de mer transformative beveggrunnene identifisert over vurderer vi det som verdt å tenke gjennom om **Unio-studentene** bør videreutvikles som organisasjon, både i form av ressurser og ansvarsområder, og kanskje også arbeidsområder. Man kunne tenke seg at dette ble en ikke-arbeidstakerorganisasjon som likevel var medlem av Unio, basert på studentmedlemmer, og som jobbet for kvalitet i høyere utdanning, uavhengig av fag/disiplin, studentpolitikk og for at høyere utdanning skal lønne seg når disse studentene går ut i arbeidslivet, samt videre spørsmål knyttet til arbeidsvilkår for arbeidstakere med høyere utdanning i fremtiden.

1. Innledning

Denne rapporten er en evaluering av hovedorganisasjonen Unio. Unio ble stiftet i 2001 og er Norges nest største hovedorganisasjon med 330 000 medlemmer fordelt på 12 forbund. Medlemmene har universitets- eller høyskoleutdanning, og de fleste jobber i offentlig sektor. Store grupper i Unio er lærere, sykepleiere, forskere og politi. Unio er latin og betyr "jeg forener", og Unio er partipolitisk uavhengig.

Organisasjonsutvalget i Unio, som er et politisk utvalg nedsatt av Unios styre og ledet av Terje Skyvullstad, igangsatte i 2015 en organisasjonsevaluering av Unio. Evalueringen ble utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Denne rapporten skal være med å danne grunnlag for det videre arbeidet fram mot og forslag inn til Unios representantskapsmøte i desember 2015.

Organisasjonsevalueringen har innebefattet en evaluering av både Unios organisering og hvordan organisasjonen kan videreutvikles. Undersøkelsen har dermed hatt et «bakoverskuende» element, en gjennomgang av nåværende organisering og begrunnelsen for denne, i kombinasjon med et fremoverrettet blick. Den foreliggende rapporten frembringer både en evaluering av intern struktur og organisering samt en analyse av eksterne aktørers oppfattelse av Unio som politisk aktør, med spesielt blick på samfunnspolitiske og lønnspolitiske spørsmål. Vi har dermed foretatt både en kvalitativ og kvantitativ datainnsamling.

Sentralt for vårt arbeid er at tendensene internasjonalt til en fallende organisasjonsgrad og/eller avtagende oppslutning i form av manglende (vilje til) deltagelse ikke bare kan forklares som styrt av objektive, strukturelle forhold. I et slikt perspektiv vil utviklingen i stor grad være determinert, og dermed uunngåelig. Selv om fagbevegelsen åpenbart ikke eksisterer upåvirket og uavhengig av forhold utenfor den selv, vil vi i denne sammenhengen snarere vektlegge at for å forstå oppslutningen om fagbevegelsen så må denne ikke minst studeres i seg selv (Fennefoss 1996), og at oppslutning må analyseres som en konsekvens av bevisste strategivalg.

Videre er det, som Scheuer (1986) påpeker, vanskelig å måle hvorvidt fagforeninger "presterer", ikke minst fordi en "objektiv" måling forutsetter at det foreligger enighet om hva målet og målestokken er. Det er med andre ord en undersøkelse i seg selv hva organisasjonen og dens forbund selv oppfatter som mål, og i hvilken utstrekning det foreligger enighet om dem, samt hvordan organisasjonen arbeider for å realisere disse målsettingene. Dette også fordi det gir et bilde av hvordan organisasjonen ser på og konstituerer seg selv.

Hovedproblemstillingen som har vært styrende for vårt arbeid er: *hvordan fungerer Unio som fellesskap, og hvordan kan dette fellesskapet videreutvikles gjennom å styrke "Unio-identiteten"?*

Utgangspunktet for organisasjonsevalueringer er ofte å skape forbedringer. Organisasjonsendringer kan være nødvendige når organisasjonsstruktur står i veien for å nå målsettinger og iverksette ambisiøse strategier (Bartlett og Ghoshal 1990). Et viktig utgangspunkt for vår evaluering er at (endringer i) formell struktur, selv om det skulle være nødvendig, ikke er tilstrekkelig (Bartlett og Ghoshal 1990). I dette arbeidet har vi vært interessert i både hvordan styremedlemmene i Unio reflekterer rundt visjoner og misjoner sett i lys av eksterne samfunnsendringer, men også i lys av endringer internt (Buch og Andersen 2014).

Leserveiledning

Rapporten begynner med et kapittel om **Utviklingstrekk i arbeidslivet** for sette fokus på noen potensielle utfordringer for Unios virke som hovedorganisasjon, og plassere disse i tid og rom. Vi legger deretter, i kapittelet **Analytisk rammeverk**, fram noen forhåndsdefinerte perspektiver som skal hjelpe til

med å gi evalueringen en tydelig retning, og ikke minst noen knagger å henge vurderinger av fremtidige strategier på. I det etterfølgende kapittelet om **Norden** går vi kort igjennom relevant litteratur fra Sverige og Danmark, med særlig vekt på profesjonenes (fag)organisering i hovedorganisasjoner og forholdet til andre hovedorganisasjoner. **Metode** beskriver hvordan vi har gått fram for å fremskaffe organisasjonsevalueringens grunnlagsmateriale. Resten av rapporten inneholder resultatene av organisasjonsevalueringen, samt en avslutning med noen anbefalinger til det videre organisasjonsarbeidet i Unio. Resultatene av organisasjonsevalueringen er delt inn i tre kapitler, der særlig eksistensen av, tydeligheten og byggingen av Unios identitet er et overordnet tema. Det første av resultatkapitlene handler om **Unio i dag**, og er en gjennomgang og analyse av hvordan Unios leder, styremedlemmene, medlemmer av forhandlingsutvalgene og utvalgte Unio-tillitsvalgte beskriver og forstår Unio slik hovedorganisasjonen fungerer i dag. Sentrale spørsmål er hva Unio oppleves å være og ikke minst hvem Unio er for, og hvorvidt det er konsensus rundt disse spørsmålene. Sentrale temaer er Unios plassering i organisasjonslandskapet og arbeidsmarkedet, identitet, faglig strategi, hvordan ordningene med Unio-tillitsvalgte og forhandlingsutvalg fungerer, samt intern kultur med vekt på kompromissvilje og relasjonene mellom forbundene. Det neste resultatkapittelet handler om **Unio sett fra ulike synsvinkler**, der Unio betraktes utenfra. Spørsmålene kretser rundt høyere utdannede arbeidstakers kjennskap til, vurdering av og holdninger til Unio, potensielle Unio-medlemmers holdninger til Unio, samt hvordan Unio vurderes blant medlemmer av forhandlingsutvalgene. Det siste resultatkapittelet har tittelen **Unio i fremtiden: Hva skal Unio bli?** Blikket rettes igjen mot hovedsakelig styremedlemmene, og hovedtemaene for kapittelet er endringer av ekstern struktur, med særlig vekt på spørsmålet om ekspansjon, og endringer i intern struktur. Fremtiden var i en eller annen form et sentralt tema i intervjuene vi gjorde, og vi ønsket dermed å vie et kapittel til de nært knyttede begrepene mål og strategi. Strategier er virkemidler for å nå fremtidige målsettinger, og dette kapitlet tar dermed form som en bro mellom hva Unio er og hva Unio bør bli. Til slutt i rapporten kommer vi med noen **Avsluttende betraktninger**, der vi trekker sammen rapportens empiriske og analytiske poeng, før vi avslutter med noen «forsiktige anbefalinger» som innspill til det videre organisasjonsutviklingsarbeidet i Unio.

Bakgrunn: Utviklingstrekk i arbeidslivet

Etter andre verdenskrig ble en spesiell type fagforeningsmodell konsolidert. Fagforeningene tok plass i stabile institusjonelle ordninger på nasjonalt nivå, blant annet i form av nasjonale forhandlinger (Waddington 2000). Dette ga opphav til økninger i realinntekt for arbeidstakerne, høy organisasjonsgrad, i hvert fall innenfor industrien og offentlig sektor, og innflytelse for fagforeningene på lov- og regelverk samt velferdspolitikken. Internasjonalt sett ble imidlertid ordningene som oppstod i denne "gullalderen" utfordret allerede på 1970-tallet, og hadde, ifølge Waddington (2000), kommet i krise på 1990-tallet, noe som også påvirket fagforeningene sterkt. Siden 1980-tallet har dermed fagbevegelsen både i de liberale markedsøkonomiene, sånn som Storbritannia og USA, og i de koordinerte, sosialdemokratiske økonomiene, som Tyskland, forsøkt å respondere, spesielt ut fra utfordringer knyttet til deres eksterne betingelser; globalisering, en post-industriell økonomi og økende ulikhet (Annesley 2006).

Kort oppsummert har utviklingstendenser knyttet til stagnerende økonomisk utvikling, endringer i det politiske klimaet og endrede bedriftsstrategier vært utfordrende for den rådende fagforeningsmodellen. Mer konkret synliggjør nyliberal politikk, inkludert privatisering, deregulering av arbeidsmarkedet for å oppnå fleksibilitet, og endringer i ansettelsesformer og bedriftsstrukturer i økende grad svakheter i tradisjonelle fagforeningsstrategier (Waddington 2000). Endrede bedriftsstrukturer har for eksempel gjort at grenser mellom ulike bransjer har blitt endret, gjennom at enkelte bransjer har forsvunnet, andre har gjennomgått omstruktureringer og nye har oppstått.

I mange land har fagbevegelsen den senere tid prøvd å møte utfordringene gjennom en revitalisering (Waddington 2000). Revitaliseringsstrategiene har innebefattet både reaktive og mer proaktive måter

å respondere på en endret virkelighet (Annesley 2006). Denne revitaliseringen har vært et forsøk på å utvikle en fagbevegelse hvor avstanden mellom medlemmer og ledelse er kortere, som er mer koordinert, som har en ny agenda med fokus på representasjon av tidligere underrepresenterte grupper. Annesley (2006) trekker frem seks måter fagbevegelsen har søkt revitalisering: (1) rekruttering og organisering, (2) organisatorisk omstrukturering, (3) alliansebygging, (4) partnerskap med arbeidsgivere, (5) politiske aksjoner og (6) økt internasjonalt samarbeid. Det har blitt trukket frem at det ser ut til å være en tendens i retning av at fagbevegelsen i land med svake samarbeidstradisjoner har vektlagt rekruttering og organisering, mens den mer institusjonaliserte fagbevegelsen i land med trepartssamarbeid i større grad har konsentrert revitaliseringen om organisatorisk omstrukturering, blant annet i et forsøk på å forsvare og bevare den institusjonelle posisjonen (Annesley 2006). Det verste vil kanskje være å havne i en posisjon hvor man står for svakt blant (potensielle) medlemmer til å ta sjanser, men for sterkt institusjonelt til å være endringsvillige, fordi fagbevegelsen da blir en politisk og institusjonell konservativ kraft som i siste instans kun kjemper for vilkårene til en aldrende kjerne (Streeck og Hassel sitert i Annesley 2006).

Politikk inspirert av nyliberalismen har medført blant annet økt konkurranseutsetting, liberalisering, deregulering og privatisering. Europeiske stater har med andre ord gjennomgått en forvandling fra å være bygget på en velferdsstatsmodell til å anlegge en konkurransestatsmodell (Jessop 2002). Dette har skjedd samtidig med at kollektive velferdsløsninger blir byttet ut med individuelle ordninger, for eksempel i pensjonssystemene.

For offentlig sektor kan utfordringene oppsummeres med den internasjonale reformbølgen ofte omtalt som New Public Management, nye ansettelsesformer og utfordringer for den norske arbeidslivsmodellen. Selv om Norge har gjennomgått mindre omfangsrike endringer enn andre vestlige land, har også norske myndigheter startet en reformeringsprosess med vekt på forretningsorientering, konkurranseutsetting og privatisering av offentlige tjenester. Ved inngangen til 1980-tallet var "ekspansjonsstatens storhetstid" over. Utviklingen mot økt offentlig styring og kontroll med stadig flere samfunnssektorer stanset opp (Grønlie og Flo 2009:10). Videre, ble mange offentlige virksomheter, fra 1980-tallet og utover 1990-tallet, omorganisert i tråd med kjernen i NPM som er å dreie offentlig sektor bort fra regelbasert styring og over i mål- og resultatstyring, med krav om økt fokus på "effektivitet, resultat, management-orientering, konkurranse, marked og brukerne" (Christensen og Lægveid 2001:67). Reformene omfattet både store statsetater som Postverket og Televerket, elektrisitetsforsyningen, men også kommunale etater som tidligere hadde hatt monopol på å levere tjenester til innbyggerne i kommunen (Benum 2005). Det Esping-Andersen har omtalt som en velferdspolitik, det vil si en "politikk mot markedet", ble på slutten av 1990-tallet erstattet med en markedsstyrt politikk (Anttonen og Meagher 2013).

Kommuner, fylkeskommuner og staten har i tråd med internasjonale trender i form av vekt på effektivisering av offentlig sektor, i økende omfang konkurranseutsatt tjenesteproduksjon (Flecker og Hermann 2011). Selv om innslaget av private, ideelle aktører også historisk sett har vært stort, var etterkrigstidens Europa preget av at offentlige tjenester ble utført av det offentlige. Tanken bak konkurranseutsetting er at dersom det offentlige ikke konkurrerer vil det ha en tendens til å drive mindre effektivt og mindre brukerorientert. Som Hansen (2011) og Oslo Economics/AFI (2014) har vist har NPM generelt, og konkurranseutsetting spesielt, konsekvenser både for den norske arbeidslivsmodellen, fagbevegelsen og den enkelte arbeidstaker. Det finnes imidlertid ganske få studier av dette. Mens det internasjonalt foreligger en del litteratur som belyser hvordan konkurranseutsetting påvirker produktivitet (for eksempel Domberger og Jensen (1997), og Bhøg Andersen og Blegvad (2006)), er det gjort lite forskning på konsekvenser for ansettelsesstrategier, arbeidsvilkår og partsrelasjoner (Flecker og Hermann 2011). Den nylig avsluttede undersøkelsen for Arbeids- og Sosialdepartementet foretatt av

Oslo Economics og AFI er et unntak. Et annet unntak er Flecker og Hermanns (2012) komparative studie av 23 virksomheter fra fire sektorer¹ i seks land², hvor de finner at hovedmålsettingen med liberalisering (det vil si fjerning av offentlig monopol) og privatisering (overgang til privat eierskap) av offentlig tjenesteproduksjon er kostnadsreduksjon. Denne målsettingen blir ofte oppnådd, men det skjer på bekostning av arbeidstakerne, primært gjennom endringer i ansettelsesforholdene og en forverring av arbeidsvilkårene. For eksempel, i den grad de finner økt produktivitet er dette hovedsakelig et resultat av nedbemanning og arbeidsintensivering. Fra virksomhetenes ståsted har vanlige utfall vært konsentrasjon av kapital gjennom fusjoner og oppkjøp, internasjonalisering gjennom multinasjonale selskaper og diversifisering til flere bransjer (Flecker og Hermann 2011). Dette skaper igjen noen utfordringer for fagbevegelsen. Vi har sett lignende tendenser i Norge. For eksempel har det skjedd konsentrasjon gjennom oppkjøp innenfor rutebuss, mens aktører slik som Aleris og Norlandia står begge for både internasjonalisering og diversifisering.

Økonomisk globalisering i en verden med ulikheter i levestandard, politisk liberalisering, en forskyvning av regulering til det overnasjonale nivået og økonomisk krise har ikke bare ført til at bedrifter flytter på seg. Vi har også sett en økt arbeidsmigrasjon. Slik migrasjon har også vært ønsket av EU, da det er en uttalt målsetting om fri flyt av både kapital og arbeidstakere. For eksempel har EU-utvidelsen i 2004 og 2007 fått store konsekvenser for andelen østeuropeiske arbeidstakere i Norge, blant annet sykepleiere. Enkelte norske aktører har videre utnyttet ulikheter i levestandard og regulering ved å etablere norskregistrerte utenlandske foretak for å drive arbeidsutleie. Dette fenomenet har også økt, fra ett foretak ved årtusenskiftet til bortimot hundre ti år senere.

I den ovenfor nevnte komparative studien til Flecker og Hermann (2011) blir spesielt tre konsekvenser av reformene fremhevet for arbeidstakerne: intensivering av arbeidet, mer fleksible arbeidstidsordninger og endrede ansettelsesformer i retning av økt bruk av "atypiske" kontrakter, inkludert midlertidige ansettelser, deltidsstillinger og innleie fra vikarbyrå eller av selvstendig næringsdrivende.

Intensiveringen skjer blant annet gjennom nedbemanning, men det skjer også gjennom nye kontrollmekanismer og bruk av benchmarking. Arbeidstakere kontrolleres blant annet i forhold til tid, men det kan gjøres enten i form av en direkte måling av tidsbruk (for eksempel ved hjelp av stemplingsur) eller i form av arbeidets resultat (Ellingsæter 2009). Arbeidsintensivering ved hjelp av kontroll av arbeidets resultat blir oppnådd blant annet gjennom produksjonsmål, tidsfrister og forhold til tredjepart, for eksempel kunder, klienter eller oppdragsgivere (Rasmussen 2007). Dette kan ta form som systemer og prinsipper for krav til resultater og regelmessige målinger av disse på individ- eller avdelingsnivå. Rasmussen (2007:80) har dermed påpekt en utvikling i retning av "ledelsesstrategier som kombinerer stor grad av autonomi [...] med ulike former for resultatkrav og -målinger", det vil si at økt produktivitet oppnås gjennom planlegging, målsetting og kontroll av arbeidets resultat (Rasmussen 2007). Enkelte kunnskaps- og serviceyrker formes i økende grad etter en industriell logikk, hvor arbeidsoppgaver tidsstandardiseres, det vil si at det defineres hvor lang tid en oppgave skal ta. I motsetning til arbeidstid og lønn er slike tidsstandarder ikke gjenstand for forhandling og medbestemmelse.

"Det nye arbeidslivet" forbindes dessuten med en økt utbredelse av det som med en sekkebetegnelse har blitt kalt "usikkert arbeid" eller "atypisk arbeid". "Usikkert arbeid" utgjør i seg selv en utfordring mot organisering siden det kan oppfattes som en fare med tanke på videre ansettelse/oppdrag. Det

¹ Elekrisitet, postvesen, lokal kollektivtransport og sykehus

² Østerrike, Belgia, Tyskland, Polen, Sverige og Storbritannia

kan dermed også fremstå som kontraproduktivt å kreve fast og/eller direkte ansettelse på grunn av risikoen for at kontrakten da ikke blir fornyet.

På grunn av den ønskede tilnærmingen mellom offentlig og privat sektor i NPM-reformene er også problemstillinger knyttet til ansettelsesformer og organisering nå mer felles for de to. Mens offentlig sektor tradisjonelt har vært kjennetegnet av høy organisasjonsgrad, sentraliserte forhandlinger, bred tariffavtaledekning og dermed relativt homogene arbeidsvilkår, har blant annet konkurranseutsetting satt dette på prøve gjennom en fragmentering av partsrelasjonene (Flecker og Hermann 2011). Denne fragmenteringen innebærer blant annet at forhandlingssystemene blir brutt opp, tariffavtaledekningen blir snevrere, det kommer flere aktører på banen og lønnsforskjellene øker. Et uttrykk for denne fragmenteringen er at partsrelasjonene blir desentralisert og at det skjer en overgang fra bransjeavtaler til avtaler på bedriftsnivå. Flecker og Hermann (2011) finner likevel at land med tradisjoner for å forhandle bransjeavtaler, i motsetning til avtaler på bedriftsnivå, i noen grad har klart å motvirke noen av disse tendensene, spesielt i forhold til lønnsforskjeller.

Fragmenteringen av forhandlingssystemer er ofte også et resultat av store ulikheter i organisasjonsgrad. I en undersøkelse av konkurranseutsetting av offentlige tjenester i Norge finner Oslo Economics og AFI at forbundene innenfor barnevern, barnehage og sykehjem ikke er like godt representert på arbeidsplasser i privat sektor som i offentlig sektor. Rapporten viser at forbundene og deres tillitsvalgte opplever vanskeligheter med å etablere en fagforening og organisere medlemmer, og dette knyttes direkte til konkurranseutsetting. Blant annet trakk flere informanter frem at det er et mer negativt syn på fagforeninger blant noen private arbeidsgivere.

Konkurranseutsetting har konsekvenser for arbeidstakerorganisasjonene på en rekke områder. Av de mer kortsiktige endringene kan behovet for tilpasning av organisasjonsapparatet til en ny, privat, arbeidsgiver nevnes, hvilket også kan innebære endringer angående på hvilket nivå partsrelasjonene skal etableres og fungere. Oslo Economics/AFI (2014) finner blant annet at det innen barnehage og sykehjem oppleves at posisjonen overfor arbeidsgiver svekkes som en følge av desentraliseringen av medbestemmelsesordningene som skjer ved en virksomhetsoverdragelse. I tillegg kommer det konsekvenser knyttet til organisasjonsområde – skal man organisere etter sektor/bransje eller etter virksomhet/arbeidsplass eller yrkesgruppe/tjeneste – og eventuelle grensekonflikter innad i hovedorganisasjonene. Dette er tvister om hvor arbeidstakere skal organiseres og hvilken tariffavtale som skal gjelde, det vil si om det er prinsippet om eier/arbeidsgiver eller prinsippet om bransje som gjelder (LO 2012).

Disse endringene og utfordringene både nødvendiggjør og vanskeliggjør fagorganisering. Det er her imidlertid viktig å vektlegge at eksterne rammebetingelser kun er nettopp rammebetingelser, fagforeninger har selv valget om hvilken retning deres strategier kan og bør ta, selv om disse strategiske valgene ikke gjøres i et vakuum (Fiorito og Jarley 2008).

Hovedorganisasjoner motvirker en fragmentarisk fagbevegelse preget av konkurranse og om stridigheter rundt retten til å organisere arbeidstakere i ulike bedrifter og bransjer (Kjellberg 1997). Fagforeninger står overfor enkelte valg og balansevalg. For det første må de velge om vekten skal legges på å sørge kun for egne medlemmer/medlemsgrupper eller om de forvalter interessene til alle arbeidstakere (Fiorito og Jarley 2008). Et annet slikt valg er om de skal avgrense sin rolle til stort sett å være en aktør i kollektive forhandlinger eller om de vektlegger en bred politisk strategi (Fiorito og Jarley 2008). Vi skal i det kommende argumentere for at det kontinuerlig foregår en aktiv identitetsbygging, og at denne innebærer både ut- og avgrensninger, samtidig som den bygger solidariteten. I denne prosessen ligger det til grunn at målet for fagbevegelsen er å skape en sosial bevegelse, som rent pragmatisk innebærer "å få *flest mulig* lønnsstakere til å opptre *oftest mulig* samlet i forhold til de viktigste spørsmål

i samfunnsutviklingen” (Fennefoss 1996:149, utheving i original). Dette målet oppnås bare til en viss grad, og måloppnåelsen varierer i tid og rom.

2. Analytisk rammeverk

Det analytiske rammeverket er ment å hjelpe til med å gi evalueringen en tydelig retning, og ikke minst noen knagger å henge vurderinger av fremtidige strategier på. De analytiske perspektivene er delt inn i tre grupper, knyttet til (1) fagforeningers selvbilde og identitet, (2) organisatoriske utfordringer og (3) strategier og strategier i møte med utfordringene.

Fagforeningers selvbilde og identitet

Historiekultur

Fagforeninger har ofte et aktivt forhold til egen historie i form av "å ta vare på den", selv om blikket er rettet fremover (Messel 2008). Messel (2008) benytter i denne sammenheng et begrep som også er nyttig for oss i denne organisasjonsevalueringen: historiekultur. En historiekultur er et redskap for å knytte oppfatninger om fortiden sammen i meningsbærende felles fortellinger, som igjen skaper identiteter og gir grunnlag for felles virkelighetsforståelser. Det viktige er med andre ord at fortellingene fungerer samlende og til å danne kollektive identiteter. En hovedfunksjon til slike fortellinger er at det gjennom disse blir skapt en forbindelse mellom fortid, nåtid og fremtid (Messel 2008).

Etableringen av samlende fortellinger og kollektive identiteter blir ofte gjort basert på etableringen av forestillinger om hvem som er "oss" og hvem som er "de andre" (Messel 2008). Dette oss, eller "vi-formen", skaper med andre ord en kontinuitet mellom fortid og nåtid, som, ifølge Messel (2008) er karakteristisk for hvordan kollektive identiteter bygges. Forestillingen om "de andre", som i stor grad er med å skape et "oss" i Unio, kommer tydeligst til uttrykk når det gjelder LO. Det dras sammenligninger til LO, men i de fleste tilfeller for å distansere og konstruere Unio som ikke-LO, og av og til som anti-LO, det vil si det "motsatte" av LO. Dette kan være delvis et resultat av LOs historiefortelling som i stor grad tegner et bilde hvor fagbevegelsens historie kan reduseres til LOs historie, organisasjoner utenfor LO har med andre ord ikke blitt trukket inn i "vi-et". Videre vektlegges det i denne "fagbevegelsens historie" i neste omgang den mannlige industriarbeideren som "helten" i en fortelling om hvordan denne arbeiderbevegelsen gradvis ble inkludert i nasjonen og samfunnet og dermed fredelig overtok makten (Messel 2008). På denne måten fremstår medlemsgrupper i organisasjoner utenfor LO som "de andre", og ble lenge omtalt som "de nye gruppene", som mer eller mindre eksplisitt oppfattes som en trussel, noe suspekt og upålitelig, og som en grunn til fremtidspessimisme. Dette blant annet fordi det i LO har eksistert et fremtredende moralsk skille mellom produktive og ikke-produktive arbeidstakere, der industriarbeideren er i sentrum av de førstnevnte. På den måte har også "produktive arbeidere" utviklet seg til å bli "arbeiderklassen", og selv om LO tillater ikke-produktive arbeidstakere å bli medlem så anses de som mer marginale og deres verdier som avvik fra arbeiderorganiseringen (Fennefoss 1996). Ifølge Fennefoss (1996:145) er "[o]ffentlig ansatte [...] ikke produktive i dette vokabularet, og derfor bør de ikke bli hegemoniske; likeledes er de private tjenesteansatte ikke vareproduserende og derfor marginale arbeidere".

De "nye gruppene" inkluderte yrkesgrupper knyttet til undervisning, helsepleie og generelt arbeidstakere med høyere utdanning (Messel 2010). Andre næringer enn industrien, og arbeidstakere i disse, ble for eksempel trukket frem som kilde til rotløshet og sosiale problemer, fordi "[d]et må for oss alle være en sammenheng mellom den tid vi lever i og vår historie", hvor "offentlig service, offentlig forvaltning og privat tjenesteyting" tydeligvis ikke hadde en plass (tidligere LO-leder Tor Halvorsen sitert i Messel 2010:253). Denne ut- og avgrensningen ser ut til å i en viss utstrekning ha blitt akseptert og i neste omgang bli en kilde til identitetsbygging i Unio:

[U]ansett hvordan vi innretter oss så vil ikke medlemmene våre bli industriarbeidere. Og jeg mener at vi ikke skal snu kappen den veien at vi skal få de industriarbeiderne til å bli medlemmer i [...] Unio, jeg da.

På midten av 1970-tallet mente LO selv de hadde gått fra angrepsposisjon til forsvarsposisjon, og at det ikke kan "være noen mening i å føre en demonstrasjonspolitik som setter i fare det vi har oppnådd. Det kan ikke være veien å gå å rive ned det samfunnet vi har vært med å bygge opp for så å begynne oppbyggingen av noe nytt som de fleste neppe har noen klar forestilling om" (Foredrag i forbindelse med LOs 75-årsjubileum, sitert i Messel 2008:117). Hva som har blitt oppnådd og hva trusselen innebærer er interessant i dette øyemed: "de andre" i LOs historiefortelling er høyt utdannede og høyt lønnete. Daværende LO-leder Tor Halvorsen (sitert i Messel 2010:249) la for eksempel følgende samfunnsanalyse til grunn i 1982:

"Selv solidaritetsbegrepet var først og fremst levende blant industriarbeiderne [...] I løpet av 70-åra har det i første rekke vært de offentlige og private tjenestene som har økt. Innenfor disse områdene finner vi helt andre holdninger og tradisjoner [...] [D]et har vokst fram andre typer faglige organisasjoner [...] som har hatt til oppgave å ivareta spesielle yrkesgruppers posisjon på arbeidsmarkedet [...] På den måten har vi fått en rekke faglige organisasjoner utenfor fellesskapet som i første rekke har styrket samholdet mellom arbeidstakere med lik utdanning og ikke mellom ulike grupper av arbeidstakere. Samfunnsolidariteten er avløst av en snever gruppesolidaritet [...] Til sammen har denne utviklingen ført oss i retning av et samfunn der store grupper av mennesker dyrker seg selv og lider av mangler på følelsesmessig dybde som gjør det mulig å opptre solidarisk med andre"

I denne historiekulturen blir de "nye gruppene" fremstilt som at de "tok over arbeiderklassens kampmidler, men ikke for å fremme flertallets interesser", men snarere for "å fremme snevre gruppe- og yrkesinteresser i strid med flertallets interesser" og dermed som preget av "urett og umoral" (Messel 2010:12). Begrepet historiekultur er noe annet enn begrepet "historie", ikke minst fordi det åpner for en mer dynamisk fremstilling hvor man samtidig er innvevd i historien, men også konstant selv vever den. Vi har her sett hvordan den dominerende fortellingen i LO nedvurderer ikke-industriarbeidstakere og hvordan solidariteten i egne rekker fremheves på en overdrevet måte.

Fagforeningers karakter og profesjonsorganisasjoner

Profesjonsorganisering har i Norge blitt forstått som et avvik fra klassebasert organisering (Fennefoss 1996). Basert på den ovenfor nevnte historiekulturen av ut- og avgrensninger har det skjedd mer dramatiske endringer i det norske organiserte arbeidslivet enn den relativt stabile samlede organisasjonsgraden skulle tilsi, med en forskyvning fra "fagbevegelsen" til "yrkes- og profesjonsorganisasjoner utenfor fagbevegelsen" (Fennefoss 1996:129, utheving i original). Ifølge Fennefoss (1996) var 48 prosent av norske arbeidstakere i 1956 organisert i LO, mens kun 10 prosent var organisert utenfor LO. Bortimot 30 år senere, i 1995, 31 prosent organisert i LO, mens 26 prosent var organisert i YS, AF eller frittstående forbund. Dette blant annet fordi LOs såkalte symbolmakt har blitt svekket, og "de nye gruppene" har derfor i liten utstrekning meldt seg inn i LO, men i andre hovedorganisasjoner fordi disse har blitt sterke "gruppeprodusenter" basert på yrkesidentitet, profesjonsidentitet og utdanning (Fennefoss 1996).

Som vi ser ligger det her noen antagelser om at ulike fagforeninger har ulik karakter, og at dette delvis springer ut av ulike fagforeningstyper. Mot den ovenfor nevnte forståelsen i LO, at fagbevegelsen kan reduseres til LO og til industriarbeideren, har blant andre Scheuer (1986) påpekt at organisering blant "de nye gruppene" er kraftig stigende og at en betydelig andel av fagorganiseringen nå skjer utenfor denne tidligere "kjernegruppen". Fagforeningenes karakter blir nettopp sett i lys av blant annet deres definisjon av medlemskrets, deres strategi i relasjon til lønns- og arbeidsvilkår for medlemsgruppene, strategier overfor arbeidstakere utenfor medlemsgruppene og deres politiske strategier (Scheuer 1986). Scheuer (1986) opprettholder likevel en forståelse av at arbeidstakeres plassering i samfunnets

sosiale struktur påvirker karakteren til fagforeningene disse blir medlem av, for eksempel deres strategier og praksis.

Det ligger i Scheuers (1986) perspektiv en antagelse om at fagorganisering forutsetter en ensartethet som basis, enten den springer ut av lik utdanning, samme bransje eller lik funksjon. Fra denne forståelsen utvikler Scheuer (1986) et rammeverk bygget på den nevnte antagelsen om at betingelsene for ulike fagforeninger er forskjellige ut fra plassering i økonomi og samfunnsliv, og han skiller ut to dimensjoner han mener har særlig påvirkningskraft: (1) hvor avhengig arbeidstakerne er av fagforeningen for å oppnå gode lønns- og arbeidsvilkår og (2) hvor lett det er å mobilisere kollektivet innad. Den første dimensjonen innebærer med andre ord en vurdering av hvor mye makt arbeidstakerne har individuelt, det vil si hvilke handlingsalternativer de har, mens den andre handler om hvor mye makt arbeidsgiverne har til å motvirke fagforeningene. Scheuer (1986) eksemplifiserer dette med følgende firefeltstabell:

Tabell 1: To dimensjoner ved fagorganisering

Høyt utdannede/profesjoner	Faglærte	Høy	Lethet i mobilisering av kollektivet
Arbeidsledere	Ikke faglærte	Lav	
Lav	Høy		
Avhengighet av fagorganisering			

Scheuer (1986) begrunner dette med at arbeidstakere med høy utdanning har lav avhengighet på grunn av at den høye formelle utdanningen gjør at de vanskelig kan erstattes, blant annet på grunn av begrenset tilbud av tilsvarende kvalifisert arbeidskraft. Dette vil imidlertid kunne endres over tid, etter hvert som flere tar utdanning og enkelte utdanninger øker/synker i popularitet. Med utgangspunkt i Weber hevder Scheuer (1986) at arbeidstakere med høy utdanning, spesielt profesjonsutøvere, besitter en "eiendom", kunnskap, som til en viss grad utfordrer makten arbeidsgiverne har ut fra sin økonomiske eiendom. Høy utdanning er i dette perspektivet en ressurs som, spesielt i tilfeller med begrenset tilbud, vil kunne gi arbeidstakere med de riktige kvalifikasjonene en maktposisjon som gir dem en større mulighet til å påvirke egen situasjon på arbeidsmarkedet og på arbeidsplassen. Sett fra et slikt perspektiv kan ressursen, her tilbudet av arbeidskraft med bestemte kvalifikasjoner, monopoliseres, blant annet gjennom fagforeninger, som i neste omgang kan sørge for at ressursen får en høy verdi (Scheuer 1986). I utgangspunktet er teorien at grupper som har monopol på funksjoner som er sentrale for samfunnet vil kunne tilby sine tjenester til en høy pris, hvilket vil si at profesjonsgrupper i teorien skal kunne kreve høy lønn og/eller stor grad av autonomi i arbeidet. En annen fordel med profesjonsorganisering er at den løsriver organisasjonstilhørighet fra yrkessituasjonen til arbeidstakerne, det vil si at den flytter blikket fra hvor disse er på arbeidsmarkedet til hva de har blitt gjennom utdanning (Fennefoss 1996). Dette gjør blant annet profesjonsorganisasjonene mindre sårbare for omstruktureringer i arbeidslivet i retning av outsourcing og arbeidsinnleie.

På den andre siden har de lett for å benytte seg av fagforeningen fordi de har felles sosialisering i utdanningssystemet, og dermed en utviklet fellesskapsfølelse seg imellom. Vi ser her antagelsen om

viktigheten av ensartethet, ettersom arbeidsledere blir plassert i kvadranten med lav letthet i mobilisering av kollektivitet ut av en forståelse av disse som en "heterogen gruppe". Profesjonene blir her den ypperste gruppen, fordi jo mer ensartet en yrkesgruppe er, kombinert med jo høyere utdanningsnivå ensartetheten befinner seg på, desto lettere er det for denne gruppen å gjennom å organisere seg, enten i fagforeninger eller andre interesseorganisasjoner, for å regulere tilbudet av arbeidskraft med denne utdanningen (Scheuer 1986). I definisjonen av profesjon kommer det også en sterk relasjon mellom utdanning og yrke. Den norske legeförening kan tjene som et konkret eksempel på den strengeste definisjonen av en profesjon. Dette leder Scheuer (1986) til hypotesen at en sterk kobling mellom et yrke og en formell utdanning medfører at det å bruke fagforeningen til å nå sine mål blir enkel og uproblematisk.

Hvor avhengig man er av å organisere seg for å oppnå forbedringer er, ifølge Scheuer (1986), betinget av hvor stor grad av autonomi man har i arbeidsforholdet. Han hevder med andre ord at en lav grad av kontroll og overvåkning i arbeidssituasjonen gjør arbeidstakere mindre avhengige av å organisere seg. Kontroll og overvåkning inkluderer her standardisering av arbeidsprosessen og byråkratisk regelstyring, i tillegg til direkte overvåkning. Selv hevder Scheuer (1986) at lang utdanning motvirker disse formene for styring fordi utdanningen i seg selv er et (alternativt) styringsparameter. Utviklingstendensene nevnt innledningsvis reiser imidlertid noen spørsmål knyttet til om utdanning nødvendigvis medfører autonomi i arbeidssituasjonen.

Selv om det av og til kan fremstå som at enkelte grupper har et organisk fellesskap, blant annet i Scheuers (1986) fremstilling av profesjonene, vil det likevel være mange som hevder at fellesskap, "ensartethet" og identitet må bygges gjennom at fellestrekk, felles interesser og fellesskap blir identifisert og påpekt. Ifølge Scheuer (1986) vil ensartethet hovedsakelig stamme fra utdanning eller yrke, mens fagforeningenes mulighet til å strategisk utnytte denne ensartetheten vil være betinget av i hvilken grad medlemmene er avhengige av fagforeningen for å realisere sine interesser. Dette henger sammen på en slik måte at i den utstrekning medlemmene ikke klarer å realisere sine interesser individuelt, det vil si på egenhånd, vil fagforeningens karakter dreie i retning av kollektivistiske strategier, mens hvor medlemmene ikke har samme avhengighet til fagforeningen vil sistnevnte oftere trekke på lojalitet til yrke eller profesjon. Vi deler Scheuers (1986) betraktninger om at det her må gjøres noen avveininger, men stiller oss litt skeptiske til at disse egenskapene – ensartethet, profesjon, yrke, lojalitet – ikke kontinuerlig er i en "skapelsesprosess". I tillegg foretas det her en slutning fra individuelle karakteristika til fagforeningers karakter, noe som blir ekstra problematisk dersom fagforeningene er med på å skape ensartethet, profesjoner, yrker og lojaliteter, hvilket vi i høyeste grad vil argumentere for at de er. Vi er dermed enig i Fennefoss (1996:134) sitt argument at arbeidstakere ikke er styrt verken utelukkende av strukturell posisjon eller av kulturelle normer, men at disse konstant "forhandler om sine identiteter innenfor situasjoner eller kontekster som organisasjonene kontinuerlig rekonstruerer rammebetingelsene for". I tillegg er det av Fennefoss (1996) trukket frem som problematisk med strukturelle forklaringer som likevel er individualistiske, det vil si legger til grunn at individets valg er styrt og strukturelle forhold som for eksempel yrke, utdanning og kjønn.

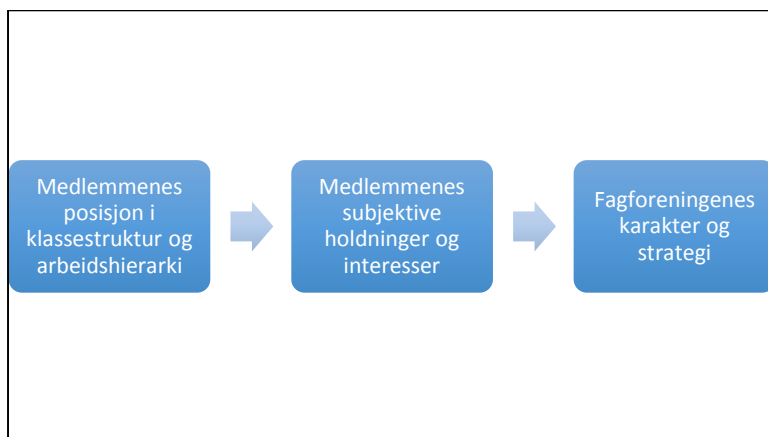
Som nevnt antas det at disse forholdene påvirker fagforeningenes karakter, og Scheuer (1986) presenterer oss med en firefeltstabell der dimensjonene er (1) grad av kollektivism og (2) grad av profesjonalisme:

Tabell 2: Dimensjoner som påvirker fagforeningenes karakter

Profesjonalisme	Fagbasert kollektivisme	Høy	Grad av profesjonalisme
Serviceorientering	Kollektivism	Lav	
Lav	Høy		
Grad av kollektivisme			

Den første dimensjonen, grad av profesjonalisme, angir i hvilken grad medlemskapet er basert på krav til utdannelse eller til spesifikke bransjer, yrker eller funksjoner i arbeidsorganisasjonen. Med andre ord kjennetegnes grupper med høy grad av profesjonalisme av en sterk kobling mellom yrke og utdanning. Den andre dimensjonen, grad av kollektivisme, angir hvorvidt medlemmene i hovedsak opplever fellesskap med arbeidstakere eller lønnsinntakere generelt eller er mer "selektive" eller "partikulære", gjennom at lojalitet og identitet er knyttet til virksomheten eller profesjonen (Scheuer 1986). Her kjennetegnes gruppene med høy grad av kollektivisme av arbeidstakere med liten grad av autonomi i arbeidssituasjonen. Som vi ser mener Scheuer (1986) at dette i sin tur påvirker fagforeningenes karakter, det vil si holdninger og strategier på følgende måte:

Figur 1: Illustrasjon av klassestruktur, holdninger og fagforeningers karakter



Ut fra dette trekker Scheuer (1986) frem to dimensjoner, som også kan betraktes som en balansegang mellom en kollektivistisk strategi, basert på en generell arbeidstakeridentitet, og en profesjonalistisk strategi, basert på en profesjonsidentitet. Dette danner utgangspunkt for den ene figuren vi presenterte informantene med i intervjuene (se Vedlegg 1). Firefeltstabellen over kan konkretiseres på følgende måte (Scheuer 1986):

1. Lav grad av kollektivisme og lav grad av profesjonalisme skaper fagforeninger som er serviceorienterte. Det vil si at fagforeningene holder en lav profil, både hva angår ideologi og konflikt, og konsentrerer seg om å tilby individuell service.
2. Lav grad av kollektivisme og høy grad av profesjonalisme skaper fagforeninger som ønsker å forbedre en (relativt snever) gruppes sosiale posisjon uten å ha ambisjoner om å en bredere

likhet i samfunnet og solidaritet til arbeidstakere generelt. Samhold gir her styrke i kvalitativ forstand.

3. Høy grad av kollektivism og lav grad av profesjonalisme skaper fagforeninger som legger vekt på kollektive forhandlinger av lønns- og arbeidsvilkår der styrke ligger i samhold definert kvantitativt (konsentrasjon av ressurser gir makt), noe som medfører en ideologi basert på likhetsorientering og militante strategier.
4. Høy grad av kollektivism og høy grad av profesjonalisme skaper fagforeninger som også er kollektivistisk orientert, men som er i en tryggere posisjon på grunn av å besitte en begrenset kunnskapsressurs. De vil med andre ord lettere kunne anvende kollektive aksjonsformer uten risiko. Likevel er kollektivet ofte snevrere definert, og det vil være en aksept for ulikhet i form av en sammenheng mellom kvalifikasjoner og lønn.

Som nevnt stiller vi oss kritiske til at Scheuers (1986) antagelse om at det er en (enkel) årsakssammenheng mellom posisjon i klassestruktur og arbeidshierarki, subjektive holdninger og interesser hos (potensielle) medlemmer og fagforeningenes karakter og strategi. Vi mener blant annet at årsakssammenhengene i det minste også går i motsatt retning, slik at fagforeningenes karakter og strategi påvirker medlemmenes subjektive holdninger og interesser, og at de kan være viktige premisser for medlemmenes posisjon i klassestruktur og arbeidshierarki. For eksempel er det å kjempe for og/eller forvalte profesjonsstatus en fagforeningsstrategi som vil påvirke sistnevnte. Dette er i tråd med Fennefoss (1996:141) sin påpekning at "posisjoner, som er det som ligger til grunn for Scheuers (1986) inndeling, nettopp er *"identiteter og klassifikasjoner det står kamp om"*, slik at å ta utgangspunkt i at slike er forutbestemte og "naturlige" kategorier egentlig er et utspill i denne kampen. Det er med andre ord ikke noe ved arbeidsmarkedet i seg selv som tilsier at skillet mellom arbeider og funksjonær, eller mellom arbeider og profesjonsutøver, er mer grunnleggende enn andre måter å skille ulike grupper (Fennefoss 1996). Det viktige med slike skiller kommer i neste omgang, all den tid de fungerer delvis strategisk og delvis som forutsetninger for handlingsvalg (Fennefoss 1996).

Uten å på samme måte ta utgangspunkt i at ulike medlemsgrupper medfører ulike typer fagforeninger argumenterer Fiorito og Jarley (2008) for at fagforeninger har ulik rekkevidde og ulik "sjel". Også her blir det foretatt en inndeling i fire idealtyper:

1. Fagforeninger som sosial bevegelse: mobiliserende og organiserende sjel og bred rekkevidde inkludert vekt på politiske spørsmål
2. Fagforeninger med vekt på medlemsmakt: mobiliserende og organiserende sjel, men med rekkevidde avgrenset til medlemmer og/eller medlemsgrupper
3. Fagforeninger som sosiale partnere: tjenesteytende sjel og bred rekkevidde, inkludert engasjement i sosiale og politiske spørsmål
4. Fagforeninger som businesspartnere: tjenesteytende sjel, med snevert fokus på egne medlemmer

Dette kommer i tillegg til hvordan fagforeninger inngår i ulike aktiviteter og relasjoner som er med på å definere hva de er. For det første kan fagforeninger gjennomføre rent unilaterale handlinger, det vil si utføre aksjoner som ikke involverer beslutninger hos en eller flere andre aktører, slik som streik (Scheuer 1986). Det å handle på egen hånd har noen "definerende" aspekter både i form av organisasjonens selvbilde, selvtilit og konstitusjon som en selvstendig aktør. Fagforeninger vil også ofte inngå i bilaterale relasjoner, primært til arbeidsgivere eller deres organisasjoner. Dette er relasjoner som virker definerende på en annen måte, både gjennom å konstituere fagforeningen som en "motpart", men likevel med en relasjon, til en annen aktør, og dermed medføre utviklingen av roller og rolleforventninger og -forpliktelser. Det samme gjelder også når fagforeningene inngår i multilaterale relasjoner, hvor trepartssamarbeidet er et typisk eksempel. Et sterkt fokus på bi- og multilaterale relasjoner

vil dessuten gi fagbevegelsen incentiver til sentralisering og byråkratisering, samtidig som at en relasjon til eksterne aktører frembringer behovet for "ansvarlig opptreden" for å pleie disse relasjonene og for å sikre deres fremtidige eksistens (Offe og Wiesenthal 1980, Scheuer 1986, Bergene 2010). I relasjon til "signifikante andre" kan hensynene til organisasjonen få en selvstendighet som gjør at de kan få forrang foran hensynene til medlemmene, hvor sistnevnte til og med i enkelte situasjoner kan oppfattes som i konflikt med førstnevnte. Fokus på "ansvarlig opptreden" kan med andre ord øke distansen til medlemmene, fordi det kan føre til at organisasjonen fjerner seg fra medlemmenes opplevelse av problemer og interesser (Scheuer 1986).

For å skille fagforeninger som er profesjonsorienterte fra ulike interesseorganisasjoner for profesjoner foreslår Scheuer (1986) å koble villigheten til å ekspandere og inkludere flere i fellesskapet ("completeness") med begrepet "fagforeningsaktighet", som defineres av blant annet hvorvidt organisasjonen deltar i kollektive forhandlinger, om den er innstilt på å foreta militante aksjoner mot arbeidsgivere og om den er tilsluttet en hovedorganisasjon. Fagforeninger er imidlertid ikke bare økonomiske aktører, men også demokratiske, både i form av å ha et internt demokrati, å sørge for et visst nivå av bedrifts-demokrati og i form av å være en aktør i sivilsamfunnet (Behrens et al. 2004b). Som del av sistnevnte har de en oppgave i å stimulere den politiske bevisstheten og deltagelsen til både medlemmer, men i utgangspunktet også andre arbeidstakere.

Identitetsbygging: ut- og avgrensning

Identitet betyr "det samme" og henspiller med andre ord på å finne fellestrekk, opp mot noe som er ulikt og dermed utenfor. Slike identiteter, og deres avgrensning, finnes imidlertid som vi nå skal se ikke "fra naturens side", men blir snarere etablert ved å skape distinksjoner til "noen andre" som stadig fungerer til å opprettholde bildet av en selv gjennom å være en såkalt "konstituerende utside" (Laclau 1995). Innholdet i en identitet skapes med andre ord gjennom forskjeller og kontraster, inkluderinger og ekskluderinger, noe som også gjør den relasjonell og flerdimensjonal (Messel 2010). Identitet handler med andre ord også om ut- og avgrensning, eller sagt på en annen måte handler det om "hvor bred porten inn til organisasjonen er" (Fennefoss 1996:131). Denne ut- og avgrensningen er med andre ord nødvendig for å kunne definere (u)likhet, nettopp fordi man er «det samme» i motsetning til noe man skiller seg fra. I dette perspektivet kan ikke identitet anses som begrunnet i en essens, men må snarere forstås som aktivt og kulturelt formet gjennom et system av forskjeller, hvor identitet alltid blir konstruert som en motsats til noe annet (Messel 2010). Siden denne motsatsen kan variere, vil også identiteter være flertydige, sammensatte og i konstant bevegelse (Messel 2010).

Dersom man betrakter mulighetsbetingelsene for klasse, og den påfølgende solidaritet og identitet, som objektivt gitte basert på posisjon, vil en analyse av organisasjon og politikk egentlig være unødvendig, om ikke meningsløst (Fennefoss 1996). Fennefoss (1996) argumenterer snarere for at klassene bestemmes av identiteter gjennom at organisasjoner (re)produserer og (re)konstruerer identiteter. Sagt på en annen måte har organisasjonene betydning gjennom å *skape* og *forme* ulike samfunnsgrupper og identiteter (Fennefoss 1996). I Fennefoss (1996:128) sitt perspektiv vil analyser av oppslutning om fagbevegelsen ikke være en perifer analyse av manglende "klassebevissthet", men snarere et utgangspunkt for å forstå "historisiteten i organisasjoners og individers gruppeproduksjon", hvor den objektive klasseposisjonen, forstått som eierskap til produksjonsmidlene, antar en sekundær rolle. Et sentralt premiss blir med andre ord at organisasjoner deltar aktivt i klassifikasjonskamper, inkludert ut- og avgrensninger, som (re)produserer ulike identiteter, hvor sistnevnte, av den grunn, må anses å være kontekstavhengige og kontingente. I tråd med dette hevder Buch og Andersen (2014) at begrepene "profesjon" og "profesjonalisme" også er flytende, det vil si at de gir rom for ulike tolkninger til ulike tider. Buch og Andersen (2014) hevder dermed at territoriet, eller organisasjonsområdet, til profesjonsorganisasjoner vil være innvevd i konkrete forståelser av disse begrepene, hvor eksempler på

ulike betydninger er bestemte yrkesverdier/-adferd/-etikk, felles utdanningsbakgrunn, felles arbeidsvilkår, felles profesjonelle interesser, felles praksisområde eller felles status.

Det er her verdt å ha i bakhodet at historien heller ikke var preget av en naturlig fremvoksende felles identitet og solidaritet, men snarere at dette ble skapt av fagbevegelsen (Hyman 1999). Felles identitet og solidaritet må kontinuerlig bygges, og definisjon av kollektivitet krever kreativitet og strategiske forespeilinger (Hyman 1999). Et viktig utgangspunkt er dermed at aktive fagforeninger er med og definerer hva som er i arbeidstakernes interesse. Av denne grunn blir det sentralt å analysere "hvilke verdier og identitetstilbud som er institusjonalisert i ulike organisasjonsstrukturer" (Fennefoss 1996). Ifølge Hyman (1999) krever dette en dialogisk fagbevegelse, det vil si en fagbevegelse som baserer seg på interne diskusjoner, omfattende toveis kommunikasjon og demokrati i vid forstand.

Dette har ikke bare teoretiske konsekvenser, men også praktiske. Dersom en fallende organisasjonsgrad og/eller avtagende oppslutning i form av manglende (vilje til) deltagelse forklares som styrt av objektive, strukturelle forhold vil utviklingen i stor grad være uunngåelig og egentlig innebære en slags ansvarsfraskrivelse (Fennefoss 1996). I tillegg reduseres spillerrommet til å gjøre tilpasninger i møte med nye omgivelser.

Solidaritet: klasesolidaritet eller gruppesolidaritet?

Som nevnt dannet den mannlige industriarbeideren bildet av "helten" i arbeiderbevegelsen og i LO (Messel 2008). LO har på denne måten fremstilt medlemsgrupper i andre organisasjoner som "de andre", og ble lenge omtalt som "de nye gruppene", som mer eller mindre eksplisitt oppfattes som upålitelige og som en trussel. Dette henger også sammen med skillet som har blitt gjort gjennom konseptualiseringen av arbeider og funksjonær, hvor arbeiderne i denne forestillingen ikke vil anerkjenne at funksjonærene er arbeidere, men snarere ledelsens "løpegutter", og heller ikke at det de utfører er arbeid, mens funksjonærene på sin side angivelig vil oppleve det som et statustap å bli sidestilt med arbeiderne (Scheuer 1986). Til dette kommer antagelser om hva slags mennesker disse er og hvilken type organisasjoner de bygger som fagforeningsmedlemmer, hvor funksjonærene og profesjonsutøverne har det til felles at de blir antatt å ha en utviklet gruppebevissthet, men ikke en klassebevissthet. Gruppebevisstheten gir opphav til en veldig snever solidaritet og medfører lukningsstrategier, det vil si forsøk på å bevare privilegerte posisjoner gjennom eksklusjon og avskjerming av andre gruppers forsøk på å ta del i privilegiene (Scheuer 1986). Buch og Andersen (2014) hevder dermed at mens "fellesskap", dog relativt snevert definert, spiller en stor rolle i profesjonsorganisasjoner, blir det mer generelle "samfunnsperspektivet" ofte marginalisert.

Profesjonsorganisasjoner blir av disse grunnene ofte sammenlignet med føydalismens laug, og også de tidligste fagforeningene som ofte var organisasjoner for distinkte yrkesgrupper som begrenset seg til å organisere det lokale arbeidsmarkedet. Det å utvide rekkevidden til å omfatte arbeidstakere med ulike kvalifikasjoner og utdanninger over større geografiske områder krever, som vi har vært inne på over, et aktivt politisk prosjekt for å bygge fellesskap og å formidle at det er i alles felles interesse å utvide organisasjonsområdet (Hyman 1999).

Det har dermed blitt hevdet at den ovenfor nevnte forskyvningen fra "fagbevegelse" til "yrkes- og profesjonsorganisasjoner" kan forklares med at "solidariteten er svekket, og at det dermed svekker oppslutningen om fagbevegelsen" (Fennefoss 1996:130). På grunn av dette hadde begrepet "profesjon" utelukkende en negativ betydning i LOs program helt frem til 1980-tallet, og ble sidestilt med egoistiske gruppeinteresser (Fennefoss 1996).

Å bygge felles identiteter og solidaritet krever, ifølge Hyman (1999), "kreativ forestillingsevne" i form av en forhandling av hvilke interesser som skal representeres og å prioritere det å utvikle en agenda

som i størst mulig grad forener heller enn splitter ulike grupper. Ofte skjer dette mest "effektivt" gjennom å fokusere på en misnøye som kan gjenkjennes på tvers av ulike konkrete erfaringer (Hyman 1999). "Kreativ forestillingsevne" avhenger av stort innslag av diskusjon, kommunikasjon og gjensidig forståelse (Bergene 2005).

I motsetning til Scheuers (1986) fokus på ensartethet hevder Hyman (1999) at dette er en ahistorisk lesning, siden "homogenisering" innebærer at nye differensieringer oppstår, mens andre forsvinner. Ganske enkelt kan det påpekes at hvis ikke slike differensieringer eksisterte ville det ikke være behov for (å bygge) solidaritet (Hyman 1999).

Hovedorganisasjoner er ulike når det gjelder hvilken funksjon de fyller og hvilken struktur de anlegger, samt når det gjelder hvor stor innflytelse de kan og vil utøve over medlemsorganisasjonene (Behrens et al. 2004). Generelt opplever hovedorganisasjoner at medlemsorganisasjoner verner om sin autonomi mot hovedorganisasjonens innblanding. En faktor som påvirker dette er om det er hovedorganisasjonene som samler inn kontingent fra medlemmene for så å fordele mellom forbundene, eller om det er forbundene som gjør det for så å betale inn til hovedorganisasjonen. Eksempler på første modell er hovedorganisasjonene i Italia og Spania, mens eksempler på det siste kan hentes fra Storbritannia, Tyskland og USA, i tillegg til Norge.

Organisatoriske utfordringer og strategier

Opportunisme og instrumentalisme

Offe og Wiesenhal (1980) hevder at fagbevegelsens utgangspunkt var å komme i maktposisjon gjennom å organisere og mobilisere. Det vil si skape seg organisatorisk makt. Ifølge Offe og Wiesenhal (1980) vil organisasjonene i fagbevegelsen gradvis byråkratiseres etter hvert som organisasjonene blir mer komplekse og direkte utøvelse av makt blir unødvendig annet enn som et potensial eller en trussel. Her oppstår imidlertid et dilemma eller en balansegang mellom to hensyn eller logikker. Fagbevegelsen må finne en balanse mellom sentralisering på den ene siden, og organisering og mobilisering på den andre, det vil si det oppstår et dilemma mellom å bygge et profesjonelt byråkrati (som tillater at makt konsentreres og akkumuleres) og å opprettholde interndemokratiet (som tillater utøving av makt gjennom mobilisering). Dette dilemmaet oppstår fordi mobilisering må oppfattes som en reell trussel for å gi strategisk suksess, men en realisering kan samtidig undergrave det mer "byråkratiske" eksterne samarbeidet, fordi sistnevnte krever at fagforeningene også kan avverge aksjoner blant medlemmene. Det kan med andre ord oppstå motsetninger mellom det som sikrer organisasjonens overlevelse på sikt, nemlig organisering og mobilisering, og det som øker sannsynligheten for strategisk suksess på kort sikt, det vil si å få eksterne samarbeidspartnere til å anse fagforeninger som en verdig og ansvarlig motpart, det vil si å opparbeide seg institusjonell makt.

Dersom fagbevegelsen velger sentralisering og å fokusere på å bygge institusjonell makt, kan organisering og mobilisering, det vil si å vedlikeholde og bygge den organisatoriske makten, bli ansett som mindre strategisk viktig enn å sikre en institusjonelle makten og innflytelsen i formelle beslutninger. I verste fall vil organisering og mobilisering fremstå mest som et middel til å sikre inntekt og dernest som en økning i "kjøttvekt".

Ifølge Offe og Wiesenhal (1980) er det denne retningen fagbevegelsen i Vesten har tatt gjennom forsøk på å gjøre seg mindre avhengig av å måtte overleve ved hjelp av organisering og mobilisering og fokusert oppmerksomheten på å sikre sin eksistens og rolle gjennom å utvikle og befeste samarbeidsorganer som gjør dem til en viktig del av anerkjente institusjoner. Dette omtales som en *opportunistisk strategi*, og i praksis vil dette kunne komme til uttrykk som instrumentalitet. Innenfor et slikt perspektiv

vil utøvelse av makt og strategivalg være basert på å sikre seg en plass på anerkjente arenaer mer enn på å bygge organisatorisk styrke.

I en slik sentraliseringsprosess endres også ofte fagforeningene internt. Siden det daglige virket mer eller mindre blir løsrevet fra medlemmenes vilje og aktivitet, blir utvikling og implementering av strategier i økende grad profesjonaliserte og byråkratiske. Organisasjonene går ofte fra å være basert på dialog, og man kan hevde direkte demokrati, til å monologbaserte og i beste fall preget av representasjon i flere ledd. Dette følges også av tendenser til at incentivene som presenteres for medlemskap blir individualiserte, for eksempel i form av diverse medlemsfordeler eller personlig bistand. I neste omgang følger da en forståelse innad i fagforeninger av medlemmer som klienter eller (for)brukere, noe som igjen påvirker adferden internt i organisasjonen. Dette omtaler Buch og Andersen (2014) som en tjenesteytende logikk, og hevder at målet blir å gi medlemmene "valuta for pengene" og en effektiv tjenesteleveranse. Det vil si at politikk og verdier blir fjernet fra fagforeningsstrategiene, og selv om kollektivismen og å være forent spiller på et fellesskap blir medlemmene invitert til å velge dette bort og fokusere på tjenestene som følger med medlemskap. Opp mot dette holdes en politisk logikk, som vektlegger fagforeningene som en samfunnsaktør med politiske målsettinger og verdier (Buch og Andersen 2014).

Utfordringen kommer dersom opportuniste og sentralisering har blitt rendyrket til det punktet hvor fagbevegelsen er så løsrevet fra medlemmene at den ikke lenger er i stand til å utøve organisatorisk makt, eller eventuelt ikke lenger har tillit til at medlemmene vil la seg mobilisere (Offe og Wiesenthal 1980). I en slik situasjon vil fagbevegelsen ha lite å stille opp med dersom de eksterne samarbeidspartnerne skulle trekke seg og dermed drastisk redusere den institusjonelle makten, som tross alt i utgangspunktet hvilte på organisatorisk makt. Som vi skal se er dette en utfordring fagbevegelsen i Sverige til en viss grad har fått merke.

Fagorganisering blir i dag fremstilt som vanskeligere enn før fordi (unge) arbeidstakere angivelig tenker individualistisk (Bergene 2012). På den andre siden kan det hevdes at dette er en situasjon fagbevegelsen selv har vært med på å skape gjennom sine strategier. Krifa er et eksempel på en fagforening som tar individualismen som utgangspunkt og reproduserer den gjennom sin organiseringsstrategi. Under slagordet "Individets fagforening" lover de å gi "profesjonelle råd og hjelp", at de "ser på din sak og din situasjon individuelt", mens kjerneoppgavene blir definert som "juridisk assistanse i alle arbeidsspørsmål og -saker, veiledning om lønn og rådgivning om videre karriere".³ Et viktig argument her blir at fagforeningene på mange måter skaper sin egen fremtid gjennom rekruttering, organisering og strategier fordi man i dette arbeidet definerer hva slags organisasjon man er, hva man ønsker å bli og former fremtidens medlemmers forventninger til organisasjonen.

Synkende oppslutning

Fagbevegelsen i hele den vestlige verden har den senere tiden blitt utfordret av blant annet en synkende organisasjonsgrad. I Norge har organisasjonsgraden vært stabil, men det er likevel tegn til en liten nedgang, og AFI har identifisert negative tidstrender i andelen uorganiserte som kan tenke seg å bli medlem, og ikke minst i andelen som kan tenke seg å påta seg et tillitsverv. Dette bildet må likevel nyanseres, og vi finner at sannsynligheten for å kunne tenke seg å bli fagforeningsmedlem øker ved yngre alder, blant arbeidstakere med opp til fire års utdanning på høgskole- eller universitetsnivå, blant ansatte i offentlig sektor, blant ansatte i kunnskapssektoren (barnehage/skole/undervisning/forskning og analyse) og i helsesektoren (helsetjenester/sosialtjenester/barnevern/pleie- og omsorgstjenester)

³ <http://krifanorge.wordpress.com/krifa-individets-fagforening/>

relativt til ansatte i privat tjenesteyting, og, til slutt, blant arbeidstakere lavt på inntektsskalaen (Bergene et al. 2012). Konklusjonen til AFI var med andre ord i 2012 at det danner seg et bilde av et relativt stort medlemspotensial blant unge med høgskoleutdanning som jobber i offentlig sektor (Bergene et al. 2012). Når det gjelder viljen til å påta seg tillitsverv er denne størst blant medlemmer som også tidligere har hatt tillitsverv, men vi ser også her at viljen er størst blant yngre enn blant eldre arbeidstakere, og at det er høyere sannsynlighet for å ville påta seg tillitsverv blant menn, blant heltidsansatte og blant arbeidstakere med høyere utdanning (det vil si på høgskole- eller universitetsnivå). På dette spørsmålet er det ingen statistisk signifikant forskjell mellom ansatte i offentlig og privat sektor, ei heller mellom ansatte i ulike bransjer (Bergene et al. 2012). Bergene og Mamelund (2015) finner videre at både det å være fagforeningsmedlem i utgangspunktet og det å ville bli tillitsvalgt henger sammen med fagforeningsapati, der dette er definert som en manglende interesse for fagforeningsarbeid og medfølgende mangel på meninger i fagforeningsrelaterte saker. Analysene viser at det er fem ganger så stor risiko for å være uorganisert hvis man er apatisk og dobbelt så stor risiko for å ikke ville bli tillitsvalgt blant apatiske sammenlignet med ikke-apatisk. Viktigst i denne sammenheng er at fagforeningsapati varierer med hovedorganisasjon og dermed antageligvis med fagforeningsstrategi (Bergene og Mamelund 2015). Dette er illustrert i følgende figur, hvor vi ser at oddsen for at et medlem er apatisk er rundt halvannen gang så stor i Akademikerne og YS sammenlignet med Unio (mens forskjellen til LO og forbund som ikke er tilsluttet noen hovedorganisasjon ikke er statistisk signifikant):

Tabell 3: Hovedorganisasjon og fagforeningsapati

Uavhengige variable	n	Apatiske (i %)	Ujustert		Justert	
			Odds ratio	95% konfidensintervall	Odds ratio	95% konfidensintervall
Totalt	6 425	12.02				
Hovedorganisasjon						
LO	3 197	10.60	1.23	0.95-1.58	1.02	0.75-1.38
YS	1 134	12.96	1.54	1.16-2.05	1.41*	1.01-1.95
Unio (ref.)	918	8.82	1.00	-	1.00	-
Akademikerne	422	13.51	1.61	1.13-2.31	1.52*	1.02-2.25
Ikke tilsluttet noen hovedorganisasjon	348	13.79	1.65	1.13-2.42	1.50	0.99-2.27
Vet ikke	406	24.63	3.38	2.45-4.66	2.69	1.90-3.80

I den justerte modellen har vi kontrollert for: tidspunkt, alder, kjønn, utdanning, husholdets inntekt, heltid/deltid, ledende stilling, sektor, antall ansatte på arbeidsplassen og geografi.

Strategier i møte med utfordringene

De nevnte utfordringene har blitt møtt av ulike strategier i fagbevegelsen, og Behrens et al. (2004) deler disse inn i tre hovedkategorier:

1) Endringer av eksternt struktur – det vil si endrede organisasjonsområder

2) Endringer internt:

a) *Endringer i beslutningsprosesser:* det vil si i interndemokrati, representasjon og deltagelse

b) *Endringer i ledelse og administrasjon:* det vil si i ledelse og fordeling av ressurser

Strategier knyttet til eksternt struktur innebærer i denne sammenhengen de ovenfor nevnte avveiningene knyttet til ut- og avgrensning og, gjennom det, definisjon av hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for definisjonen av organisasjonsområdet (eksempelvis type utdanningsnivå, yrke/profesjon eller bransje/sektor) (Behrens et al. 2004a). Endringer av eksternt struktur kan oppleves nødvendige all den tid den etablerte strukturen alltid er et historisk produkt og kan ha oppstått under sosiale, politiske

og økonomiske forhold som ikke lenger er gjeldende (Behrens et al. 2004a). Å tviholde på etablert struktur vil i slike sammenhenger fungere hemmende på fagbevegelsen, og omgivelsene vil i oppleves som negative utfordringer fordi de ikke lar seg innlemmes i strukturen.

Intern struktur handler, som vi ser, både om i hvilken grad medlemmene har direkte kontroll over organisasjonen eller om det i stor grad er representative organer, og om ledelse og administrasjon. De interne beslutningsprosessene er med andre ord karakterisert av to ulike logikker: én som tar hensyn til representativitet og én som tar hensyn til administrasjon (Scheuer 1986). Den demokratiske eller representative logikken krever at organisasjonen representerer medlemmenes interesser, og dermed at det foreligger en beslutningsstruktur som muliggjør en formidling fra medlemmene til beslutningstakerne (Scheuer 1986). Den administrative logikken vil baseres på at det ikke er et tilstrekkelig suksesskriterium at organisasjonen holdningsmessig ligger på linje med medlemmenes oppfattelse av problemer, interesser og identitet – interessene må forvaltes og strategiene må implementeres gjennom handling (Scheuer 1986). Disse to logikkene kan imidlertid også komme i konflikt, fordi en effektiv administrasjon krever ensartethet, lavest mulige omkostninger, "minste motstands vei", rutinisering og spesialisering, noe en demokratisk representativitet, med hensyn til kontekstavhengige forhold, kan komme i veien for (Scheuer 1986). Ifølge Scheuer (1986) er videre et av forholdene som svekker kontakten mellom medlemmer og ledelsen, og slik sett går på bekostning av den representative logikken, manglende deltagelse i organisasjonens daglige virke, fordi det begrenser både hva medlemmene har kjennskap til og den innflytelse de kan øve.

På dette feltet finnes en omfattende akademisk debatt om hvorvidt "oligarkiets jernlov" finnes i form av en iboende tendens i fagbevegelsen til å utvikle oligarki og konservatisme (Michels referert i Fiorito og Jarley 2008). Antagelsen bak denne jernloven er at demokrati går på bekostning av organisasjonens effektivitet. En mellomposisjon er at dette motsetningsforholdet kun er gjeldende på kort sikt, fordi på lang sikt vil en forsømmelse av demokrati redusere medlemmenes engasjement og deltagelse, og dermed fagforeningens evne til å mobilisere og i neste omgang dens effektivitet (Fiorito og Jarley 2008). Andre vil synes dette spørsmålet er meningsløst all den tid demokrati er en grunnleggende verdi og målsetting for fagbevegelsen slik at denne ikke kan være effektiv uten å være demokratisk. Som Scheuer (1986) påpeker er imidlertid ikke motsetningen mellom den representative og administrative logikken total. Aktivister vil i mange tilfeller fungere som "mellommenn", som understøtter det administrative systemet og har nær kontakt med medlemmene. Ifølge Scheuer (1986) vil antallet aktivister øke i takt med utviklingen av et velfungerende demokratisk system, som i neste omgang derfor vil kunne øke effektiviteten til det administrative apparatet.

Studier av beslutningsprosesser operer ofte med indikatorer som deltagelse, valgsystem, hyppighet på lederskifter, medlemmenes innflytelse, hvorvidt autoritet er konsentrert og hvorvidt det finnes fora hvor ledelsen blir utfordret. Å analysere fagforeninger og hovedorganisasjoner som beslutningssystemer handler med andre ord om medlemmene som "organisasjonseiere", det vil si i hvilken utstrekning det blir lagt vekt på deres innflytelse når beslutninger skal fattes (Scheuer 1986). Både eksterne og interne endringer kan møte motstand, men det er kanskje spesielt endringer i intern struktur som skaper mest motstand i organisasjonen (Behrens et al. 2004b).

I tillegg til disse hovedkategoriene knyttet til strategisk endring, skiller Behrens et al. (2004b) mellom tre ulike beveggrunner for fornyelse:

- 1) Aggressiv: innlemmelser av/sammenslåinger med andre forbund for å vokse
- 2) Defensiv: konsolidering for å overleve (for eksempel for å redusere konkurranse)
- 3) Transformativ: grunnleggende organisatorisk endring for å forsterke maktposisjon

Verken aggressive eller defensive strategier fører til at flere arbeidstakere blir organisert (Behrens et al. 2004b). Defensive strategier vil også sjelden medføre positive konsekvenser for fagforeningers makt og innflytelse. Transformativ strategier, på den andre siden, har å organisere flere og å øke makt og innflytelse som utgangspunkt. Dette krever nytenking rundt strategier og et eksplisitt fokus, inkludert visjoner og klare tanker om retning (Behrens et al. 2004b). Et viktig element i revitalisering er med andre ord å formulere og uttrykke en agenda, og helst en sådan som appellerer til grupper som er underrepresenterte i fagbevegelsen (Waddington 2000). Kombinasjonen mellom de ovenfor nevnte hovedkategoriene av endringer og disse tre beveggrunnene kan oppsummeres i følgende tabell:

Tabell 4: Analytisk rammeverk for endring og beveggrunner

	Interne		Eksterne
	Beslutningsprosesser	Ledelse/administrasjon	
Aggressive	<ul style="list-style-type: none"> - Øke ledelsens kontroll over beslutningsprosessene - Stilne intern kritikk av ledelsen 	<ul style="list-style-type: none"> - Øke ledelsens kontroll over budsjett og ansatte - Øke ledelsens autoritet i administrasjonen av organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vekst gjennom sammenslåing - Øke ledelsens eksterne innflytelse
Defensive	<ul style="list-style-type: none"> - Stilne kritikk av ledelsen - Svare til medlemmenes ønske om opprettholdelse av status quo - Beskytte ledelsen mot ekstern kritikk 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedbemanning for å få budsjettet i balanse - Endret ressursfordeling for å sikre overlevelse 	<ul style="list-style-type: none"> - Konsolidering for å stoppe nedgang i medlemstall og for å redusere konkurranse - Sammenslåing for å sikre overlevelse
Trans-formative	<ul style="list-style-type: none"> - Øke medlemmenes deltagelse og styrke demokratiet - Involvere ulike grupper i endringsprosessene 	<ul style="list-style-type: none"> - Justere organisasjonens struktur i tråd med formålene og prioriteringene - Endret ressursfordeling for å promotere vekst 	<ul style="list-style-type: none"> - Utnytte stordriftsfordeler - Øke organisasjonens politiske og økonomiske makt

Vi vil i det følgende kort komme med noen konkrete eksempler fra andre land for å anskueliggjøre strategiene i tabellen og dermed vise hvordan den kan brukes som et analytisk rammeverk.

På internasjonal basis har strategiske endringer blant hovedorganisasjoner hovedsakelig tatt form av endringer i ekstern "form", det vil si forskyvninger i organisasjonsområde og grensdragning hovedorganisasjonene imellom. Dette har blant annet skjedd ved at hovedorganisasjoner i enkelte land aktivt har oppfordret eller søkt å ta opp nye medlemsorganisasjoner (Behrens et al. 2004b). Blant de sterkeste hovedorganisasjonene har dette tatt form av å opprette nye forbund, mens de også har kunnet styre sammenslåingsprosesser etter strategisk vurdering av ekstern "form". Hvor hovedorganisasjonene er svakere relativt til forbundene vil de ha lite innflytelse over sammenslåingsprosesser innad slik at det er vanskeligere å legge overordnede prinsipper til grunn.

Når det gjelder interne, administrative endringer har disse, i tillegg til fokus på IKT, til nå hovedsakelig dreiet seg om å øke representativiteten til organisasjonene, blant annet gjennom å kvotere etter kjønn, alder eller minoritetsbakgrunn i styrene. Ellers er hovedregelen at sammensetningen av styrene reflekterer medlemsforbundenes størrelse slik praksis ble etablert de fleste steder på 1900-tallet. Det ekstreme ytterpunktet når det gjelder beslutningsprosesser er å, istedenfor å bygge nye nivåer av representasjon, inkluderer medlemmene direkte (Fiorito og Jarley 2008). Argumenter i denne retningen

peker på nødvendigheten av å unngå "oligarkiets jernlov" og den påfølgende konservatismen. Et gjennomført direkte demokrati står imidlertid i motsetning til organisatorisk effektivitet (Fiorito og Jarley 2008). Å reflektere rundt "mellomløsninger" kan imidlertid også motvirke forbundenes tendens til å verne egen autonomi, da medlemmene er mindre opptatt av denne enn forbundsledelsen.

En annen strategi er å knytte intern identitet og ekstern konkurranse opp mot politisk tilknytning eller ståsted (Behrens et al. 2004b), og vi begynner her å nærme oss mer transformativ beveggrunner og strategier. Denne typen strategier kan kanskje være ekstra viktige for hovedorganisasjoner bestående av profesjonsforbund. Profesjonsforbund blir ofte fremholdt som i større grad preget av såkalt organisk solidaritet innad, som springer ut av medlemmenes felles profesjonsopplæring og -identitet. Denne relativt sterke fellesskapsfølelsen internt, kan imidlertid ha konsekvenser for solidaritet eksternt med andre arbeidstakere, inkludert andre profesjoner. Det har, som vi har sett, blitt hevdet at dannelsen av profesjonsforbund hviler på en tanke om å "monopolisere" arbeidskraft, eller i hvert fall å i større grad kontrollere tilbudet, for å kunne kreve høyere lønn, til dels på bekostning av andre arbeidstakere. Enkelte vil dermed kritisere profesjonsforbundene for å være lite solidariske ut over sine egne medlemmer. Politisk mobilisering har blitt viktigere for fagbevegelsen internasjonalt ettersom myndighetene i mange land har endret økonomisk politikk, sosialpolitikk, arbeidsmarkedspolitikk og reguleringen av partsforhold (Hamann & Kelly 2004). Selv om partipolitikk kan være splittende, vil andre former for politikk kunne være forenende. Fagbevegelsen bør dessuten våge å opprettholde sin rolle som *meningsdannende* og ikke bare meningsformidlende.

Det har vokst frem en økende anerkjennelse av at medlemmer må engasjeres i selv hovedorganisasjonenes aktiviteter og politikk. Dette gjelder også i saker på hovedorganisasjonsnivå. TUC i Storbritannia har blant annet tonet ned formelle strukturer og lagt mer vekt på arbeidsgrupper som stadig jobber med nye kampanjer som medlemsforbundene har blitt invitert inn i, og som retter seg mot saker medlemmene i disse forbundene kan engasjeres direkte i. I tillegg har TUC etablert "Organizing Academy" for å rekruttere og utdanne "organisasjonsbyggere" med en TUC-identitet. Hovedarbeidsoppgave til slike organisasjonsbyggere er å legge til rette for mobilisering og organisering rundt viktige spørsmål for arbeidstakere og medlemmer i alle ledd av organisasjonen, samt organisering av nye arbeidsplasser (siden medlemmer og tillitsvalgte har ansvar for å rekruttere på allerede organiserte arbeidsplasser). Formålet er at disse organisasjonsbyggerne etter endt opplæring skal jobbe i medlemsforbundene, men hvor felles utdanning gir felles identitet, strategi og retning knyttet til hovedorganisasjonen. Ved å ta hånd om opplæringen kan hovedorganisasjonene være mer i stand til å lære organisasjonsbyggere opp i innramming av viktige spørsmål for mobilisering og kampanjer i tråd med hovedorganisasjonens identitet og overordnede politikk, som ofte peker forbi medlemsforbundenes.

Tilsvarende har AFL-CIO i USA etablert "Organizing Institute" samtidig som de etablerte en egen organisasjonsavdeling ("organizing department") på hovedorganisasjonsnivå. I Storbritannia og USA har hovedorganisasjonene generelt lav grad av autonomi, men etableringen av Organizing Academy/Organizing Institute har gjort at de likevel i noen utstrekning har kunnet utvikle egen identitet, egne strategier og også økt sin innflytelse over medlemsorganisasjonen gjennom å aktivt skape og formidle kunnskap, praktiske ferdigheter og visjoner ut i fagbevegelsen for øvrig. Ifølge Behrens et al. (2004) har dette et klart transformativt potensial. Ikke alle forbund har midlene som trengs til å utvikle nye, transformativ rekrutteringsstrategier (Fiorito og Jarley 2008), og en slik felles opplæring gjennom en egen organisasjonsavdeling vil fungere til å gjøre forbundene likere hverandre og dermed mer samstemte.

Hvorvidt hovedorganisasjoner kan lede an i revitaliseringer avhenger imidlertid av deres autoritet vis-à-vis medlemsforbundene. For å sikre en inkluderende revitaliseringsprosess bør både forbundene,

men også deres medlemmer, være med både i formuleringen/diskusjonen av og implementeringen av den nye agendaen (Waddington 2000).

En vellykket fagorganisasjon bør, ifølge Waddington (2000), være både vertikalt artikulert og horisontalt koordinert. Den første dimensjonen, vertikal artikulering, omhandler distansen mellom medlemmene og lederskapet, og kan anskueliggjøres som en stige. Dersom denne blir for stor synker oppslutningen om felles mål. Den andre dimensjonen, horisontal koordinering, omhandler aktiviteter på tvers av ulike forbund, lokallag og grupper *innad* i organisasjonen, og tar mer form som et nettverk. I en hovedorganisasjon kan både den vertikale artikuleringen og den horisontale koordineringen være en utfordring. Dersom medlemmene skal utvikle en Unio-identitet må det gjøres gjennom å redusere distansen mellom disse og ledelsen i Unio. Når det gjelder horisontal koordinering er forbundsstrukturen i seg selv en utfordring – hvordan kan Unio i større grad legge til rette for at forbundene ikke kun opererer parallelt med egne identiteter, men at det utvikles nettverk på tvers med koordinerte aktiviteter? Dersom man lykkes med å oppnå dette vil sannsynligheten bli lavere for at det blir stilt spørsmål ved hovedorganisasjonens nødvendighet dersom forbundene begynner å slå seg sammen. En hovedoppgave blir med andre ord å sørge for en overordnet og koordinert identitet og aktivitet som forbund hver for seg har vanskeligere for å skape på tvers. Det er også viktig at en eventuell sentralisering ikke medfører økt "byråkratisering" og svekket artikulering gjennom å øke avstanden mellom medlemmene og premissgivende ledernivåer i bevegelsen, samt at den legger til rette for økt koordinering på alle nivå i en slags matrisestruktur. På den måten kan man sørge for en bred forankring av Unio-identiteten hvor alle gis muligheten til å være premissleverandører.

Å anlegge en nettverksmodell vil innebære å sette medlemmer og tillitsvalgte på tvers av medlemsforbundene i kontakt med hverandre i like stor grad som de har kontakt med sine respektive forbund slik at de kan lære hverandre å kjenne og utvikle tillit. Dette vil i neste omgang medføre deling av informasjon, utvikling av felles målsettinger, verdier og synspunkter "nedenfra" og utvikling av et fellesskap (Fiorito og Jarley 2008). Å anlegge en slik modell kan også være viktig for å forankre en felles identitet, siden det er på arbeidsplassene vi finner medlemmene og det er der disse gjør sine erfaringer med fagbevegelsen som helhet (Waddington 2000). For å være en så inkluderende bevegelse som mulig bør også struktur og prosedyrer forenkles. Ifølge Waddington (2000) virker formelle og intrikate fagforeningsprosedyrer avskrekkende på underrepresenterte grupper som unge, kvinner, arbeidstakere med atypiske ansettelsesformer og minoriteter. Å inkludere disse gruppene må dessuten innebære mer enn å sette tallfestede mål eller kvotere. Det må også følges av å gjøre det som nå anses som særinteresser blant disse gruppene til overordnede "fagforeningssaker" på lik linje med tradisjonelle fagforeningssaker (Waddington 2000). Å kunne utvide fagorganisering og deltagelse til grupper og deler av økonomien som nå er uorganisert blir holdt frem som nøkkelen til strategisk suksess (Waddington 2000).

Utvidelse av organisasjonsområdet

Hvor bredt eller snevert medlemskretsen skal defineres er et strategisk valg for fagforeninger, hvor dagens organisasjons sammensetning gjenspeiler tidligere valgte strategier som på nåværende tidspunkt danner rammene rundt eller vilkårene for organisasjonens (fremtidige) strategier (Scheuer 1986).

En av strategiene i fagbevegelsen for å motvirke fallende medlemstall har vært å enten slå sammen forbund eller å bevege seg over i nye organisasjonsområder. Dette dreier seg med andre ord om en ekstern restrukturering, enten ut av aggressive eller defensive beveggrunner (Behrens et al. 2004b). I enkelte land har dette gått så langt på forbundsnivå at hovedorganisasjonenes rolle har blitt overflødig (Ebbinghaus 2003).

Noe av bakgrunnen for omstrukturering i retning av utvidelse eller sammenslåing er den ovenfor nevnte omstruktureringen på arbeidsgiversiden – mange virksomheter har fusjonert og oppsplitting av vare- og tjenesteproduksjon, slik som for eksempel konkurranseutsetting, har ført til ny grensedragning mellom sektorer og bransjer. Resultatet av denne fagforeningsstrategien er at det blir færre og større forbund som spenner over mange sektorer, bransjer og yrkesgrupper (Ebbinghaus 2003).

Ifølge Ebbinghaus (2003) har imidlertid ikke sammenslåingene klart å stoppe fallet i medlemstall og/eller organisasjonsgrad. Behrens et al. (2004b) argumenterer derfor med at i den utstrekning fagforeningers eksterne form, det vil si deres organisasjonsområde, ble etablert i en tid med andre sosiale, politiske og økonomiske betingelser, er det både ønskelig og nødvendig med revurderinger og fjerne utdaterte, og kunstige, grensedragninger.

Tradisjonelt ble slike store og generelle forbund sett på som det mest solidariske, og mer avgrensede forbund som en fragmentering og beskyttelse av særinteresser. En slik fragmentering i mange og små forbund gjør blant annet koordineringen av lønnspolitikken vanskeligere i fagbevegelsen. Det ble videre hevdet at store og generelle fagforeninger er bedre egnet til å representere både de økonomiske og politiske interessene til arbeidstakere fordi de blir nødt til å heve seg over detaljene (Ebbinghaus 2003). Det har likevel vært tradisjon i de fleste land til å avgrense forbund enten etter yrke/profesjon (hvor forbundet representerer interesser basert på avgrensede ferdigheter/kvalifikasjoner/utdanninger inspirert av laugene) eller etter "industri" (som her blir definert i vid forstand til å gjelde representasjon av arbeidstakere som produserer bestemte varer eller tjenester uavhengig av disses yrke/profesjon) (Fiorito og Jarley 2008). Andre avgrensninger kan gå på religion, ideologi eller geografi. Behrens et al. (2004b) identifiserer dermed en internasjonal trend med ekstern restrukturering i retning av at målgruppen for medlemskap utvides både horisontalt og vertikalt, hvor et økende antall fagforeninger begynner å bli "generelle" med få om noen avgrensninger på yrke/profesjon eller industri/bransje.

Historisk oppstod representasjon på bakgrunn av yrke/profesjon først gjennom håndverkslaugene. Ifølge Fiorito og Jarley (2008) er dette antageligvis den måten å organisere på som er "minste motstands vei" siden det er lett å etablere et fellesskap og solidaritet ut fra felles utdanning, opplæring eller ferdighet. Det er kanskje her man kommer nærmest "organisk" identitet og solidaritet (Fiorito og Jarley 2008). Industrialiseringen svekket imidlertid disses makt, og behovet for mer omfattende organisering på tvers av særinteresser ble anerkjent. Å organisere på bakgrunn av bransje ble dermed det vanligste på verdensbasis i løpet av 1900-tallet (Fiorito og Jarley 2008). Som Fiorito og Jarley (2008) påpeker er imidlertid begge avgrensningene nå under press, hvilket har medført at mange fagforeninger representerer en mer heterogen medlemsmasse uten å nødvendigvis ha noen tydelig avgrensning. Mange av de nye store og generelle forbundene har likevel valgt å internalisere de tidligere eksterne grensene slik at de har avdelinger eller seksjoner basert på samme avgrensning enten på yrke/profesjon eller industri/bransje.

Ut- og avgrensning av medlemsgrupper fra organisasjoner vil ofte være preget av motstridende interesser (Scheuer 1986). Dette fordi et stort antall medlemmer ofte vil anses som nøkkelen til innflytelse, spesielt politisk sådan. I Norge er dette en forståelse som kan oppsummeres med forestillingen om betydningen av "kjøttvekta". På den andre siden følger det utfordringer med en stor "kjøttvekt", blant annet at organisasjonens ressurser kan bli smurt tynt utover, og at den av den grunn kanskje mister noe innflytelse opp mot arbeidsgiverne, spesielt hvis det medfører en relativt lav organisasjonsgrad i mange bransjer, istedenfor en høyere organisasjonsgrad i en snevrere gruppe (Scheuer 1986). Dette i tillegg til at det kan kreve mer av den "kreative forestillingskraften" som identitets- og solidaritetsbygging krever.

I vurderingen av om å utvide organisasjonsområde og dermed bli en mer omfattende organisasjon er et spor å forfølge, bør man skille mellom representasjon/ledelse og administrasjon (Firorito og Jarley 2008). Mens det første aspektet dreier seg om medlemmenes mulighet, vilje og evne til deltagelse og til å styre forbundet enten direkte eller indirekte gjennom valgte representanter, dreier det andre seg om hvor effektivt og solid forbundet er i forhold til å nå målsettingene. Mens store forbund kan score høyt på sistnevnte gjennom å ha tyngde i eksterne relasjoner og stordriftsfordeler innad, kan de score lavere på representasjon/ledelse ved at det blir vanskeligere å i realiteten være demokratiske og representative for alles interesser, på lik linje som dilemmaet nevnt over mellom sentralisering til profesjonelt byråkrati og mobilisering og inkludering av medlemmene. Hvordan det å utvide organisasjonsområdet vil virke kan med andre ord være avhengig av hvilken av de idealtypiske modellene nevnt over forbundet lar seg inspirere av. En mer heterogen medlemsmasse vil dermed ofte knyttes til nye former for styring og ledelse i retning av å sørge for at interessene til undergrupper blir representert, for eksempel gjennom krav til proporsjonalitet i valgte organer og selvrekruttering innad i gruppene (kvinner rekrutterer kvinner, faglærte rekrutterer faglærte og så videre) (Behrens et al. 2004b).

Som nevnt vil sammenslåinger som utvider organisasjonsområdet både vertikalt og horisontalt medføre fagforeninger som minner om "generelle forbund" med kun begrenset tilknytning til yrke eller bransje (Behrens et al. 2004b). En slik utvidelse kan kreve å øke deltagelsen til de ulike gruppene for at disses erfaringer skal høres og interesser ivaretas.

Vertikal og horisontal organisasjonsstruktur

Geografer har påpekt at geografisk rom, og termene som vi benytter – som for eksempel lokalt, regional, nasjonalt og globalt – ikke er en statisk scene der sosiale prosesser spilles ut, men er snarere et resultat av slike sosiale prosesser (Bergene 2010). Ett eksempel her er hvordan partsrelasjoner er organisert, og derigjennom hvordan fagbevegelsen er strukturert geografisk. Det har utviklet seg en forankring av beslutningsmakt og mobilisering på nasjonalt nivå, selv om dette den senere tid har blitt utfordret av samtidige utviklingstendenser i retning av lokalisering og globalisering. Slik partsforholdene har blitt utviklet har de geografiske nivåene, og dermed også organisasjonene, ofte tatt form som en russisk dukke, hvor det lokale nivået er inkludert i det regionale, som er inkludert i det nasjonale, som til slutt er inkludert i det europeiske og/eller globale. Organisasjonsmessig har dette tatt form som en pyramide, med et stort antall medlemmer lokalt som har valgt seg sine representanter "oppover" i organisasjonen, med en leder nasjonalt på topp. Denne strukturen med representasjon oppover i det geografiske hierarkiet har også gjort at organisasjonsledd "høyere" i systemet tar form som "føderasjoner" og blir summen av sine bestanddeler.

Det er med andre ord flere måter å bygge en organisasjon med større nedslagsfelt, noe som fanges i slagord som "tenk globalt, handle lokalt", "tenk lokalt, handle globalt" og "tenk globalt og handle globalt". Forskjellen på disse ligger i om et utvidet nedslagsfelt kommer i form av et forbedret nettverk eller om det kommer fra en sentralisering og toppstyring (Bergene 2010). Nivåene som nå er etablerte i fagbevegelsen danner, som nevnt et hierarki ofte basert på territorielt definerte organisasjoner, mens dette er vanskelig, om ikke umulig, med nettverk, som dermed ofte antar en mer ikke-hierarkisk form. Ifølge Herod (2003) antok fagbevegelsen en territorielt definert og organisatorisk hierarkisk form for å i større grad speile formen til offentlige myndigheter, og i noen utstrekning arbeidsgiver(organisasjoner). I tillegg kan man argumentere for at dette var eneste praktiske løsning gitt kostnadene og problemene med utstrakt reisevirksomhet og kommunikasjon over lange distanser. Dette skapte altså strukturer med "rette linjer" av typen lokal-nasjonalt-global-nasjonalt-lokal. I dag er dette ikke like tvingende nødvendig siden det er mye billigere og lettere for medlemmer og tillitsvalgte lokalt å ta direkte kontakt med hverandre i mer nettverkslignende strukturer. Etter omstillinger i offentlig sektor og omstrukturering av bedrifter er den foregående hierarkiske strukturen kanskje heller ikke like godt egnet

etter hvert som grensene mellom offentlig og privat sektor viskes bort, og flere virksomheter produserer varer og tjenester i nettverk (Bergene 2010). Moody (1997) trekker også frem fordelene en nettverksstruktur har for å motvirke tendensene til sentralisering og byråkrati nevnt over ved at relasjoner på kryss og tvers som involverer lokale aktører ikke i samme grad vektlegger hensynet til institusjonell makt, og dermed er mindre ettergivende. Det finnes eksempler på utvikling av slike nettverk til og med på det internasjonale nivået, for eksempel i bilindustrien gjennom initiativ som European Employee Forum i GM (Bergene 2010). Fagforeningsstrategiene i GM fulgte i dette tilfellet ikke de "vanlige" linjene, men i stedet opprettet arbeidsplassstillitsvalgte kontakt med arbeidsplassstillitsvalgte i andre land, eller de kontaktet de internasjonale organisasjonene (i dette tilfellet EMF og IMF) direkte uten å gå via de nasjonale forbundene, men hvor disse også kunne kontaktes på tvers av landegrensene av arbeidsplassstillitsvalgte. Det ble med andre ord etablert direkte kontakt mellom aktører som før kun var i indirekte kontakt via sine respektive forbund (Bergene 2010). Verdien av dette i internasjonalt arbeid, som på samme måte som i hovedorganisasjoner tradisjonelt består av samarbeid mellom forbund, ble til og med trukket frem av nasjonale forbundsledere, som her ved Stefan Löfven (som på intervjuutidspunktet var forbundsleder i IF Metall):

[D]et er når de har truffet hverandre, altså, grasrøttene i de respektive organisasjonene – og [...] at det ikke bare er lederskapet i forbundet, altså ikke bare jeg som forbundsleder [...] eller Kjell Bjørndalen – det er også bra – men det er naturligvis når de fra de ulike foretakene, når de treffes, det er da det blir skikkelig styrke i det internasjonale fagforeningsarbeidet.

I tilfeller hvor forbundene har mye autonomi og ønsker å bevare den på sentrale områder, men hvor man likevel ønsker å ha en "oppskalering" i enkeltsaker, i vårt henseende til hovedorganisasjonsnivå, kan slike nettverk fungere til å styrke samarbeidet på tvers uten å koordinere via forbundsnivået (Bergene 2010).

Som nevnt innledningsvis kan endringer i organisasjonsstruktur være nødvendige for å realisere mål og ambisjoner, men de er sjelden tilstrekkelige. Ambisjonene til fagbevegelsen i Vest-Europa har vært knyttet til revitalisering, og spørsmålet som melder seg er om organisasjonene har kapasitet til å utvikle og implementere disse strategiene basert på sin nåværende form og gjennom den mest utbredte formen for omstrukturering, nemlig sammenslåinger (Annesley 2006).

Bartlett og Ghoshal (1990) argumenterer for at den formelle strukturen til en organisasjon kun beskriver dennes grunnleggende anatomi. Analogien blir videreført, slik at Bartlett og Ghoshal (1990) hevder at like kritisk er å ha et aktivt forhold til organisasjonens fysiologi, definert som systemer og relasjoner som tillater at informasjon, som organisasjonens "livsblod", får flyte friksjonsfritt, og til organisasjonens psykologi, definert som felles normer, verdier og oppfatninger som påvirker hvordan de ulike aktørene tenker og handler. Bartlett og Ghoshal (1990) hevder at det er enkelt å henfalle til forhåpninger om at endringer i formell struktur (anatomi) vil medføre endringer i mellommenneskelige ressurser og beslutningsprosesser (fysiologi), som også vil endre holdninger og handlinger (psykologi).

På samme måte som Behrens et al. (2004b) advarer mot at endringer i intern struktur kan skape motstand i organisasjonen, omtaler Bartlett og Ghoshal (1990) endringer i organisasjoners formelle struktur som et avstumpet, men likevel brutalt, instrument. Dette fordi at selv om endringer i struktur kan skape nye og mer tilpassede omgangsformer vil det ta lang tid å utvikle effektive relasjoner både når det gjelder kunnskapsutvikling og å fatte beslutninger. Bartlett og Ghoshal (1990) anbefaler dermed å starte i motsatt ende slik at man istedenfor å starte ut fra tanken om en ideell formell struktur og å implementere denne heller starter med å pleie holdninger, utvikle egenskaper og bygge relasjoner som utvikler *organisasjonen* snarere enn installerer en ny *struktur*. Det er med andre ord gode argumenter

for å bygge videre på det man har og å sørge for å i første omgang utnytte potensialet som allerede finnes i organisasjonen til fulle.

Første skritt på veien i en organisasjonsendring blir med andre ord å forbedre organisasjonens psykologi, det vil si antagelser og normer, for så å gjennom forbedret kommunikasjon og beslutningsprosesser forsterker denne psykologien gjennom forbedringer i fysiologi, som senere vil konsolideres gjennom å tilpasse organisasjonens anatomi gjennom endringer i den formelle strukturen (Bartlett og Ghoshal 1990). Bartlett og Ghoshal (1990) innrømmer imidlertid at det ikke finnes noen enkel oppskrift på hvordan organisasjoners psykologi endres i retning av videreutviklende forståelser, identiteter og forpliktelser, men trekker frem tre sentrale punkter: (1) utvikling av en klar og konsistent visjon som kommuniseres i organisasjonen, slik at (2) aktørene identifiserer seg med målsettingene, og (3) alle kan integreres i en samlet og bred agenda. Det er med andre ord viktig å gi en tydelig opplevelse av at organisasjonen har et formål fordi det gir rammer rundt og meningsfullt innhold til de ulike rollene og ansvarsområdene. Kravet til konsistens kommer av at inkonsistens, både i det brede formålet og i de konkrete agendaene, ofte vil føre til at aktører på ulike nivå i organisasjonen handler forskjellig ut fra ulike oppfatninger av hva som er hovedformålet. Et eksempel på en slik inkonsistens er LOs strategi med hensyn til "de nye gruppene"; LO har ikke akseptert en "arbeidsdeling" med andre hovedorganisasjoner om å organisere ulike grupper, mens de samtidig ikke har gjort et reelt forsøk på å skape en fellesskapsfølelse for disse gruppene i LO (Fennefoss 1996).

For å sikre slik tydelighet og konsistens kan felles opplæring være et instrument. Gjennom slik opplæring vil personene som skal utføre de ulike rollene bli presentert med den samme visjonen og de samme verdiene, i tillegg til at slik felles opplæring vil innebære at det utvikles verdifulle relasjoner og kontakter (Bartlett og Ghoshal 1990). I følge Bartlett og Ghoshal (1990) er slike personlige relasjoner og uformelle kontakter mye mer verdifulle enn formelle systemer og strukturer.

Internasjonale fagorganisasjoner består også av forbund, og i en diskusjon av hvordan de i større grad skal kunne møte globaliseringsutfordringene, reiser Fiorito og Jarley (2008) spørsmålet om hvorvidt de burde bevege seg i retning av en form for matrisestruktur. En slik struktur vil, i følge Fiorito og Jarley (2008), kunne tillate fremveksten av funksjonelle forbindelser på tvers av de tradisjonelle organisatoriske, og ofte vertikale, forbindelsene. Ideene bak matrisestruktur er at en kompleks virkelighet krever en kompleks organisasjon, hvor informasjonen i større grad kan flyte på kryss og tvers, og hvor varierende og uensartede behov kan kreve overlappende ansvarsområder for å gjøre organisasjonen mer smidig, det vil si i stand til å gjennomgå stadige tilpasninger til nye utfordringer (Rørvik 2010). Mer "temporære" organisasjonsformer, slik som matrisestruktur, vil utfylle og i noen tilfeller erstatte det klassiske byråkratiet (Rørvik 2010), med sin vektlegging av profesjonalisering/spesialisering og sentralisering, hvor både koordinering og kommunikasjon er sentralstyrt. Byråkratiske organisasjoner er ofte hierarkiske og både sterkt horisontalt og vertikalt spesialiserte. Ideen bak matrisestruktur, og andre "temporære" organisasjonsformer, er å skape mer "sammentrukne" organisasjoner i begge retninger i form av å redusere duplikasjoner i sideordnede organisatoriske enheter og å skape "flatere" organisasjoner (Rørvik 2010). De fjerner seg med andre ord fra "det klassiske byråkratiske ideal om en høy, spiss og pyramideformet organisasjon med mange myndighetsnivåer", ut fra en skepsis mot funksjonaliteten til sentralt styrt og sterkt vertikalt delte organisasjoner basert på ulike funksjoner (Rørvik 2010:65). Målsettingen blir å kunne legge til rette for aktiviteter som løper horisontalt, samtidig som man kanskje motvirker tendensene byråkratiske organisasjoner har til sklerose gjennom å øke fleksibiliteten, hvis vi skal holde oss innenfor den fysiologiske analogien. Creaven (2000) hevder blant annet at å involvere medlemmer og aktører lokalt motvirker tendensen til at ledelsen i fagbevegelsen utvikler egne interesser knyttet til institusjonell makt, og kan dermed helbrede den byråkratiske sklerosen og motvirke "oligarkiets jernlov".

En form for matrisestruktur er å utveksle ressurser, hvor spesielt utveksling av menneskelige ressurser har tilleggsfordeler i form av kryssfertilisering av erfaringer og at organisasjonen utvikler et bredere erfaringsgrunnlag (Bartlett og Ghoshal 1990). Utveksling eller hospitering på hovedkontoret eller i sekretariatet vil gi organisasjonen nye og/eller andre perspektiver, samtidig som det blir lettere å utvikle og spre en felles visjon, en felles identitet og felles verdier. For å forankre dette i organisasjonen er det dessuten viktig at aktører på ulike nivåer i organisasjoner også får overgripende oppgaver og ansvar. Dette fordi det bygger ned defensive og "territorielle" holdninger (Bartlett og Ghoshal 1990).

Ifølge Fiorito og Jarley (2008) finnes det tilstrekkelige paralleller mellom fagforeninger og andre typer organisasjoner til at det går an å hente inspirasjon, selv om dette har sine klare begrensninger blant annet fordi lederskapet i fagbevegelsen er valgt. Likevel kan det se ut til at fagforeninger deler ett fellestrekk med andre organisasjoner: desentralisering og innovasjon er knyttet til positive utfall som rekruttering og effektivitet (Fiorito og Jarley 2008). Den tyske fagforeningen Ver.di har gjort et forsøk på å anlegge en matrisestruktur, der formålet var å samtidig forhindre at organisasjonen utviklet seg i retning av hierarki og oppmuntre til delegering av makt og ansvar både horisontalt og vertikalt (det vil si nedover) (Annesley 2006). Matrisestrukturen i Ver.di innebærer en inndeling vertikalt i 13 fagområder og horisontalt i geografiske nivå, med en overordnet tredeling i grupper for unge, eldre og arbeidsledige. Ifølge Annesley (2006), som har gjort kvalitative intervjuer i Ver.di, er det utstrakt tilslutning til matrisestrukturen i organisasjonen, og informantene i hennes studie trakk frem positive aspekter som at det forbedrer mulighetene for å balansere de ulike interesser fra forbundene som dannet Ver.di og fra de ulike nivåene. Den ble også vurdert ut fra hensikten å unngå at Ver.di ble dominert av det største forbundet (ÖTV) som tok del i sammenslåingen, at organisasjonen ble for hierarkisk og at både fagområdene samt de regionale og lokale nivåene fikk en stor grad av autonomi (Annesley 2006). Til slutt ble det trukket frem som en fordel at Ver.di ble tvunget ut av sin gamle komfortsone og at strukturen var smidig i møte med nye sosio-økonomiske forhold og nye medlemsgrupper. Av kritikken som ble trukket frem var at rammeverket var komplisert, at antall fagområder burde reduseres, og at avstanden mellom organisasjonen og medlemmene med fordel kunne bli enda kortere.

En annen måte å se dette på er med nettverk som metafor. Ifølge Fiorito og Jarley (2008) vil de fleste "tradisjonelle" fagforeninger være kjennetegnet av lite utviklede nettverk, det vil si at i den utstrekning det finnes nettverk er disse flate og "tynne" med få koblinger både medlemmer imellom og mellom medlemmer og forbundet (for ikke å snakke om hovedorganisasjonen). "Tykke" nettverk, med sterke koblinger medlemmene imellom og mellom medlemmene og forbundet (og i teorien hovedorganisasjonen), vil være kjennetegnet av hyppig kontakt og interaksjon, noe som i neste omgang vil føre til at personene lærer hverandre å kjenne og utvikler tillit, som igjen fører til informasjonsdeling og utvikling av felles målsettinger, verdier og synspunkter – med andre ord et interessefelleskap (Fiorito og Jarley 2008). Utviklingen av nettverk vil med andre ord styrke fagbevegelsens sosiale kapital. Slike felles målsettinger vil redusere sjansen for opportunistiske og instrumentelle handlinger.

Selv om mobilisering og kollektive aksjoner bygger identitet og følelse av felleskap, argumenterer Jarley (2005) for at fagbevegelsen bør utnytte "fredstiden" til å øke den sosiale kapitalen gjennom å bygge nettverk og å vedlikeholde/øke disse "tetthet" fordi det vil ha gunstige effekter på mobilisering og kollektive aksjoner på sikt. I disse nettverkene er tillitsvalgte viktige "noder" (Fiorito og Jarley 2008).

Norden

Som Kjellberg (2000) påpeker fremstår det som et lite paradoks at Norden samtidig tradisjonelt er kjent for velferdssamfunn med vekt på likhet og en av de mest segmenterte fagbevegelsene i verden. Dette handler ikke bare om at skillet mellom industri-/kroppsarbeidere og "hvitsnipparbeidere" i stor grad har vært avgjørende for fagbevegelsens struktur, men at det ofte i tillegg også går et relativt

skarpt skille innad i gruppen "hvitsnipparbeidere" mellom arbeidstakere med og uten høyere utdanning (Kjellberg 2000). Dette kommer til uttrykk ved at det i både Norge, Danmark og Sverige er egne hovedorganisasjoner for industri-/kroppsarbeidere, arbeidstakere med høyere utdanning og andre hvitsnipparbeidere, som for eksempel funksjonærer.

Fra et internasjonalt perspektiv er slik segregasjon ikke like vanlig, verken når det gjelder forbundsnivå og i enda mindre grad i egne hovedorganisasjoner (Kjellberg 1997). Det at LO i Norge tidlig gikk inn for å organisere alle "lønnsmottakere", inkludert de såkalte funksjonærene og tjenestemennene, og å vanskeliggjøre at disse dannet egne organisasjoner tok det tid før det oppstod en sterk alternativ hovedorganisasjon for disse gruppene, og flere av dem er dermed medlemmer i LO-forbund (Kjellberg 1997).

Et annet kjennetegn er en firenivåstruktur på fagbevegelsen, med klubber på arbeidsplassene, lokale avdelinger/foreninger, nasjonale forbund og nasjonale hovedorganisasjoner (Kjellberg 2000).

Danmark

FTF er en partipolitisk uavhengig hovedorganisasjon som hovedsakelig organiserer i offentlig sektor (om lag 75 prosent av medlemmene), og består av forbund som organiserer profesjoner og yrkesgrupper uten universitetsutdanning, som sykepleiere, lærere, ergoterapeuter, fysioterapeuter, politiet, radiografer, IT-profesjonelle og funksjonærer. Scheuer (1986) velger dermed å omtale FTF som en organisasjon med "betydelig spredning" fordi den består av forbund som delvis har helt klare profesjonsstrategier og forbund som har en mer generell "funksjonærorientering". Han hevder dermed, basert på eget analytiske rammeverk, at FTF har medlemsgrupper som både kan betraktes som karakterisert av profesjonalisme og har lett for å bruke fagforeningen til å fremme sine interesser og som karakterisert av lav avhengighet av organisering, som dermed peker i retning av serviceorientering. Ifølge Scheuer (1986) har FTF gått fra å stå for en slags "tredjestandsideologi", det vil si tydelig avgrensning fra arbeiderbevegelsen, til å være med på å bygge en felles "lønnsmottakerfront" basert på en mer generell arbeidstakeridentitet.

I tillegg til FTF finner vi i Danmark Akademikerne (AC) som er den mest profesjonsorienterte hovedorganisasjonen, med krav om oppnådd universitetsgrad og medlemsgrupper som for eksempel leger, jurister, psykologer, tannleger, veterinærer og farmasøyter. Denne sterke profesjonsorganiseringen har fungert bra frem til i dag, med et visst innslag av "grenseavtaler" forbundene mellom når det gjelder rekruttering, men, ifølge Buch og Andersen (2014) har hovedorganisasjonen den senere tid blitt satt på prøve etter hvert som et økende antall universitetsutdannede har en mer blandet faglig bakgrunn og ikke har utdannet seg innenfor én profesjon eller ett fagfelt. Dette har faktisk ført til at de inngåtte avtalene har blitt lagt bort til fordel for at hvert forbund selv definerer kriteriene for medlemskap, noe som har medført konkurranse internt i Akademikerne. Akademikerne er også partipolitisk uavhengig.

Mange av profesjonsforbundene har i Danmark hatt størstedelen av sine medlemmer innenfor offentlig sektor, men den senere tiden har sett en økning både i antallet med høyere utdanning og en økende andel av disse jobber innenfor privat sektor (Buch og Andersen 2014). For eksempel nærmer andelen av medlemmene i privat sektor seg halvdelen i Akademikerne (Buch og Andersen 2014). Siden privat sektor er mindre kjennetegnet av kollektive avtaler har den senere tids utvikling i Danmark utfordret fagbevegelsen. Buch og Andersen (2014) hevder blant annet at flere profesjonsutøvere ikke er dekket av kollektive avtaler, men reguleres av individuelle arbeidsavtaler og at grensene mellom ulike forbund og hovedorganisasjoner etter utdanningsbakgrunn og –nivå er i ferd med å utviskes.

Sverige

Den svenske arbeidslivsmodellen er, som den norske, samtidig både svært sentralisert, gjennom den fremtredende rollen hovedorganisasjoner og forhandlingskarteller har spilt, og desentralisert gjennom arbeidsplassorganisasjonens sterke rolle (Kjellberg 1997). Fagbevegelsen i Sverige har fire nivå: klubb, avdeling, forbund og hovedorganisasjon, men til forskjell fra Norge, og kanskje på grunn av samarbeid om grensedragning snarere enn konkurranse om medlemmer, kjennetegnes fagbevegelsen av forhandlingskarteller som går på kryss og tvers av hovedorganisasjonene (Kjellberg 1997, 2014). I motsetning til i Norge, der det inntektspolitiske samarbeidet står sterkt gjennom blant annet frontfagsmodellen, har både LO og TCO i Sverige motsatt seg en statlig inntektspolitikk.

I Sverige har man kanskje den strengeste avgrensing mellom forbund og hovedorganisasjoner for såkalte tjenestemenn/funksjonærer og arbeidstakere, men hvor grensene i det siste har blitt mindre tydelige og felles interesser i økende grad har blitt vektlagt (Kjellberg 1997, 2000). I motsetning til i Norge, hvor LO har hatt en tendens til å omtale forbund i andre hovedorganisasjoner som "gule" og til å utelate dem fra fagbevegelsen, var LO i Sverige positive til at såkalte tjenestemenn og funksjonærer organiserte seg i egne forbund og en egen hovedorganisasjon, og TCO er medlem av EURO-LO sammen med svensk LO (Fennefoss 1996, Kjellberg 1997). Det har dermed i Sverige vært en enighet om at TCO skal organisere tjenestemenn og LO arbeidere, noe Fennefoss (1996) mener kan være del av forklaringen på hvorfor det er høyere organisasjonsgrad. LO i Sverige var positive blant annet av hensyn til å kunne gjennomføre prinsippet om vertikal organisering innad i LO og kun ha én LO-klubb per arbeidsplass (Kjellberg 1997). Det var også en tanke om at såkalte tjenestemenns og funksjonærers arbeid, utdanning og arbeidsvilkår skilte seg fra andre arbeidstakeres på en måte som skapte behov for en egen hovedorganisasjon (Kjellberg 1997). På grunn av denne enigheten har "fagorganisering" en bredere definisjon og en videre sosial betydning i Sverige enn i Norge (Fennefoss 1996).

TCO er en partipolitisk uavhengig hovedorganisasjon med medlemsforbund som organiserer ingeniører, lærere, politiet, sykepleiere, økonomer og ansatte i bank- og forsikringsbransjen samt kommunalt og statlig ansatte. TCO har medlemmer både i offentlig og privat sektor. Organisasjonen har med andre ord, som FTF, både profesjonsforbund og forbund som har en mer generell "funksjonærorientering". TCO har, mot Scheuers (1986) antagelser, en kollektivistisk tilnærming gjennom å tilstrebe vertikal organisering, spesielt i privat sektor (Kjellberg 1997). Forbundene som organiserer i offentlig sektor er mer profesjonsavgrensede/-orienterte. Den senere tids utvikling har imidlertid vært i retning av økt vekt på yrke og profesjonsstrategier som en følge av kunnskapssamfunnet og den økte betydningen av utdanning (Kjellberg 1997). Bakgrunnen for at TCO organiserer ansatte i både offentlig og privat sektor er en sammenslåing mellom DACO, som organiserte i privat sektor, og "Gamle TCO" som organiserte i offentlig sektor, fordi denne oppdelingen ble ansett som splittende og uhensiktsmessig for at disse gruppene skulle kunne utgjøre en viktig maktfaktor i samfunnet (Kjellberg 1997).

I tillegg kommer SACO (Sveriges Akademikers Centralorganisation), som også er partipolitisk uavhengig, og som organiserer både generelt blant akademikere, men også en rekke profesjoner. SACO består blant annet av forbund for siviløkonomer, fysioterapeuter, jurister, lærerne, naturvitere, offiserer, arkitekter, farmasøyter, ingeniører, leger, tannleger og psykologer. SACO har også medlemsforbund som ikke er akademiske, for eksempel piloter, og andelen av medlemmene som er ansatt i privat sektor har økt den senere tiden (Kjellberg 2014).

Som delvis basert på profesjoner består både TCO og SACO av et ganske stort antall små forbund, noe som nesten blir en nødvendighet gitt at det fortsatt er et begrenset antall arbeidstakere med høyere utdanning og av en viss type profesjonsutøvere (Kjellberg 2000). Denne avgrensningen vil med andre ord begrense hvor store forbundene kan bli, og holdes i kontrast til vertikal organisering som ofte kjennetegner forbundene og hovedorganisasjonene til industri-/kroppsarbeidere. TCO har også en del

medlemsforbund som organiserer vertikalt, mens SACO består av yrkes- og profesjonsforbund som organiserer horisontalt (Kjellberg 2014). Ifølge Kjellberg (2014) har vertikale forbund blitt svekket, mens profesjons- eller yrkesforbund har blitt styrket, i hvert fall hvis man ser på medlemsandeler. Det har imidlertid i TCO vært noen sammenslåinger av forbund internt som til en viss grad har motvirket forekomsten av små profesjonsavgrensede forbund (Kjellberg 2000). På grunn av endringer i utdanningsnivået blant svenske arbeidstakere har grensene mellom SACO og TCO blitt mer utydelige (Kjellberg 2014). TCO og SACO inngikk i 1996 også en samarbeidsavtale og medlemsforbundene samarbeider også tett på tvers (Kjellberg 2014). SACO er imidlertid mer for desentralisering av lønnsforhandlinger og en individuell lønnsdannelse enn TCO, fordi de anser det som bedre egnet til å forbedre profesjonsgruppens posisjon. Dessuten ønsker SACO at adgangen til høyere utdanning begrenses, for å begrense tilbudet av profesjonsutøvere og dermed øke disse status og inntekt (Kjellberg 2014).

Vi nevnte innledningsvis i dette underkapitlet at det generelt har vært fire nivåer i nordisk fagbevegelse, og at de nordiske modellene har vært veldig sentraliserte. Det har i Sverige vært en del av myndighetenes politikk å sentralisere forhandlingene, og forhandlingsretten ble begrenset til et fåtall hovedorganisasjoner (Kjellberg 2000). Det vokste imidlertid frem et fenomen i Sverige som ikke har vært vanlig i Norge: karteller og allianser på tvers av hovedorganisasjonene innenfor både privat og offentlig sektor (Kjellberg 2000). Kjellberg (2000) hevder at LO har mistet en del makt, og at dette også påvirket arbeidsgivernes syn på sentrale forhandlinger, blant annet fordi TCO og SACO kjørte en militant linje som stod i motsetning til samarbeidsånden mellom LO og arbeidsgiverforeningen SAF. I tillegg ble arbeidsgiverorganisasjonenes syn på sentraliserte forhandlinger fordi kartellene og alliansene det endret styrkeforholdet i favør fagbevegelsen, spesielt til SACO og TCO (Kjellberg 2000). I løpet av 1980-tallet førte dette til at forhandlinger gradvis ble desentralisert og i økende grad utført av forbund og ikke hovedorganisasjoner, slik at strukturen i økende grad beveget seg i retning av tre nivå og ikke fire. Dette har svekket hovedorganisasjonene fordi de i mindre grad har en ekstern, institusjonalisert rolle og dermed mindre nytte og svekket posisjon overfor forbundene.

I Sverige har organiseringen av unge arbeidstakere spesielt vist seg å være en utfordring, og organisasjonsgraden i aldersgruppen 16-24 år falt med 16 prosentpoeng i perioden 1987-1999 til 47 prosent (Kjellberg 2000). Det er spesielt unge med midlertidig ansettelse og i IT-bransjen fagbevegelsen har møtt utfordringer. I tillegg trekker Kjellberg (2000) frem representativitetsproblemer knyttet til at kvinner, som utgjør flertallet av fagforeningsmedlemmer i Sverige, er "seriøst underrepresenterte" i fagforeningene, inkludert i hovedorganisasjonenes besluttede organer. Det samme gjelder innvandrere, som i like stor grad er organisert som svenskfødte arbeidstakere, men som er underrepresentert spesielt på høyere nivå i fagbevegelsen (Kjellberg 2000).

3. Metode

Intervjuundersøkelsen

Det primære datamaterialet denne organisasjonsevalueringen hviler på er basert på kvalitative intervjuer med styremedlemmer. Styrken til kvalitative intervjuer er fylt i informasjonen, og anledningen informantene har til å reflektere over svarene og for intervjueren til å høre og respondere på disse refleksjonene. Denne type datainnsamling er med andre ord dialogisk i en sånn utstrekning at man kanskje kan snakke om en *datagenerering*. Vårt utgangspunkt var at i en organisasjonsevaluering som dette ville nettopp det å *generere* data være en verdi. Som Scheuer (1986) påpeker kan det imidlertid være noen utfordringer med å intervju personer i ledende posisjoner. Dette blant annet fordi disse forvalter en "offisiell" fortelling i kraft av sin posisjon, det vil si at det er en fare for at informantene har "forberedt et foredrag" (Scheuer 1986:47, vår oversettelse). Dessuten kan det være en utfordring å på forhånd legge opp en struktur for intervjuforløpet fordi informantene vil være vant med å få bestemme hvordan slike situasjoner bør forløpe (Scheuer 1986). For å unngå disse utfordringene kan det bli sentralt å stille spørsmål som krever at informantene må fravike den "offisielle" fortellingen. Dette både for å gjøre intervjusituasjonen mer interessant og nyttig for informantene, men også for å få mer "uoffisielle" betraktninger frem i lyset. For å oppnå dette målet stilte vi på intervjuene med en rekke figurer ment både som spørsmål og som en måte å strukturere intervjuene på. Disse finnes i Vedlegg 1. Vår erfaring var at dette var en metode som fungerte til sin hensikt. Flere av informantene ga uttrykk for at dette var "spennende", ikke minst at intervjuene ble en diskusjon og en høytttenkning:

Det er spennende å begynne å diskutere fordi tankene kommer – det er jo ikke sånn som vi bruker tid på å sitte og diskutere hos oss, sant, så det er noe med det også.

Vi gjennomførte totalt 19 intervjuer med en varighet på mellom 45 minutter og halvannen time. Intervjuene ble tatt opp på bånd, og vi gjorde notater under intervjuet. Alle intervjuene har blitt hørt gjennom i ettertid, og alle sitatene er transkribert ordrett fra båndopptaket. Siden muntlig språk avviker noe fra skriftlig har vi av hensyn til informantene gjort en viss "oversetterjobb", og bruker i den forbindelse klammer ([...]). Dette gjelder også i tilfeller hvor vi har utelatt passasjer i det som ble sagt.

Ved siden av intervjuer med styremedlemmene ble det gjennomført fire intervjuer med Unio-tillitsvalgte i ulike funksjoner og fra forskjellige forbund. Intervjuene ble gjennomført over telefon, og tok i overkant av 30 minutter. Det ble etter godkjennelse fra informantene benyttet diktafon.

Informantene har, med visse unntak, blitt anonymisert. Unntakene er der leder Anders Folkestad uttaler seg og der sentrale deler av meningsinnholdet går tapt om henvisningen til eget forbund tas vekk. Der det i rapporten ikke fremkommer hvem som har uttalt seg er sitatene hentet fra intervjuer med leder av organisasjonsutvalget og styremedlemmene. Unio-tillitsvalgte er referert til som (TV).

Spørreundersøkelse til medlemmer av forhandlingsutvalgene

Vi sendte en kort Questback-undersøkelse til medlemmene i forhandlingsutvalgene, totalt 77 personer. Vi fikk inn 64 besvarelser, det vil si en svarprosent på 82 prosent. Med såpass få respondenter blir disse kvantitative dataene behandlet mer "kvalitativt". Vi inkluderte også åpne spørsmål i spørreskjemaet (Vedlegg 2). Svarene på de åpne spørsmålene siteres, mens de øvrige rapporteres i form av frekvenser.

Respondentene fordeler seg på følgende måte på de ulike forbundene og de ulike forhandlingsutvalgene:

Tabell 5: Beskrivelse av nettoutvalget i undersøkelsen til forhandlingsutvalgene, fordelt på forbund

Forbund	Antall	Prosent
Utdanningsforbundet	22	34 %
Norsk Sykepleierforbund	12	19 %
Forskerforbundet	8	13 %
Politiets Fellesforbund	3	5 %
Norsk Fysioterapeutforbund	6	9 %
Det Norske Maskinistforbund	2	3 %
Akademikerforbundet	4	6 %
Norsk Ergoterapeutforbund	2	3 %
Norsk Radiografforbund	1	2 %
Presteforeningen	2	3 %
Det Norske Diakonforbund	2	3 %

Siden man kan sitte i mer enn ett forhandlingsutvalg ba vi respondentene både om å oppgi hvilke utvalg de satt i og for hvilket utvalg de besvarte undersøkelsen. Fordelingen var som følger:

Tabell 6: Beskrivelse av nettoutvalget i undersøkelsen til forhandlingsutvalgene, fordel på forhandlingsutvalg

Forhandlingsutvalg	Antall	Antall som svarer for gitte utvalg	Prosent som svarer for gitt utvalg
Unio kommune	15	15	23 %
Unio stat	14	13	20 %
Unio Spekter	15	11	17 %
Unio Oslo Kommune	14	14	22 %
Unio Virke	10	7	11 %
Unio KA	4	4	6 %
Total	72	64	100 %

Landsrepresentativ spørreundersøkelse

Undersøkelsen ble gjennomført på to av Respons Analyse sine web-omnibuser i uke 7 og 8. Spørreskjema finnes i Vedlegg 3. Bruttoutvalget for begge disse web-omnibusene var på 27.250, og nettoutvalget var 2.274. Av disse var 1.043 i målgruppen (yrkesaktive med høyere utdanning). Utsendingen (bruttoutvalget) ble stratifisert etter fylke, kjønn og alder. Nettoutvalget ble vektet etter landsdel (7-delt), kjønn og alder. Når det gjelder målgruppeutvalget (yrkesaktive med høyere utdanning) har vi valgt å beholde vektene fra alle besvarte (totalt 2.274).

I rapporten gjengis kun bivariante analyser når mønstrene disse viser er statistisk signifikante på femprosentnivå (dvs. $p < 0,05$).

4. Unio i dag: Hva er Unio? Og hvem er Unio for?

Som et ledd i organisasjonsevalueringen prøvde vi å få styremedlemmene til å snakke rundt hva Unio (ikke) er i et forsøk på å se om det tegnet seg et hegemonisk bilde alle var enige om, og som det kan bygges videre på som fundament, eller om det er uenighet om dette som tilsier at Unio fortsatt er under bygging. Dette materialet vil vi analysere både i form av å se nærmere på hvordan Unios historie blir fortalt for å identifisere det vi over kalte historiekultur, for å se på hva som trekkes frem som opphav, vendepunkter, utfordringer og overvinninger og for å identifisere hva Unio er gjennom en analyse av sentripetale og sentrifugale krefter.

Fra fødsel gjennom prøvelser til dagens Unio: en analyse av en fortelling

Som nevnt i det analytiske rammeverket fungerer historiekultur og fortellinger om organisasjonen samlende og til å danne kollektive identiteter, hvor en hovedfunksjon er at det blir skapt en forbindelse mellom fortid, nåtid og fremtid (Messel 2008). Som del av oppdraget vi fikk i organisasjonsevalueringen ble vi bedt om å intervju Anders Folkestad, som "grunnlegger" og leder, om Unios historie. Dette syntes vi i utgangspunktet var en interessant bestilling, og har derfor valgt å analysere denne historiefortellingen som sådan gjennom å utføre en enkel narrativanalyse.

Hensikten med en slik analyse er å se hvordan Unios historie *fortelles*, det vil si hvordan historien produseres og representeres samt kontekstualiserer hendelsesforløp og erfaringer. Denne analysemetoden tar utgangspunkt i at fortellinger er en strukturert og formell måte å kommunisere på (Coffey og Atkinson 1996). Det er nettopp denne strukturen i fortellingen, adskilt fra innholdet som blir analysert med andre metoder, som er gjenstand for analyse i form av hva som blir trukket frem som start og slutt, og ikke minst hvordan hendelsesforløpet er bygget opp fordi dette har en funksjon i fortellingen. Viktige elementer er fortellingens opptakt (essens), innretning (hvem er aktørene, hva skjedde, hvor og når), utløsende og kompliserende faktorer, evaluering (hvorfor er dette relevant) og resultat (Coffey og Atkinson 1996).

Hvis vi vender til analysen av fortellingen av Unios historie ble opptakten gitt i form av to hendelser: utviklingen av AF og endringer i politikken og organisasjonslandskapet. Når det gjelder innretning handler fortellingen om spesielt tre aktører, det som senere ble Utdanningsforbundet, Norsk Sykepleierforbund og Politiets Fellesforbund, som i 2001 søkte sammen av hensyn til de nevnte endringene i politikken og organisasjonslandskapet, nærmere bestemt fusjon mellom ulike lærerforbund, Arntsen-utvalget (1999) og Holden-utvalget (Holden 1, 2000), hvor begge utvalgene innebar en inntektspolitikk i tråd med solidaritetsalternativet og moderasjonslinjen (Bergh 2009). De tre aktørene blir trukket frem som samstemte, som å ha et felles utgangspunkt og et felles prosjekt, dog muligens med noen "ulike nyanser" og "ulik vektlegging av erfaringer og motiv". Likevel ble de "ganske fort enige om at dette var en vei å gå". Disse tre forbundene holdt etableringen hemmelig så lenge de kunne, men annonserte den nye hovedorganisasjonen på en pressekonferanse i 2001. Denne dannet også et slags vendepunkt i historien fordi det "allerede da [...] meldte det seg også noen forbundsinteressenter". Norsk Fysioterapeutforbund og Norsk Ergoterapeutforbund ble tatt opp på stiftelseskongressen, slik at "vi gikk inn i 2002 med seks⁴ forbund".

De utløsende faktorene ligger i dette spenningsfeltet mellom at Akademikernes Fellesorganisasjon som hovedorganisasjon blir utviklet, samtidig som at hovedorganisasjonenes rolle styrkes i den norske arbeidslivsmodellen gjennom nevnte utvalg. Dette skjer samtidig som at store grupper arbeidstakere

⁴ Norsk Lærerglag, Lærerforbundet, Norsk Sykepleierforbund, Politiets Fellesforbund, Norsk Fysioterapeutforbund og Norsk Ergoterapeutforbund.

ikke finner sin plass i forhold til LOs konstruksjon av arbeidstaker og partipolitiske tilhørighet, som påvirket den nevnte fusjonen mellom to lærerforbund, eller i forhold til Akademikernes profil. Disse tre faktorene er, som vi skal se, ganske sentrale i etableringen og formidlingen av en Unio-identitet. Det samme gjelder de kompliserende faktorene. Disse tar ofte form som vendepunkter, kriser, problemer eller suksesser (Coffey og Atkinson 1996). Et viktig vendepunkt som ble trukket frem i fortellingen om etableringen av Unio var sykelønnsdebatten, som føyer mange av disse elementene sammen og samtidig blir trukket frem som et samlende fundament for Unio som et argument mot "tvilerne":

Og bare for å ta en sånn politisk sak som gikk samtidig, som jeg husker jeg brukte selv som et argument overfor i hvert fall tvilerne: samtidig med dette så hadde vi altså den store sykelønnsdebatten den gangen, altså da Arbeiderpartiet hadde lagt opp til en svekkelse av sykelønnsen [...] [D]a ble det en prosess mellom regjering og hovedorganisasjonene, altså egentlig trepartsprosess [...] [D]et ble så tydelig [at] her var ikke vi med, her satt vi og representerte store [og voksende] grupper av [...] arbeidstakere, og det var en prosess vi ikke var med i fordi vi ikke var hovedorganisasjon på det tidspunktet. Så det liksom ble en illustrasjon på den politiske kanalen som var der i tradisjonen og som vi burde gå inn i, være en del av. (Folkestad)

I narrativet vi ble fortalt identifiserte vi tre umiddelbare prøvelser som Unio kom styrket ut av og som dermed var formative, samt to vendepunkter, hvorav den ene markerte et positivt tegn på suksess, mens den andre mer tok form av en prøve eller utfordring, og en siste prøve den senere tiden.

Når det gjelder de umiddelbare prøvelsene fikk Unio både en "røff utfordring" i form av flyttingen av sykehusene til Spekter-området og en "flying start" gjennom få en "felles forhandlingsoppgave med én gang" i form av hovedavtaleforhandlinger i KS selv om "vi ikke på en måte var strukturerte ennå fullt ut". Unio, eller UHO som organisasjonen het på det tidspunktet, ble involvert i flyttingen av sykehusene gjennom at Norsk Sykepleierforbund brøt med Spekter, slik at partsforholdet med Spekter startet med streik. Disse to hendelsene, forhandlinger med KS og streik i Spekter, "virket både samlende og mobiliserende", "vi måtte ut i gatene og marsjere i Spekterstreiken og så ble det praktisk samlingspunkt rundt tidlige forhandlinger med KS". Som nevnt var disse hendelsene prøvelser i form av å være krevende, men de hadde positive utfall i form av at det i Spekterstreiken "viste liksom at her var sånn kjapt ett eller annet fellesskap som kom på plass", man "fikk en effekt av fellesskapet ganske raskt for eksempel dette her at vi fikk medieoppslag der jeg og Helga Hjetland og Arne Johannessen gikk i felles demonstrasjonstog med fakler om kvelden – så det var litt sånn kampglød, tenning".

Det kan virke som at sykelønnsdebatten og streik spesielt var formative. Streik er, som vi skal se, et sentralt element i Unios identitet. Når det gjelder sykelønnsdebatten blir lignende argumenter som på daværende tidspunkt ble brukt overfor "tvilerne" en sentral begrunnelse for Unios eksistensgrunnlag. Vi er her tilbake til en analyse av de utløsende, og grunnleggende faktorene, nemlig oppløsningen av AF og endringene i organisasjonslandskapet. Før vi vender blikket dit, var det som nevnt en tredje prøve som ble formativ for Unio som hadde med AFs oppløsning å gjøre, nemlig kampen for å få delta i "det internasjonale organisasjonslivet":

Det må jeg nesten fortelle: [...] [E]n av våre første viktige kampsaker [...] var å komme med i det internasjonale organisasjonslivet. For det visste vi kom til å bli vanskelig. Og vi brukte flere år på å komme inn. I hvert fall mer enn ett. Fordi vi visste at LO kom ikke til å like det. LO ville ikke slippe oss inn. Så det var en ganske heftig debatt, og [...] til dels i det offentlige også. Fordi at våre forbund, kanskje spesielt lærerne, var jo vant til å være veldig aktive i det internasjonale, og AF hadde hatt en plass i det internasjonale etter mye frem og tilbake den gangen. Så hadde YS overtatt AF sin plass når AF gikk dukken, og da skulle i hvert fall ikke de ha noen nye inn [...] Nå tenker jeg på det som var hovedorganisasjonenes arenaer. Så LO nektet og vi tok det opp i

mange arenaer, og, som sagt, også internasjonalt, og til slutt ble det umulig for LO å si nei. Altså, store grupper som hadde stort internasjonalt engasjement, ville inn og betale for seg, hvorfor skulle de ikke få lov? Og det er det nok [...] fortsatt en del som husker. Det var en viktig milepæl. Og så er jeg litt forbauset over at fortsatt, og det har nesten blitt mer i det siste, at en fremhever internasjonalt arbeid som et viktig område for Unio. For fellesskapet.

Som vi ser fremheves dette som en av de første viktige kampsakene, altså en prøvelse, men også et viktig skritt på veien, i form av en milepæl, og som formativt ved at internasjonalt arbeid fortsatt, og kanskje på grunn av dette, er et viktig område for Unio. Bildet vi sitter igjen med etter intervjuene med styremedlemmer, hvor internasjonalt arbeid var et av temaene vi ba dem reflektere rundt, stemmer overens med dette: det er stor grad av enighet om viktigheten av internasjonalt arbeid, selv om mange forfølger dette arbeidet gjennom forbundet snarere enn gjennom Unio.

Angående endringer i organisasjonslandskapet blir det vi i rammeverket omtalte som opportunistiske strategier og instrumentelle argumenter trukket frem som sentrale begrunnelser for Unios opprettelse og eksistensgrunnlag:

[Det var organisasjoner] som så at det var endringer både i organisasjonslandskapet, men også i politikken, som tilsa at å være i en hovedorganisasjon ville være en styrke og langt på vei nødvendig fremover, enten vi snakker om politisk innflytelse, knyttet både til arbeidslivspolitikken og inntektspolitikken [...] Dette var jo i kjølvannet av Solidaritetsalternativet på 90-tallet, vi hadde Arntsen-utvalget og det første Holdenutvalget [...] – som pekte på at hovedorganisasjonenes rolle, makt, innflytelse ville bli viktigere fremover. (Folkestad)

Den parallelle fusjonen blant lærerforbundene, altså en mer ”intern” endring av organisasjonslandskapet, er også formativ all den tid den blir brukt som en tydeliggjøring av ut- og avgrensning fra LO fordi det var nødvendig for gjennomføringen av fusjonen:

Så hadde vi jo planene om fusjonen på lærersiden, [...] der Lærerlaget hadde stått utenfor, men med samarbeidsavtale med LO [...] og Lærerforbundet hadde vært i AF. Og vi mente jo i fellesskap at vi heller burde etablere en ny hovedorganisasjon, fordi det var ikke aktuelt i den fusjonsprosessen, for eksempel, å gå inn i, eller knytte seg til, LO, slik Lærerlaget hadde vært. Det ville drepe lærerfusjonen. (Folkestad)

Hvordan forbindelser mellom fortid, nåtid og fremtid blir trukket frem i forsøk på å etablere en identitet så vi tydelige tegn til i våre intervjuer, hvor argumenter knyttet til hva Unio *bør bli*, men også fremstillinger av eller begrunnelser for hvordan Unio er i dag, tydelig var basert på slike koblinger. Gjennom en felles bakgrunn i AF for to av aktørene var det allerede etablert et fellesskap og dermed en identitet. Det ligger her en anerkjennelse av at slike fellesskap og identiteter er noe som kan og må bygges, men at dette er en (langsiktig) investering, og dermed at det er hensiktsmessig å bygge videre på det som allerede foreligger.

Et eksempel som kan trekkes frem på koblinger mellom fortid, nåtid og fremtid er knyttet til spørsmålet om begrunnelsen for Unios opprettelse og eksistens som knyttet til profesjon:

[F]or oss som profesjonsorganisasjoner så var det løsningen å melde seg inn i Unio den gangen det ble alternativet da [...] AF gikk i oppløsning. Grunnlaget til Unio handler [...] om at man skal ivareta fagorganiserte, og at hovedveien for Unio er [...] tuftet på det her med profesjonsorganisasjoner og høyere utdanning.

Som vi skal komme tilbake til senere er denne fortellingen ikke slutt gjennom at Unio på ny har blitt satt på en prøve gjennom å ta opp et nytt forbund i 2014 som har en mer sammensatt medlemsmasse med hensyn til utdanning enn de øvrige Unio-forbundene.

Narrativet vi ble presentert med hadde likevel en slutt i form av en evaluering av hendelsesforløpet og dets resultat. Dette handler om hva Unio endte med å bli, som også innebærer å trekke linjene tilbake til utviklingen av AF:

AF ble egentlig avvirket i to etapper. Den første var vel i [...] 96-97 [...] da gikk jo Legeforeningen og [...] disse klassiske akademikerforbundene ut. Så fikk vi en påfølgende runde med et par forbund til, blant annet Forskerforbundet som gikk et år etterpå, var det vel. Og så var det en diskusjon – kunne vi ha latt AF på en måte overleve? Men det var to grunner til at det var trøblete. Det ene var at å bygge direkte på [...] restene av noe som hadde vært. [Det] kunne ha noe sånn negativt ved seg for alle, men samtidig så var det nok også sånn at særlig Lærerlaget ville vegret seg på å gå inn i det som da ville vært "AF videreført". Så det lå [...] organisasjonspolitiske grunner til dette her. Og så var det nok også en viss uenighet [...] om veivalg videre for et eventuelt nytt AF [...] [D]et gjaldt balansen mellom vekt på lønn og vekt på samfunnspolitikk. Og så lå det nok også en viss uenighet særlig mellom sykepleierne og ingeniørene på sentral-lokal, så det lå noen sånne lønnspolitiske krevende spørsmål i tillegg [...] Jeg mener vi både løste det og slapp [AF-]merkelappen, fordi vi satte beina tungt ned på begge. (Folkestad)

Uviklingen av AF innebar læring og strategisk tenking, slik at Unio ble skapt med stor grad av bevissthet rundt at oppgjøret med historien knyttet til AF var definerende:

For det første så var det veldig viktig for meg som leder – jeg hadde jo sittet i ledelsen i AF: AF var på en måte historie. Det skulle ikke være noe referansepunkt i det nye. Det var ganske viktig [...] [D]et [er] to strategier: det ene [er] at i sånne prosesser så må man holde seg med en akkurat passende opposisjon, bare sånn at gnisten er der hele tiden, men den må være der, det skaper faktisk et kvalitetselement, fordi en må ta stilling i større grad og argumentere, grunngi. Men [også] å ikke referere til det gamle [...] – det var ikke min gamle organisasjon – [og] [...] hele tiden ha blikket på vår nye [...] AF var out. (Folkestad)

Som vi ser vektlegges det diskontinuitet eller brudd fra AF som gir distinksjon til Unio – den nye organisasjonen er ikke bygget på ruiner, men er snarere en slags ung, fornyet fønixfugl som gjenoppstår fra asken, men hvor læring sørger for kontinuitet, her i form av hvordan prosesser bør håndteres.

Vi nevnte at det også var et vendepunkt som markerte et positivt tegn på suksess, nemlig at Forskerforbundet og Presteforeningen meldte seg inn i Unio i 2005.⁵ Dette ble fortalt som at "det var en veldig viktig ny giv da prestene og forskerne kom", både fordi "det ble en ny restart, på en måte" og fordi "det var litt beviset på at en lykkes – vi fikk viktige akademikergrupper, som i og for seg utfylte utdanningsbegrepet som vi har brukt mye, og som også liksom satte dette her med kunnskap, kompetanse og utdanning enda tydeligere – vi ble bærere av det".

Som vi har sett er narrativet om Unios historie strukturert rundt fellesskapet som *forhistorien* gir og rundt bestemte *yrkesgrupper* (profesjoner i offentlig sektor, stor andel med høgskoleutdanning), *identitet* knyttet til avgrensning fra strategiene både til LO og Akademikerne, behovet for en hovedorganisasjon formulert *instrumentelt og opportunistisk* og til viktige prøvelser som var formative; streik og

⁵ I mellomtiden ble Det Norske Diakonforbund tatt opp som medlem i 2002 og Universitet- og Høgskoleutdannedes Forbund (nå Akademikerforbundet) i 2003. Dette var imidlertid ikke del av narrativet.

det å måtte delta i hovedavtaleforhandlinger med KS uten å være strukturerte fullt ut. Vårt inntrykk er at disse siste to fortsatt preger Unio; streik i form av å være et sentralt element i identiteten og vi ser også en tendens til at Unio fortsatt fungerer uten å være "strukturert fullt ut" som både er et element i identitet, en nødvendighet gitt organisatoriske begrensinger og kanskje også et ønske om å forlenge fasen som ung, dynamisk, kreativ og fleksibel:

[V]i fikser det [...] fordi [...] vi har klart å utvikle over tid [et] rammeverket [som] er med på å bygge en intern tillit som gjør at når vi [...] klarer [...] å kaste oss rundt og så gi fullmakter og organisere oss. Og det synes jeg er viktig at vi får til og vi reklamerer jo litt med at vi er litt unge og ikke helt etablerte, selv om vi begynner å bli 15 år snart nå da. (Folkestad)

Unio i organisasjonslandskapet: Et unikt eksistensgrunnlag

Som vi så over blir eksistensgrunnlaget forklart langs to hovedspor: ett knyttet til unik identitet og behovet for å fylle et tomt rom i det norske organisasjonslandskapet og ett knyttet til instrumentalisme og opportunistisme.

For å starte med den mest grunnleggende, og ideologiske betraktningen, rundt behovet for å fylle et tomt rom i organisasjonslandskapet handler dette om kombinasjonen av hvilke grupper man organiserer og hvilken strategi man anlegger. Det sistnevnte omhandler det Folkestad ovenfor omtalte som å finne riktig balanse mellom vekt på lønnsforhandlinger og vekt på samfunnspolitikk. Ønsket om en slik balanse, som også innebærer å bevege seg forbi den instrumentelle holdningen i en opportunistisk strategi hvor hovedorganisasjonen kun er en paraply og en nødvendighet i lønnsforhandlinger, kommer til uttrykk i følgende utsagn fra et styremedlem:

Det er jo viktig at Unio, i tillegg til å være en sånn tradisjonell paraply eller sammenslutning for fagforeninger med medlemmer på dette nivået også kan være en viktig samfunnsaktør og [...] i hvert fall forsøke å være mer premissleverandør for politikken på disse områdene: velferdsstaten, behov for folk med kompetanse på dette nivået, behov for profesjonene. [D]a blir det jo også mer en sånn generell samfunnsaktør på mange måter, for dette henger jo i hop [...] [For eksempel] inntektspolitikk – det er jo det tradisjonelt en engasjerer seg i når det gjelder tariffoppgjør – henger jo sammen med rammeforholdene for helse, utdanning, forskning – det henger i hop altså. Og ikke minst det å kunne påpeke disse sammenhengene.

I tillegg til denne balansen ble også balansen Scheuer (1986) trekker frem mellom profesjonsorientering og "klassisk fagforeningstenkning" vektlagt i forklaringen på hvorfor det er et behov for Unio. Følgende uttalelse kan tyde på at hovedorganisasjonslandskapet i Norge kanskje for godt stemte overens med "kartet" tegnet av Scheuer (1986), og at man dermed så behov for å finne og fylle de uutforskede hvite flekkene på kartet. Ifølge et av styremedlemmene var det nettopp det at de øvrige hovedorganisasjonene i Norge i for stor grad var enten for orientert mot "individbasert politikk" på den ene siden eller mest opptatt av de kollektive interessene til arbeidstakere med lavere utdanning:

Her er jo fire hovedorganisasjoner i Norge, og en kan si at det er jo litt flere enn i alle fall i de andre nordiske landene [...] [E]n trenger en organisasjon for de med høyere utdanning – universitets- og høgskoleutdanning – som er noe mer enn det som Akademikerne er [...] [D]et er mer sånn individbasert politikk på mange måter. Og en ser jo det også, fordi [Akademikerne] gjerne skiller lag med de tre andre. Så i mange spørsmål går Unio sammen med LO og YS som jo, i utgangspunktet i hvert fall, [...] organiserer fagforeningene for de med lavere utdanning. Sånn at det er jo å være profesjoner med universitets- og høgskoleutdanning, men likevel ha en sånn ideologi og politikk knyttet til det kollektive, og til det som jeg mener tradisjonelt er fagforeningenes sin rolle, nemlig solidaritet og kampen for felles rettigheter.

Som vi ser blir det påpekt at det til tross for at det er flere hovedorganisasjoner i Norge enn i andre land er det nødvendig at Unio eksisterer ut fra begrunnelsen om at det er behov for en hovedorganisasjon som er avgrenset til arbeidstakere med høyere utdanning ”som kan fronte verdien av den kompetansen som medlemmene i primærorganisasjonene innehar”, men som *likevel* har en kollektivistisk ideologi og politikk. Et av styremedlemmene vi intervjuet var dermed ”overbevist om at det at vi er fagforeninger som både ser på arbeidstakerperspektivet og det faglige er viktig” og at Unio derfor ”må jo være på begge deler”.

Vi skal i kapitlet ”Unio sett fra flere synsvinkler” se at bildet dette styremedlemmet tegner også er i tråd med holdninger og preferanser blant medlemmene i de ulike hovedorganisasjonene. Et annet styremedlem henviste til at samme spørsmål, nemlig antall hovedorganisasjoner i Norge, ble tatt opp på Unios styreseminar, hvor sammenslåing med Akademikerne også ble luftet, men hvor ideologisk syn på lønnsdannelse ble brukt som motargument:

Det var vel gjerne det jeg ville at vi skulle snakke litt om da [på styreseminaret]. Det er ikke så lett å si. Anders svarte vel at i andre land så har man bare tre hovedorganisasjoner. Trenger vi fire? Hvorfor kan ikke Unio og Akademikerne være én? Det har noe fra gammelt av med ideen om lokal versus sentral lønnsdannelse. Det er ideologisk viktig [...] Jeg oppfatter LO og YS på lavtlønnsiden, og så er vi de med høyere utdanning. Det er varierende ideologiske konflikter mellom Unio og Akademikerne.

Vi husker fra narrativanalysen over at Forskerforbundets og Presteforeningens tilslutning i 2005 ble trukket frem som et vendepunkt i narrativet om Unios historie, og vi så at også i denne sammenhengen ble hendelsen holdt frem som definerende i form av en avgrensning til Akademikerne, som en ”konstituerende utside” og som et tegn på at Unio hadde lyktes med å finne et ledig territorium å okkupere i organisasjonslandskapet:

Akademikerne [...] er [ikke] helt i tråd med det som er mer sånn klassisk fagforeningstenking, der solidaritet og det kollektive står i sentrum. Og det er jo en av grunnene til at Unio vokste den gangen [...] da Unio ble re-etablert som Unio. Da forskerne og prestene kom inn, først og fremst, så gikk jo de ut av Akademikerne nettopp fordi de mente at Unio hadde en politikk mer i tråd med det som de stod for sånn verdimeisig.

Som vi ser antydning til i sitatene over er Unios identitet bundet nært opp til ut- og avgrensninger. Det er en utgrensing av arbeidstakere med lavere utdanning, og dermed mot det som oppfattes som organisasjonsområdet til LO og YS, og en avgrensning mot Akademikerne på bakgrunn av verdier og ideologi:

Ja, hvorfor trenger vi [Unio]? Vi trenger en sterk hovedorganisasjon for de store profesjonsorganisasjonene og særlig offentlig sektor. Det trengs et alternativ til LO. Det er de to tingene jeg er mest opptatt av [...] Evnen til å satse både på det profesjonelle, autonomi i faget, til det å ha det faglige beinet [...] I tillegg til den tradisjonelle arbeidsplassorganiseringen og lønns- og arbeidsvilkårsbeinet. For det evner ikke LO og heller ikke så mange av de andre hovedorganisasjonene å ta tak i, bortsett fra Akademikerne, men de er for svake på det fagforeningsmessige, den kollektive tenkningen.

Andre vektla mer et snevrere behov for Unio knyttet til grupper arbeidstakere som ingen andre organiserer og ivaretar interessene til. Forståelser, slik de kommer til uttrykk i sitater som det følgende, er videre med på å bygge opp under de ut- og avgrensninger som er gjort gjennom å peke ut en kjernegruppe som Unio, i motsetning til andre, representerer:

Slik jeg ser det, så trenger vi Unio, Unio har sin berettigelse i forhold til hvem de representerer og at de gruppene ikke nødvendigvis hører hjemme andre steder. Det betyr ikke at man ikke kan samarbeide med andre, man kan ha overlappende interesser enkelte ganger, men for høgskoleutdannede som kjernegruppe så er det ingen andre som ihendetar dem med hovedfokus på dem – og det er mange; Unio er jo nest største hovedorganisasjon. Så de, eller vi, [...] er mange og det betyr jo også at vi ikke er en nisje, men en tydelige plattform, så tenker jeg også at Unio på grunn av den organiseringa man har hvor man representerer yrkesgrupper gjør at man ikke sitter med mange forbund hvor alle er i konkurranse med hverandre. Likheter mer enn ulikheter, tenker jeg. Og det er også en styrke nettopp for at høgskolegruppene ofte nettopp blir en sånn yrkesretta gruppe [...] som [...] har en tydelig fagplattform inn i Unio.

Som vi ser hevder dette styremedlemmet at selv om Unio konsentrerer seg om en avgrenset kjernegruppe betyr ikke det at Unio er en nisje, men at organisasjonen spiller en større rolle knyttet til en tydelig fagplattform som også forener. Sitatet over trekker frem en snever kjernegruppe, høgskoleutdannede, mens andre brukte mer generelle begreper som ”kunnskapsarbeider”. I den forbindelse ble det igjen nødvendig å gjøre avgrensninger opp mot Akademikerne, siden disse også organiserer kunnskapsarbeidere rundt en faglig plattform. Dette ser vi eksempel på i følgende sitat, som omtaler Akademikernes individualistiske og profesjonsorientering som ”selvhøytidelig”, hvor det også pekes på et tredje viktig element i Unios identitet, nemlig organisasjonens rolle som samfunnsaktør:

Det er jo igjen dette med at man er kunnskapsarbeider, med høyere utdanning og at man skal bidra til å videreutvikle velferdssamfunnet. Det ser jeg som en veldig sentral ting. Og det tror jeg nok er en sentral ting – det tror jeg er en fordel med Unio at man har det perspektivet – det tror jeg skiller oss fra Akademikerne – der man kanskje må slåss med veldig selvhøytidelige jurister og leger og alle disse her.

Et tilsvarende eksempel på rolle som samfunnsaktør, men som snevrer kjernegruppen inn igjen til ”offentlig ansatte” eller ”offentlige tjenester”, ser vi i følgende sitat:

Unio har representert de offentlige ansatte på en veldig god måte. Offentlige tjenester – det er Unio sitt fokus. Der har Unio vært en veldig tydelig stemme som ingen andre har hatt eller kunne ha hatt. Alle snakker om at vi skal bygge opp en velfungerende, kostnadseffektiv offentlig sektor i Norge, men det er faktisk Unio som leverer alle de løftene som politikerne kommer med [...] Vi forstår oss selv som på en måte de som leverer velferdssamfunnet. Det er en av de tingene som samler Unio som organisasjon. Tanken om at vi ønsker å ha et godt utbygget velferdssamfunn er en felles verdi som er godt plantet i Unio.

Samme styremedlem trakk videre frem profesjonsorientering som i sentrum av Unios felleskap, betegnet det som ”det er der vi er”, men åpnet for endring gjennom å føye til ”i alle fall fram til nå”. Styremedlemmet som over var sitert på at Unio har en tydelig plattform opererte med et mye videre nedslagsfelt enn offentlig sektor og politikken knyttet til denne:

Det har alle felles for disse gruppene [i Unio] – man har en utdanningsplattform, en interesse i skole og opplæring [...] alt som har med opplæringsstillinger og utdanning å gjøre har man en felles plattform på. Enten man har lærere som medlemmer eller ikke, så har man jo utdanninga som en felles plattform. Og videre, er det slik at man representerer ulike typer næringer i Unio og at Unio har en berettigelse i forhold til det å mene noe om disse næringer, selvfølgelig være en partipolitisk uavhengig organisasjon, men selvfølgelig være en næringspolitisk og tariffpolitisk og interessepolitisk plattform og ha en god nisje der.

Unio må med andre ord balansere noen hensyn, for eksempel knyttet til å organisere en snever gruppe gjerne i kombinasjon med en profesjonsidentitet og en ren fag- eller utdanningsplattform, opp mot en mer generell arbeidstakeridentitet med et bredere politisk engasjement. Det varierer i Unio hvorvidt dette blir oppfattet som at disse er i konflikt, hvor følgende uttalelse fra et styremedlem peker på at en profesjonsorientering ikke trenger å stå i strid med andre politikkområder og dermed en mer generell tilnærming:

Når det skal defineres som en konflikt så må det være at dette står i strid til andre politikkområder, og jeg tenker at det å ha en profesjonsorientering ikke nødvendigvis må være i strid med andre interesseområder, må fortrenge det. Og jeg tenker ikke at det gjør det [...] Unio skal være en organisasjon som skal ivareta primærorganisasjonenes interesser, og når en har så mange profesjonsforbund så ligger det i kortene at deres interesser skal bli ivaretatt, og da må det være en viss profesjonsorientering i politikken [...] Men jeg klarer ikke å se at det fortrenger andre politikkområder som Unio skal befatte seg med [...] Jeg opplever at nettopp [utvidelser] [...] gjør at det er et større rom – samtidig så er det jo sånn at det er brytninger, og kan være brytninger innenfor forhandlingsutvalgene.

Som vi ser er det ansporinger til at det kan være noen farer med å være for profesjonsorientert hvis fellesskapet i en hovedorganisasjon skal fungere, spesielt knyttet til å unngå instrumentalisme, men også, i neste omgang, handler det om faren for en manglende vilje til å investere i fellesskapet og leve ut en kollektivistisk ideologi:

Du kan bli for smalt profesjonsorientert også. Du kan bli så smalt profesjonsorientert at du ser kun din profesjon – altså, hva tjener oss? Og det det fører, i noen sammenhenger, [til] det at [...] en er mest opptatt av å se på hva kan Unio gi oss av merverdi, altså, hva kan vi få av Unio som vi ikke klarer på egen kjøp – det er liksom det Unio skal være for – istedenfor å si, men hva kan vi bidra med inn i et Unio-fellesskap som kan være med og styrke på tvers, for å få opp synet for hvor viktig det er med den kompetansen på det nivået i dette landet for velferdstjenestene, hjelpe hverandre liksom til å støtte opp [og] bidra i fellesskapet.

På spørsmål om hvilke endringer vedkommende ville gjort i Unio svarte et annet styremedlem at det var nettopp å endre dette: "jeg ville kanskje gått litt hardt på forbund som bare er interessert i sin egen profesjon. Det kan nok irritere meg litt av og til". I dette styremedlemmets øyne vil forbundene, i Unio-sammenheng, bære med seg forbundsautonomien, men prøve å snakke utover den, men hvor han av og til mistenkte sine kolleger "for å fortsette å snakke ut fra sin autonomi inn i det fellesskapet". Dette var noe han mente måtte legges bort, og at det "er som en øvelse, det å gå utenom seg selv". Vi fikk på samme måte også beskrivelser fra et annet styremedlem av hvordan "Unio ikke har vært god nok til å være Unio", men at "det har blitt mye bedre". Et saksområde som denne erfaringen sprang ut av var spørsmålet om arbeidstid, der «vi [har] blitt flinkere til å bli mer enige og jobbe mer sammen». For «hvis vi ser et angrep på [...] arbeidstid [...], så vet vi at det vil komme til oss i neste runde". Dette styremedlemmet tar her i bruk et solidaritetsbegrep, der solidaritet er «opplyst egeninteresse», altså anerkjennelsen av andres relative likhet i situasjon og interesser som grunnlag for identifisering og kollektiv handling. På denne måten har "vi [...] blitt mer opptatt av å hjelpe dem og så hjelper de oss i neste runde". Denne forståelsen og dette opplevde fellesskapet har, ifølge styremedlemmet, vokst fram over tid, gjerne i møte med "angrep" utenfra, hvor forståelsen nå er "[e]t angrep på en i Unio er et angrep på alle". Likevel påpekte styremedlemmet at det er "fortsatt mer å hente" her.

En for liten vilje til å hjelpe hverandre og å støtte opp om og bidra i fellesskapet handler i siste instans om det klassiske solidaritetsspørsmålet, for eksempel viljen til å "bidra til at andre kan få gode pensjonsordninger selv om en selv er beskyttet av et lovverk, når det for andre er et tariffspørsmål". Vi så

i det analytiske rammeverket at identitet og solidaritet er dynamiske begreper ved at de avhenger av grensedragning knyttet til hvem som er (u)like og dermed overfor hvem man skal være solidarisk. Som vi skal se har Unio en klart definert "kjernegruppe", men selv innenfor denne ble det av enkelte påpekt ulikheter som ga utfordringer knyttet til solidaritet. Det var spesielt spørsmål knyttet til arbeidsvilkår, for eksempel arbeidstid og pensjon, og lønn hvor det ble uttalt at "her har vi jo noen smålige ting", noen ulike vilkår, som "rundt omkring på arbeidsplassene [...] gnager" og skaper "stor irritasjon lokalt". Dette hadde også konsekvenser for hvorvidt forbundslederne følte at de klarte å forklare medlemmene behovet for å vise oppslutning og solidaritet om andres kamper, her med eksempel fra en streik:

[V]i brukte tid nok på å forklare det prinsipielle i det [...] Når ordningene er så forskjellige som de er under forskjellige profesjoner og arbeidsområder så ville den type streik ikke vært sam-lende [...] Vi støttet streiken, men jeg er glad for at jeg slapp å pushe mine medlemmer til å streike [...], for da tror jeg ikke jeg ville fått dem helt med. For det er så forskjellige verdener. De forstår ikke hverandre helt.

Dette handler om evne til å abstrahere ut felles prinsipielle spørsmål fra tilsynelatende forskjellige konkrete situasjoner, noe som ofte er en utfordring når identitet og solidaritet skal bygges (Bergene 2005), men også en manglende tro hos den politiske ledelsen på at medlemmene har forståelse (Bergene 2010). En annen måte manglende vilje til å forholde seg til og å bygge felleskapet dukker opp er i den ovenfor nevnte opportunistiske begrunnelsen for hvorfor Unio bør være en hovedorganisasjon og den ofte medfølgende instrumentelle holdningen. Den opportunistiske begrunnelsen kommer ofte til uttrykk i form av "plass rundt bordet" og et bilde av hovedorganisasjonen som et instrument til å oppnå mål forbundene har satt seg, men som de ikke klarer å nå på egenhånd:

Og så må vi lære medlemmene våre at Unio er en viktig hovedorganisasjon i forhold til felles-skap, og det at vi kan få plasser ved bord som vi ikke ville ha fått som særorganisasjoner og som har betydning for at vi skal oppnå målene våre som vi ikke oppnår alene som organisasjon. Så jeg synes at Unio skal være det – det enkeltorganisasjoner ikke kan være alene, samtidig som vi skal hegne om særorganisasjonenes stilling, for det er der vi rekrutterer først og fremst gjennom.

Vi ser her at Unio gjør at forbundene "kan få plasser ved bord" som de "ikke ville ha fått som særorganisasjoner", men som forbundet trenger for å nå målene. Dette fører til konklusjonen at Unio bør begrenses til å være "det enkeltorganisasjoner ikke kan være alene". Andre styremedlemmer uttrykte seg kritisk til en slik holdning om å begrense Unio til opportunistiske strategier og det forbundene har egennytte av, og ytret ønske om å gi Unio tilstrekkelig med rom til å styrke rollen som samfunnsaktør. Vi ser likevel hvordan balansen mellom autonome forbund versus et styrket Unio går igjen på en måte som gjør det til nok en fasett i beskrivelsen av hva Unio (ikke) er:

[Man ønsker at Unio skal være] summen av enkeltforbund og gjerne noe mer – for de ser jo at hovedorganisasjoner har en arena der primærorganisasjonene ikke får være med, de møter på statsministerens kontor – og det en kan bruke Unio til der, nærmest for å få frem også sine egne behov. Da er Unio god å ha. Men [...] for å styrke Unio så må en faktisk av og til til og med sette seg selv litt sånn bak. Nå høres det ut som at vi gjør det i alt og ett, det gjør vi absolutt ikke, vi også har et forbedringspotensial her – og jeg må si, vi snakker om det hos oss at vi, som er den største, bør bidra enda mer til å se mulighetene som Unio kan ha hvis vi er villige til å styrke den rollen de kan ha som samfunnsaktør [...] Innenfor nesten alle sektorer så handler det jo om å styrke utdanning og forskning [...] Unio kan [der] være den omforente stemmen i større grad, tenker jeg; at det ikke må bli enten Utdanningsforbundet eller Forskerforbundet, men Unio som kan løfte opp den verdien, men da må vi også gi de litt det rommet. Og det har ikke

vi vært flinke til heller. Samtidig som ikke vi skal miste vår særegenhet og vår rolle akkurat på de feltene der våre medlemmer er, da. Dette er en litt sånn balansegang. Men vi kommer i hvert fall ikke videre hvis vi bare er opptatt av å beskytte liksom vårt eget [...] [M]en vi kan jo ikke bare si det når vi har valgt å bygge Unio som en hovedorganisasjon som nesten ikke skal ha noen administrasjon [...] Det er et valg som ble gjort den gangen det ble dannet fordi primærorganisasjonene skal styrke sekretariatet når det er aktuelt, men det er vanskelig i sånn lang-siktig arbeid, hvis en skal bygge seg opp og bli en aktør, så kan en ikke bare gjøre det på den måte vi har gjort det nå.

Et annet styremedlem var også kritisk til den instrumentelle holdningen og ønsket en kulturendring i retning av at flere verdien av fellesskapet som sådan, og pekte også på det felles ansvaret man har for å bygge Unio:

Jeg tror de fleste primærforbundene som er med i en hovedorganisasjon tenker at vi kan ha større påvirkning, vi kan utøve mer makt, gjennom en hovedorganisasjon enn det vi kan alene. Det er jeg helt sikker på at flere forbund tenker [...] Jeg skulle ønske at vi klarte å tenke på den måten at "hva kan vi, jeg og mitt forbund bidra med for at Unio skal styrkes?" og ikke tenke sånn, bare i hvert fall, "hva kan Unio gjøre for at mitt forbund skal styrkes?". Det er jo en litt ulik innfallsvinkel [...] å tenke på det ansvaret vi selv har for å bygge Unio, for Unio bygges jo ikke av seg selv. Det nytter jo ikke hvis ikke primærforbundene ønsker det [...] Når vi har diskutert noen ganger, ulike saker, så har jeg blitt litt forundret over at det har manglet en sånn fellesskapstanke. Det er veldig sånn rettet mot "hva kan Unio gjøre for meg?", som er en litt sånn stygg måte å si det på.

Som vi ser knyttes balansegangen også direkte til Unios struktur og organisasjon på en måte som igjen gjør diskusjonen definerende. For eksempel når det gjelder et lite sekretariat er dette også, som vi skal se under, legitimert med fortiden og nærmest en del av Unios identitet. Det samme gjelder å opprettholde et ganske snevert definert organisasjonsområde, hvor historien om AF har en moral og skjebnen til AF blir en slags lærdom. Vi ser dette komme til uttrykk i følgende sitat, som også refererer til "grunnlaget" som legitimeringsstrategi:

[D]et var det som var grunnlaget for Unio og hvorfor det ble dannet. Nettopp fordi at AF i sin tid var veldig bredt sammensatt. Og så var det noen som ville at AF skulle bli noe annet eller mer, som gjorde at man kanskje da videt seg ut for å ivareta [...] andre medlemsorganisasjoner som kanskje gjorde at det var vanskeligere å ha én stemme. Sånn som jeg har forstått grunnleggingen av Unio så var det ihvertfall mye av diskusjonene og tankene fra de lederne sin side spesielt, eller organisasjonenes side – hvilke behov hadde vi? Og at man ble enige om at da skal Unio være en organisasjon som ivaretar det. Men det er jo veldig annerledes oppbygget enn LO, for eksempel, med at det er vi som organisasjoner som egentlig ivaretar mye av det arbeidet som gjøres i Unio ved at vi kommer med innspill, og at sekretariatet i Unio er bygget på at det skal være lite.

Som vi ser blir også det å ha et lite sekretariat begrunnet med "enighet" da Unio ble grunnlagt. Autonomi er et sentralt begrep når Unios struktur og organisasjon skal diskuteres, men det er også sentralt på et mer elementært nivå i distinksjonen av profesjonsutøvere fra funksjonærer, og i aller høyeste grad fra "arbeidstakere", men hvor det er rom for et større fellesskap om profesjonsidentiteten bygges rundt et bredere profesjonsbegrep:

Jeg mener det er jo veldig stor autonomi, bortsett fra selvsagt knyttet til forhandlingene og forhandlingsutvalgene, der er vi veldig opptatt av å prøve å bevare fellesskap [...] Vi er opptatt

av profesjonsidentitet og autonomi, vil jeg påstå [...] Jeg tror jo det er viktig med den profesjonsidentiteten hvis en kan ha en bred tilnærming til begrepet profesjon. Fordi "arbeidstaker" – vi ønsker jo ikke å bli funksjonærer, vi ønsker jo [...] frihet i jobben [...] [Vi] ønsker jo ikke å bli arbeidstakere som skal bli daglig ledet av en leder. Så spørsmålet er litt hvordan du definerer disse begrepene, tenker jeg. Så jeg tror nok vi ønsker kanskje å styrke fellesskapet, men holde på den type profesjonsidentitet [...] Jeg mener en kan klare å ivareta begge deler. En kan kanskje gjennom å tenke mer fellesskap også bli en tydeligere primærorganisasjon.

Dette styremedlemmer er villig til å reflektere rundt profesjonsbegrepet i tråd med Buch og Andersens (2014) påstand at "profesjon" og "profesjonalisme" er flytende begreper som gir rom for ulike tolkninger, hvor eksempler på ulike betydninger er bestemte yrkesverdier/- adferd/-etikk, felles utdanningsbakgrunn, felles arbeidsvilkår, felles profesjonelle interesser, felles praksisområde eller felles status. Ifølge Buch og Andersen (2014) vil territoriet, eller organisasjonsområdet, til profesjonsorganisasjoner dermed være innvevd i konkrete forståelser av disse begrepene.

Vi er med dette sitatet over på de mer dynamiske aspektene ved identitet, nemlig hvordan denne konstant utfordres og (re)produseres både av interne diskusjoner om begreper og strategivalg, som i sitatet over, og av mer eksterne forhold. Vi ser at på samme måte som LO var premissgivende for konseptualiseringen av "arbeidstakere" i Norge (Messel 2010), kan Unio være det for "profesjonsutøver" i sin ut- og avgrensingsstrategi og identitetsbygging. Identitet og identitetsbygging skal behandles mer utførlig senere. Først skal vi se nærmere på et beslektet spørsmål. Hvem Unio består av?

Unio i arbeidsmarkedet: Utdanningsgruppene i offentlig sektor

Det eksisterende Unio oppleves i stor grad å være en relativt ensartet hovedorganisasjon. I intervjuene legges det vekt på at Unio er hovedorganisasjonene for *høyere* utdannede arbeidstakere, der særlig høyskole trekkes fram. Videre legges det vekt på at Unio er hovedorganisasjonen for utdanningsgruppene i *offentlig* sektor. Det trekkes også fram at Unio er *profesjonenes* hovedorganisasjon. At Unio er for en bestemt gruppe er ifølge et styremedlem viktig. «Det har hele tiden vært fokus til Unio så hvis det skulle falle bort så ville man miste litt av identiteten sin. Da konkurrerer man på lik linje med de andre hovedorganisasjonene».

I intervjuene kommer det imidlertid fram forskjeller i hvor sterkt disse karakteristikaene vektlegges, hvor klart og markant grensene mot andre grupper skal og bør trekkes og ikke minst hvordan de ulike karakteristikaene kombineres.

Hvor klare og definitive grensene mot privat sektor og lavere utdanningsnivåer trekkes, kan illustreres gjennom hvordan den siste utvidelsen, som innebar at Det norske maskinistforbund ble tatt opp som medlem i Unio, ble brakt på banen i intervjuene. Beskrivelsene av denne utvidelsen varierer fra at den representerer en utfordring, til at den representerer en spennende endring.

Utfordringa er at vi i den siste utvidelsen inkluderte maskinistene. De er ikke like opptatt av profesjon som de øvrige i Unio. Det er ikke noe diskusjon, eller løftet fram uenighet, men de har medlemmer som ikke representerer profesjon.

Det blir også hevdet at innlemmelsen av Maskinistene i Unio har ført en spenning inn i Unio, som går ut på å finne balansen mellom å bevare og samtidig utvide hva Unio skal være ettersom Maskinistforbundet har hovedtyngden av medlemmene i privat sektor. «Per nå» spiller Unio, ifølge styremedlemmet, rollen som organisasjonen for utdanningsgruppene i offentlig sektor. «Men nå er det jo veldig spennende for nå har det kommet inn en ny gruppe, maskinistene. Det er på en måte en ny organisasjon, så det blir spennende framover å se om en kan ta vare på det og samtidig utvide perspektivene mer».

Et viktig punkt som også trekkes fram i forbindelse med Maskinistforbundets inntreden, og, som vi skal se, særlig i forbindelse med en eventuell ytterligere ekspansjon, er «treårskravet», altså tre års høyere utdanning som vilkår for medlemskap i Unio.

Vi har selvsagt fått noen nye utfordringer gjennom å ha tatt opp Maskinistforbundet. På to måter, kanskje. Det ene er spørsmålet om dette her kravet om treårig utdanning – som ikke er helt bastant formulert i vedtektene, men som jo likevel er styrende. (Folkestad)

Det er stor enighet om treårskravets viktighet. Men det finnes også de som åpner for at dette kan diskuteres, særlig som et ledd i en større diskusjon om ekspansjon til nye organisasjonsområder. I sitatet under, brytes utdanningskravet mot potensiell innflytelse, og det vises også til at det ikke er en unison enighet om treårskravets gyldighet:

[Krav om tre års utdanning for medlemskap] er veldig spennende [...] For i utgangspunktet så skal [vi] være en organisasjon for de med høyere utdanning: med universitets- eller høgskoleutdanning. Og samtidig så blir vi litt sånn utfordret på – betyr det at vi ikke skal ta inn fagforeninger som har medlemmer med litt blandet utdanning? [...] Si for eksempel innenfor forsvaret, som er en veldig viktig aktør på statlig tariffområde og innenfor staten, som kan gi oss ganske mye innflytelse der. De har jo folk med forskjellig utdanningsbakgrunn, og en del med relativt lang utdanning innenfor forsvaret, men det er ikke alt av det som er definert som sånn tradisjonell høgskoleutdanning. Og det samme med de som vi tok inn sist, [...] maskinistene der det blir mer krav til at de skal ha høyere utdanning og internasjonalt også sertifikater. Og Maskinistforbundet selv er opptatt av å utvikle bachelorgrader på dette, men der var det ganske stor motstand, særlig Sykepleierforbundet, mot å ta inn dem. De ble jo tatt inn, da [...] Og det som er interessant [...] er at Utdanningsforbundet [...] og [...] Forskerforbundet, vi merker i styret at vi er veldig sånn åpne for å tenke sånn, å ta dem inn. Men Sykepleierforbundet – det er ikke så himla mange år siden at de ikke var en høgskoleutdanning, som vi må prøve kanskje å forstå det ut i fra; at de har på en måte strevet seg frem til å få en type status [...] – hva er det som gjør at de er sånn ihuga motstandere mot at en må ikke ta inn noe under det nivået, når til og med mange av deres medlemmer har den gamle sykepleierutdanningen med toårig utdanning som ikke var definert som høgskole engang? [...] Det er de som tydeligst uttaler skepsisen i styret til dette.

Som et styremedlem påpekte, er heller ikke de langtidsutdannede en ensartet gruppe. Videre, og i likhet med i sitatet ovenfor, hevdes det at utdanningskravet står sterkere hos noen grupper enn andre, og at hvor sterkt man vektlegger utdanningskravet henger sammen med utdanningsnivået. Slik sitatet nedenfor kan leses, tiltar den nedre avgrensningen i styrke, jo lavere utdanning gruppene man representerer har.

Det med krav om utdanningslengde, det fremstår av og til som litt komisk når vi snakker om at Unio er for de langtidsutdannede. For [Forskerforbundets] medlemmer er gjerne med en doktorgrad og da er man ikke så innmari imponert av de langtidsutdannede på tre år. Samtidig som – det er ganske interessant – en merker at jo mindre utdanning man har jo mer opptatt er man av at man ikke skal slippe til andre. Nå kommer en ny fagskoleutredning og de må gjerne være med her for meg. Så den der er – jo mer utdanning du har jo mindre streng er man på den der.

Ifølge et styremedlem merkes det imidlertid en endring i treårskravets absolutte posisjon som en nedre grensedragning mot andre grupper av arbeidstakere, selv om den fortsatt oppfattes å stå sterkt.

[I] noen diskusjoner nå og da kommer det tydelig fram at det kravet står sterkt, men ikke absolutt hos alle. Viljen til å snakke om mer postgymnasial utdanning, den er større enn jeg har opplevd tidligere. Om det er at maskinistene kom inn ... Politiet har jo ikke krav til tre år... Unio lever jo godt med det [...] Det er enighet om at hvis man åpnet så dette endret innrettingen av organisasjonen, så tror jeg at det ville vært enighet om at det gjør man ikke. Så det er stor enighet om høy utdanning, men en viss vilje til å se på det.

Som vi skal se snakker også andre ofte ut i fra en problemstilling knyttet til det å finne balansen mellom å bevare det eksisterende og åpne for endringer som potensielt kan utfordre det Unio i dag oppleves å være, for eksempel i diskusjonen om eventuell ekspansjon til nye organisasjonsområder. Det eksisterende Unio oppleves som nevnt i stor grad å være en relativt ensartet hovedorganisasjon med *basis* i de høyere utdannede profesjonsgruppene i offentlig sektor. Tilsvarende oppleves Unio også å *springe ut* av utdannings- og yrkesstrukturen i offentlig sektor, via de respektive forbundene. Selv om det er liten tvil om at en viktig identifiseringsprosess skjer gjennom sosialiseringen, utdanningen, til profesjonen, og i yrkesutøvelsen, kan det dermed underslås hvordan identifiseringsprosesser også skjer som «skapelsesprosesser» der aktører som for eksempel fagforeninger spiller en viktig rolle. Som vi skal se, oppleves en slik «skapelsesprosess» å skje i forbindelse med konflikt og streik, da en bredere Unio-identitet trer inn ved siden av identifiseringen til de ulike forbundene.

Også når det gjelder profesjonsorienteringen, som er noe forbundene i Unio i stor grad identifiserer seg med, kan profesjonsbegrepet gis ulikt innhold og ulik betydning. «Vi er jo tuftet på profesjonsorganisasjoner», slår et styremedlem fast, men snevrer senere i samme intervju inn denne identiteten, slik at også arbeidstakere som allerede er medlemmer ekskluderes: «Jeg tror på at vi fortsatt skal ha en profesjonsidentitet. Kanskje jeg mer egentlig sier høgskolegruppeidentitet, jeg, kanskje». Profesjon defineres imidlertid av enkelte som langt videre enn dette, og som er vanlig å hevde i Unio:

Det er litt utfordrende – Forskerforbundet er jo ikke en profesjonsorganisasjon, [...] de er veldig sånn udefinerbare [...] De er jo veldig opptatt av å snakke om profesjonene. Selv om ikke alle [i Unio] er like tydelig definerte profesjoner, så ønsker man å ha en profesjonsorientering. For det kan jo også handle om å ta profesjonelt ansvar i den jobben du har – det [er] mange måter en kan definere det på. Så hvis du definerer det litt vidt og bredt så mener jeg at det er noe av det som vi er veldig sånn omforente om, opplever jeg; at vi skal også snakke om våre medlemmer sitt ansvar for kvalitet i de tjenestene som vi utøver.

For dette styremedlemmet kan en for snever profesjonsorientering stenge for mange ute:

Forskerforbundet er jo heller ikke en sånn profesjon, og det er det vi kanskje kunne løfte litt mer opp, men det er da NSF også blir veldig sånn "jo, men vi skal først og fremst være for profesjonene", og jeg mener da bommer vi, og jeg tror fremover så vil det oppstå enda flere sånne yrker der det ikke er tydelig sånn [...] Du blir hentet inn i arbeidslivet fordi du skal bidra med kunnskapen og kompetansen din, og du har ikke noen sånn klar profesjonstittel. Så, nei, jeg mener at her er det et potensial, men sånn Unio er rigget i dag, så er det helt urealistisk.

Det samme styremedlemmet utdyper i sitatet nedenfor hvordan profesjonen som samlende kategori også kan fungere splittende og ekskluderende, og hvordan profesjon kan være noe man så å si kan hente fram og legge vekk, avhengig av hva som er hensiktsmessig:

Vi snakker veldig om viktigheten av kunnskap og kompetanse, og det er vi veldig enige om, og det er jo det Unio som hovedorganisasjon faktisk står for. Og våre profesjoner sin kjempeviktige rolle i å videreutvikle og forvalte det velferdssamfunnet som vi har. Men liksom anerkjennelsen

av noen andre yrkesgrupper også sin betydning her, [...] da opplever du litt den profesjonskampen [...] Vi trenger fagarbeidere også. Det er ikke noe sånn stort tema, det er ikke det, altså, men kanskje hvis vi pirker mer i det – verdien av det – særlig nå etter vi fikk inn maskinistene også – altså, verdien av kompetanse på litt ulike nivå, men at det skal lønne seg å ta lenger utdanning, og den innsatsen som er lagt ned, for det er ikke tvil om at det er den Unio virkelig står for og kjemper for, men det betyr ikke at vi skal underkjenne kompetansen som allerede er der [...] [J]eg tror vi vil tjene på å også anerkjenne behovet for andre yrkesgrupper, [...] vite liksom akkurat når det er viktig å kjøre de tydelige profesjongrensene og når en kan være litt rausere også som fagforening.

Identitet: hvilken og hvor sterk?

Vi behandlet i det analytiske rammeverket spørsmålet om identitet slik den blir formidlet enten i historiefortelling eller på spørsmål om hvorfor og hva er Unio. I begge tilfeller fremstår identitet som noe statisk, noe som er. Som nevnt i det analytiske rammeverket er ikke kollektive identiteter noe naturlig fremvoksende, men snarere noe som må skapes av fagbevegelsen (Hyman 1999). Med andre ord må felles identitet og solidaritet kontinuerlig bygges, gjennom å definere kollektiver, noe som krever kreativitet og strategiske forespeilinger (Hyman 1999). I en annen versjon av Unios historie ble identitetsbygging gjennom ut- og avgrensning for å skape soliditet, for senere å utvide når fundamentet var lagt, trukket frem. Dette kom fra en av organisasjonene som angivelig ikke fikk være med fra starten av hensyn til "intern harmoni", og som dermed heller ikke ble trukket frem som én av aktørene i byggingen av Unio:

Vi fikk ikke være med i oppstarten av UHO [...] Det viste seg at det var ikke noen andre alternativ enn å gå inn i en av de eksisterende hovedorganisasjonene. Og så var jo UHO i en veldig tidlig fase i bygningen sin, og var veldig opptatt av at de skulle ha en form for intern harmoni som gjorde at vi ikke ble invitert til å være med i starten [...] De hadde plass til Fysioterapiforbundet og Ergoterapiforbundet, Politi og et samlet Utdanningsforbund – Lærerlaget og Lærerlaget som slo seg sammen – og Sykepleierne, og da var det det som var på en måte kjernen i det som den gang het UHO [...] Vi er altså ikke en profesjonsorganisasjon. Vi er en organisasjon for universitets- og høyskoleutdannede [...] Det var nok en del skepsis i UHO; skulle UHO ta opp en organisasjon som ikke var en ren profesjonsorganisasjon? Det handler om teiger, det handler om revir. Så vi klarte å knekke den koden gjennom forhandlinger, og fikk en såkalt avtale som var veldig tydelig på at vi ikke ville ta opp medlemmer i konkurranse med de andre organisasjonene. Og så kom vi med. Og det ble en god reise for Akademikerforbundet.

Som vi så over utgjorde innmeldingen av Forskerforbundet og Presteforeningen et vendepunkt i narrativet vi ble presentert. Samme hendelse fikk samme status hos dette styremedlemmet, men ble i større grad regnet som et tidsskille når det gjaldt hvor inkluderende fellesskapet i Unio var og er, og i hvor "vid horisont" organisasjonen har. Med andre ord utgjorde denne innmeldingen et "tidsskille" i identitetsbyggingen ved å "bygge ut" det snevrere fundamentet grunnleggerne hadde lagt, et tidsskille som også muliggjorde det seneste tilskuddet:

[H]ele organisasjonsfellesskapet [har] beveget seg i en veldig sunn retning med respekt for hverandres områder og ikke minst så er det sånn at det var et tidsskille når vi fikk inn Forskerforbundet og Presteforeningen. Det skapte en utvidet horisont som gjorde at hele organisasjonsfellesskapet ble bredere og fikk et videre politisk perspektiv, organisasjonspolitisk perspektiv etter de kom inn. Og det gjorde også veien og utvikling lettere for oss, for Forskerforbundet hadde også det i seg, litt som oss, at de ikke er en ren profesjonsorganisasjon. De er en breddeorganisasjon for universitets- og høyskoleutdannede [...] Så derfor var de med på å utvide

perspektivet og horisonten sånn at hele tankerommet i Unio ble videre, større [...] [Profesjonsorganisering] er fremdeles bærebjelken, men samtidig så er Unio nå noe mer. Og de siste tilkomne, Maskinistforbundet, var sånn sett også et viktig tilskudd, der vi fikk en liten tupp inn i privat sektor.

Identitetsbyggingen har slik sett, i de bortimot 15 årene Unio har eksistert, vært en kontinuerlig prosess. I våre intervjuer ble det likevel av enkelte fortsatt trukket frem perspektiver på identitet som mer historisk konstante og statiske – noe som er ”naturlig” blant enkelte grupper, men sårbart, og noe som kan mistes, blant annet i forbindelse med ekspansjon og å organisere nye grupper av arbeidstakere – om enn ikke for annet enn å utgrense enkelte grupper og avgrense Unios organisasjonsområde:

Jeg opplever at diskusjonen handler om å klare å få noe nytt, og mindre om hva mister vi med å gjøre de endringene. Den diskusjonen håper jeg at vi kan få nå når vi skal gjennomgå vedtektenes og formålet med Unio. At vi ikke bare tenker på hva gir det oss å være større, men hva mister vi på veien også, i forhold til identitet for Unio-medlemmene. For det er i hvert fall utrolig viktig for våre medlemmer at de opplever at de kan identifisere seg med gruppene i Unio.

Det fremstår også i dette tilfellet som om Unio-identiteten og gruppene Unio organiserer er noe medlemmene blir servert med, noe som de enten kan identifisere seg med eller ikke, og ikke noe som de aktivt er med på å (re)produsere. Vi så i det analytiske rammeverket at sentraliserte og byråkratiske organisasjoner ofte beveger seg i retning av å tilby individualiserte incentiver for medlemskap, for eksempel diverse medlemsfordeler eller personlig bistand. Buch og Andersen (2014) omtaler dette som en tjenesteytende logikk, og hevder at målet blir å gi medlemmene ”valuta for pengene” og en effektiv tjenesteleveranse, samtidig som politikk og verdier blir fjernet fra fagforeningsstrategiene og medlemmene får anledning til å velge bort kollektivismen og felleskapsverdiene og fokusere på tjenestene som følger med medlemskap. Et av styremedlemmene hevdet i tråd med dette at Unio-identiteten kunne styrkes gjennom ”gode medlemstilbud” som virkemiddel, selv om det også ble erkjent at ”Unio-emblemet” blir ”hentet frem fra skapet” under streik eller fellesaksjoner:

Det å etablere gode medlemstilbud i regi av Unio vil også være veldig viktig for å bygge identitet. Hvis du er medlem av Musikerforbundet vil du ha sterk identitet som musiker, men når du har forsikring har du LO-favør. Der mener jeg Unio har kommet veldig kort. Det å bruke slike virkemidler for å skape en sterkere Unio-identitet. Det er liksom da det er streik eller fellesaksjoner - da blir på en måte Unio-emblemet hentet fram fra skapet. Men hvis jeg går med en Unio-pin ellers så tror jeg det er ganske mange av våre medlemmer som ikke assosierer noe som helst.

Et annet styremedlem åpner mer for en (re)produksjon av Unio-identiteten i form av å trekke frem hvordan fellesskap og identitet bygges internt gjennom å lytte til ulike erfaringer, det vil si være lydhør, og å abstrahere og formulere dette inn i et fellesspråk som gjør at ”man kan kjenne seg igjen i det”, samtidig som at dette fellesspråket avgrenser organisasjonen utad på en måte som gjør at den fremstår sterk og samlet utad:

Grunnen til at [Anders Folkestad] fremstår sterk i offentligheten er at han er lydhør til alle sine medlemsorganisasjoner og greier å finne et fellesspråk og løfte oss frem så man kan kjenne seg igjen i det. Det synes jeg har blitt bedre for mitt felts vedkommende de siste årene. Han snakker sånn at mine medlemmer kan kjenne seg igjen når han snakker på våre vegne.

Vi var i det analytiske rammeverket inne på nettverk som metafor for organisasjoner, og pekte på hvordan det forutsetter koblinger mellom medlemmer og ikke bare mellom disse og sitt forbund. Spe-

sielt "tykke" nettverk krever at de involverte lærer hverandre å kjenne og utvikler tillit samt felles målsettinger, verdier og synspunkter. Enkelte styremedlemmer opprettholdt at det var en sterk Unio-identitet, men at denne var knyttet til interessepolitikk. Videre ble det hevdet at det av hensyn til medlemmene og fremtidig rekruttering ikke burde utvikles nettverksstrukturer, men snarere forbundsinterne, vertikale strukturer, mer som siloer enn nettverk. Dette fordi forbundsidentiteten har "en helt annen status" og fordi medlemmene har behov for å identifisere seg med faget og med forbundet, der det ligger som en forutsetning at dette kommer i konflikt med å identifisere seg med Unio:

Jeg mener at det finnes en sterk Unio-identitet i dag, og at den er knyttet til interessepolitikk. Og der tenker jeg at den skal fortsatt være sterk. Men samtidig så er det uten tvil viktig, i forhold til at vi skal beholde medlemmer, at særorganisasjonene også har en tydelig stemme. For det er nok sånn at for mange av disse medlemmene så er det viktig å identifisere seg med Utdanningsforbundet, Sykepleierforbundet, Forskerforbundet og Politiforbundet også. Så jeg tenker at, ja, interessepolitikk – forhandling – og samfunnspolitikk er viktige at Unio fortsatt har en sterk stilling i forhold til. Men det faglige må ikke viskes ut for særorganisasjonene. Det er der vi henter medlemmene. Vi vil rekruttere lite hvis vi går ut og prøver å rekruttere med Unio-skiltet. Men vi rekrutterer mange hvis vi kommer med Forskerforbundet og Sykepleierforbundet. For det har en helt annen status.

Vi nevnte også i rammeverket at mobilisering og kollektive aksjoner bygger identitet og fellesskapsfølelse, hvor streik ofte nevnes som eksempel. Dette ble også påpekt i våre intervjuer, hvor for eksempel ett styremedlem hevdet at det nærmest ikke finnes noen Unio-identitet blant medlemmene i det daglige, men at den "trer inn" under streik eller bygges på ulike "Unio-arenaer" gjennom å inneha funksjoner/verv, aktivitet, nettverk og involvering, men hvor dette er ujevnt fordelt i Unio:

Medlemmene har ingen Unio-identitet, tror jeg, på det jevne, eller iallfall veldig vag. Den trer inn når det er streik, konflikt – eller et eller annet. Ellers tror jeg ikke medlemmene er veldig bevisst. Men oppover blant de politisk valgte, fra hovedtillitsvalgt til fylkesledd, der det er en del Unio-arenaer på fylkesnivå, som våre fylkesledere deltar i – det være seg IA-råd eller Unio-tillitsvalgte, konserntillitsvalgte [...] Vi har en del sånne typer konstellasjoner – i noen fylker fungerer samarbeidet og Unio-identiteten veldig bra, men det er primært politi og sykepleier som har fylkesapparat – men mange forbund har knapt nok et årlig evenement.

Dette var en beskrivelse et annet styremedlem var enig i, og som ble trukket frem som litt av bakgrunnen for organisasjonsevalueringen. Vi ser av følgende sitat at det hevdes at det egentlig ikke finnes en Unio-identitet, men hvor streikens, funksjoners og aktiviteters rolle i å bygge en slik identitet blir trukket frem, og vi ser også at LO igjen blir trukket frem som annerledes, men denne gangen mer som en positiv inspirasjon:

Det er så morsomt at dere bruker begrepet identitet, for å si noe om det først, og skal jeg la være å sette noe kryss før jeg sier det. Fordi jeg opplever at vi i utgangspunktet ikke har en Unio-identitet. Vi har 330.000 medlemmer som sier, for eksempel, at "Jeg er medlem av [forbund]" og så må du nesten være fra en streikekommune slik at du husker at du også er med i Unio. Mens i LO, for eksempel, så gjør man nok omvendt, i hvert fall mange av de jeg kjenner, som sier "Jeg er med i LO", men så er de i Fagforbundet. Så akkurat det der med begrepet identitet – vi har ikke et sterkt knyttet identitetsbegrep til Unio i det hele tatt. Bare så det er sagt. Men jeg har jo det, jeg er tillitsvalgt så jeg vet hva jeg driver med, men medlemmene våre har ikke det. Det skulle jeg ønske at de hadde.

Det er imidlertid ikke bare identitet som bygges under streik; det bygges et nettverk av relasjoner, kompetanse og, over tid, kan det vokse frem en struktur:

Det er ingenting som har skapt så sterk Unio-identitet og så Unio-merkevare som streik, tenker jeg. Vi har fått mest spalteplass, vi har fått mest taletid på nettet, vi har vært – vi er den beste hovedorganisasjonen til å streike. Definitivt. Så sånn sett så er det, også i opinionen, men også internt mellom primærorganisasjonene så har streikene, der det har vært aksjoner, bragt primærorganisasjonene veldig tett sammen, og de har funnet hverandre på et lokalt samarbeidsplan som også har hatt overslag til det praktiske arbeidet, organisasjonsarbeidet, i etterkant av streiken [...] Vi har et opplegg i Unio på at i hvert tariffoppgjør så har vi et konfliktforberedende arbeid [...] Nå er det jo sånn at, det også har den indremedisinske effekten at [...] du får et samarbeid også lokalt i det konfliktforberedende arbeidet [...] for det skjer mye lokalt.

Som vi ser hevder dette styremedlemmet at Unio er den beste hovedorganisasjonen til å streike. Hvorvidt det er på tross av eller på grunn av nettverksorganiseringen nevnes ikke, men streikens oppbyggende funksjon i å skape nettverket kommer tydelig frem. Som vi husker argumenterer Jarley (2005) for at fagbevegelsen bør utnytte "fredstiden" til å øke den sosiale kapitalen gjennom å bygge nettopp nettverk på nettopp slike "arenaer" med tillitsvalgte som viktige "noder" (Fiorito og Jarley 2008), fordi det vil ha gunstige effekter på mobilisering og kollektive aksjoner på sikt. Som vi husker påpekte Offe og Wiesenhal (1980) hvordan mobilisering sikrer organisasjonens overlevelse, og vi skal senere vende tilbake til streik som "indremedisin" i Unio. I intervjuet med styremedlemmet fra det "nyeste" Unio-forbundet pekte i retning både av at identitetens *innhold* og *styrke* må bygges over tid gjennom oppfølging:

Ja, [Unio-identiteten] kan selvfølgelig bli bedre. Den vil jo øke i forhold til Unios aktivitet og identifisering med privat sektor. Så den kan selvfølgelig bli bedre [...] Der kommer tiden Unio-identiteten til hjelp. Jeg føler vi har kommet langt og godt i forhold til Unio-identiteten, og langt og godt i forhold til oppfølging fra Unio av Maskinistforbundet.

Andre var mindre opptatt av identiteten blant medlemmene, og var mer fokusert på Unios ansikt utad. I denne forbindelse ble det nevnt at Unio på mange måter er Anders Folkestad, selv om ikke alle var enige i denne påstanden:

Det er et komplisert spørsmål [hvor sterk Unio-identiteten er i dag]. Den finnes iallfall i opinionen ganske så sterkt. Den er ikke så sterk som LO sin naturlig nok. Men om det er en felles identitet og den samme identiteten. Det er noen som mener at Unio det er Anders Folkestad. Det er jeg uenig i, selv om Unio forbindes veldig sterkt til ham.

Dette vakte også grunn til bekymring med tanke på hvordan Unio skal klare seg uten Anders Folkestad:

Unio er jo nærmest synonymt med Anders Folkestad så uten han hadde det vært ganske triste saker. Så hvordan man skal se for seg, når det nå kommer en ny leder. Folkestad har bygget seg opp over en langt tid og målbærer Unio på en fornuftig måte. YS er et ganske anonymt sted. Det spørres hvordan det går med oss videre. Jeg synes det er synd at man ikke har tenkt på å bygge opp en leder litt fra grunnen av. Det kan bli krevende for oss å finne en ny leder.

Det blir her påpekt at det ikke har blitt tenkt på lederutvikling underveis, noe som i litteraturen hevdes at krever langsiktighet og kontinuitet. Enkelte vil hevde at det gjøres best gjennom å starte med å gi et visst inntrykk av organisasjonens historie, ideologi og overordnede mål allerede når organisering diskuteres, det vil si i vervearbeidet. Å forankre ideologi og målsetting vil, i tillegg til å være med å forme fremtidens medlemsmasse, dessuten styrke fremtidig lederutvikling ved å invitere til tidlig å "eie" organisasjonen. Vi har imidlertid sett en motstand mot å bygge Unio-identitet eller ha på "Unio-skiltet" i rekrutteringsarbeidet, men det ble også uttrykt en motstand mot at man som styremedlem skulle føle Unio for *inderlig* og å engasjere seg ut over det rent pragmatiske:

Denne samtalen har jo fått meg til å tenke litt. Langsamt så finner vi jo kanskje ut av hva [Unio-identiteten] er for noe. Og jeg tenker jo veldig pragmatisk rundt Unio og vil nok gjerne holde på det og ikke lage det for inderlig og tenke huff at vi ikke er nærmere hverandre, hvis det er det dere finner ut. Som sagt, det fungerer mest på styrenivå og på forhandlingsutvalgsnivå. Og noe særlig utover det tenker jeg ikke på Unio. Og som sagt, på leder som gir Unio identitet i offentligheten.

Som vi ser blir Unio nesten redusert til de formelle organene og arenaene, styret og forhandlingsutvalgene, hvor styremedlemmet ikke tenker noe særlig på Unio utover det. Et annet styremedlem påpekte at vi ikke hadde tatt opp temaet "forgubbing" og hvordan dette skulle unngås gjennom å få et yngre lederskap:

Forgubbing – det har dere ikke snakket om! Jeg mener at det er en utfordring for Unio at det er så mye eldre folk som besitter de politiske lederstillingene. Hvis du ser på gjennomsnittsalderen rundt Unio-bordet så er den relativt høy [...] Det er en veldig voksen gjeng. Så jeg tenker at når en organisasjon skal lede [...] medlemmene sine inn i fremtiden, [...] og har det meste av livet bak seg, de aller fleste, så er det noe med om det kan være en utfordring. Men det er igjen ikke Unio, det er primærorganisasjonene som må velge unge ledere. Sekretariatet er ungt nok, der er det ikke så ille i Unio, men det er altså de politiske lederne [...] Det er en veldig utfordring for organisasjonene å sikre etterveksten [...] Sånn som jeg ser det. Men det er muligheter. Og det er der jeg mener at det er en viktig sak som bør settes på dagsorden hos primærorganisasjonene å bygge en arena for å dyrke frem talenter [...], se talentene og gi dem et rom for utvikling.

Som informanten selv påpeker ligger spørsmålet om forgubbing i Unios styre mye på primærorganisasjonene, selv om dette i neste omgang blir en utfordring for Unio siden styret her består av lederne i primærorganisasjonene.

Faglig strategi: Kamp eller kompromiss?

Som nevnt ovenfor oppleves streik og konflikt å fungere identitetsbyggende og karakteriserende for Unio som hovedorganisasjon. Samtidig er det ikke full enighet om streik som faglig strategi. Streik og kompromissvilje var blant temaene som styremedlemmene ble bedt om å snakke rundt. Som nevnt ble styremedlemmene bedt om å plassere ulike saker og saksområder i forhold til et sentrum, der nærhet til sentrum indikerte at sakene virker samlende for Unio og avstand til sentrum indikerte at sakene kan skape diskusjon og eventuelt virke splittende.

Det fremstår å være stor enighet om at streik har en viktig plass i Unio, og at Unio har en profil som streikevillig og kamplett. Et eksempel er følgende beskrivelse:

Utrolig samlende. Streik gir innertier. Og begrunnelsen for det er at da har man et felles mål om sak nummer en, samhandling på tvers av forbundene, med en ledesnor som alle strekker seg etter og det er Unio. Da må man organisere ting sammen, da må man jobbe sammen skulder mot skulder, og man må argumentere sammen, man må treffes og ha samtaler og det gir både en sosial og en faglig god utbytte for Unio-fellesskapet. Jeg tror det er det nærmeste jeg kommer 100 prosent faktisk.

Arbeidskonflikter, som streik, kan forstås som «konsentrert historie» (Bjørnhaug i Maurseth 1977). Med dette siktes det til at et kortvarig forløp av kollektiv handling bringer «fenomener som ellers ligger skjult, til åpent uttrykk, og kampen resulterer i historisk forandring, den blir en terskel i den forstand at alt ikke lenger er som før når kampen er over». Forstått slik, kan streik føre til endringer utover de konkrete spørsmålene om lønns- og arbeidsvilkår som man strides om og eventuelt kommer til enighet

om. Streiken oppleves også i Unio å ha en slik «terskelfunksjon», ved at streik oppgis å være samlende og identitetsskapende i form av at Unio-identiteten styrkes og bygges, også nedover i organisasjonen. Det er i forbindelse med konflikt at det på lavere nivå i organisasjonene trer fram en felles Unio-identitet, på tvers av tilknytningen til de ulike forbundene. En informant kom med et konkret eksempel på hvordan forbundene i Unio kan opptre samlet i forbindelse med konflikt:

Jeg oppfattet stor, stor støtte fra de andre i Unio. Veldig, veldig god og solid støtte [...] Jeg opplevde stor solidaritet [...] Politiets Fellesforbund for eksempel ringte meg før uravstemninga var over og tilbydde seg – «du trenger det elektroniske systemet», som de forvalter på vegne av Unio for å kunne bygge opp en konfliktberedskap som bare omfatter [mitt forbund] nå. «Jeg er her hvis du trenger meg». Veldig flott. Og så sa vi ja takk. Og de hjalp oss hele veien. Hele veien i konflikten med å tilpasse det systemet til vårt behov på kort varsel [...] Sykepleierforbundet var aktiv og ønsket å gjøre mer konkret enn det dem faktisk fikk til av hensyn til regler i arbeidslivet som stanset dem fra å gjøre enda mer.

Som nevnt i innledningskapittelet er streik et eksempel på en unilateral aksjonsform. Dette er aksjoner som utføres med utgangspunkt i fagforeningens egne interesser og mål, og ikke med tanke på relasjonsbygging med eksterne partnere. Som nevnt ovenfor oppleves unilaterale aksjoner som streik å ha en identitetsskapende og samlende effekt for Unio, som et biprodukt av det primære målet om å få gjennomslag for sine krav overfor arbeidsgiver. Et av styremedlemmene så det til og med slik at streik også kunne ha en «indremedisinsk» funksjon, i form av at «man streiker for å ta ut internt trykk i organisasjonene».

Et annet styremedlem var imidlertid opptatt av hvordan unilaterale aksjoner som streik også potensielt vil kunne virke splittende for Unio. Streiken ble omtalt som et «tveegget sverd», der solidariteten innenfor hovedorganisasjonen kan settes på prøve.

De streikene vi har hatt har vært veldig omforent og brede. Men vi ser jo det at når vi har felles forhandlinger kan det bli utfordringer knyttet til streik [...] For eksempel at sykepleierne må gå ut å streike for å støtte arbeidstidsordningen til lærerne. For hva da med arbeidstidsordningen til sykepleierne som vi opplever mye mer utfordrende og belastende enn den lærerne har. Vi har ikke vært der, har ikke blitt utfordret på det, men det ligger som en potensiell utfordring, og vi jobber for å slippe å den. Men i KS-oppgjøret lå den der som en potensiell – [arbeidstiden for lærerne] ble frontet så voldsomt. Derfor er streik et tveegget sverd i forhold til hvor langt er man villig til å gå i solidaritet kontra hensynet til egne medlemmer [...] Du kan tenke deg et scenario der en vurderer er prisen for samhold og felles støtte verdt belastningene for egne medlemmer.

I sitatet vises det til hvordan medlemmenes arbeidsvilkår innenfor de ulike forbundene bringes inn i hovedorganisasjonen som et potensielt splittende element i forbindelse med kollektive aksjoner. Videre settes hensynet til egne medlemmer opp mot solidariteten internt i Unio. Men hvor langt kan man strekke seg i den ene eller den andre retningen, hvor går grensen?

Vi har ikke vært der for vi har greid å løse det ved forhandlingsbordet. Men det er klart den ligger der. Og da er vi inne på dette med kompromissvilje. En av utfordringene i forhold til å gå inn i en hovedorganisasjon handler om «what's in it for us» – i forhold til gi og ta. Hvor mye skal man ende opp med et resultat der alle får med sitt som gjør at vi blir veldig store og veldig vide og kanskje litt utflytende, kontra at vi er villig til å gi fra oss noe som er viktig for hver enkelt organisasjon. Vi er ikke på randen av å sprekke, men der går spenningene – helt naturlig tenker jeg. Også spenningene i forhold til de store og små organisasjonene. For ofte så slår de

store organisasjonene inn med kjøttvekta [...] Hva da med de små med tanke på deres særbehov?

Det kom også fram i intervjuene at det ikke er full konsensus om bruken av streik som kampmiddel. Blant de som stiller seg mer kritisk, er det særlig streikens rolle i relasjonen til arbeidsgiver og dermed nytten av streiken som faglig strategi som vektlegges. Fagforeninger kan også gjennomføre bilaterale aksjoner, der hensynet til de bilaterale relasjonene, altså arbeidsgiver og arbeidsgiverorganisasjonene, bringes inn i vurderingen av aksjonsformer og eventuell bruk av kampmidler. Der hvor det legges vekt på å bygge bilaterale relasjoner vil kompromissløsninger og samarbeid i større grad anses som riktige strategier, og følgelig vil streik kunne fremstå som mer problematisk. Et styremedlem omtaler streik som en «utfordring for Unio», og etterlyser intern debatt.

Av og til har jeg inntrykk av at streikeviljen [i Unio] er vel stor. Det handler mye om medlemsmassen ute som er veldig glad i konflikter. Det at vi har hatt streik i KS-området nesten hvert eneste hovedoppgjør. Det kan være en utfordring for Unio. Hvis en ikke klarer å løse konflikter uten å ta i bruk streikevåpenet så mister streikevåpenet på en måte makt. Og så er det klart at det går an å stille spørsmålstegn ved gevinsten ved de streikene en har hatt. Det burde vært en kritisk refleksjon rundt det i Unio.

Samme styremedlemmet tar til orde for større vilje til kompromisser med motparten. Kompromissviljen har «ikke vært spesielt tydelig. Det henger litt sammen med at i kommunal sektor har det vært for mange streiker. Det har vært for liten vilje og evne til å finne løsninger».

Det stilles også spørsmålstegn ved konsensusen rundt streikeviljen i Unio. «Unio er en organisasjon som har streika mye. Det kan tyde på at organisasjonen er veldig streikevillig. Hvor sterk og stor og hvor klok [streikeviljen] er kan det nok være litt uenighet om. Streik kan være et kraftig virkemiddel og en farlig virkemiddel». Det samme styremedlemmet legger samtidig vekt på at det «ikke [er] veldig stor uenighet her», men at det heller er «kanskje mer det at noen må ta til orde for at man må være mer varsom». Begrunnelsen for dette er taktiske hensyn i forhandlings situasjonen og tap av muligheter til å ta i bruk kompromiss som faglig strategi.

[D]u blir ansett som litt forutsigbar. Altså hvorfor skal arbeidsgiver strekke seg for å få ting i havn hvis vi uansett havner i streik [...] Den kan slå tilbake på den måten at det fra arbeidsgiver er liten vilje til å inngå kompromiss for de får ikke gjennomslag uansett.

Ifølge et annet styremedlem er det relativt stor enighet, men ikke «konsensus» rundt dette spørsmålet. Det fremstår imidlertid ikke som om streik er en sak som splitter forbundene, men at «[d]et er kanskje litt forskjellig. Det er like stor forståelse for hvordan jobbe med det, men forskjellig forståelse av virkemiddelet. Jeg opplever at vi i [mitt forbund] er mer villig enn andre kanskje. Vi pleier å klare å lande det, men det er ikke konsensus om dette».

Opplevelsen av manglende konsensus bygger på konkrete erfaringer fra forhandlings situasjoner.

Når vi til slutt sitter hos Riksmekleren, så går vi til en avstemning. Det har ikke alltid vært enstemmig, og da er det ikke konsensus. Men jeg synes vi klarer å lande den bra – det blir ikke noe stor krise ut av det. Men vi har nok ikke helt samme blikket for når vi mener det er riktig å bruke det eller ikke. Men det kan jo være fordi vi er litt forskjellige. [Mitt forbund] er jo litt mer sånn [gestikulerer: knyttet neve som indikerer kamp], vi er jo det.

De unilaterale relasjonene og aksjonsformene oppgis å virke i et spenningsforhold med de interne relasjonene i organisasjonene, altså relasjonene mellom medlemmer og fagforeningsledelse. Som det også ble nevnt av et annet styremedlem ovenfor, opplevs medlemmene å være mer «streikevillige»,

altså unilaterale i sine aksjonsformer, enn ledelsen i forbundene, som i større grad ønsker å bygge bilaterale relasjoner, for eksempel gjennom samarbeid og kompromiss. En konkret erfaring ble gjort i forbindelse med en streik, der forbundsledelsen gikk inn for et kompromiss som ble nedstemt av medlemmene: «Vi prøvde en kompromissvilje på arbeidstid og det skar seg, [latter]. Det er en balanse det der. Kompromissvilje er vanskeligere jo viktigere saken er. Arbeidstid og pensjon er to områder hvor det er vanskelig å finne den nødvendige kompromissvilje». Ifølge styremedlemmet har det skjedd endringer i medlemmenes mobiliseringskraft som kan få følger for framtidig strategier:

[D]u kan si at hvert fall for vår del kommer nok [kompromissviljen] til å sitte lengre inne neste gang, for medlemmene har andre virkemidler gjennom sosiale medier enn de hadde tidligere og dermed så er evnen til å inngå kompromisser svekket.

Som sistnevnte sitat kan leses, kan forholdet mellom unilaterale og bilaterale aksjoner og relasjoner ta form som en spenning mellom topp- og bunnsjikt i organisasjonene. Videre kan det eksistere forskjellig syn på streik, der noen legger vekt på de positive effektene av streik, men andre mener at streik kan være «farlig» overfor arbeidsgiver. Med dette er vi over på organisasjonsstruktur.

Struktur

Unios 12 primærorganisasjoner eller forbund er, som vi skal se, opptatt av å beholde sin autonomi, og Unio er slik sett en konføderasjon ved at det er etablert felles beslutningsorgan uten at forbundene har avgitt sin autonomi. Fra forbundene velges det på representantskapsmøtet hvert år styremedlemmer. Styret består av leder, to nestledere og 13 medlemmer. Utover styret er ikke noe formalisert samarbeid og få møteplasser, hvor for eksempel erfaringer kan utveksles:

Det er ingen – annet enn det som foregår gjennom styret – og sakene som Unio jobber med. Men det er egentlig ikke organisert og tilrettelagt for det. Og jeg er usikker på om det er mulig og om det er vilje til det [...] Det har faktisk ikke vært tema. Men det er et veldig sterkt tema [...] hvis vi for eksempel [...] jobber med enkelte høringer som angår mange. Det er et interessant spørsmål. Absolutt.

I tillegg til den ovenfor nevnte strukturen har Unio seks forhandlingsutvalg, hvor det igjen er representanter fra forbundene som sitter. Nestlederordningen har nettopp blitt endret ut fra hensyn til å være mindre styrt av én person og av hensyn til ressurser, både i form av at forbundene selv må kunne avse ressursen og at Unio trenger mer ressurser. Av denne grunn var en av informantene som selv hadde innehatt nestlederposisjon uten å ha tilstrekkelig tid til det veldig fornøyd med endringen:

Da jeg startet som forbundsleder så var det en slags automatikk i at – helt siden Unio startet så var det sånn regelen var – at jeg ble nestleder i Unio [...] Hva er det som skal gjøre Unio sterke? Er det at én person skal gjøre alt? Så mener jeg jo at det var helt uforenelig å være forbundsleder i et så stort forbund og ha nestlederfunksjon; som nestleder skal du prøve å avlaste litt [...] Så derfor begynte vi å snakke om det her med hvordan vi skulle innrette oss videre, og da ble det valgt to nestledere, og at de to nestlederne er nestledere i sine respektive forbund. Det tror jeg er en av de beste endringene vi kunne ha gjort [...] [F]or å klare å bygge Unio sterkere så tror jeg det er én av de lureste tingene vi har gjort. Nå har han Anders noe reelle samtalepartnere som er der én gang i uka, og som gjør at han kan sende dem på ulike ting.

Andre var ikke like begeistret over denne endringen fordi de mente det ikke ga noen merverdi i form av å styrke ledelsen:

Vi har utvidet ledelsen med to halve nestledere, som også er nestledere i egne forbund. Jeg synes ikke det gir noe merverdi så langt, selv om det er et forsøk på å styrke ledelsen. Det har ikke fungert så langt synes jeg etter intensjonen.

En av de som på nåværende tidspunkt er nestleder, omtalte fortsatt Unio som "toppstyrt", og fremstod dermed også som kritisk til om den nye ordningen virket etter intensjonen gjennom å vektlegge at mye fortsatt ligger på én person, nemlig den øverste politiske lederen:

Det er jo toppstyrt, [...] Vi har et styre på 15 eller hva det er for noe, og så har vi et sekretariat med én politisk leder. Han er altså da politisk leder i Unio, ikke noe annet. Vi andre, vi to som er nestledere, for eksempel, vi er jo fortsatt nestledere i vårt eget forbud, så lønna kommer derfra og alt det der [...] Hvis du skal klare å realisere, som jeg ser det, å få økt påvirkning gjennom ulike ledd innad så må vi velge en annen struktur på Unio for å klare det. For eksempel for å skape identitet så må Unio synes – [...] for Unio er egentlig Anders Folkestad [...] Unio er ingen andre.

Som vi allerede har vært litt inne på har Unio i mange henseender valgt en minimumsløsning, og dette gjelder både fellesorgan sånn som styret og sekretariatet. Samme informant påpekte hvordan denne strukturen gjør Unio litt sårbar og avhengig av tillit, fordi å bringe vedtakene ut i live avhenger av at de blir fulgt opp av primærorganisasjonene:

Det som sekretariatet og den politiske lederen her er helt avhengige av, hele tiden, er at primærforbundene gjør jobben etter at vedtaket er gjort. Bare det er jo vrient, ikke sant? Da må man bare stole på at det skjer uti de ulike leddene. Det kan være vanskelig [...] [J]eg har lang erfaring med å være regionstillitsvalgt for Unio uten å ha vært det, fordi vi har ikke et system i regioner eller kommuner eller fylker. På ingen måte. Noe som gjør at [ved] oppfølging av saker som kommer herfra er Unio helt avhengig av [det] primærforbundene utfører. Og i og med at vi ikke har noe regionsapparat så er jo [...] dette nærmest frivillig, det er saker vi har tatt fordi jeg vet at Unio ønsker det [...] Samtidig så vet vi ikke engang hvem som er tillitsvalgte i Unio for andre forbund. Det var dette jeg kjente på da jeg kom inn – hvordan organiseres dette fra toppen?

Som nevnt trekkes det i linjer tilbake i historien, både som forklaringer og legitimeringer av minimumsløsningen. Som vi har sett søkte grunnleggerne sammen ut av en slags instrumentell nødvendighet, noe som også trekkes frem som begrunnelse for minimumsløsningen, men som vi ser av følgende sitat mente et styremedlem at tiden nå er inne for å anerkjenne det temporære ved behov og påfølgende konstruksjoner, men også hvordan de får sin permanens frem til det gjøres aktive og intensjonelle handlinger:

Hva er det det heter, sånn populært, det der "Kultur spiser struktur til frokost", er det ikke det det heter noen ganger? Det her startet jo som en nødvendighet. UHO gjorde jo det, hvor det var en samling av forbund [...] fordi det var nødvendig å ha en hovedorganisasjon. Og da ble det jo på en måte avgjort [...] at det skulle være et lite sekretariat som skulle jobbe med helt definerte saker [...] og så skulle primærforbundene på en måte gjøre resten. Og det var jo ønsket i utgangspunktet. Og det er klart at når du lager en struktur så forblir jo den helt til du går inn og prøver å gjøre en aktiv endring. Og jeg mener det har ikke vært så veldig mye feil ved det, men jeg har bare tenkt sånn at nå er vi oppe i en fase hvor det er mulig å kanskje gjøre noe med det.

Struktur, spesielt knyttet til denne "minimumsløsningen" har imidlertid vært gjenstand for debatt og spenninger i form av balansen mellom "forbundenes autonomi" og "fellesskapets autoritet":

Her var det nok også noen [...] spenninger i den forstand at her var det noen som ønsket en veldig minimumsløsning, altså relativt få fellesorgan, og med ikke større fullmakter enn nødvendig, for å si det sånn, men som kanskje var basert litt på, etter min mening, [...] litt lite erfaring i å skaffe seg makt [gjennom] et fellesskap. Og særlig hvis makta skal brukes mot andre, enten det er styresmakter eller motparter. Og så ligger det alltid sånne sammenhenger – [...] det vet jeg jo at det gjør i andre hovedorganisasjoner også – denne balansen mellom forbundenes autonomi og felleskapets autoritet, [...] fullmakter, eller makt [...] Og sånn sett så bygget man på en kjent modell med styret som overordnet, og mer operative forhandlingsutvalg på tariffområdene. (Folkestad)

Vi skal i et senere kapittel se på maktbalansen mellom forbundene i styret og forhandlingsutvalgene, så vi vil her nøye oss med strukturen som sådan og hvor godt denne fungerer, inkludert rapportere resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse på hvor godt forhandlingsutvalgene fungerer. Når det gjelder forholdet mellom primærorganisasjonene, kan det, på samme måte som i vitenskapelig metode, skilles mellom induktive, deduktive og abduktive tilnærminger. Som vi ser av følgende sitat er det en tendens til at dette gjøres induktivt i form av at Unios politikk utvikles som summen av forbundenes innspill:

Det jeg tenker er at det er stor forskjell på om man diskuterer den grunnleggende politikken i primærforbundene og setter det sammen til en felles politikk, eller om utgangspunktet er Unio, og diskusjonen, altså det politiske verkstedet, er i Unio og så stråler det ut i primærforbundene. Det er på en måte to forskjellige innganger [...] Jeg kom inn i styret i januar 2013 og ble da på en måte veldig bevisst det at det er en god samling, samtidig som vi jobber litt – jeg opplever at vi jobber litt som at vi lager et puslespill, for alle skal være fornøyde og det blir vi også, men det kan hende at det er et potensial hvis det er Unio som er med å skape den totalpolitikken [...] Jeg forstår veldig godt hvorfor det har blitt sånn, og vi ønsker jo på en måte å lytte til alle – alle skal med på et vis og det klarer vi – men det gjør også at det kan være vanskelig å sette fingeren på hva mener Unio egentlig om det, da?

Det skjer med andre ord i liten utstrekning at Unio er en selvstendig aktør som selv utformer politikk til "godkjenning" i en mer deduktiv forstand, ei heller at det foregår en vekselvirkning mellom Unio som selvstendig aktør og forbundene i abduktiv forstand. Som vi ser mener informanten at denne tilnærmingen gjør resultatet mer "brokete" og at det blir vanskeligere å trekke ut hva Unio egentlig mener. En tilleggsutfordring med denne måten å jobbe på er at det fort settes inn i en fortolkningsramme basert på inkludering/ekskludering, og at enkelte ikke i like stor grad føler seg hørt, for eksempel i form av en opplevelse av at forbundsstørrelse har med betydning for det endelige resultatet av politiske diskusjoner enn argumentets kraft og/eller hensynet til sluttproduktets kvalitet:

[H]vis du ser på de politiske dokumentene, jeg tror for eksempel innspillene våre til statsbudsjett gir en mer tydelighet på samfunnsansvar og hvor vi går i retning hen [...] men noen av de andre dokumentene blir lett litt sånn lapping på at de største organisasjonene har mest å si. Det er så fryktelig stor forskjell på antallet i medlemsmassen, sånn at selvsagt vil Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet ha en tydelig markering. Jeg lurer på om vi er tjent med om de også ser hvordan kan vi gi andre typer svar som viser en annen forståelse og tverrfaglighet, og en felleskultur. Jeg tror at det kan også gå tilbake på de store organisasjonene [som] en gevinst – jeg vet ikke helt hvordan jeg skal få overbevist dem til å tro det.

Det meste av fagforeningslitteraturen omhandler forbund, og i den utstrekning føderasjoner analyseres er det ofte på internasjonalt nivå. Disse føderasjonene deler noen utfordringer med hovedorganisasjoner, nemlig spørsmålet om å bygge et sterkt fellesskap basert på autonome forbund som ofte er

lite villige til å gi fra seg noe av denne autonomien, mens andre utfordringer er særegne, for eksempel spørsmål knyttet til nasjonale forskjeller. Som vi så i det analytiske rammeverket har fagbevegelsen ofte anlagt form som en pyramide med et stort antall medlemmer lokalt som har valgt seg sine representanter "oppover" i organisasjonen, med en leder nasjonalt på topp. Denne strukturen med representasjon oppover i det geografiske hierarkiet har også gjort at organisasjonsledd "høyere" i systemet tar form som "føderasjoner" og blir summen av sine bestanddeler. Dette har utviklet seg samtidig med at partsforholdene har blitt definert på ulike nivå, ofte geografiske, på en måte hvor ett nivå innkapsler et annet som en russisk dukke, som også har påvirket fagbevegelsen slik at det lokale nivået er inkludert i det regionale, som er inkludert i det nasjonale, som til slutt er inkludert i det europeiske og/eller globale.

Vi prøvde i intervjuene å ta opp organisasjonsstruktur, og presenterte noen av styremedlemmene med ulike metaforer på Unios nåværende struktur og mulige endringer av denne. Vårt hovedinntrykk var at det var enighet om at den nåværende strukturen minner mest om en pyramide, selv om enkelte var kritiske til om det engang antok den formen. Det var med andre ord enighet om at "Unio ligger på toppen", men hvor det ble dratt inn andre metaforer, for eksempel at Unio er "mer som en paraply enn en pyramide", eller et "platå":

Det er jo ikke noen pyramide! Det er bare et platå. Hvis jeg skal være litt stygg. Altså, ikke sant, Unio er egentlig et platå her i Oslo. Så er det egentlig ingenting mer [...] Det er et høyt platå, det er ikke det jeg mener – jeg synes Unio fungerer kjempebra med det vi gjør – men det er altså ikke noen Unio-pyramide. For pyramiden er jo da primærorganisasjonene, som da holder pyramiden opp i tilfelle. Det er ingen andre der!

Vi så over at bildet å "stråle ut" ble brukt i forbindelse med alternativet at Unio kunne fungert som et politisk verksted. Dette var én av tre metaforer, i form av et kjerrehjul, vi brukte i våre intervjuer, i tillegg til pyramide og fiskegarn. Vi finner det interessant at dette bildet ble trukket på av en informant som ikke hadde lang fartstid i Unio og kom direkte fra verv som fylkesleder, og også har fylt funksjonen som Unio-tillitsvalgt, og som tidligere hadde sammenlignet Unio med et "platå". Samme informant ga følgende beskrivelse av hvordan strukturen og prosessen nå fungerer, samtidig som han posisjonerte seg i forhold til sin vei inn i styret:

Når Unio skal jobbe med en arbeidsoppgave så får man jo gjerne innspill fra primærorganisasjonene. Og så syr man det sammen [...], og hvis man ikke har fått med de tinga man vil så får man det med. Det er litt sånn i korthet det det går ut på [...] Men hvis man snudde det litt rundt og startet med at utgangspunktet [var] at det ble skapt her i huset [hos Unio] og at man ikke så noen ting engang før man var i styremøtet – det ville vært veldig spennende og det er veldig langt dit [...] Men jeg tror ikke alle ser det på den måten som jeg gjør nå. Jeg har tenkt sånn kanskje fordi jeg er ny og kommer nærmest utenfra i og med at jeg ikke hadde et sentralt verv heller – jeg var fylkesleder og rett inn som førstenestleder i Utdanningsforbundet, som gjorde at jeg ble på en måte litt overrasket.

Som vi nevnte i det analytiske rammeverket er det flere måter å bygge en organisasjon med større nedslagsfelt, som enten kan oppnås gjennom et forbedret nettverk eller om det kommer fra en sentralisering og toppstyring (Bergene 2010). Den sistnevnte strukturen innebærer ofte "rette linjer" av typen lokal-nasjonal-global-nasjonal-lokal, som også følger organisasjonsleddene med hovedorganisasjonen på toppen. Vi nevnte også at denne strukturen er et resultat av sosiale prosesser og springer ut av forsøk på å tilpasse seg en ekstern virkelighet, for eksempel et ønske om å i større grad speile formen til offentlige myndigheter, og i noen utstrekning arbeidsgiver(organisasjoner) for å få partsrelasjonene skalert og definert. Styremedlemmet som er sitert under regnet det som uaktuelt at Unio skulle utvide

sekretariatet organisatorisk og geografisk, men påpekte likevel hvordan endringer i omverdenen tvinger frem diskusjoner knyttet til organisasjonens struktur:

Unio med en sekretariatfunksjon på regionalt nivå – det tenker jeg er uaktuelt. Men det jeg tror blir veldig viktig er at Unio gjennomgår strukturene som finnes knyttet til ulike Unio-verv som man ivaretar på ulike nivå; regionalt og lokalt og sentralt. At en har arbeidet seg gjennom dette og har laget noen strukturer som sikrer både oppnevningsform for Unio-tillitsvalgte, men også kontaktpunktene de skal ha mot Unio i det arbeidet de foretar [...] Så har vi jo nå en ny situasjon som oppstod i forbindelse med kommunereformen, der man skulle ha en fylkes-Unio-tillitsvalgt som skulle delta på kommunereformsmøtene til fylkesmannen – vi har jo ikke en fylkeskommune-tillitsvalgt, Unio-representant! Vi har ikke fylkesledd i det hele tatt på Unio-nivå! Både det at vi vil være med, men også bestillingene på å delta på ulike forvaltningsnivå – der vi ikke har et korresponderende organisasjonskart [gjør at vi] får [...] noen utfordringer, men jeg tror ikke at vi skal spre ressursene i Unio-sekretariatet ut med å bygge opp regionale sekretariat i regi av Unio. Jeg tror det må skje med at en avklarer og rydder i det som er kommunikasjonslinjer og autoritetsrelasjoner når det gjelder Unio-tillitsvalgte på ulike nivå.

Vi gjenga også i det analytiske rammeverket argumenter for en nettverkslignende organisering, som blant annet motvirker tendensene til sentralisering og byråkrati ved at relasjoner på kryss og tvers involverer lokale aktører, noe som også kan motvirke sklerose fordi disse i mindre grad vektlegger hensynet til institusjonell makt, og dermed er mindre "formaliserte". Unio fungerer i dag, kanskje noe "ufrivillig" på denne måten gjennom å ikke ha noen organisasjonsledd under sekretariatet i Oslo. Vi så også i det analytiske rammeverket argumenter i retning av at en vellykket fagorganisasjon bør være både vertikalt artikulert og horisontalt koordinert (Waddington 2000).

Den første dimensjonen, vertikal artikulering, omhandler, som nevnt, distansen mellom medlemmene og lederskapet. Dersom denne blir for stor synker oppslutningen om felles mål. Det stemmer overens med erfaringer gjort i Unio. Som vi så over uttalte et styremedlem at det i utgangspunktet ikke er noen Unio-identitet blant medlemmene, med mulig unntak av "streikekommunene". Med andre ord må distansen mellom medlemmene og ledelsen i Unio reduseres dersom det skal utvikles en Unio-identitet. Et annet styremedlem påpekte det samme:

Unio nedover i systemet er jo ikke så spesielt fremtredende. Det finnes av og til noe Unio-samarbeid på noen arbeidsplasser, men Unio-identiteten nedover i organisasjonen er nok ganske svak. Jeg veit ikke hvor mange av mine medlemmer som vet at de er medlem av Unio, [...] det tror jeg ikke du må spørre om for å si det sånn. Folk er ikke så opptatt av det.

Vi nevnte i det analytiske rammeverket at det spesielt er endringer i intern struktur som møter motstand (Behrens et al. 2004b), og dette kom tydelig frem i våre intervjuer. For eksempel på spørsmål om endret intern, geografisk struktur fikk vi i flere tilfeller svaret "Ikke aktuelt" uten noen refleksjoner av for og mot. Enkelte uttrykte at de "i første omgang" var skeptiske og heller ville styrke Unio sentralt, andre uttrykte at de var "veldig redd for å bygge opp et nytt organisasjonsledd ute". Noen grunnga posisjonen med Unios størrelse:

Jeg har ingen tro på at distriktsorganisering er den riktige fordi vi er for små [...] Fellesskapet er ikke stort nok enda. Det kan bli det i framtiden. Det er i så fall 40 år fram i tid.

Det å ikke ha en struktur "nedover i systemet" og situasjonen med svak Unio-identitet blant medlemmene virket videre blant enkelte som ønskelig:

Unio har ikke, skal ikke, ha kontakt med medlemmene. Vi har en struktur der hovedkontoret heller ikke skal ha kontakt med medlemmene med mindre du er advokat. Kontakten skal gå via fylket. Vi er veldig hierarkiske. Men vi er veldig opptatt av at våre medlemmer er ikke Unio-medlemmer. Det er [forbundet] som er Unio-medlem. Det har vi hatt diskusjon om: skal man ha direkte-medlemsskap i Unio? Vi mener det skal man ikke. Unio skal ikke pleie et medlemsapparat.

Som vi ser opprettholder denne informanten et ønske om "siloorganisering" uten direkte kontakt og nærhet mellom medlemmene og Unio, hvor de rette linjene fra arbeidsplass, via forbundets fylkeskontor, til forbundet sentralt, og eventuelt til slutt Unio, skal benyttes. Det er videre verdt å merke seg uttalelsen at "Unio skal ikke pleie et medlemsapparat" fordi det henspiller på en tjenesteytende fagforeningsmodell.

Som nevnt finnes det imidlertid tegn til en nettverkslignende organisering, om enn noe "ufrivillig" eller i det minste "uformelt" eller "ustrukturert". En løsning på det er å formalisere og "strukturbeskrive" den måte organisasjonen faktisk opererer i dag som nå oppleves som flytende og på "ad hoc"-basis:

I noen sammenhenger så er det faktisk sånn at, gitt oppdrag, der vil det være helt naturlig at den Unio-tillitsvalgte kommuniserer direkte mot Unios sekretariat. I noen sammenhenger så kan det være at en avtaler med Unio at primærorganisasjonen ivaretar interessen for et gitt område [...] Jeg mener at det må være fleksibelt, men en må arbeide seg inn i det og strukturbeskrive sånn at det er ryddig forhold. I dag vet ikke Unio hvem som er Unio-tillitsvalgt der ute. De har ikke oversikt. Sånn er det i dag. Det flyter, alt. Vi har mye ad hoc, som bare blir etablert når en sak oppstår, for så å slukke igjen etterpå [...] Robert Eriksson etablerte [nettopp] en referansegruppe til dette her ekspertutvalget som skulle se på NAV, men da skulle Unio ha to representanter der, og Unio har jo da sine primærorganisasjoner å gå til, men så ville jo Anders Folkestad og Unio sentralt [...] ha en liten hånd med i hva som blir sagt der, at det ikke ble helt fri flyt av ord og tanker, og så måtte [en] da ad hoc lage et forum for saksforberedelse og delta i referansegruppemøtene til [...] ekspertgruppen. Så en snur seg litt rundt, og en finner løsninger, men det er litt sånn ad hoc-preget, det er ikke et system, og det må det bli.

Det var også andre som påpekte at det var et fungerende apparat som det kunne bygges videre på, men at dette i det minste måtte formaliseres gjennom å etablere et sentralt eller nasjonalt kontaktpunkt:

Det kan være samarbeid og modeller for det [...] IA-virksomheten er et område hvor det er Unio-kontakter ute. Men da må vi sørge for at vi har et nasjonalt kontaktpunkt som kan ivareta de behovene de har.

Vi er med det over på den andre dimensjonen, den horisontale koordineringen. Denne omhandler aktiviteter og kontakt på tvers av ulike forbund, lokallag og grupper *innad* i organisasjonen, det vil si mellom medlemmer og tillitsvalgte på tvers av forbundene. Igjen blir det trukket frem at dette i liten utstrekning skjer, men at man gjennom aksjoner, primært i form av streik, oppnår dette:

Vi har jo ikke Unio-system annet enn når vi skaper det for streiker. Så da jeg prøvde i stad å si om det finnes en Unio-identitet i Norge blant medlemmer så gjøres det sannsynligvis på de stedene hvor man har vært i streik flere ganger [...] så kjenner man at man er Unio-medlem fordi at man har nettopp jobba med en aksjon, en Unio-aksjon.

Vi ser igjen et eksempel hvordan streik fungerer premissgivende og utgjør et slags nav i Unio; det er ikke bare i form av identitetsbygging, men også organisasjonsutvikling. Selv om det er lite kontakt på tvers til vanlig, oppnås dette i aksjoner og streik, og det dannes nettverk som fungerer godt:

Det er veldig lite kontakt på tvers [av Unio] [...] bortsatt fra når vi har hatt disse aksjonene, både streikene våre – kjempegodt samarbeid, under den politiske streiken også, fantastisk samarbeid [...], og det har jeg pent sagt til dem at ta godt vare på det nettverket det vil trenge snart igjen [...] Og det er også veldig... altså det har vi visst hele tiden at det er stor forskjell gjennom landet på fylkene også, noen har jo et veldig godt samarbeid flere ganger i året, andre ser hverandre ikke.

Som vi ser blir det trukket frem at man bør "ta godt vare på nettverket" fordi det vil "trenge snart igjen". Som vi så i det analytiske rammeverket er en viktig del av den horisontale dimensjonen at medlemmer og tillitsvalgte, gjennom nettverkene, lærer hverandre å kjenne og utvikler tillit. Dette gjør utviklede nettverk hensiktsmessige for fremtidige aksjoner, men det kan også avhjelpe den større prosessen nevnt over med å medføre utvikling av et fellesskap rundt felles målsettinger, verdier og synspunkter. Når det gjelder horisontal koordinering er forbundsstrukturen i seg selv en utfordring, og som tidligere "Unio-tillitsvalgt" viste et styremedlem til hvordan dette hindrer den nødvendige informasjonsflyten:

Jeg satt i noe som heter Arbeidstilsynets råd i Østfold/Akershus i fem år, og jeg ante ikke hvem som var Ergoterapeut-tillitsvalgt i Akershus. Hvis jeg skulle jobbe med saker inn i det, eller hvis den personen ville meg noe, så hvordan skulle jeg... Det er liksom en praktisk greie som vi kan ta – [...] vi kan bare lage lister over folk.

Vi ser at Unio-tillitsvalgte kan spille en nøkkelrolle, og har dermed gjort en egen telefonintervjuundersøkelse med personer som fyller denne funksjonen.

Hvordan fungerer rollen som Unio-tillitsvalgt?

De Unio-tillitsvalgte kan deles inn i grupper bestemt av hvilke virksomheter de opererer innenfor. En gruppe Unio-tillitsvalgte er region- og konserntillitsvalgte i Spekter-området, i form av at de er utpekt av Unios forhandlingsutvalg til å representere medlemmene i de regionale helseforetakene. De region- og konserntillitsvalgte er frikjøpt på full tid, og har ordinære rettigheter etter Hovedavtalen med Spekter. Derne er det en gruppe Unio-tillitsvalgte som er regionale og nasjonale Unio-tillitsvalgte i NAV. De regionale tillitsvalgte er i utgangspunktet valgt av Unios medlemmer i regionen, mens de nasjonale tillitsvalgte er utpekt av Unios styre og frikjøpt på full tid. En tredje gruppe Unio-tillitsvalgte er grovt sett tillitsvalgte eller ansatte i forbundene i fylkene/regionalt som i tillegg har tatt på seg en Unio-rolle for å representere Unio i ulike regionale fora, slik som alliansen Regionalt Samarbeid Mot Svart Økonomi (RSMSØ), Arbeidstilsynets regionale råd, IA-rådet (fylkesbasert råd for lokal oppfølging av målene i IA-avtalen) og NAVs arbeidslivssentre. Unios representanter i disse organene utnevnes enten av forbundenes regionale organisasjonsledd eller av forbundene sentralt. Det følger verken frikjøp eller nødvendigvis fri fra jobb med disse vervene.

Opplevelse og praktisering

Ifølge et av styremedlemmene vi intervjuet, er det en «litt sånn uklar definisjon på Unio-tillitsvalgte». Det kan henge sammen med at det ikke eksisterer én, men flere, ordninger. Og videre, at det i stor grad er opp til de Unio-tillitsvalgte å fortolke og praktisere rollen innenfor rammene av de ovenfor nevnte formelle faktorene som hører med til de ulike ordningene. Rollen kan dermed også oppleves svært forskjellig. Men felles for de Unio-tillitsvalgte vi har intervjuet, er at posisjonen som Unio-tillitsvalgt på ulike måter oppleves å være på siden av den etablerte organisasjonsstrukturen i Unio.

En informant mente at rollen som Unio-tillitsvalgt «egentlig [er] en litt krevende rolle», og la i begrunnelsen for dette særlig vekt på at primærorganisasjonene, som de Unio-tillitsvalgte kommer fra, ikke har en organisasjonsstruktur som er beregnet på å håndtere en slik ordning. Den dobbelte tilhørigheten til både en primærorganisasjon, men også til andre primærorganisasjoner i kraft av rollen som Unio-tillitsvalgt, karakteriseres som «schizofren», og det etterlyses også mer oppmerksomhet fra Unio sin side:

Jeg skjønner arbeidsgivers behov for å holde seg til hovedsammenslutninger. Det er helt legitimt og den eneste måten å gjøre dette på, men det innebærer at jeg har min hovedbase i et forbund som er Norsk Sykepleierforbund, men så er jeg valgt av Unio til å representere alle Unio-organisasjonene, primært de som jobber i spesialisthelsetjenesten, [...] det gjør at vi forholder oss på en måte som tillitsvalgte i det daglige som Norsk Sykepleierforbund og det er egentlig Norsk Sykepleierforbund som i anførselstegn prøver å ta vare på oss, men de opplever også dette som litt schizofrent for det [...] finnes ingenting i NSF sine vedtekter som håndterer denne rare ordningen med konserntillitsvalgte som er det vi er på sammenslutningsnivå. Slik at vi er ikke omtalt noe sted når det gjelder møterett og så videre, så her har veien blitt litt til mens man går og der skulle jeg ønske at Unio var litt mer opptatt av oss. (TV)

Som det kommer fram i sitatet ovenfor beskrives rollen som tillitsvalgt som noe som har «blitt til mens man går». Som nevnt ovenfor gir en manglende klarhet i hvordan rollen som Unio-tillitsvalgt er definert, rom for tolkning og ulik praktisering. En annen av informantene lot seg feste ved det vi omtalte som «ordningen med Unio-tillitsvalgte». Det at vi snakket om Unio-tillitsvalgte som én ordning førte til en usikkerhet knyttet til egen «rollefortolkning», til tross for at det var spørsmålsstillingen som var misvisende. Som nevnt ovenfor eksisterer det ikke én ordning:

[N]år du sier ordningen med Unio-tillitsvalgte er det tydelig at ikke vi helt har skjønnet hva vi har vært kanskje [latter] [...] Jeg tenker at den rollen du presenterer her nå, får meg til å tenke på at den ikke helt har vært forstått. At vi har behandlet rollen mer som et koordinerende ledd enn at vi faktisk regnes som en som skal faktisk ivareta flere medlemmer. Det har på en måte vært å få folk sammen [...] [og] så skriver vi noen felles kronikker. (TV)

For denne informanten innebar vervet som Unio-tillitsvalgt en koordineringsrolle knyttet til praktiske oppgaver og spredning av informasjon, som for eksempel å «finne møteplasser, innkalle til, skrive referat, sørge for å gi info om sakene vi har vært med på i forhold til Arbeidstilsynet og IA-rådet [...] I forkant av tariffoppgjør, når man ikke hørte noe fra de andre forbundene, så var det vi som tok tak og sa 'Bør vi ikke møtes for å finne ut om vi skal ha noen felles utspill, en type felles agenda, eller?'" (TV) Koordineringsrollen i kraft av å være Unio-tillitsvalgt beskrives som en tilleggsoppgave ved siden av vervet som fylkesleder i et av forbundene, plassert «mer sånn på siden kanskje» av forbundsstrukturen:

Sånn i utgangspunktet kunne man tenkt seg [at rollen som Unio-tillitsvalgt er plassert høyere opp enn posisjonen som fylkesleder], siden man representere flere, flere medlemmer, organisasjoner, arbeidsområder. Men det er nok mangelen på opplevelsen av å faktisk være det, til å faktisk være Unio-tillitsvalgt. For vi er på en måte, om du er fylkesleder i Utdanningsforbundet så er det det du er, så har du en koordineringsrolle for Unio i tillegg. Så jeg har kanskje tenkt mer på det som det. Mer en koordineringsrolle mer enn en overordnet tillitsvalgt-rolle. Det kan hende at det har vært helt feil [latter]. Men i hvert fall har opplevelsen vært mer den koordineringen. At vi skal få noe til å fungere og så er det ikke noen som nødvendigvis har hatt et overordnet Unio-ansvar. Jeg har vært like mye ansvar som fylkeslederen i sykepleierforbundet lik-som. (TV)

Informanten trakk også fram forberedelsene før tariffoppgjør som en arena der Unio-organisasjonene samarbeidet seg imellom, og ble stilt spørsmålet om det betyr at rollen som Unio-tillitsvalgt trer fram i forbindelse med tariffoppgjør eller «helt spesielle anledninger»?

Jeg synes på en måte det. Det blir litt mer sånn perifert. Vi opplever oss nok som tillitsvalgt for Utdanningsforbundet, og jeg tror nok at hvis du spør andre utafør oss også så vil de nok peke på oss som tillitsvalgte for Utdanningsforbundet mer enn Unio. Men det handler nok også om hvilken rolle man har ellers i året også, man er jo gjerne knytta til den Utdanningsforbundsrollen. Det handler litt om det. (TV)

Som vi skal komme nærmere inn på nedenfor, kan ordningene med Unio-tillitsvalgte gi opphav til flere identiteter, noe som grunner i de mange tilknytningene som følger med dette vervet. Det innebærer også at man som Unio-tillitsvalgt må håndtere det som kan oppleves som store forskjeller mellom forbundene når det gjelder kultur og organisering. I det følgende sitatet beskriver en informant hvordan det å håndtere slike forskjeller kan være utfordrende i forbindelse med konflikt og konfliktberedskap, ettersom det er da rollen som Unio-tillitsvalgt så å si aktiviseres:

Vi er jo en del av Unio men jeg er hovedtillitsvalgt for PF [...] Jeg føler meg mest identifisert med Politiets Fellesforbund og så er jo vi med i paraplyen der, og det vi merker til Unio det er hovedsakelig, som PF-tillitsvalgt da, det er når vi går mot konflikter og konfliktberedskap i forhold til streik og så videre. Ellers så har Unio en veldig krevende organisering [...] Jeg kan ta et eksempel i forhold til konfliktberedskap. Det går jo på om det eventuelt skal bli streik eller ikke. Da er det slik at Politiets Fellesforbund sine medlemmer, som jeg er tillitsvalgt for, er statlig ansatte. Og så har vi noen Unio-organisasjoner som jobber på høgskolene i [fylket]. De var Unio-organiserte. Så hadde vi masse Unio, som folk flest forbinder med Unio, det er lærere og sykepleiere [...] og de er enten ansatt statlig eller kommunalt, alle lærere kommunalt. Sånn som jeg opplevde det da så hadde Unio sjøl problemer med å ha oversikt over hvor egentlig de hadde sine medlemmer, altså under Unio paraplyen, fordi det var så fragmentert. Det og så forholde seg til KS som forhandlingsparter det er en ting, men å forholde seg til staten som arbeidsgiver sentralt det er en helt annen ting. Men samtidig så er det organisert på samme plass, forstår du? Både vennebildet og fiendebildet blir veldig krevende i Unio føler jeg da [...] Så det var den interne organiseringen, men også forskjellig kultur, er veldig stor [...] [D]e som jeg representerer er nok mer fagforeningsminded enn for eksempel prester og forskere og lærere og sykepleiere, og så videre. Nå behøver ikke det å være noe minus, men jeg føler at som fagforening så er nok vi mer på linje med ja, kall det, bruk metaforen gamle jern og metall, stå på krava, bang, bang, bang, om du forstår hva jeg mener. Men lærere og sjukepleiere er mye mer sånn: jah, det kan jo ikke gå utover elevene, pasientene og sånt – og alt dette skal jo Unio fange opp. (TV)

En annen informant beskriver hvordan vervet som Unio-tillitsvalgt praktiseres innenfor en offentlig etat. Rollen som Unio-tillitsvalgt beskrives også av denne informanten å være noe som man har måttet skape. Denne informanten kunne også fortelle at rollen som Unio-tillitsvalgt bød på en del administrative utfordringer, ettersom det var vanskelig å få tilgang til medlemslister og dermed hvem vedkommende er satt til å representere.

Som Unio-tillitsvalgt så representerer jeg – vi har 11-12 primærorganisasjoner i Unio og i [den offentlige virksomheten] har vi [flere] av de [...] Og jeg representerer alle. Vi er i god dialog med våre tillitsvalgte ute i landet, vi har mailinglister og sender informasjon, ber om innspill, tilbakemeldinger fra Unio-medlemmer i [den offentlige virksomheten] og da ser jeg ikke på hvor de kommer fra, jeg ser på innspill til saker vi skal behandle, det er de veldig, veldig flinke til. Men det er jo ting vi har måttet ordne med sjøl, og vi har hatt lite hjelp fra Unio på den måten. For

eksempel det å få medlemslister. For å bruke det som eksempel: Sånn som Sykepleierforbundet og et par forbund - hvis jeg som sentral hovedtillitsvalgt for Unio i [den offentlige virksomheten] ber Norsk Sykepleierforbund å få oversendt medlemslister over de som jobber i [den offentlige virksomheten] så nekter de det. Vi må gå via omveier. Vi må snike oss til å få medlemslister. Det samme med fysioterapeutene, ergoterapeutene [...] Jeg veit ikke hvorfor ikke [vi får medlemslistene] for vi må jo henvende oss til de medlemmene også, vi skal sende ut informasjon, be om tilbakemelding og det er bare tilfeldigheter som gjør at vi får den oversikten fra de øvrige Unio-organisasjonene over hvem som jobber i [den offentlige virksomheten]. Så vi må la det gå med budstikka, sånn munn-til-munn metode, og kommer det nye folk så får ikke de tak i det. Så på enden av året så sender jeg melding til arbeidsgiver, og arbeidsgiver forplikter ikke til å sende oss medlemslister over hvem som er medlem i Unio i [den offentlige virksomheten], men for å få noenlunde oversikt over det, så må jeg faktisk be om det og ha som vikarierende begrunnelse at vi ber om lister fordi folk er så dårlig på å gi tilbakemelding på hvor dem jobber. Men jeg kan ikke si hele sannheten «veit du hva i, Unio så har vi ikke oversikt over hvilke medlemmer». Det blir for flaut [...] så vi jobber kjempetungvint. Unio, ja det er bra, men det er dårlig tilrettelagt. Det er lite praktisk hjelp i hverdagen. Man har ikke medlemslister. Om Unio hadde sendt ut for eksempel til Sykepleierforbundet at nå trenger Unio-tillitsvalgte oversikt over medlemmer i [den offentlige virksomheten], så er det mulig at vi hadde fått det da, men vår koordinator som jobber i [den offentlige virksomheten], han får det ikke. De nekter. (TV)

Ifølge denne informanten har vedkommende ikke fått noen begrunnelse for hvorfor det ikke har blitt gitt tilgang til medlemslistene, annet enn at forbundene hevder at de informerer egne medlemmer godt nok. Manglende tilgang til medlemslister gjør at informanten opplever manglende tillit i vervet som Unio-tillitsvalgt. Manglende oversikt over medlemmer har ifølge informanten fått konsekvenser i forbindelse med lønnsforhandlinger.

[N]år vi ikke vet hvem som er medlemmer, så får ikke vi sendt ut informasjon om at nå må dere levere lønnskrav, fristene er sånn og sånn dere må ta kontakt med den og den som er tillitsvalgt [...] Om det er to eller tre stykker hver gang som ikke får levert inn lønnskrav så er det ganske alvorlig for de det gjelder, som ikke får den muligheten. Så det – og det er ikke bare Sykepleierforbundet, det er andre, Men jeg føler jo det at jeg representerer medlemmene fra de ulike primærorganisasjonene, men jeg opplever ikke å ha den tilliten fra de organisasjonene til å gjøre det. Det er to eller tre organisasjoner som ikke sender oss medlemslister. Så da må vi gå via organisasjonene. For eksempel så har vi medlemmer i Sykepleierforbundet som vi kjenner godt, så kan vi ta kontakt med dem og si "Kan ikke du få tak i medlemslistene?". Vi må snike det til oss, i gåseøyne ulovlig, og det er ikke holdbart. Så det er litt sånne praktiske ting med det å være Unio-tillitsvalgt som ikke er tilrettelagt for at vi skal kunne jobbe enkelt. (TV)

Identifisering

Ordningene med Unio-tillitsvalgte kan sies å gi opphav til flere, konkurrerende identiteter når det gjelder organisasjonstilknytning, ettersom de Unio-tillitsvalgte tilhører et primærforbund samtidig som de bekler et verv som tillitsvalgte og representanter for andre primærforbund. Opplevs det slik at man har flere, konkurrerende identiteter? Identifiserer de Unio-tillitsvalgte seg først og fremst med sitt forbund, eller først og fremst med Unio og dermed også de andre forbundene? Et eksempel på et svar er følgende sitat:

Altså, politisk korrekt er å si at det er fra Unio, og det er jeg, og jeg er bevisst på det at jeg representerer flere enn sykepleieren. Men når sykepleierne utgjør en så stor gruppe og jeg har den kontakten jeg har med Sykepleierforbundet, er det lettere for meg med veldig innlevelse å fronte sykepleiersaker [...] [J]eg har en bedre forståelse eller en dypere forståelse for det enn

det som forskerne eller fysioterapeutene eller ergoterapeutene, eller maskinistene for den saks skyld, strever med i sin hverdag. På noen konkrete saker så pusher jeg sykepleie veldig hardt, fordi at sykepleiertjenesten utgjør kjernefunksjonsområdet sammen med medisin i sykehus, og så kommer disse andre funksjonene som er viktige medspillere og støttespillere for å bygge opp god behandling og pleie [...] Og da er jeg klar over at da snakker jeg som sykepleier for sykepleiertjenesten, men ikke på bekostning av noen andre. Det jeg er veldig opptatt av. Det aller meste jeg er opptatt av er relevant for alle de som har sin tilhørighet i Unio, og ikke bare det, men de fem hovedsammenslutningene som bekler disse vervene på [helseregionnivå]. Med unntak av et par prinsipielle ting hvor LO skiller seg veldig ut, så står vi samla, for dette er saker som berører det å være ansatt i spesialisthelsetjenesten. Ikke hvilken fagbakgrunn du har. (TV)

En annen informant synes det er «veldig greit» å representere Unio som et fellesskap, både med tanke på at vedkommende opplever å identifisere seg sterkt med Unio, men også med tanke på det å fronte Unio overfor eksterne parter:

Det er veldig relevant og det er veldig greit, for jeg kommer fra [et forbund] men så har jeg Unio-hatten på meg uansett. Når jeg møter medlemmer fra [mitt forbund] så må jeg noen ganger ta meg i det hvilken hatt er det jeg har på meg. Det er veldig naturlig for meg å representere Unio. Og så er jeg egentlig litt stolt også fordi at Unio har gjort det veldig bra sånn nasjonalt sett spesielt i forhold til de større organisasjonene. Du har Sykepleierforbundet spesielt, Utdanningsforbundet, delvis politiet, for de har hatt veldig gode tillitsvalgte selv om de ikke har så god medbestemmelse som vi har, vil jeg påstå. Det er enkelt å representere Unio utad for Unio er veldig godt kjent og anerkjent og har tillit, for å si det sånn. (TV)

Som nevnt ovenfor opplevde en informant at rollen som Unio-tillitsvalgt var mest fremtredende i forbindelse med tariffoppgjør. Informanten «tror ikke det har vært vanskelig» å representere Unio som fellesskap i forbindelse med dette. Det har ifølge informanten vært «helt greit å ta på seg Unio-hatten og gå under en felles parole og tenke at nå er vi større og sterkere alle sammen. Så når settingen har vært der i forhold til tariffoppgjørene [...], så har det vært helt greit og uttale seg for noen flere enn bare våre medlemmer i Utdanningsforbundet.» Informanten er imidlertid usikker på hvordan vervet som Unio-tillitsvalgt blir oppfattet. Slik sitatet nedenfor kan tolkes, er Unio-tillitsvalgt en posisjon som eksisterer i relasjon til arbeidsgiver og i relasjon til Unio sentralt. Andre aktører, som for eksempel medlemmer og offentligheten, antas i mindre grad å se at Unio-tilknytningen formidles i situasjoner der tillitsvalgte som forbindes med bestemte forbund tar på seg det en kan kalle «Unio-hatten»:

Men en ting er hva jeg tenker en annen ting er hva folk hører. Hører man Unio eller hører man Utdanningsforbundet og blir litt forvirra - for plutselig begynte hun å snakke om sykepleierne og politiet? Jeg tror ikke folk tenker på det som Unio-tillitsvalgt. Jeg tror de tenker på det som – når vi skulle forsvare arbeidsmiljøloven så var det fylkesleder i Norsk Sykepleierforbund som holdt appellen på vegne av Unio og hun ble jo også presentert som leder av Norsk Sykepleierforbund. Selv om hun snakket på vegne av Unio, så visste alle hvem hun var, hun var tillitsvalgt for Sykepleierforbundet i Hedmark, fylkesleder der. Så identiteten knytter seg nok tett opp til de organisasjonene man representerer innad i Unio. (TV)

Forholdet til andre forbund i Unio

De Unio-tillitsvalgtes identifisering til «eget» forbund kan tenkes å føre til rollekonflikter, om man for eksempel må føre saker som kan gå mot «eget» forbund sine interesser. Informantene oppgir imidlertid i liten grad å oppleve slike konflikter. En informant forklarer dette med at sakene ofte er av så generell karakter, at de berører arbeidstakerinteresser heller enn for eksempel profesjonsinteresser.

[S]elv om jeg er opptatt av sykepleie og det er den identitet jeg har: de aller fleste sakene vi håndterer på et såpass høyt nivå som det regionale nivået er, de handler om ansatteperspektivet [...] Jeg har ikke vært i situasjoner hvor jeg på en måte skal ta stilling for sykepleierne mot fysioterapeutene for eksempel. De aller fleste sakene er av en generell karakter og handler om forholdet til Spekter, forholdet til arbeidsgiver, arbeidsgiverrollen, miljø, det handler om arbeidsgiverpolitikk og det favner så vidt at jeg tror det er veldig få av de jeg representerer i Unio som vil si at her føler vi oss ikke ivaretatt. Men hadde de hatt spesifikke saker, hadde de vært, ja, fysioterapeutene i forhold til å ha egne takster i poliklinikker, så er jeg helt avhengig av at de kommer til meg og sier hør her, dette er viktig for oss, hva gjør [helseregionen] med denne saken, og det gjør de ikke. Og det er om jeg fanger opp noe, og fanger jeg ikke opp noe så tar jeg det for gitt at det ikke er noe. Og det er kanskje litt dumt. For de kunne hatt større innflytelse enn de kanskje vet at de har. (TV)

Ved siden av at sakene som de Unio-tillitsvalgte jobber med kan være av en karakter som gjør at de ikke berører særinteresser, kan en annen grunn til at det ikke oppleves rollekonflikter også være at Unio-tillitsvalgte i liten grad brukes til saker som har potensial i seg til å bli problematiske å håndtere. Som det hevdes i sitatet under, omtales sakene som «mere snille ting». Som det også kommer fram i det følgende sitatet, kan det også være at rollekonflikter unngås ved at de involverte viser tilstrekkelig vilje til kompromisser.

[D]et har vel vært litt sånn i forbindelse med lokale forhandlinger og ønske om det i forhold til Sykepleierforbundet og Politiets Fellesforbund, men jeg synes ikke vi har opplevd konflikter i forhold til det. Da vet man at det er litt ulikt standpunkt i moderorganisasjonene, men da blir det at man tar tak i det man vet man er enige om og så bygger man på det [...] Men det er klart, hvis vi hadde hatt mer og tettere kontakt om flere saker kan det hende at man hadde opplevd større form for uenighet og rollekonflikt også. Det har vært mere snille ting. (TV)

Et beslektet spørsmål er om man i posisjonen som Unio-tillitsvalgt har opplevd at det kan «bli mange hensyn å ta».

Nei. Jeg har vel kanskje ikke det. Det er vel mest med at man ikke har kjent, at man ikke har vært, en kan kalle det «ordentlig Unio-tillitsvalgt». All skolering vi har fått er jo stort sett fra Utdanningsforbundet. Det samme med Sykepleierforbundet. Det er liksom ikke noe sånn Unio-paraply. Det er jo noen sånne Unio-samlinger som man har, men de er jo ikke så ofte, og vi har i alle fall ikke vært flinke nok til å samarbeide om det Unio faktisk setter i gang. Det kunne vi gjort. Brukt tid før og etter, tatt tak i saker og diskutert litt mer, lært mer om hverandre, men det det har vi ikke gjort. Det er nok mest på grunn av tid og andres manglende frikjøp. (TV)

Som vi ser i sitatet ovenfor, beskrives et behov for tettere kontakt mellom representanter for forbundene i Unio. Slik det fungerer i dag, er kontakten konsentrert til arbeid med konfliktberedskap og tariffoppgjør. Utover dette oppgis det å mangle «møteplasser».

Når det har vært beredskap i tariff, særlig siste tariffen før det ble ren Utdanningsforbundet-streik, så hadde vi litt kontakt, men det hadde mest med at det lokallaget som hadde beredskap hos oss, de brukte våre kontorer. Og dermed så ble man bedre kjent med de lokale tillitsvalgte og noen medlemmer, men utover det så er det ikke mange typer møteplasser hvor man hører om utfordringer om andres situasjon. Og det kunne man sikkert gjort om vi hadde invitert Sykepleierforbundet til våre møtearenaer og de hadde invitert oss. Da hadde man sikker lært noe mer, men det har vi ikke satt i system. Men vi inviterer dem til årsmøtene, men det er hvert tredje og fjerde år [latter]. Det blir ikke det samme. Så der har vi et potensial. Det er i hvert fall helt sikkert. (TV)

Manglende kontakt mellom de ulike primærorganisasjonene fører til at noen av de Unio-tillitsvalgte oppgir å i liten grad kjenne til de ulike forbundenes standpunkt på en slik måte at de representerer «fellesskapet» i Unio. Dermed «går [man] nok litt ut fra magesfølelse og egen organisasjons holdning. Det er det som ligger i ryggmargen vår.» Det oppleves imidlertid få innspill fra andre tillitsvalgte på arbeidet som gjøres:

[O]m politiet for eksempel mener noe annet så har vi ikke hatt tid til å gå inn og sjekke ordentlig, det skal jeg være ærlig på. Så sånn sett så kan man jo kanskje si at man er en dårlig representant da [latter] i og med at man ikke vet. De har jo selvsagt mulighet til å komme med innspill når vi sender ut referater, men det kommer jo ingenting. Og det kan jo ha med at de er fornøyd med det som er der, eller at de ikke har hatt så god tid til å gå inn og sjekke. (TV)

En annen Unio-tillitsvalgt oppgir at vedkommende «kjenner alt for dårlig» til de andre forbundenes standpunkt i ulike saker, noe som forklares med at «vi har et sånt av og på-samarbeid lokalt ute.» Som vi skal komme tilbake til, er imidlertid ikke manglende kjennskap et tegn på manglende interesse. Om man skal ivareta de ansatte sine krav eller rettigheter i fremtidens arbeidsliv må man ifølge informanten «samarbeide på en annen måte enn i dag. For vi har mye å bidra med på tvers av yrke og fag. Det tror jeg» (TV).

Det virker å eksistere en interesse for økt samarbeid og kontakt mellom forbundene. En informant oppgir å få positiv respons på initiativ rettet mot tillitsvalgte i andre forbund, som for eksempel har gått ut på å avtale møter foran tariffoppgjør: «Alltid så er det sånn JAAA det bør vi [...] At ja det burde vi gjort, og vi burde samarbeide mer, og det hadde vært smart og så videre.» Det har likevel vist seg i praksis å være vanskelig å følge opp ord med handling, og det pekes på noen barrierer mot kontakt og samarbeid på tvers av forbundene i Unio:

[N]år det kommer til stykket, så er det de samme, da er det Sykepleierforbundet, dels Politiets Fellesforbund og Fysioterapeutforbundet har vært aktive en periode. Men det blir ikke hele Unio-fellesskapet. Men det er litt sånn når vi har sendt ut e-post og sånn så blir det litt sånn «det hadde vært fint, men jeg har ikke frikjøp og jeg har en jobb jeg må passe. Så jeg håper dere kan ivareta dette på vegne av oss.» Og så sier man litt sånn «jada det gjør vi, men i hvor stor grad man opplever å ivareta for eksempel prester, eller, ja det skal jeg ikke si at vi får til. (TV)

Det å få representanter fra de andre Unio-organisasjonene med på et mer formalisert samarbeid og engasjement oppleves av Unio-tillitsvalgte som vanskelig. Som det pekes på i sitatet ovenfor, er manglende frikjøp av tillitsvalgte, altså at de ikke opererer på heltid som tillitsvalgte, en faktor som trekkes fram for å forklare hvorfor det er slik. Det at man er frikjøpt innebærer ifølge en informant at man er en «litt annen rase kontra tillitsvalgte som ikke er frikjøpte, men som har en jobb og som skal ivareta den samtidig. Så forutsetningene for å holde på med dette her er forskjellig» (TV). En annen faktor oppgis også å være manglende støtte fra Unio:

Det vi har prøvd fra dag én, jeg har vært i denne rollen siden 2003 [...]: Vi har gjentatte ganger hatt kontakt med [navngitt person i Unios sekretariat], både skriftlig og muntlig, om hvordan vi skal få de andre organisasjonene til å komme med innspill til oss, til å være en reell partner i forhold til saker som opptar de organisasjonene [...] Vi har møter, ikke helt en gang i måneden, men vi prøver å ha jevnlig møter med foretakstillitsvalgte. De er jo min informasjonsbase når jeg skal ta ting opp til ledelsen, og mitt sted til å forankre ting som kommer fra regionen og som skal ut til helseforetakene. Vi [har]hatt med en fra Fysioterapeutforbundet nå i flere år, og det har vært veldig nyttig. Så har vi akkurat fått med en fra Forskerforbundet, men det å få de mindre organisasjonene som ikke har frikjøpt tid ute på helseforetakene til å finne en person i

regionene som kan delta på de møtene, være på mail-lista, eventuelt ta kontakt med oss hvis de har saker, det har vært veldig vanskelig. (TV)

Men selv om det oppleves vanskelig å få til et samarbeid, betyr ikke det at det ikke eksisterer gode erfaringer. Informanten som ovenfor uttrykte at det var «mangel på møteplasser» mellom forbundene, ble spurt om dette handlet om at det var mangel på felles saker:

Nei, jeg tror vi i utgangspunktet kunne hatt ganske mange felles saker å diskutere. For de gangene vi har prøvd å få til noe så har vi klart det. Det har vært mer enn nok av saker å diskutere og innspill å ta med seg. Det handler nok mest om tid. Det å finne et tidspunkt hvor man kan møte, hvor det er folk som i utgangspunktet er mest i sin vanlige jobb, enten om det er politiet eller fysioterapeutene i sin private praksis, det å finne tiden til det, særlig på fylkesplan. Det blir særlig [...] knyttet opp til tarifforhandlinger, de to og fireårige syklusene og så blir det ikke til noe i mellomtida. Det er nok mye vi kunne ha dratt nytte av, og kanskje samarbeide mer om det som Unio sentralt faktisk går ut og snakker om, som ligger på Unio sine nettsider. Det blir litt stykkeveis og delt. I alle fall for oss i [dette fylket]. Og mye av årsaken ligger vel kanskje i at vi heller ikke har sett å kunne prioritere det. Fordi at det er gjerne vi som ofte må dra i gang sammen med Sykepleierforbundet [...] og når man har litt liten tid så er det fort gjort at det ramler litt unna. Jeg vet at enkelte lokallag har hatt godt samarbeid med andre Unio-organisasjoner særlig i tariffoppgjør. Vi så det med forberedelse av hovedtariffoppgjøret sist nå: særlig de som blir tatt ut i forbindelse med beredskap klarer å holde oppe gode Unio-samarbeid, men igjen så må Utdanningsforbundet dra mye på bakgrunn av frikjøp. Der har vi kanskje 100 prosent frikjøp, Sykepleierne kanskje 20, mens ergoterapeutene ingenting. De er avhengig av at det skjer på ettermiddag og kveldstid. Men da fungerer samarbeidet på de premissene – at noen må ta hovedansvaret. (TV)

Et eksempel på et vellykket fellesinitiativ som ble trukket fram, var at flere forbund samlet seg under en felles parole og gikk i tog 1. mai 2014. «Det har vi ikke gjort før, og det ga mersmak for det var veldig allright egentlig.» Problemet oppleves altså ikke som at det ikke gir mening eller er manglende interesse for å opptre sammen, men at samarbeidet er lite institusjonalisert på tvers av forbundene:

Så det er noe med det å finne arenaer utenfor tariffoppgjørene, men vi har jo ofte – ofte så blir det med Sykepleierforbundet der vi har hatt noen felles leserinnlegg, men det er på en måte ikke satt i et system. Det er det som mangler litt. For eksempel tidlig i min periode prøvde jeg å sette opp en type møteplan hvor vi skulle møtes fire ganger i året men det – når det kommer til stykket så har folk ikke tid allikevel og er usikker på hva man skal gjøre og hvilken rolle et slikt forum skal ha, det kan jo være det. At man ikke føler at Unio har noen type regionsamling og dermed at det blir mange organisasjoner som møtes under en paraply. Identiteten er kanskje ikke så sterk til Unio som den er til moderorganisasjonene. Uten at jeg har snakka med noen om akkurat det. (TV)

Forholdet til Unio

Som nevnt ovenfor, opplever Unio-tillitsvalgte at vervet er plassert «på siden» av Unios ordinære organisasjonsstruktur. Som vi her skal se, oppleves ordningene også å eksistere med en viss avstand til Unio. En informant åpnet med å si at «[j]eg regner med at dere har vurdert Unio-tillitsvalgt – så når jeg skal si noe om Unio at dere vet hvor langt unna Unio jeg egentlig er. Selv om jeg er absolutt Unio-tillitsvalgt. Så det vil jo prege hvordan jeg kan svare.» (TV) Avstanden til Unio ble senere forklart med at vedkommende som Unio-tillitsvalgt i liten grad er «involvert» i Unio fordi vervet som Unio-tillitsvalgt ikke gir noen form for representasjon inn mot Unio, «siden jeg ikke er valgt til noen av de fora som styrer Unio» og at man «henger virkelig på utsiden som Unio-tillitsvalgt». En annen grunn ble oppgitt

å være at for eksempel skoling ivaretas av forbundet vedkommende tilhører. Kontakten med Unio er dermed begrenset.

De erfaringene de Unio-tillitsvalgte har å trekke på når det gjelder kontakt med Unio, er imidlertid positive. En slik erfaring er Unio-konferansen, som arrangeres hvert år.

Det som er bra er at Unio inviterer oss til Unio-konferansen. Hvert år så har Unio den store konferansen, og der treffer jeg jo de organisasjonene jeg er ute etter, og der prøver jeg å være aktiv og si «Hei, jeg er Unio-tillitsvalgt og sitter i [helseregionen], her er kortet mitt, bruk meg». Jeg blir veldig, veldig glad for at Unio setter av de plassene til oss også, og lar oss komme og delta og bygge nettverk, nettopp fordi vi har en så vanskelig rolle. Så har vi hatt Anders Folkestad på et møte hvor vi var samlet alle vi konserntillitsvalgte fra Unio, og det var veldig nyttig, hvor han minte oss veldig om rollen vår som samfunnsaktører [...] Jeg vet han er en travel mann, men det burde nok Unio kanskje gjort litt oftere. (TV)

Den samme informanten trakk fram økt kontakt med Unio som en vei til å styrke de Unio-tillitsvalgtes identifisering med Unio. De Unio-tillitsvalgtes identitet ligger som nevnt tidligere i stor grad hos det forbundet de «tilhører».

Vi [skulle] ønske et litt tettere bånd til Unio fordi at med enda tettere forhold med Unio, så ville vi vært enda mer bevisst på Unio-rollen [...] [S]lik som det er i dag, så har vi jo lite forhold til Unio, så identiteten min er jo sterkere til Sykepleierforbundet enn til Unio og det er fordi at det er ikke i Unio jeg henter råd eller informasjon. Unio har jo også et mye mindre sekretariat enn det Sykepleierforbundet har, og i tillegg - de aller fleste sakene jeg jobber med handler om spesialisthelsetjenesten som nok Sykepleierforbundet har mere saksbehandlere på. (TV)

En annen informant mente at ordningen med Unio-tillitsvalgte «egentlig [fungerer] veldig bra», men at Unio oppgis å vise liten interesse for det feltet vedkommende representerer, som er NAV.

[D]et er først i 2009, 2010 at dem har begynt å spørre, skal vi, skal Unio ha noe for eksempel til offentlig budsjett, statsbudsjettet som har med NAV å gjøre. Da tenker jeg - NAV som den viktigste velferdsordninga i landet og så skal ikke det være en viktig del av det Unio gjør. Det er det eneste minuset jeg ser - på at de i utgangspunktet ikke har vært tett nok på, [...] så det har vært litt lite fokus [...] Men det kommer kanskje av at jeg representerer [...] et lite forbund i Unio, at det her med kjøttvekta er bestemmende, og det må dem bare legge av seg. Så står Unio-tillitsvalgte og sier vi er likeverdige parter, ja vi er likeverdige parter, men ikke i Unio. Det er forbedringspotensialet slik jeg ser det. (TV)

Til tross for en opplevelse av avstand til Unio, oppga informantene å være enige i Unios politikk, og identifisere seg med Unio slik sett. Samtidig ble det lagt vekt på at kontakten med Unio skjer via forbundene som de Unio-tillitsvalgte tilhører.

Jeg forholder meg til at jeg er en del av Unio-gjengen og at representantskapet og sånn velger sånn og sånn, eller mener sånn og sånn [...] [D]et forholdet jeg meg til i forhold til den politikken jeg utøver, men jeg har jo ingen posisjon i Unio som gjør at jeg er invitert til å mene noe. Det jeg mener skal inn til Unio, det gjør jeg gjennom Norsk Sykepleierforbund eventuelt (TV)

En annen informant trekker også fram nåværende organisasjonsstruktur i sin forklaring på hvorfor videreføringen av Unios politiske budskap ikke nødvendigvis ble prioritert sterkest.

Nå synes jeg jo at politikken som Unio kommer med, det passer veldig godt. Jeg kjenner igjen Utdanningsforbundets politikk i det. Sånn sett har det ikke vært noe problem å stå for en del av

det Unio – [...] jeg synes det er tydelig hva Unio på en måte mener i mange saker [...] Men jeg har nok ikke fått frekventert den hjemmesida godt nok til å kanskje ta tak i en del av de sakene som Unio går ut med som vi faktisk kunne jobba med lokalt. Det handler nok mer om at linja til Utdanningsforbundet ligger der, så oppgavene kommer strømmende gjennom en linje og da er det vanskeligere å hekte seg på en annen hvor det strengt tatt ikke kommer så mange oppgaver, hvor du må løse det litt sjøl. For det er liksom ikke noen klare kommandolinjer annet enn på konflikt og da gjør man jo som man blir fortalt. Men sånn ellers så [...] må du på en måte passe på å innhente litt selv og kanskje ta tak i det regionalt og der har vi virkelig en jobb å gjøre. Det har vi ikke vært gode nok til – til å ligge tett nok framme i pannebrasken til å følge opp det som kommer fra Unio. (TV)

Den samme informanten som kunne ønske seg en tettere forbindelse til Unio, var opptatt av at Unio-tillitsvalgte er en utnyttet ressursreserve, som både Unio og vedkommende informant sitt forbund kunne dra nytte av, om de så behovet for det.

Unio har jo Sykepleierforbundet med i styret sitt og vil jo jobbe opp mot forbundsledelsen i Sykepleierforbundet når det er saker de ønsker å få ut bredt. Men jeg prøver av og til å minne om at en ting er å ønske seg ting og en annen ting er å få sitte i de organer som beslutter. Og det å sitte i styret i [helseregionen], og sitte og fatte beslutninger som gjelder halve Helse-Norge, gjør at jeg hevder selv at vi som har bygget de rollene har en mulighet for innflytelse som ikke alltid organisasjonene har, som mer er i en posisjon som ønsker seg ting og fronter en politikk og håper at den skal slå igjennom. Mens vi sitter ganske operativt til og kan påvirke styremedlemmer og også ta opp saker i styret som vi mener er av viktighet [...] vi sitter nok veldig opp til det som blir nasjonal politikk, og i sum utgjør vi jo nasjonal helsepolitikk og departementet har valgt å organisere oss i flere og flere nasjonale prosjekter, [...] vi sitter i forskjellige grupper og er med på å forme en nasjonal politikk på de områdene. Og det er det jo egentlig Norsk Sykepleierforbund sentralt eller Unio sentralt som skal gjøre, og da blir vi kanskje sett litt på som en gjøkunge i stedet for at man utnytter det potensiale at man har folk i flere posisjoner som sammen kan dra i en retning (TV)

Hvor godt fungerer forhandlingsutvalgene?

Styremedlemmene vi intervjuet sitter også i forhandlingsutvalgene. Det generelle bildet vi sitter igjen med er at forhandlingsutvalgene blir opplevd å fungere relativt bra, men at det ikke finnes forhandlingsutvalg i privat sektor og at det heller ikke blir regnet som like godt egnet der:

[D]et å få opprettet en egen gruppe for privat sektor tror jeg er viktig [...] Ikke et forhandlingsutvalg. Det nytter ikke i privat sektor for du har ikke én eller to eller tre store arbeidsgivermotparter. Du har like mange motparter som du har fagforeninger. Og derfor kan det ikke være tariffsamarbeid, men et næringspolitisk samarbeid.

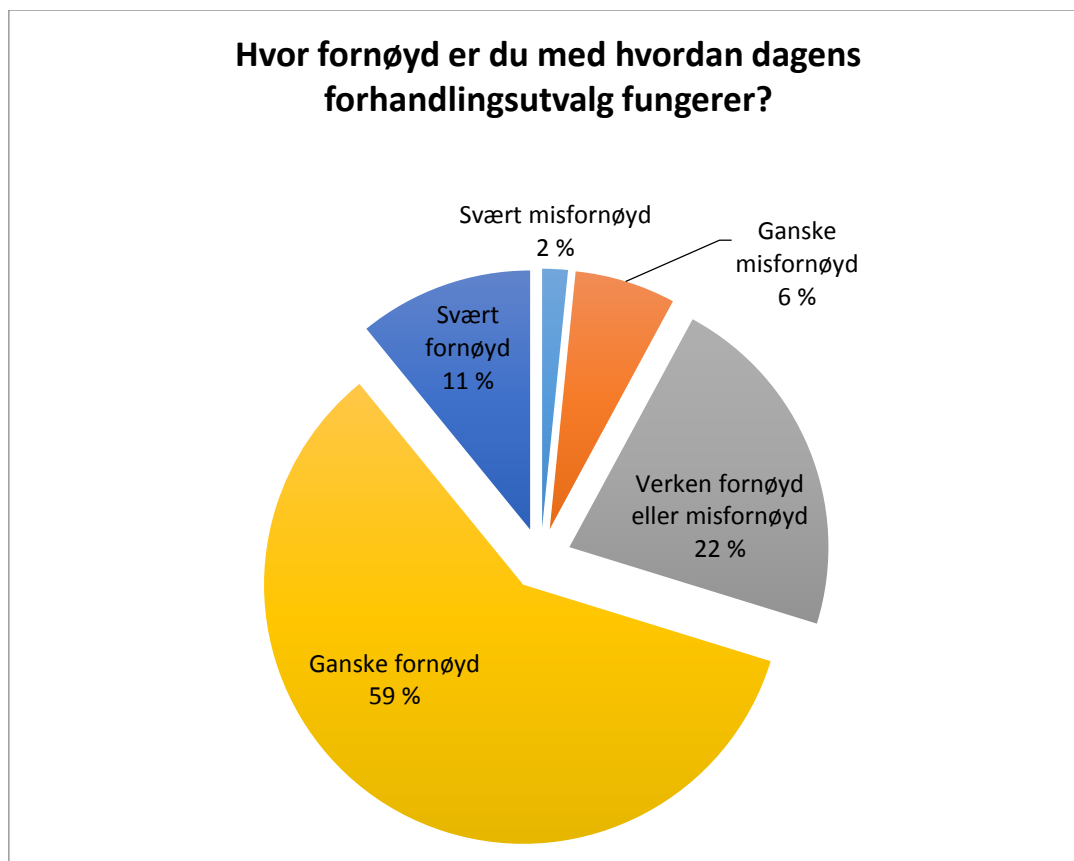
For andre fungerte forhandlingsutvalgene som ordning, men selve "tariffsamarbeidet" ble opplevd som ganske krevende, vi ble blant annet fortalt at det er "ganske store og lange og harde diskusjoner", hvor et av styremedlemmene fikk "helt sjokk" i første møte og lurte på "hva det var vi holdt på med", for "det var altså så alvorlig og tårer og...". Et annet styremedlem var mer kritisk til hvordan forhandlingsutvalgene, i motsetning til styremøtene, i for stor grad var preget av interessekonflikter og av ulik tyngde mellom forbundene:

Jeg liker den måten å diskutere på på styremøte, men jeg vet ikke om vi får til å forplante de diskusjonene i forhandlingsutvalgene, for da blir det mer interessekonflikter ute og går mellom de ulike fagforbundene. Det ser jeg som en utfordring fremover [...] Når det kommer til stykke

[...] i forhandlingsutvalgene [...] er [det] jo de største organisasjonene som til slutt bestemmer hvordan de vil ha innretningen.

Vi ser her at forhandlingsutvalgene bringer frem noen konflikter knyttet både til interesser, oftest i form av lønn, men også knyttet til relasjonen mellom forbund av ulik størrelse i Unio. For å få et bredere perspektiv på forhandlingsutvalgene foretok vi en spørreskjemaundersøkelse til medlemmene av disse for å få innsikt i hvordan disse fungerer. Vi innledet undersøkelsen med et direkte spørsmål om «*hvor fornøyd er du med hvordan dagens forhandlingsutvalg fungerer*». Følgende figur illustrerer svarfordelingen:

Figur 2: Vurdering av hvordan dagens forhandlingsutvalg fungerer

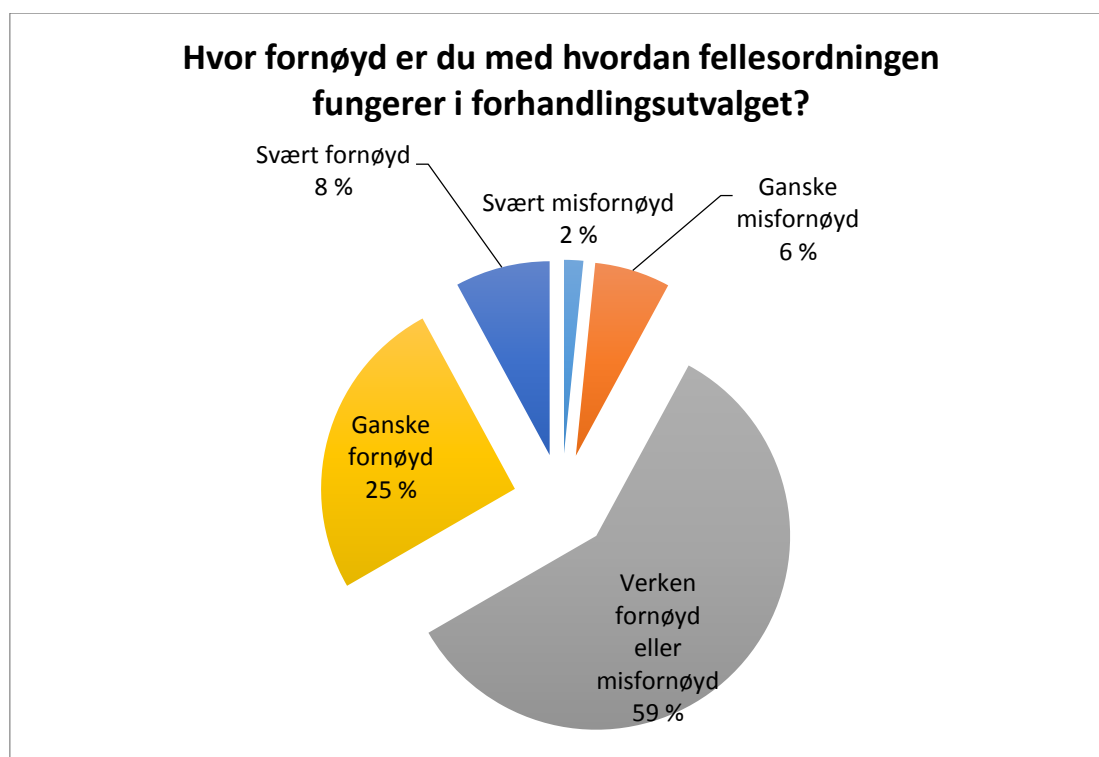


Som vi ser oppgir det store flertallet at de er ganske fornøyd (59 prosent) med hvordan dagens forhandlingsutvalg fungerer. I tillegg til disse kommer en andel på 11 prosent som er svært fornøyd. Vi kan dermed si at til sammen er 70 prosent fornøyd med måten dagens forhandlingsutvalg fungerer. Bortimot én av fire (22 prosent) er verken fornøyd eller misfornøyd, og andelen misfornøyd blir beskjedne 8 prosent, hvorav 6 prosent er ganske misfornøyd og 2 prosent er svært misfornøyd.

Vi stilte også åpne spørsmål om hva respondentene er minst og mest fornøyd med når det gjelder forhandlingsutvalgene. Det tegner seg et bilde av at det største savnet er mer koordinering – inkludert å være litt tidligere ute – møter/møteplasser, informasjon, kunnskap og langsiktighet, mindre kniving mellom forbundene og mindre fokus på særinteresser, det vil si å ta mer "samlet ansvar", og at det er noe problematisk rundt forholdet mellom store og små forbund. Det er med andre ord et gjennomgående ønske om å møtes for å utvikle og planlegge langsiktige strategier, ta prinsipielle og strategiske diskusjoner, utvikle og åpne opp for gode ideer og å prøve å komme forbi "forutsigbare uenigheter"

og "problemstillinger som aldri finner sin løsning". Det blir blant annet påpekt hvordan "[m]anglende samhandling, dårlig informasjonsutveksling og få møter" fører til "dårlig fellesskap". Når det gjelder forholdet mellom forbundene blir det trukket frem at enkelte tenker mer på særinteresser enn på å finne felles ståsted, inkludert at "forbundene ikke alltid har felles beste for øye" og setter "egen agenda framfor å finne gode løsninger for Unio", at det er spenninger mellom foreningenes politikk og at enkelte er redde for posisjonene sine. Det er også en påpekning av opplevelse av manglende tillit gjennom at man "synes ikke alle forbundene er like lojale alltid" og at enkelte "har hatt privat samling". Når det gjelder forholdet mellom små og store forbund ser det ut til at det finnes refleksjoner rundt dette i begge leire. Fra de små forbundenes ståsted blir det påpekt disse rettigheter innenfor tariffområder hvor det enkelte forbund har selvstendig partsforhold, en bekymring med hensyn til ressurser i form av tid og til informasjonsflyten til, og dermed inkluderingen av, de små organisasjonene og rett og slett asymmetrien som oppstår når forbundene har så ulik størrelse. Fra de store forbundenes side er det uttrykt en bekymring for å måtte ta hensyn til de små, noe som oppleves som en "svært krevende balansegang" i forhold til å "dempe våre krav". Vi stilte også direkte spørsmål om hvor fornøyde respondentene er med hvordan fellesordningen for små forbund fungerer i forhandlingsutvalget:

Figur 3: Vurdering av hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget



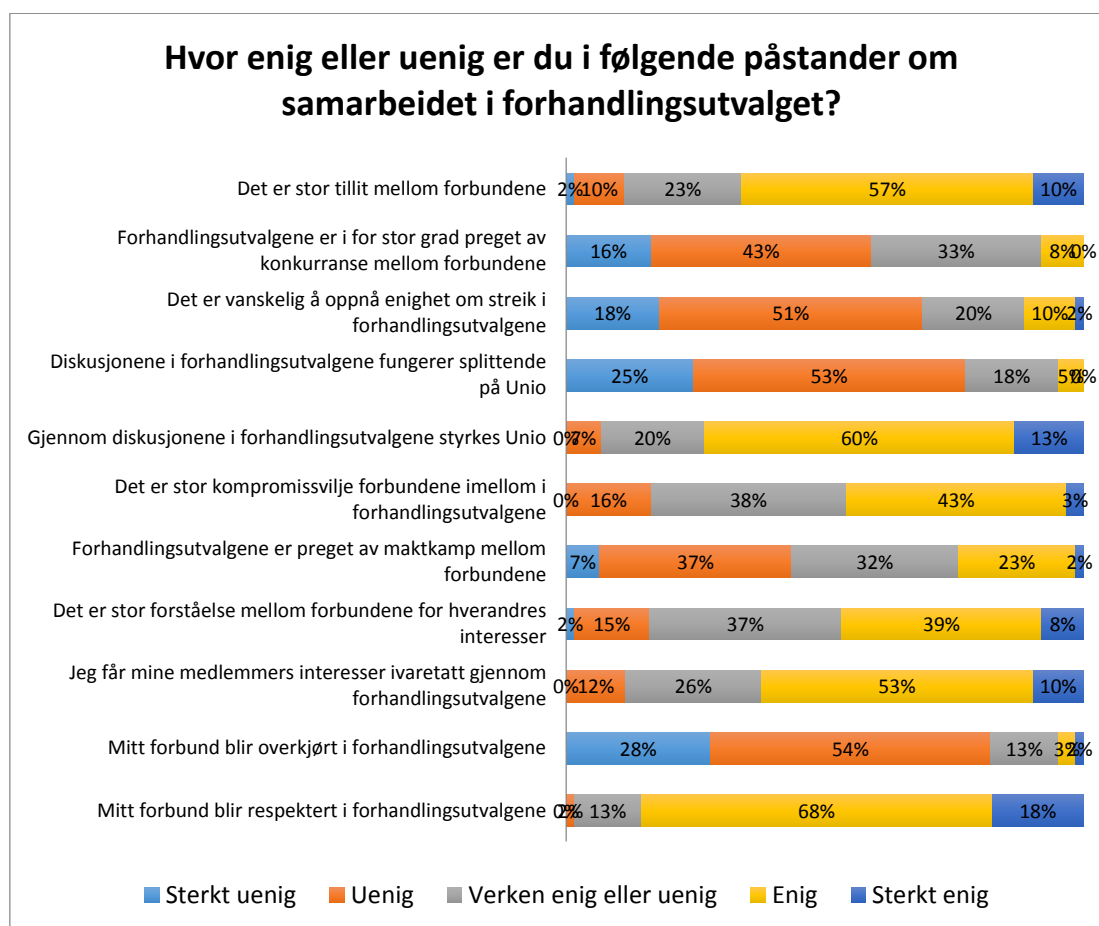
Som vi ser oppgir flertallet (59 prosent) at de verken er fornøyd eller misfornøyd. Det er en betydelig større andel som totalt sett er fornøyd (33 prosent) enn som er misfornøyd (8 prosent).

Når det gjelder hva respondentene er mest fornøyd med kan dette oppsummeres med ordene engasjement og god stemning, konstruktivt samarbeid, samhold, harmoni, åpenhet, demokrati og dialog, gjensidig respekt og romslighet, høy grad av tillit, god ledelse og hvordan møtene fungerer både til å bygge relasjoner som gir en positiv vurdering av "[s]amarbeidet over forbundsgrensene", som medfører høy kompetanseutveksling fordi det er "[m]ye erfaring blant deltakerne". Følgende kommentar kan fungere som en oppsummering: "Jeg er mest fornøyd med at det er høyt under taket og lav terskel for å komme med innspill, sett i gang og delta i gode diskusjoner, godt fellesskap og dyktige utvalgsmedlemmer!". Det ligger også en slags fremtidsoptimisme gjennom at det er kommentarer som peker på

at arbeidet i forhandlingsutvalgene nå fungerer bedre, for eksempel at det er "[m]er positiv stemning, ny giv og større høyde for kreativitet enn på lenge", hvor man "[h]ar begynt å se på hvordan vi kan vri utviklinga mer i vår retning, i stedet for å nekte all forandring". Dette er med andre ord i tråd med de transformative strategiene nevnt i det analytiske rammeverket.

Som vi har sett trekker mange frem samarbeidet som veldig bra, selv om enkelte også uttrykker at forbundnes særinteresser av og til kommer litt i veien. Vi ba medlemmene av forhandlingsutvalgene om å ta stilling til noen påstander om samarbeidet i forhandlingsutvalgene:

Figur 4: Vurdering av samarbeidet i forhandlingsutvalget



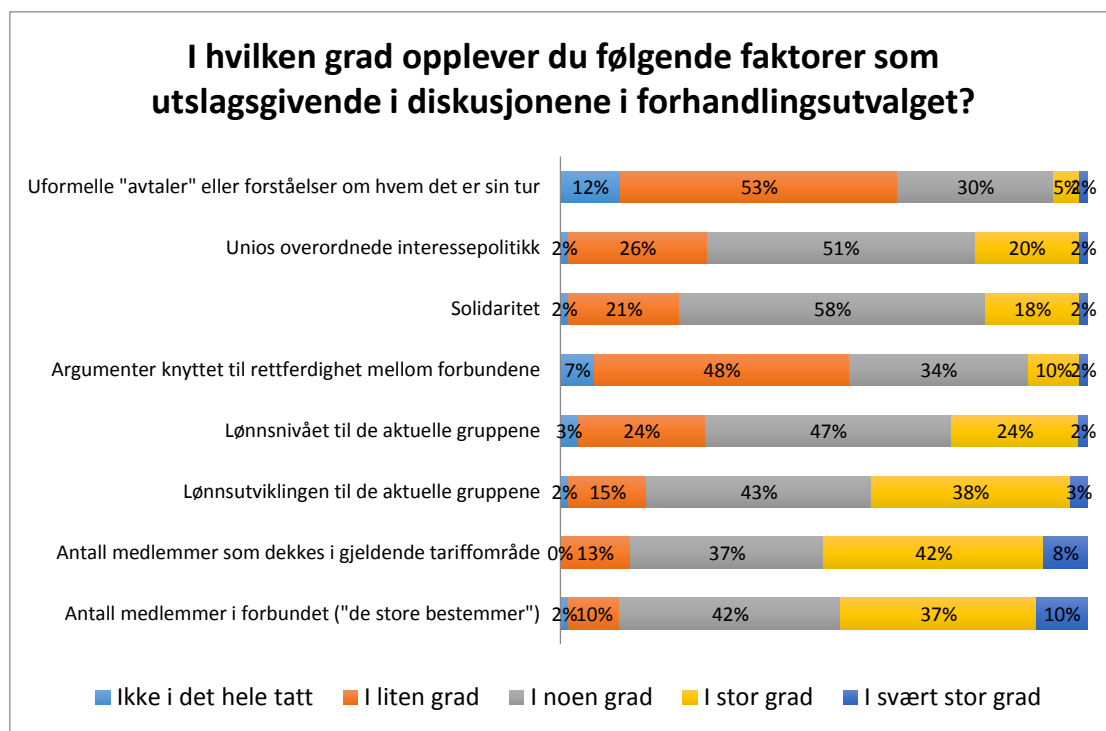
Det er her viktig å legge merke til at enkelte av påstandene spiller hverandre i den forstand at de uttrykker den motsatte oppfattelsen av samme fenomenet. Dette er gjort med hensikt fordi det ikke er alltid at man er like (u)enig i en motsatt formulering.

Vi ser av figuren at det er få som oppgir at de opplever at forbundet sitt blir overkjørt i forhandlingsutvalgene. Hele 82 prosent oppgir at de er uenige i denne påstanden. Tilsvarende oppgir 78 prosent at de er uenige i påstanden at diskusjonene i forhandlingsutvalgene fungerer splittende på Unio. Det er videre en ganske stor andel som er uenige i påstanden at forhandlingsutvalgene i for stor grad er preget av konkurranse mellom forbundene (59 prosent). Motsatt oppgir en stor andel at de er enige i påstandene at Unio blir styrket gjennom diskusjonene i forhandlingsutvalgene (73 prosent), at forbundet de representerer blir respektert i forhandlingsutvalgene (86 prosent) og at de opplever at de får sine medlemmers interesser ivaretatt gjennom forhandlingsutvalgene (63 prosent).

Det totale bildet er dermed at forhandlingsutvalgene som ordning fungerer godt, og at de dessuten fyller en viktig funksjon i form av å være en møteplass hvor det etableres personlige relasjoner mellom

utvalgsmedlemmer som er engasjerte og har en god tone og tillit seg imellom. Likevel finnes som regel forbedringspotensial, og vi har også sett at det er et visst element av kniving mellom forbundene. Det dannet seg blant annet et bilde under de kvalitative intervjuene av at arbeidet i forhandlingsutvalgene til tider var krevende og at det kanskje var en viss antydning til manglende tillit mellom forbundene på grunn av usikkerhet på hva som var og skulle være utslagsgivende for den overordnede diskusjonen. Vi valgte dermed å spørre medlemmene om i hvilken grad de opplevde noen utvalgte faktorer som utslagsgivende i disse diskusjonene:

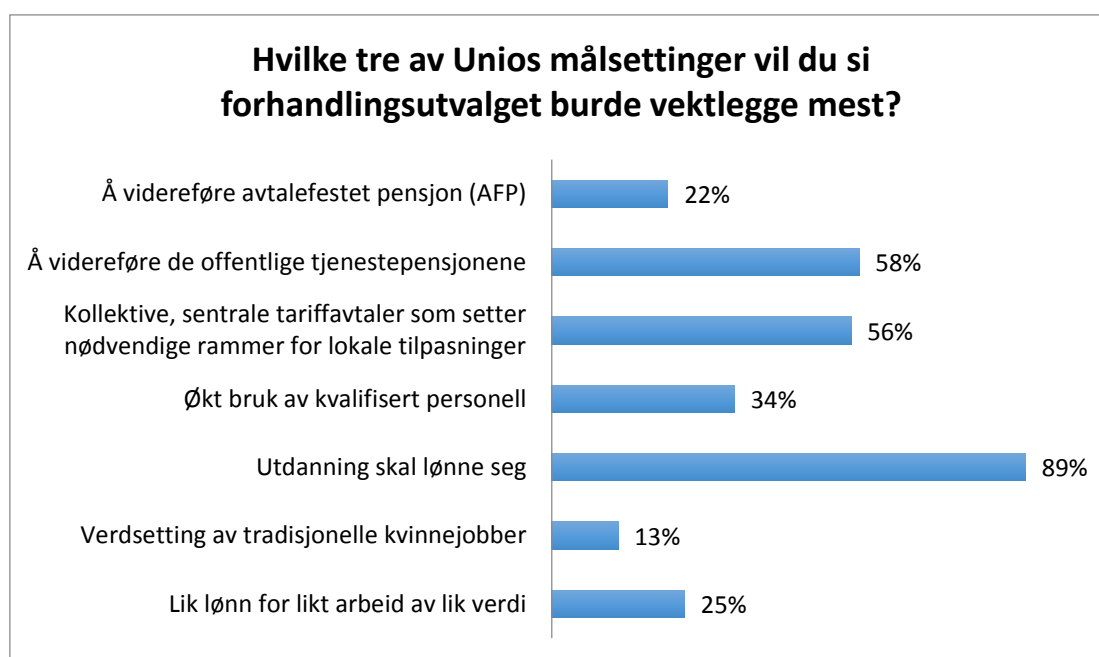
Figur 5: Utslagsgivende faktorer i diskusjonene i forhandlingsutvalget



De faktorene flest oppfatter som i stor eller svært stor grad utslagsgivende er antall medlemmer som dekkes i det gjeldende tariffområdet (50 prosent), antall medlemmer i forbundet i tråd med at "de store bestemmer" (47 prosent) og lønnsutviklingen til de aktuelle gruppene (41 prosent). På den andre siden oppgir flest at uformelle "avtaler" eller forståelser om hvem det er sin tur (65 prosent) og argumenter knyttet til rettferdighet mellom forbundene (55 prosent) ikke i det hele tatt eller i liten grad er utslagsgivende. Det kan videre virke som at Unios overordnede interessepolitikk, lønnsnivået til de aktuelle grunnene og solidaritet ikke oppleves som å bli tillagt særlig vekt.

Når det gjelder Unios overordnede målsettinger og interessepolitikk tok vi utgangspunkt i formuleringene på hjemmesidene og ba medlemmene i forhandlingsutvalgene å krysse av de tre som de mente burde vektlegges mest. Følgende figur illustrerer svarfordelingen på de ulike målsettingene:

Figur 6: Vektlegging av Unios målsettinger i forhandlingsutvalget



Figuren viser at 89 prosent av medlemmene i forhandlingsutvalget mener at målsettingen om at utdanning skal lønne seg bør, som en av tre målsettinger, vektlegges i forhandlingsutvalgene. Det er, som vi ser, denne målsettingen som med god margin prioriteres av flest, og følges av å videreføre de offentlige tjenstepensjonene (58 prosent) og kollektive, sentrale tariffavtaler som setter nødvendige rammer for lokale tilpasninger (56 prosent). Det er lavest andel som oppgir verdsetting av tradisjonelle kvinnejobber som én av tre målsettinger som bør vektlegges mest. Kanskje noe overraskende er det også kun én av fire (25 prosent) som har oppgitt at målsettingen om å sørge for lik lønn for likt arbeid av lik verdi bør være én av tre som vektlegges mest i forhandlingsutvalgene.

Kultur: Kompromissvilje, felles løsninger, respekt

Hvordan fungerer samspeillet mellom styremedlemmene i Unio? Hvordan håndteres forbundenes særtrekk og forskjellige interesser? Det virker å være bred enighet om at det innenfor Unio eksisterer stor grad av respekt for hverandres synspunkter og interesser – uavhengig av medlemsforbundenes størrelse. Respekt og forståelse for hverandres interesser trekkes i flere av intervjuene frem som definierende trekk ved relasjonene mellom forbundene i Unio. Et eksempel, er følgende sitat:

Det er jo saklig uenighet, men jeg vil si Unio i dag fremstår med et relativt lavt konfliktnivå, med høy grad av respekt for ulike syn [...] – takhøyde for ulike synspunkter og ulike argumentasjonsrekker, men like fullt et inkluderende fellesskap [...] Jeg vil si at det er til tross for at forbundene har veldig ulik størrelse [...] så er det i dag en inkluderende kultur.

Noen styremedlemmene kan trekke på erfaringer fra andre hovedorganisasjoner, og dermed sammenligne disse med hvordan det oppleves å være i Unio. Ifølge et styremedlem opplevde forbundet som vedkommende representerer, som en liten organisasjon, «seg veldig stemoderlig behandlet» da det var medlem av Akademikernes Fellesorganisasjon. Manglende møterett i styret og «en opplevelse av at vi ikke ble tatt på alvor», var «tunge beveggrunner for overgangen til Unio». I Unio «har det vært motsatt, og vi har opplevd at vi har fått veldig stor innflytelse». Unio er ifølge det samme styremedlemmet «veldig preget av en slags respekt for særegenheten til hvert enkelt forbund», og utdyper:

Når Politiets Fellesforbund er opptatt av å holde på særaldersgrense er det ingen som problematiserer det. Selv om man kan stille spørsmål ved det. [...] [Man] kan tenke den tanken, men det er ingen som sier, nei, nei, nei. Eller når [Presteforeningen] opphevet reservasjonsretten – og [...] sier at [man] ikke kan ramme begravelser, at man må ha et unntak for det, er det med en gang stor forståelse for det i Unio. Det er en stor verdi i Unio-tenkningen.

Respekten for særegenhet og forståelsen for hverandres særinteresser beskrives av det samme styremedlemmet som å bygge på en allment trekk ved Unio, som «en slags kultur for det som har vokst fram over tid. Og som blir holdt veldig høyt.» Oppfatningen av at man innen Unio har en positiv omgangsform som er bygget opp over tid og er institusjonalisert på en slik måte at man kan snakke om en spesifikk «kultur», deles også av andre styremedlemmer. Styret oppfattes av flere styremedlemmer å være et særlig viktig organ for produksjonen og reproduksjonen av denne kulturen.

Jeg tror at Unio nå har bygget opp en samværstradisjon, et arbeidsforhold, som gjør at nye som kommer inn lett kan bli assimilert med den kulturen vi har, for den er så godt forankret nå. Ikke minst fordi styret i dag består av styremedlemmer og også observatører der alle primærorganisasjonene har en person rundt styrebordet, er med på å forsterke den bærende kraft i den gode kulturen som har utviklet seg, sånn jeg ser det.

Et annet styremedlem stiller seg bak bildet av Unio, og da spesielt styret, som et inkluderende organ preget av samhold, demokrati og ”kraften i det gode argument”.

Alle har jo møte- og talerett i styret, og jeg kan ikke huske å ha opplevd en avstemming, slik at [...] en som hadde kommet inn og vært ”flue på veggen”, ville ikke kunne sagt om dette er en organisasjon med eller uten stemmerett når folk snakker. Og enkelte av de minste organisasjonene har jo virkelig mye kunnskap og kompetanse og verdier som er veldig i kjernen til Unio, og jeg opplever at de blir veldig lyttet til. At en er like mye opptatt av hvordan de bærer frem synspunkt og budskap som av ”de gidder ikke vi å høre på fordi du er fra en liten organisasjon”. Men det klart, det var ei som sa til meg engang, ikke i Norge, men det var i internasjonal sammenheng, ”men du ser ikke makten deres når du sitter der midt i den” [...] [D]et kan godt hende at vi sitter der som noen som bruker makta vår mer enn vi liker å tro [...] [I] mange sammenhenger så kan vi rett og slett bestemme hvis vi vil, men vi har vært opptatt av å ikke være sånn. Men, som sagt, det er veldig vanskelig for oss å se – det må være de minste som vurderer det, altså. Det har jeg all respekt for. Vår vilje og tro på hvordan vi fremstår, det hjelper ikke hvis vi ikke reelt fremstår sånn. Men vi opplever jo et veldig godt klima i styret, og liksom at det er høyt under taket i forhold til å kunne si det en tenker [...] Og det mener jeg er en styrke. Veldig, veldig, veldig viktig styrke.

Sitatet ovenfor kommer fra et intervju med en representant fra et av de største forbundene i Unio. Som vi ser, uttrykker vedkommende styremedlem bevissthet om at «egen» størrelse kan gjøre det vanskelig å vurdere hvordan de mindre forbundene opplever «klimaet» i styret, men at det er en ambisjon om å opptre inkluderende til tross for at det strengt tatt ikke hadde vært nødvendig. Oppfatningen av et inkluderende klima i styret deles som vi har sett også av de mindre forbundene.

Unio oppfattes også i stor grad å være preget av kompromissvilje. Kompromissviljen virker imidlertid, som vi skal komme nærmere inn på senere, å hvile på noen forutsetninger. En forutsetning oppgis å være at interessene ikke kolliderer med de store forbundenes særinteresser. Et styremedlem fra et forbund med relativt kort fartstid i Unio uttalte seg om kompromissviljen i Unio basert på erfaringene som en «nykommer», som i tillegg oppleves «helt annerledes enn de andre»:

[J]eg merker vel at kompromissviljen er stor. Man har jo særinteresser selvfølgelig, og i den grad særinteressene ligger midt i blinken for det største forbundet så forventes det kanskje ikke kompromisser. Men i den grad det er mere perifert, så er det selvfølgelig vanskeligere for de mindre forbundene å akseptere, det tror jeg. Men jeg må snakke for maskinistenes side: Jeg synes absolutt, absolutt at det har vært villighet til å ta inn og få på plass et forbund som er helt annerledes enn de andre. Nettopp fordi vi er store der ingen andre er det. Og driver med næringer hvor ingen andre er inne. Så jeg vil jo si at kompromissviljen har vært stor.

Ved siden av at kompromissviljen oppgis å hvile på forutsetningen om at særinteressene ikke kolliderer med særinteressene til de store forbundene, er annen, og beslektet forutsetning, at særinteressene er av en slik karakter at de i tilstrekkelig grad nettopp er særinteresser. At det som oppleves å være et «annerledes forbund» har funnet sin plass i Unio, kan henge sammen med at det gis rom til å være annerledes av de andre forbundene i Unio, men det kan også sammen med at de står alene om en del spørsmål. For eksempel ble det spurt om det eksisterer uformelle hierarki i Unio. I svaret ble fraværet av en opplevelse av at det eksisterer slike hierarkier forklart med forbundets særegne karakter:

Det er det helt sikkert [...] [D]u sitter med det rareste forbundet nå, vi er ikke fryktelig store i offentlig sektor og de interessene vi har er felles med de andre, og så er vi helt annerledes. Altså vil vi aldri møte det hierarkiet helt. Vi treffer aldri den veggen helt. Fordi at vi går på siden der. Den finnes helt sikkert. Det ville vært rart noe annet. Men som sagt, skal jeg ikke påstå det siden jeg ikke erfarer det.

Samme informant mente likevel at det var et godt fellesskap basert på tillit og trygghet i Unio, som også gjorde denne organisasjonsevalueringssprosessen mulig:

Og så er det noe med å ikke være alene, faktisk, altså bare den der opplevelsen av å være i et fellesskap tror jeg er veldig god, og det er den i Unio. Det synes jeg er veldig flott. Ellers så hadde vi ikke turt å gjøre det vi gjør, engang, altså med å diskutere dette åpent. Så det tenker jeg er veldig bra. Vi stoler på hverandre. Det synes jeg er veldig fint. Og det er et godt utgangspunkt [...] Folk er trygge, og det synes jeg er veldig bra.

Kompromissviljens grenser

Kompromissvilje og forståelse for hverandres interesser og forskjellighet nevnes som sentrale karakteristika ved relasjonen mellom forbundene i Unio, men hvor langt strekker kompromissviljen seg? Kompromisses det for å oppnå konsensus eller for å unngå konflikt? Et styremedlem hevder at kompromissviljen «På en måte er [...] god [...] Man leter etter felles løsninger i Unio.», men at den har noen grenser:

Samtidig så tenker jeg det ligger en del motsetninger under overflaten som vi bare lar ligge fordi de blir for komplisert. Skjulte konflikter, eller spenninger som en velger å ikke ta tak i for en aner at de kan bli vanskelige.

Det er ifølge styremedlemmet «en kultur for å, i stedet for å ta den store motsetningsdebatten, så blir det heller trykket litt ned eller holdt skjult». Styremedlemmet ble bedt om å utdype:

[E]n vil ikke ha den åpenlyse konflikten. Men det betyr ikke at dørene blir stengt. En lar på en måte være å gå videre. Når en sitter på et styremøte og spenningene kommer til syne, så kunne en valgt å gå videre på det og tydeliggjort hva handler konflikten om nå og så videre. Hvordan skal vi klare å ta en beslutning som samler oss. Men i stedet så opplever jeg en strategi som handler om – la heller være å gå videre på det, la det ligge, og så blir det en slags stilltidene aksept for «OK», men den underliggende spenningene blir der.

Det ble stilt oppfølgingsspørsmål om det eksisterer en konsensuskultur i Unio. Men denne konsensuskulturen handler, slik en kan tolke det følgende sitatet, ikke om å undertrykke uenighet, men å opptre inkluderende.

Ja det er nok [...] en slags tilbakeholdenhet mot det å få for store spenninger. Henger litt sammen med [...] hele dynamikken i hvordan Unio blir ledet. Sånn som for vår del som ikke har styreplass, men bare observatørstatus i styret, så opplever jeg det som et veldig inkluderende fellesskap. Det er den overordnede verdien: en skal prøve å inkludere alle, og det gjør kanskje at en er tilbakeholden med å ta opp kontroversielle ting.

Et eksempel på «kontroversielle ting» som man kan være tilbakeholden med å ta opp, er ekspansjon inn i NHO-området. Samtidig er det ikke slik at man ikke tar debatter i styret. Ifølge et styremedlem skapte en spørsmålet om skolegudstjenester «en ganske frisk diskusjon i Unio-styret», mellom Utdanningsforbundet, som gikk mot, og Presteforbundet som var for. Men ifølge styremedlemmet var det «veldig respektfullt og helt greit. Det var ikke vanskelig i Unio-fellesskapet at vi hadde ulik agenda. Man skjønner hverandres utgangspunkt [...] Det er en veldig god verdi i Unio». Hvorfor er det da slik at noen saker debatteres friskt, mens man lar andre saker ligge, slik som for eksempel ekspansjon inn i NHO-området? Det er, ifølge styremedlemmet, saksavhengig, men også forbundsavhengig hvilke saker man diskuterer og hvilke som blir lagt «død»:

Det er jo litt ulikhet mellom de ulike forbundne i forhold til hvordan de nærmer seg ting. Det er lettere å – dette er veldig subjektivt [...] – det er lettere å ha en saklig uenighetsdiskusjon med [enkelte forbund] enn [andre]. Jeg synes [et av forbundene] er vanskeligere å forholde seg til når ting kommer opp som er litt vanskelig [...] Men jeg vet at jeg ikke er alene i Unio-styret om dette. Det er noe greier der.

Vi så ovenfor at Unios leder påpekte verdien av å "holde seg med en akkurat passende opposisjon", for å sørge for at gnisten er der og for å i større grad måtte ta stilling, måtte argumentere og å grunnngi. Dette mente han skaper et kvalitetselement. Generelt blir Unio omtalt som en organisasjon med "stor takhøyde", åpenhet, gjensidig respekt og demokrati, men nødvendigheten og viktigheten av å bevare "passende opposisjon" ble også tatt opp. Dette kom spesielt fra Sykepleierforbundet, som delvis selv har plassert seg og delvis har blitt plassert av andre, i rollen som kritiker:

[J]eg tror at Unio ville ha godt av å bli mer strukturerte i forhold til styresettingen også; en gjennomgang av dette her med avstemming, forskjeller på observatør/fast medlem – at alle på en måte har trygghet i forhold til det og at det skal være lov i Unio å være uenig. Og at det godt kan komme til syne i en protokoll. Det tror jeg hadde styrket Unio-fellesskapet. Det betyr ikke at det er om å gjøre å være mest mulig uenig – for det er styrke i å ha konsensus, men ikke konsensus for enhver pris [...] Vi er jo ofte litt sånn [at vi] stiller kritiske spørsmål og blir sett på som negative, og det er ikke meningen fra vår side. Så det har blitt en oppfattelse av at Sykepleierforbundet er så umulige og kritiske, for det har vi fått høre. Men det har ikke vært vårt anliggende. Vårt anliggende er at det i det fellesskapet skal kunne stilles de kritiske spørsmålene, og at det er viktig at vi får løftet opp for å få en større forståelse av sakene som vi behandler til enhver tid. Det er vårt ønske, så vi ønsker egentlig å få disse diskusjonene nettopp med bakgrunn i at det gir oss større trygghet når vi skal lande på et endelig vedtak [...] Vi har bare behov for at vi faktisk har ordentlige diskusjoner i Unio-styret. Og at uenighet er sunt i forhold til utvikling.

Rollen som kritiker blir først og fremst tilskrevet Norsk Sykepleierforbund. Men også andre stiller spørsmålstegn ved om konsensus i holdninger og synspunkter til ulike saker, til enhver tid er det mest fruktbare.

Arbeidslivspolitikken, ja, det jo er mye disse tradisjonelle fagforeningsområdene som jeg opplever vi er relativt omforente om [...] Jeg tror jeg vil si at vi er veldig enige om svartmalingsbeskrivelsen [...] – og det er greit å kunne hvile litt i den, "ting er vondt og vanskelig" – [men] samtidig så ser jeg at vi da av og til blir for lite nytenkende, og utnytter [for lite] den kraften vi kunne vært hvis vi kunne bruke den enigheten til å løfte blikket og si "ja, men hvordan i all verden skal vi komme oss ut av denne hengemyra, da?" Så jeg vet ikke om jeg vil si at dette bare er en styrke, at vi er så enige her. Det er ikke alltid det at vi ligger her [i sentrum] trenger å være en styrke inn i en hovedorganisasjon [...] Det blir litt mer spennende diskusjoner hvis vi er litt mindre enige.

Andre områder synes det imidlertid å være vanskeligere å enes om, og noen velger å være kritiske til egen, og for så vidt andres, vilje til kompromisser. Kompromisser er ikke at alle skal få med «sitt», men at Unio skal være i stand til å være mer enn summen av sine medlemsforbund.

Hvis noen beveger seg for mye inn på det vi absolutt står for – at vi ikke i det hele tatt kan åpne litt opp for å se at OK litt rundere formuleringer, ikke så tydelig, spesifikt på akkurat det vi mener – si i forhold til, ja, jeg kan nå ta det enkleste og mest materialistiske: det handler jo om alle disse medlemsfordelene. Det er jo ikke engang kompromissvilje der [...] Og så også litt med formuleringer når vi skal lage forskjellige politiske plattformer, så kunne kanskje de blitt litt bedre som Unio-politikk hvis vi kunne være litt rausere, men det er nesten litt sånn at alle må finne igjen seg og sitt, [...] alle [må] se seg igjen i ord på en måte. Jeg tror vi kunne fått litt bedre dokumenter av og til hvis vi kunne løfte blikket vårt og tenke "OK, vi kan være presise i våre dokument, men Unio må få lov å ha en litt mer sånn samlende overordnet politikk".

Et eksempel på en konkret sak der kompromissviljen oppleves å være begrenset er i lønnsforhandlinger. I felles lønnsforhandlinger kan «[d]et å være i en hovedorganisasjon [...] være utfordrende. Det så vi på sist oppgjør i KS. Det var utfordrende. For hvilke av gruppene skal prioriteres? Lønn medfører spenninger når man kommer ned på 'mine' og 'dine'». Det oppleves å være relativt stor grad av konsensus rundt lønnspolitikken på styrenivå, men i forhandlingsutvalgene kan det oppstå større motsetninger, fordi: «når du kommer til prioriteringer vil det alltid bli store diskusjoner. For da blir gruppene satt opp mot hverandre».

Størst er sterkest

At det innenfor Unio oppleves å være en aksept for forbundenes forskjellighet og særegenhet, innebærer imidlertid ikke at det ikke anerkjennes at det er forskjell på forbundenes makt. Det er stor bevissthet om at noen er mektigere fordi de er større, og at de kan bruke sin makt, eller sin «kjøttvekt».

Det er et makthierarki i Unio som er knyttet til størrelse. Så det makthierarkiet ligger der, og det skygger over alt vi foretar, men det betyr at jeg driver ikke i en styresammenheng og vil ha en kampvotering der jeg skal ha protokollført min uenigheter hvis jeg er uenig med noen, enten det gjelder lønnspolitikk i forhandlingsutvalget eller i styresammenheng. Så vi arbeider ut fra en forståelse av at det er et makthierarki som hviler der, men jeg tenker at maktens vilje til å være i lytteposisjon er større enn den har vært før.

Videre oppfattes det at størrelsen gjør at det gir mening å plassere noen forbund i sentrum og andre mer i periferien. På spørsmål om «noen [er] mer i sentrum enn andre?», svarte et styremedlem følgende:

Som sagt, det er kjøttvekt. Det er Utdanningsforbundet, Sykepleierforbundet, Politiets Fellesforbund og Forskerforbundet som er der [i sentrum]. De store. Så er det litt brytning mellom

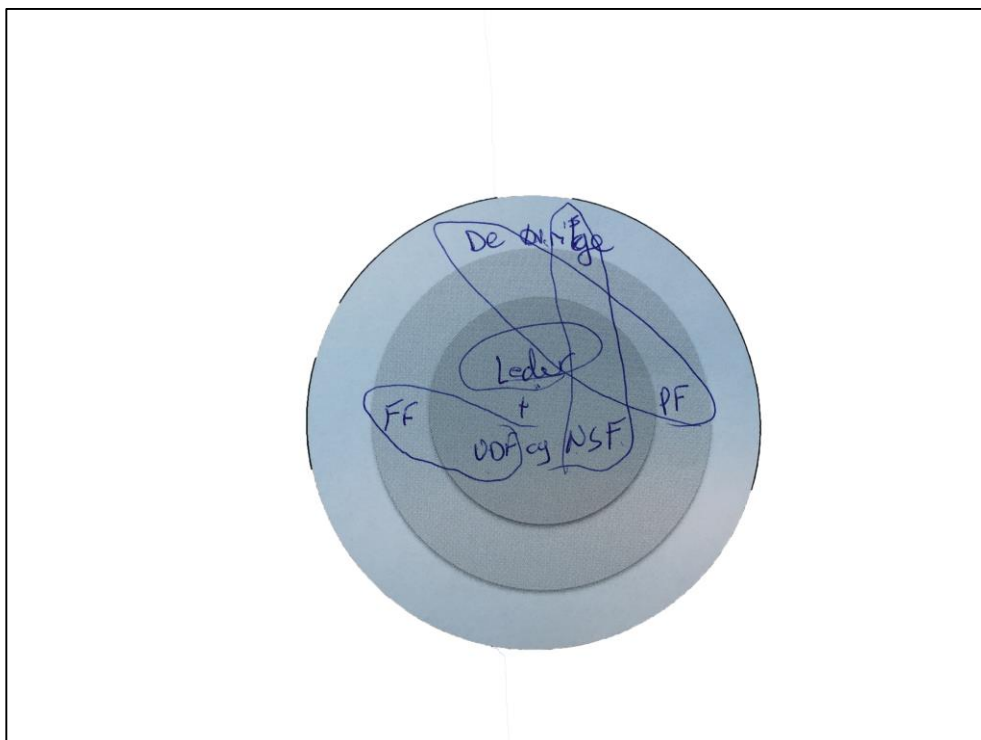
Forskerforbundet og Politiets Fellesforbund på størrelse, for de har vært litt jevnbyrdige. Politiets Fellesforbund har vært tredje størst, men har blitt kasta som bastion i forhandlingsutvalget av Forskerforbundet som har tatt over ledelsen. Det har skapt en spenning dem imellom. Det merker også vi andre som sitter på sidelinja.

Et annet styremedlem plasserte Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet i sentrum, fulgt av Politiets Fellesforbund og Forskerforbundet, og deretter resten av forbundene i Unio. Følgende begrunnelse ble gitt for plasseringen: «i denne bransjen så er det 'størrelse er makt'. Så enkelt er det». Det legges ikke skjul på, hverken av små, mellomstore eller store forbund, at de to store forbundene i Unio, Norsk Sykepleierforbund og Utdanningsforbundet, har en særegen posisjon. «Radiografene, skatterevisorene, ergoterapeutene, akademikerforbundet - dem er jo små og tar heller ikke samme plassen som Utdanningsforbundet og Norsk Sykepleierforbund», hevdet et styremedlem fra et mellomstort forbund. Et annet styremedlem inkluderte også ledelsen i Unio, da i form av lederen selv, Anders Folkestad, da vedkommende ble spurt om «noen [har] makt til å definere Unio»:

Det er klart det er det. I praksis så er det Utdanningsforbundet og Sykepleierforbund og ledelsen i Unio. De to organisasjonenes evne og vilje til å skape et fellesskap er det som kan påvirke Unio. Anders har hatt en sterk rolle i Unio. Han har gjort en stor jobb [...] med ledelsen mener jeg Anders. Det er disse som er kreftene for å få det til.

Denne informanten plasserte dermed de to største forbundene samt ledelsen i sentrum av Unio, to forbund i gråsonen mellom sentrum og periferi, og de øvrige i ytterkantene, men påpekte samtidig mulig alliansebygging på tvers:

Figur 7: Sentrum, periferi og potensiell alliansebygging i Unio



Konsensus og enighet mellom de to store, Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet, ble også av andre informanter omtalt som nødvendige for fellesskapet i Unio, selv om det innebar en innordning i et hierarki. Det er altså ikke gitt at forskjell i makt og størrelse oppleves negativt. Et styremedlem fra

et mindre forbund mente at det at noen er større enn andre først ville være problematisk om disse to organisasjonene ikke klarte å dra sammen:

[D]et er klart at i det saker skal ha gjennomslag, så er jo de store som, hvis du har de med på, altså hvis jeg kan si det sånn: hvis Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet er enig. Eller motsatt må jeg si – hvis de hadde vært uenig. Det hadde vært problematisk. Det tror jeg nok ville vært problematisk. For de er store enheter [...] Så det er noe med å på en måte slipe det til i kantene, slik at de store er med og de andre er en del av det.

At størrelse gir makt, og at den makten innebærer at noen forbund i større grad enn andre definerer hva Unio er, aksepteres i stor grad av de andre forbundene. At størrelse gir makt beskrives av flere som naturlig, og dette poenget ble at et styremedlem illustrert med følgende eksempel: «Altså, Rosenborg fotballklubb vil ha en større plass enn Berlevåg fotballklubb. Det er naturlig og jeg tror ikke noen hverken oppe i Berlevåg eller i Trondheim synes det er unaturlig». Dette sitatet er hentet fra et intervju med et mellomstort forbund. Men også de små forbundene virker å akseptere at det er slik:

De største mener jeg er mer sentrale. Norsk Sykepleierforbund, Utdanningsforbundet, Politiets Fellesforbund og Forskerforbundet. Som representant for et lite forbund synes jeg at det er helt rimelig – så lenge det blir forvaltet på en klok måte, og det opplever jeg at det har blitt så langt. Jeg har ikke hatt følelsen av å være mindreverdige selv om jeg er liten. Samtidig som jeg har veldig respekt for det det er noen som er fryktelig mye større her.

Men som det også kommer fram i sitatet ovenfor, er det tydelig at aksepten for at størrelse gir makt hviler på noen forutsetninger. For det første, og som vi så vidt har vært inne på, at makten i stor grad utøves i tråd med normer for sosialt akseptabel atferd i Unio, noe som konkret innebærer at de respektive medlemsforbundene får ivareta sine særinteresser og etablere sine særordninger. Som et styremedlem fra et mindre forbund uttalte: «Vi får være sentrum fordi vi har egne avtaler på de områdene som er viktig for oss». Et annet styremedlem fra et mindre forbund viste til erfaringene i ulike hovedorganisasjoner da vedkommende vurderte sitt forbund sin posisjon i Unio: «vi har vært på vandring litt. Og det er noe med å komme hjem. Der du får lov til å ha profesjonsinteresser og din autonomi». For det andre hviler aksepten for at størrelse gir makt på at medlemsforbundene er villige til å underordne seg prinsippet om flest medlemmer gir mest makt.

Selv om det som nevnt aksepteres at størrelse er viktig, og at innflytelse i henhold til medlemstall er riktig, kan man likevel kanskje finne en kilde til mulige utfordringer for Unio-fellesskapet i prinsippet om flest medlemmer gir mest makt. Det er ikke gitt at flest medlemmer er det som skal gi mest makt på alle områder. Et område der det stilles spørsmål ved om forbundenes størrelse skal bestemme, er når det skal bestemmes hvem som skal besitte lederposisjoner i for eksempel ulike utvalg og komiteer.

[N]år Unio skal plukke ut sentrale personer i arbeidsgrupper og så videre, så er det gjerne Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet de blir plukka fra. Og sånn skal det være [...] Det blir dominert av Utdanningsforbundet, Sykepleierforbundet og så har du Forskerforbundet og Politiets Fellesforbund. Ferdig snakka [latter] [...] [J]eg tenker litt at Unio godt kan prøve å tenke bredere på det, kanskje se på kompetanse i stedet for å se på hvilket forbund man kommer fra.

Opplevelsen av at forbundenes størrelse vektlegges i Unio, var også basert på konkrete uttalelser, i følgende tilfelle fra Unios leder Anders Folkestad. Sitatet under kan også tolkes som et eksempel på hvordan forbundenes størrelse ikke oppfattes som en legitim «atferdsregulerende faktor» i alle sammenhenger:

[N]oen [vil] sikkert påstå at [mitt forbund] tar plass til å bare være 15.000, men som Anders har sagt til oss på årsmøte, at man skulle tro at [forbundet] var 150.000. Og når han sier det så betyr det at han legger vekt på faktisk størrelse. [...] [J]eg mener at vi har rett til å fremstå som om vi er 150.000 selv om vi er 5.000 [...], så lenge det handler om fellesverdiene våre. Den uttalelsen bekrefter jo på en måte det at størrelse teller.

Utsagnet ble fulgt opp med et spørsmål om vedkommende styremedlem mener at det bak den uttalelsen ligger en holdning om at man må «oppføre deg i tråd med medlemsmassen».

Ja, ja. Litt for mye sånn synes jeg. Og også ut fra posisjoner. Jeg synes det er artig å utfordre på om en fra [mitt forbund] kunne vært Unio-leder eller om det er umulig fordi vi er for små. Så det er klart at sykepleierne og Utdanningsforbundet tar mye plass i Unio. Men jeg synes ikke det i forhold til at profesjonene deres blir dratt fram mer. Men det er nok mer i forhold til posisjoner og hvem som har betydning og ikke.

Det aksepteres som nevnt i stor utstrekning at noen forbund har mer makt enn andre fordi de er større enn andre. Men samtidig blir det lagt vekt på at makten må brukes med forsiktighet.

Men det går jo på hvordan man ihendetar det totale fellesskapet som er viktig. En ting er at man har makt – hvordan man bruker den er en annen sak. Om det skjer at de mindre føler at de større bruker en makt som er unødvendig å bruke på grunn av interesse, så er vi selvfølgelig i trøbbel, så det har med nennsomhet i bruk av makt å gjøre. Men det må nå være slik i en organisasjon mener jeg at man må ihendeta alle medlemmene og alle sine interesser. Men det er jo også slik at det er en viss kjøttvekt der og den balansen må gjennomføres. Og om den er god eller ikke [...], å sitte og synse og gjengi andres opplevelser om dette i andre forbund, det får dem gjøre sjøl. Men det er et potensiale for det med mindre det er en tydelighet og klarhet i det.

«Kjøttvekta» har altså sin begrensning, som går ut på at maktutøvelsen må balanseres opp mot hensynet til fellesskapet. Videre hevdes det at makt basert på størrelse ikke fritar en fra «kraften i det bedre argument». Som tidligere omtales styret som en arena der forbundene møtes med likeverdighet:

Jeg vil jo si at – i styremøtene synes jeg det er veldig balansert. Og at kjøttvekta spiller noen rolle. Vel vitende om at Utdanningsforbundet har vel nærmest flertall alene hvis de hadde insistert på det [...] Kanskje kan man se en skala at noen av forbundene blir så profesjonsrettet og ikke så interessert i å gå utenfor egen profesjon. Men det er få som er der. Også fordi de fleste profesjonsforbundene er representert i ulike tariffområder. De har en bredde. Men de som har alle innenfor ett og samtidig representerer en profesjon - der blir det litt lite å spille på. Det er mere det tror jeg når du spør om hierarki. Hvis folk er helt låst i sin lille tunell er de ikke så interessante å snakke med [...] det er jo ikke så veldig mye de kan gjøre. Du kan ikke trumfe gjennom hvis ingen andre gidder å høre på deg. Derfor blir ikke de hierarkiene så viktige.

Makt og størrelse oppleves altså i større grad å være problematisk i forbindelse med felles lønnsforhandlinger. Vedkommende styremedlem opplever at det generelt sett er en «ganske grunnleggende» forståelse for forbundenes interesser i Unio, men at «kjøttvekta» kommer mer inn i forhandlingsutvalgene.

Ja, det gjør det. Den hjelper jo ikke så mye, men den kan blokkere. Men hvis man ikke har noen argumenter annet enn å vise til vekta... Unio er jo skjørt på den måten at man kan finne på å

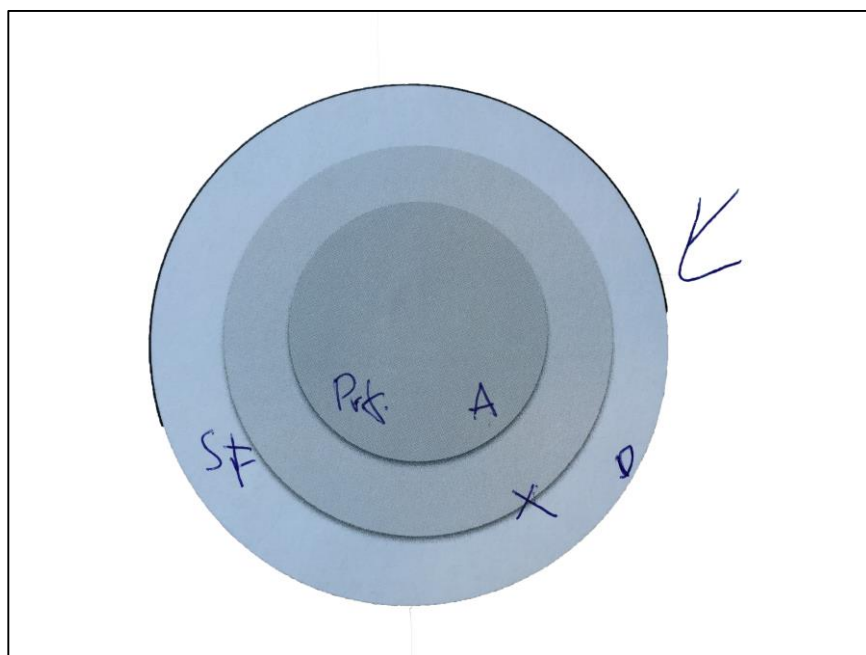
gå ut av Unio hvis en synes det blir for sært. Det tror jeg alle er oppmerksom på: at hvis man plager noen for mye så gidder ikke de å være der.

Forbundenes størrelse framstår ikke som et dramatisk konflikttema, men noe som må håndteres om Unio skal utvikle fellesskapet. Forskjeller i størrelse kan tenkes å virke hemmende for utviklingen av Unio-fellesskapet om de mindre forbundene er nødt til å innordne seg den rådende orden, og dermed «kobles av» fra å engasjere seg i Unio-fellesskapet på egne premisser. En annen utfordring med tanke på de mindre forbundenes deltakelse i fellesskapet, gjelder ressurser. Som nevnt, forklares gjerne plasseringen i Unios sentrum og periferi som et resultat av medlemsforbundenes størrelse. Ifølge et styremedlem har man imidlertid et visst manøvreringsrom uavhengig av størrelse, i form av at manglende størrelse kan kompenseres for i form av initiativ og deltakelse. Deltakelse og initiativ det forutsetter imidlertid ressurser, særlig i form av tid.

Jeg tror at det er noen som er ute, og det er Diakonforbundet og, jeg synes jo at de er rimelig langt ute på sidelinjen, og Skatterevisorenes Forening, fordi de ikke deltar [...] De er ikke tilstede, men det er ikke fordi de er definert ut, men de har parkert seg der selv – mye mer enn at de ikke er inkludert. Presteforeningen, for eksempel, som har et par tusen medlemmer [...] de er jo der inne [i sentrum] sånn som jeg ser det, på lik linje med oss [...] Det er så ressurskrevende å være med på alt dette. De har ikke tid til det.

Denne informanten valgte dermed følgende illustrasjon av hvordan Skatterevisorenes Forening (SF) og Diakonforbundet (D) har plassert seg i utkanten ved å ikke delta aktivt, mens andre, relativt små forbund, som Presteforeningen (Prf) og Akademikerforbundet (A) er i sentrum:

Figur 8: Sentrum og periferi i Unio



Videre, ble det ikke underslått at uformelle, selvregulerende mekanismer kan springe ut av de formelle posisjonene til forbundene, slik som andres forventninger om egen atferd.

[D]et er klart at det blir profesjonskamp innad i Unio også og det er klart at det vil være kjøpslåinger fram og tilbake i forhold til styrkeforholdene i de ulike forbundene og det er klart at de store forventer og vil ta mer plass enn de små. Og kanskje av og til de små blir litt underlegne på at de er små. Mens jeg tenker at det viktige her at så lenge det er Unio sine ting man skal få

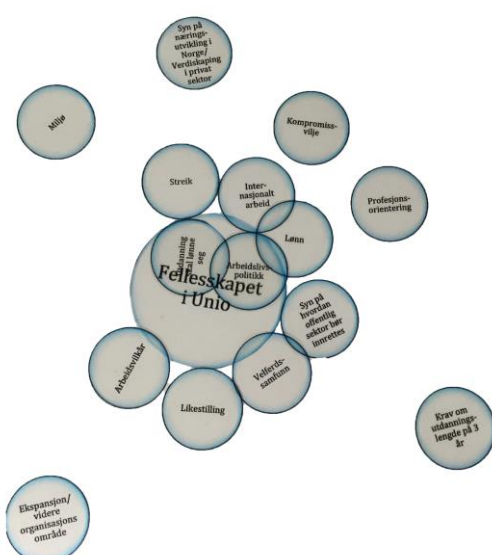
fram så har alle en lik stemme med tanke på det man vil oppnå – for alle har samme eierforholdet med tanke på utdanning, velferd og så videre. Det har alle uavhengig av størrelse.

De fleste styremedlemmene oppgir imidlertid ikke at de formelle hierarkiene i Unio, bestemt ut i fra makt basert på størrelse, i særlig grad brer grunnen for slike uformelle hierarkier, som for eksempel hvem som har rett til å ytre seg og fremme forslag i ulike fora. Som vist tidligere legges det vekt på av flere at Unio er preget av stor grad av åpenhet, respekt og anerkjennelse mellom forbundene. Her er Unio-styret et viktig organ. Likevel uttalte et styremedlem fra et mindre forbund, at «det er klart at vi små organisasjonene alltid må være litt forsiktige med når vi snakker og hvor mye vi skal snakke for å være... vi får jo rom, men det er klart en balanse, altså jeg kjenner på at det må være ganske glupt».

Relatert til spørsmålet om uformelle hierarkier, gjorde vi oss imidlertid en interessant erfaring i forbindelse med deltakende observasjon på et styremøte. Som uinnvidd tenkte forskeren at det bare var å sette seg ved første ledige stol rundt bordet. Dette utløste imidlertid reaksjoner som var interessante for vår analyse. Forskeren fikk nemlig beskjed om å flytte seg ett hakk ned fordi det var «faste plasser» og at den valgte plassen tilhørte Akademikerforbundet. Bordplasseringen ble følgelig forklart som at styremedlemmene sitter etter størrelsen på forbundet, «akkurat som Kreml», og at «makten konsentrerer seg rundt Anders». Etter spørsmål om hvordan dette har utviklet seg, fikk vi beskjed om at det har «vokst frem», at man «aldri har blitt det fortalt» og at man i utgangspunktet «kan sette seg hvor man vil, men man gjør det bare ikke».

Som nevnt i metodekapitlet benyttet vi oss i intervjuene av figurer som var ment både som spørsmål og som en måte å strukturere intervjuene på. Styremedlemmene ble bedt om å plassere ulike saker og saksområder i forhold til et sentrum, der nærhet til sentrum indikerte at sakene virker sam-lende for Unio og avstand til sentrum indikerte at sakene kan skape diskusjon og eventuelt virke split-tende. Følgende figur er et resultat av et slikt intervju, og kan tjene som en visuell oppsummering av dette analysekapitlet:

Figur 9: Fellesskap og konsensus i Unio



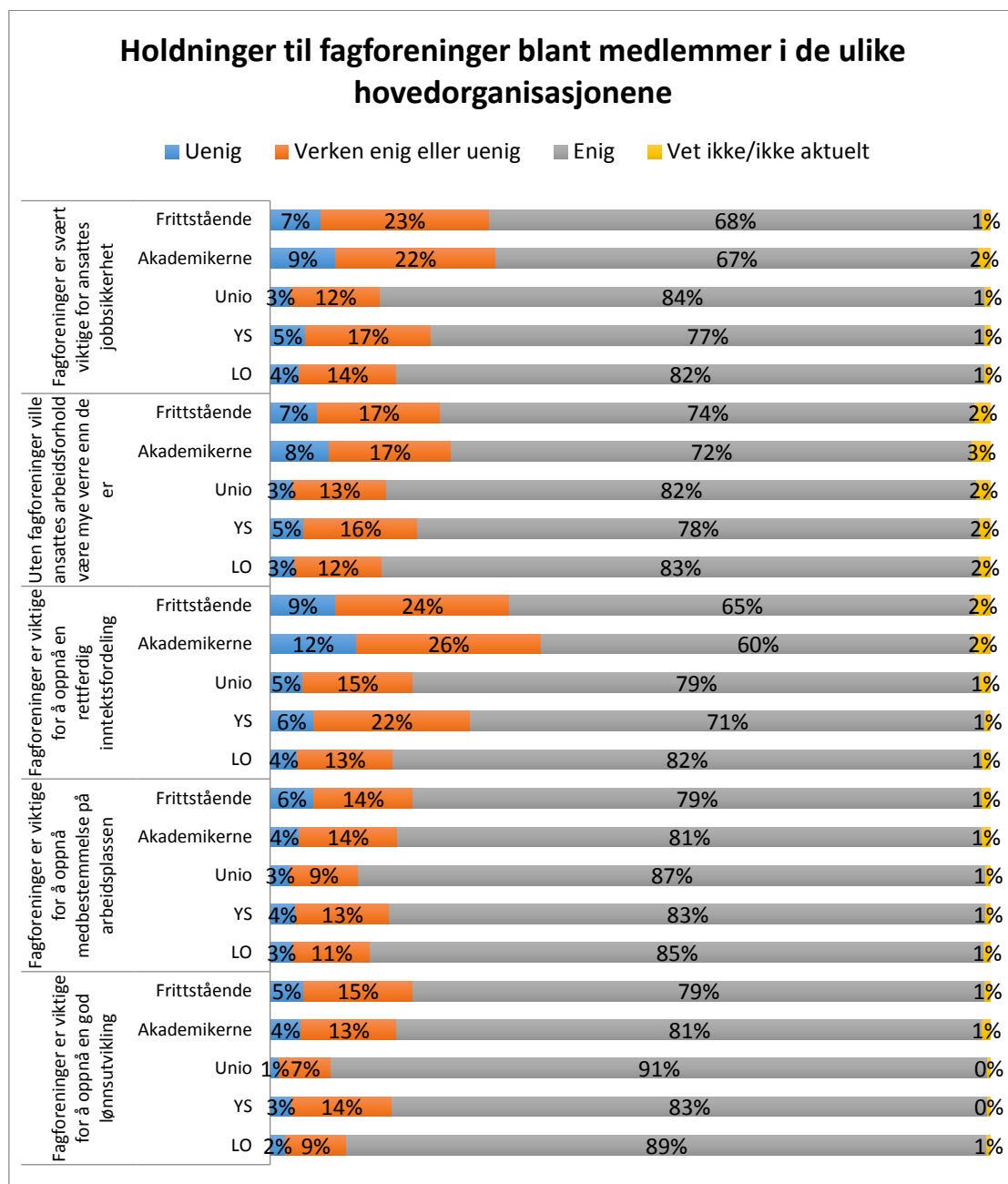
Ved plassering av brikkene i figuren over ble det trukket frem, som vi har vært inne på i dette kapitlet, at det ikke ennå eksisterer en tilstrekkelig utviklet politikk på miljø- og næringspolitikkområdene, at det eksisterer noen spenninger knyttet til kompromissvilje og profesjonsorientering, og mer uenighet om de relaterte områdene krav om utdanningslengde på 3 år og ekspansjon. Resten av brikkene er,

som det fremgår av figuren, plassert i relativ nærhet til «fellesskaps sirkelen», noe som dermed indikerer at temaene virker samlende heller enn splittende.

5. Unio sett fra ulike synsvinkler

Ved hjelp av kvantitative data fra denne undersøkelsen og fra YS Arbeidslivsbarometer kan vi si noe om hvordan Unio fremstår, hva Unio er og hva Unio bør bli, fra ulike synsvinkler. YS Arbeidslivsbarometer gir oss det "videste" synsfeltet gjennom å være en landsrepresentativ undersøkelse blant alle norske arbeidstakere. Siden dette er en ekstern undersøkelse stilles det ikke spørsmål om Unio direkte, men vi kan se på holdninger til fagforeninger og syn på hva disse bør prioritere blant medlemmer i de ulike hovedorganisasjonene. Det å se på Unio-medlemmenes oppfatninger her vil også være en måte å tilnærme seg spørsmålet om hva Unio er fra en annen synsvinkel enn bildet forbundslederne og styremedlemmene gir av Unio. Hvis vi starter med holdninger til fagforeninger illustrerer følgende figur forskjeller mellom medlemmer av de ulike hovedorganisasjonene:

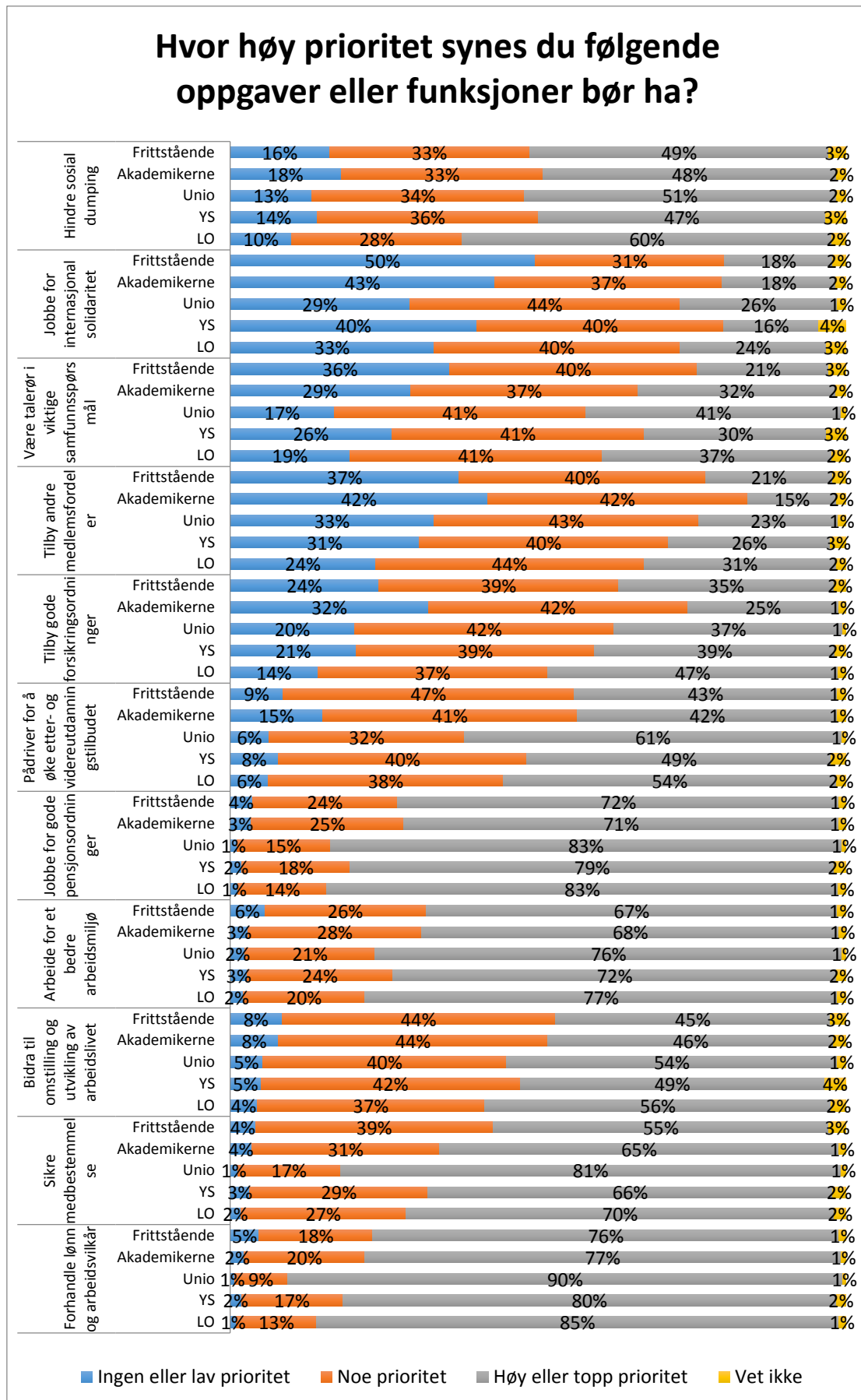
Figur 10: Holdninger til fagforeninger blant medlemmer i de ulike hovedorganisasjonene (n=11.690)



Det første inntrykket figuren gir er at Unios medlemmer i stor grad har samme holdninger som LOs medlemmer i retning av kollektivism, til forskjell fra medlemmene av YS, Akademikerne og de frittstående forbundene. Dette tyder på at fagforeningsstrategi sannsynligvis betyr mer enn hvilken type arbeidstakere man organiserer (høy/lav utdanning, profesjon/ikke-profesjon). Det ser med andre ord ut til å ikke støtte Scheuers (1986) påstander om at type arbeidstakere virker bestemmende for fagforeningers (kollektivistiske) karakter.

For det andre fremstår det som at den doble strategien nevnt av Folkestad i intervju med oss, med å sette "beina tungt ned" på lønn og samfunnspolitikk samtidig er noe medlemmene kjenner seg igjen i og mener fagbevegelsen bør gjøre. Vi ser blant annet at 91 prosent av Unios medlemmer oppgir at de er enige i påstanden at fagforeninger er viktige for å oppnå en god lønnsutvikling, 79 prosent at fagforeninger er viktige for å oppnå en rettferdig inntektsfordeling og at 84 prosent er enige i påstanden at fagforeninger er svært viktige for ansattes jobbsikkerhet. De to siste, rettferdig inntektsfordeling og jobbsikkerhet, er påstandene hvor Unios medlemmer skiller seg mest fra Akademikernes. En samtidig vekt på lønn og samfunnspolitikk kan også ses i følgende figur som illustrerer hvilke fagforeningsoppgaver Unios medlemmer mener bør prioriteres høyt:

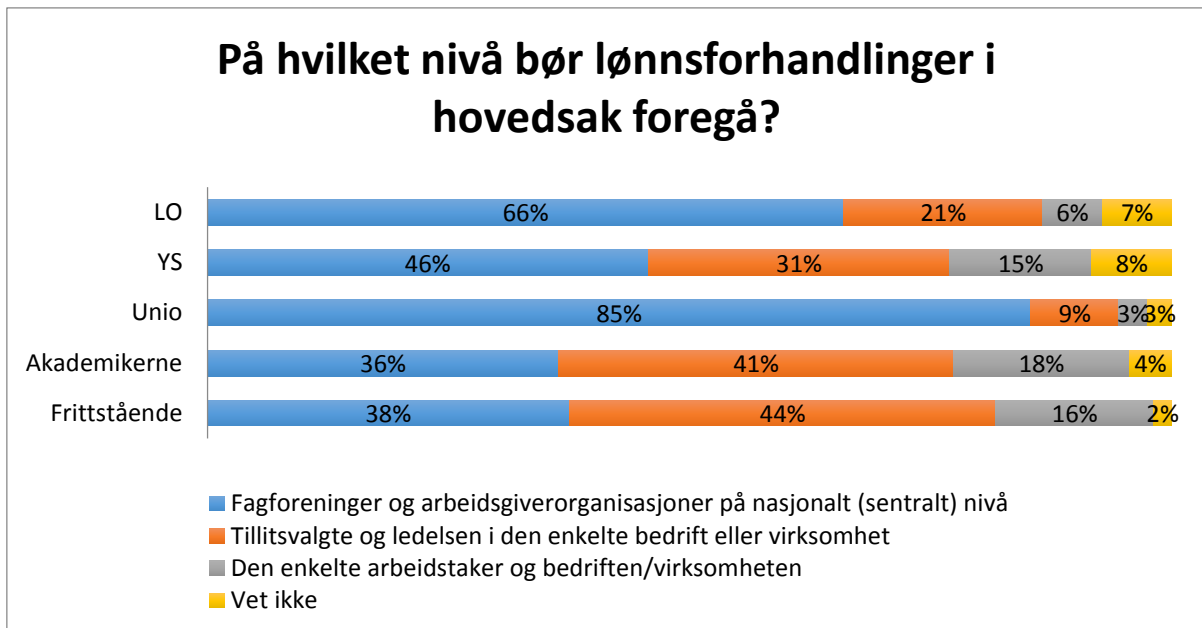
Figur 11: Prioritering av ulike fagforeningsoppgaver og -funksjoner, fordelt på hovedorganisasjon (n=7.282)



På dette spørsmålet varierer svarene fra medlemmene i de ulike hovedorganisasjonene mer, men vi ser en svært stor andel av Unios medlemmer oppgir at fagforeninger bør gi det å forhandle lønn og arbeidsvilkår høy prioritet eller toppprioritet (90 prosent). Til sammenligning er tilsvarende andel blant medlemmer i Akademikerne 77 prosent. Vi ser også at det er høyere andel Unio-medlemmer som oppgir at fagforeninger bør gi høy eller toppprioritet til det å sikre medbestemmelse (81 prosent) og å være pådriver for å øke etter- og videreutdanningstilbudet (61 prosent) enn medlemmer i andre hovedorganisasjoner. Med andre ord skiller Unio sine medlemmer seg ut både når det gjelder tradisjonelle fagforeningsoppgaver og arbeidslivsspørsmål og på spørsmål om kompetanseheving. Når det gjelder andre områder knyttet til arbeidslivsspørsmål ser Unios medlemmer igjen ut til å utfordre Scheuers (1986) antagelse om at utdanningsnivået påvirker fagforeningers karakter ved å i større grad ha samme preferanser som medlemmer av LO og YS enn medlemmer i Akademikerne og frittstående forbund. Dette gjelder for eksempel på spørsmålet om hvorvidt fagforeninger bør prioritere å arbeide for et bedre arbeidsmiljø, og de mer politiske spørsmålene å jobbe for gode pensjonsordninger og å være talerør i viktige samfunnsspørsmål. På sistnevnte skiller Unios og LOs medlemmer seg fra YS sine medlemmer, og er igjen i tråd med Folkestads ønske om å både ha en rolle i lønnsforhandlinger og i samfunnspolitikk. Vi ser at 41 prosent av Unios medlemmer mener at å være talerør i viktige samfunnsspørsmål bør gis høy eller topp prioritet. Til slutt skiller Unios og LOs medlemmer seg ut ved at en større andel vektlegger internasjonal solidaritet, som igjen er uttrykk for kollektivistiske holdninger, selv om det kan være internasjonal solidaritet innenfor en snevert definert gruppe. Der Unio har noe til felles med Akademikerne, og det kan dermed se ut til at høyere utdanning og/eller profesjonsorientering har en innvirkning, er nedprioriteringen av funksjoner og oppgaver som er individuelle servicefunksjoner. Arbeidstakere med høyere utdanning, og dermed medlemmer av Unio og Akademikerne, ser i mindre grad ut til å være av den oppfatning at slike funksjoner bør prioriteres, spesielt medlemmer i Akademikerne.

Som vi husker var en del av identitetsbyggingen i Unios formative fase knyttet til en sentralisert og kollektiv lønnsdannelse, til forskjell fra Akademikerne. Vi stiller i YS Arbeidslivsbarometer også spørsmål om arbeidstakeres preferanser hva angår lønnsdannelse, og igjen skiller Unios medlemmer seg ut gjennom å være nettopp mer orientert mot det sentrale, kollektive forhandlinger enn medlemmer i de øvrige hovedorganisasjonene. Etter en forklaringstekst om på hvilke nivå og mellom hvilke aktører lønnsforhandlinger foregår ble utvalget spurt hvor lønnsforhandlinger i deres syn hovedsakelig bør foregå. Følgende figur viser svarfordelingen blant medlemmer i de ulike hovedorganisasjonene:

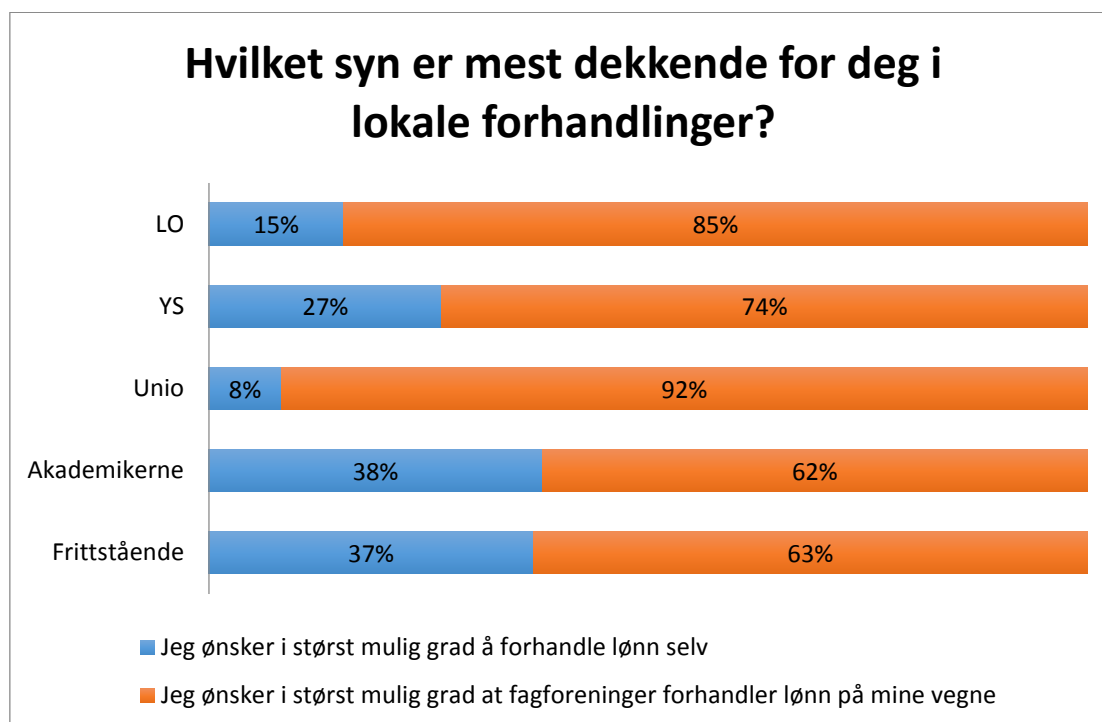
Figur 12: Vurdering av på hvilket nivå lønnsforhandlinger i hovedsak bør foregå, fordelt på hovedorganisasjon (n=2.060)



(n= 2.060)

Som vi ser svarer et betydelig større andel av Unios medlemmer at lønnsforhandlinger i deres øyne bør foregå mellom fagforeninger og arbeidsgiverorganisasjoner på nasjonalt (sentralt) nivå (85 prosent) enn medlemmene i de øvrige hovedorganisasjonene. For eksempel oppgir til sammenligning kun 36 prosent av medlemmene i Akademikerne dette. Igjen tyder dette på at fagforeningsstrategi og -profil har mer å si enn utdanningsnivået blant medlemmene når det gjelder preferanser. Scheuer (1986) hevdet også, som vi så, at arbeidstakere med høyere utdanning, og spesielt profesjonsutøvere, enkelt kan benytte seg av fagforeninger for å fremme sin sak, men at de i liten grad er avhengige av det, det vil si at de i stor grad kan realisere sine interesser på egen hånd. Vi stiller i YS Arbeidslivsbarometer også spørsmål om hvorvidt man i lokale forhandlinger ønsker å forhandle sin lønn selv eller om man ønsker at fagforeningene forhandler lønn på ens vegne. Igjen ser vi at Unios medlemmer skiller seg ut gjennom å ønske å la seg representere av et kollektiv, denne gangen tett fulgt av LOs medlemmer:

Figur 13: Preferanse for å forhandle selv eller at fagforeninger forhandler på ens vegne, fordelt på hovedorganisasjon (n=2.048)



(n= 2.048)

Som vi ser oppgir hele 92 prosent av Unios medlemmer at de ønsker at fagforeninger i størst mulig grad forhandler lønn på deres vegne. Til sammenligning er tilsvarende andel blant Akademikernes medlemmer 62 prosent.

Ut fra dette ser det ut til å i ganske stor grad være sammenfall mellom styremedlemmenes oppfatning av hva Unio er, og bildet som danner seg av Unio sett ut fra medlemmenes holdninger, prioriteringer og preferanser. Som nevnt tyder dette på at typen arbeidstakere man organiserer ikke er bestemmende for fagforeningenes karakter, verken på ledelsesnivå eller blant medlemmene, og at årsakspilen snarere går i motsatt retning slik at strategi fungerer holdnings- og identitetsbyggende.

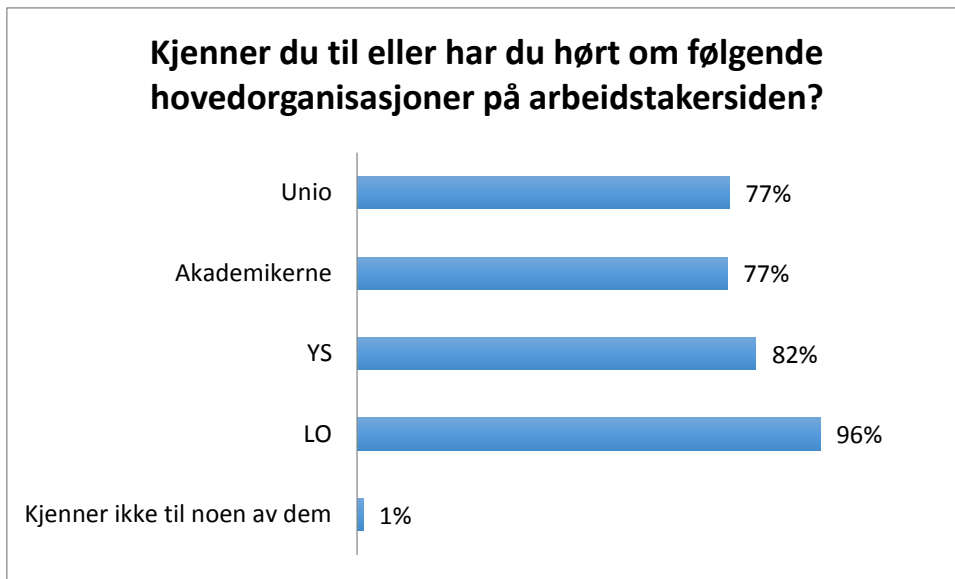
Vi har som et ledd i denne organisasjonsevalueringen også foretatt to målrettede spørreskjemaundersøkelser; én til et landsrepresentativt utvalg av arbeidstakere med høyere utdanning, det vil si (potensielle) Unio-medlemmer og én til medlemmer av Unios forhandlingsutvalg.

La oss starte med spørreskjemaundersøkelsen til det landsrepresentative utvalget av arbeidstakere med høyere utdanning.

Kjennskap til Unio blant arbeidstakere med høyere utdanning

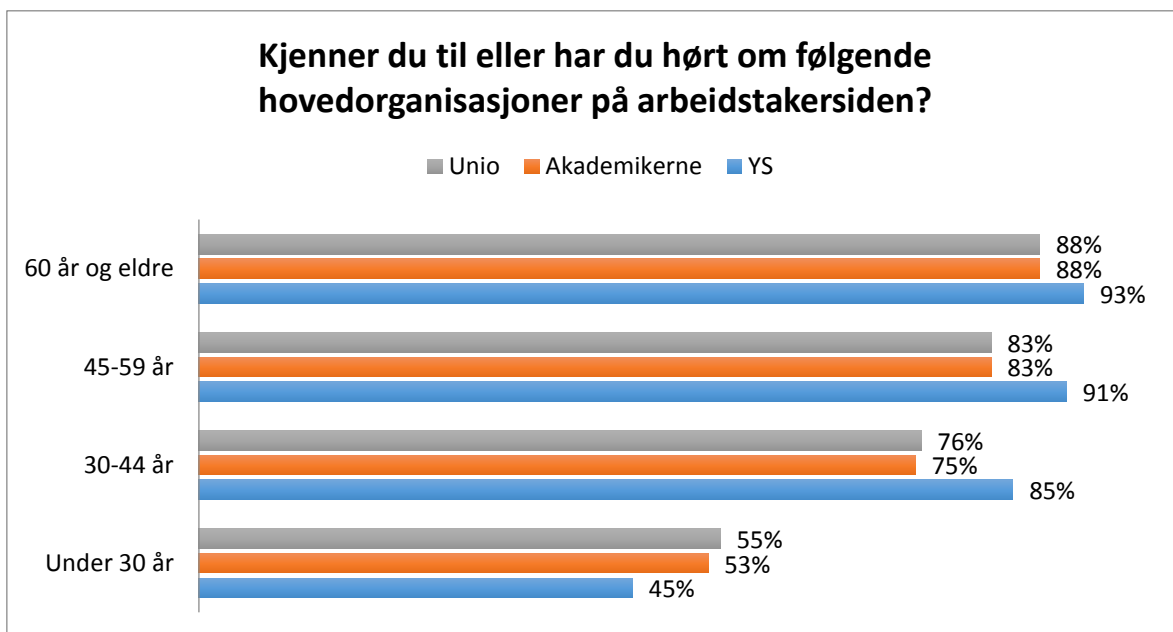
Vi innledet undersøkelsen med et spørsmål om hvorvidt man kjenner til eller har hørt om hovedorganisasjonene i Norge, for å kartlegge hvor stor andel som har hørt om Unio og for å definere målgruppen for resten av undersøkelsen. Svarfordelingen er illustrert i følgende figur:

Figur 14: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene



Som vi ser er det veldig få, én prosent, som ikke kjenner til noen av hovedorganisasjonene på arbeidstakersiden. Andelen som kjenner til eller har hørt om de ulike hovedorganisasjonene varierer imidlertid. Mens 96 prosent kjenner til eller har hørt om LO, er andelen som har hørt om Akademikerne og Unio 77 prosent. Dette til tross for at respondentene i undersøkelsen er arbeidstakere med høyere utdanning, og dermed innenfor organisasjonsområdet til de to sistnevnte. For alle svaralternativene unntatt LO og å ikke kjenne til noen av dem varierer dette imidlertid med alder:

Figur 15: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på alder



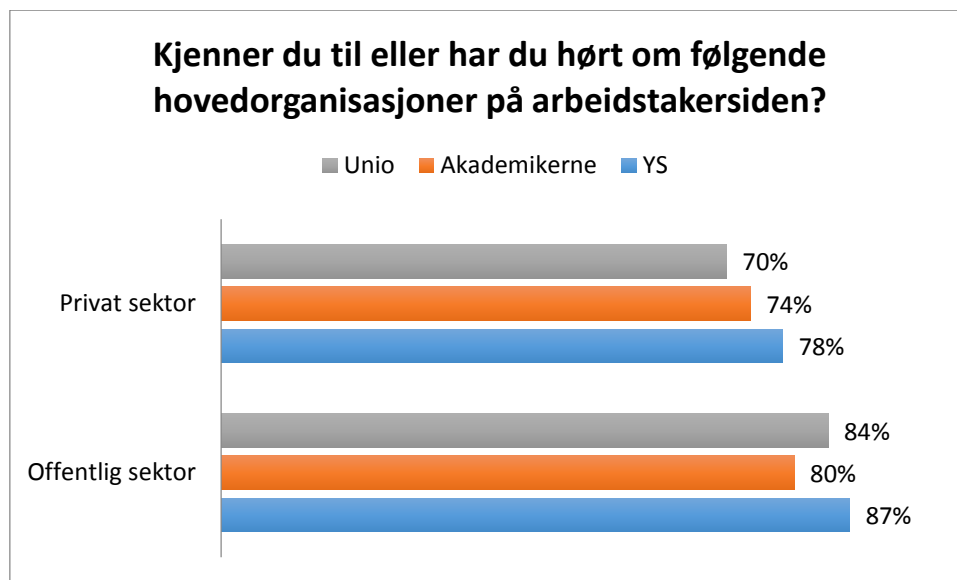
Når det gjelder andelen som kjenner til eller har hørt om LO varierer den, som nevnt, ikke mellom aldergruppene på en måte som er statistisk signifikant. Alle aldergruppene ligger dessuten på over 90 prosent. Når vi ser på figuren over er hovedbildet at det er høyest andel som kjenner til eller har hørt om de øvrige hovedorganisasjonene, inkludert Unio, i de eldste aldersgruppene. Bortimot 90 prosent av respondentene som er 60 år eller eldre har også hørt om Unio, Akademikerne og YS. I den yngste

aldersgruppen, under 30 år, er det imidlertid høyere andeler som har hørt om Unio (55 prosent) og Akademikerne (53 prosent) enn YS (45 prosent).

Når det gjelder kjønn er det signifikante forskjeller mellom menn og kvinner kun i andelen som har hørt om Akademikerne og Unio. Mens 80 prosent av mennene kjenner til eller har hørt om Unio gjelder dette 73 prosent av kvinnene. Andelene for Akademikerne er like.

Når det gjelder ansatte i offentlig og privat sektor er det heller ingen statistisk signifikante forskjeller i andelen som kjenner til eller har hørt om LO, og andelen ligger på godt over 90 prosent blant begge grupper. Når det gjelder de øvrige er det imidlertid forskjeller:

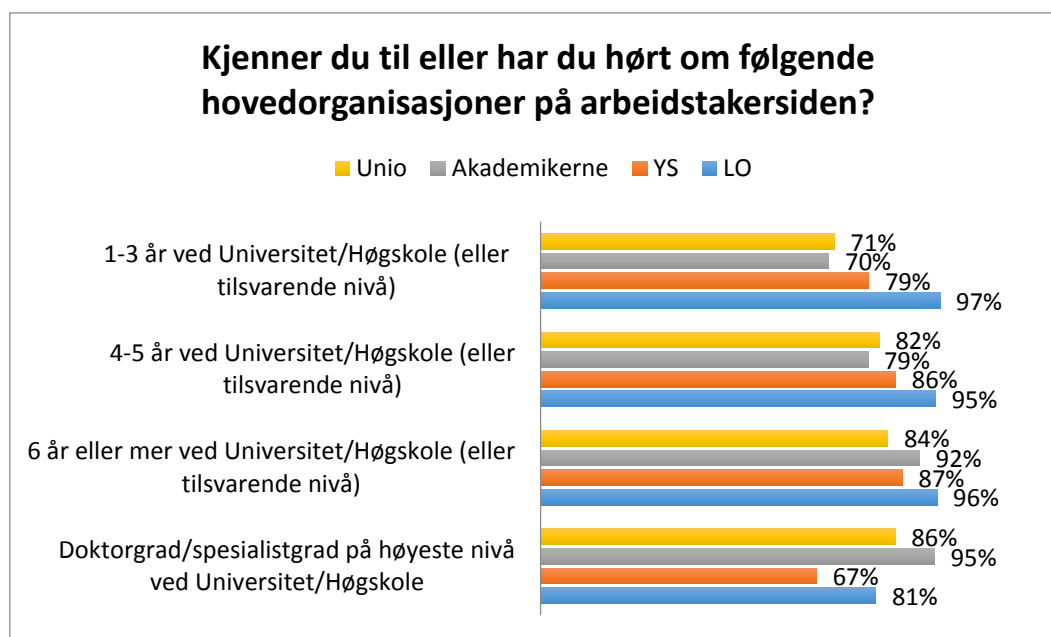
Figur 16: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på sektor



Som vi ser er det størst forskjell mellom ansatte i privat og offentlig sektor når det gjelder kjennskap til og å ha hørt om Unio – mens 84 prosent kjenner til eller har hørt om Unio i offentlig sektor er andelen 70 prosent i privat sektor. Tilsvarende andeler for Akademikerne er henholdsvis 80 prosent og 74 prosent, og for YS 87 prosent og 78 prosent.

Som nevnt var målgruppen for undersøkelsen arbeidstakere med høyere utdanning. Det varierer imidlertid innad i denne gruppen hvor godt de kjenner til og har hørt om de ulike hovedorganisasjonene:

Figur 17: Kjennskap til de ulike hovedorganisasjonene, fordelt på utdanningsnivå



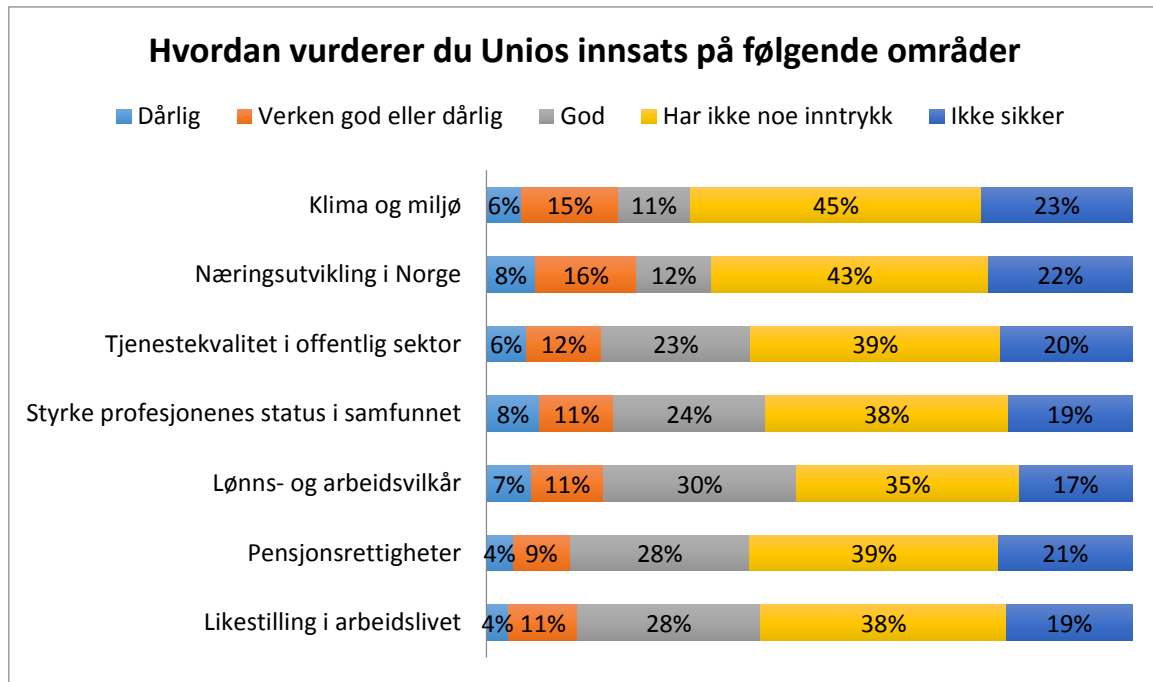
Gruppen med doktorgrad/spesialistgrad på høyeste nivå ved universitet eller høgskole er svært liten (21 respondenter), og bør ikke tillegges særlig vekt. Som vi ser har så å si alle kjennskap til eller hørt om LO, unntatt i den nevnte gruppen, med en andel på over 95 prosent. Andelen som har kjennskap til og har hørt om Unio øker faktisk litt med utdanningslengde, fra 71 prosent blant arbeidstakere med ett til tre år på universitets- eller høgskolenivå til 84 prosent blant arbeidstakere med seks år eller mer. Det samme gjelder Akademikerne, men i enda større grad, fra 70 prosent til 92 prosent.

Som nevnt brukte vi dette spørsmålet som screening, slik at det kun var de som kjente til eller som hadde hørt om Unio som fikk de resterende spørsmålet om vurderingen av Unios innsats på utvalgte områder samt holdninger til Unio som aktør.

Vurdering av Unio blant arbeidstakere med høyere utdanning

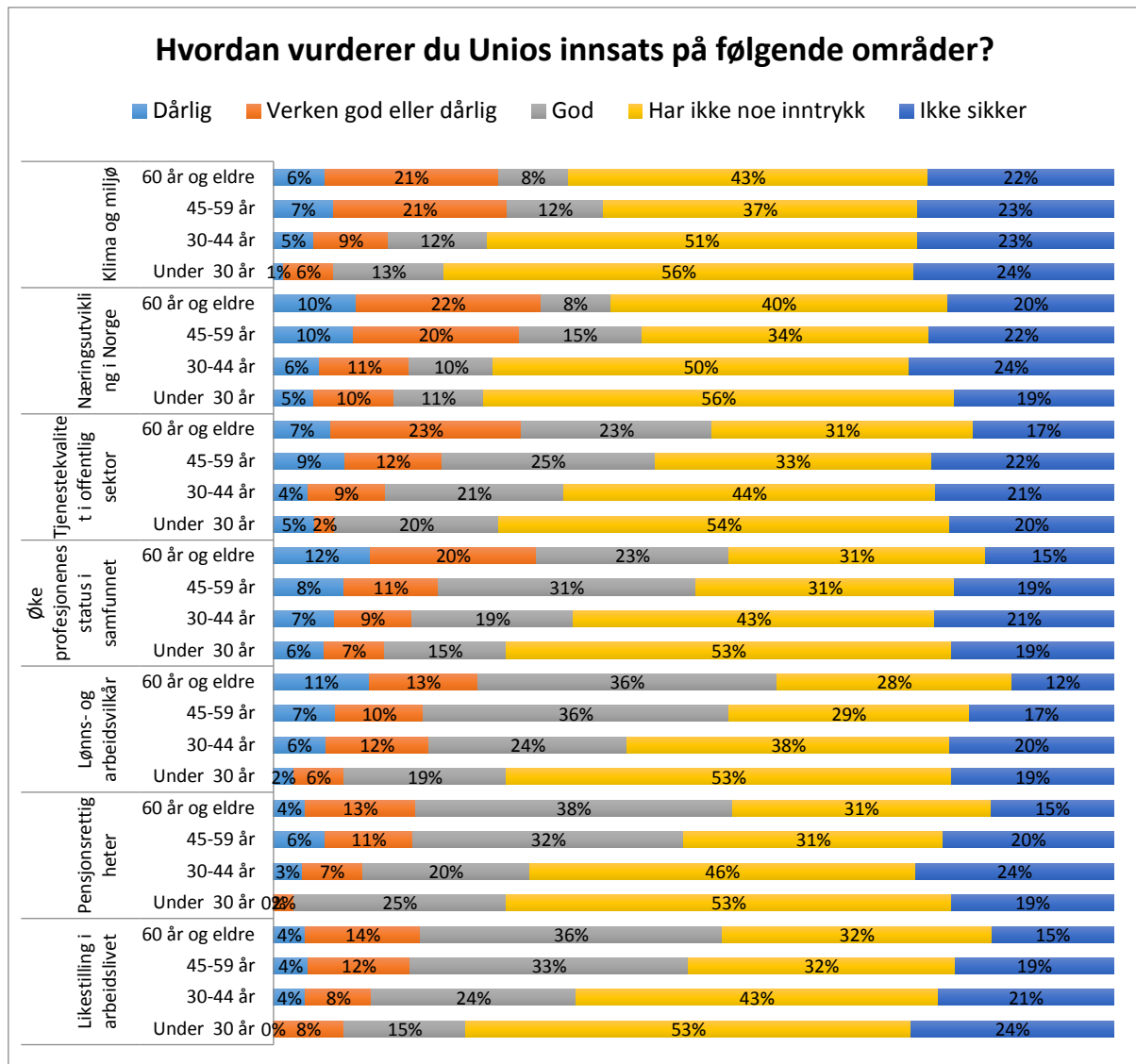
Følgende figur viser hvordan arbeidstakere med høyere utdanning vurderer Unio på utvalgte områder:

Figur 18: Vurdering av Unios innsats



Som vi ser er det en stor andel som svarer at de ikke har noe inntrykk. Dette gjelder på alle områdene, men spesielt på områdene styremedlemmene i Unio selv trakk frem som områder Unio kanskje bør, men pr i dag ikke har, et tydelig profil på; næringsutvikling i Norge samt klima og miljø. På disse oppgir henholdsvis 43 prosent og 45 prosent at de ikke har noe inntrykk av Unio. Det er færrest som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio på området lønns- og arbeidsvilkår med 35 prosent. Dette gir mening siden lønns- og arbeidsvilkår er et kjerneområde, selv om det er verdt å påpeke at det at i overkant av én av tre er uten noe inntrykk er høyt nettopp på grunn av at det er så sentralt. Unio får også god vurdering av flest på lønns- og arbeidsvilkår (30 prosent), fulgt av pensjonsrettigheter og likestilling i arbeidslivet. Det er størst andel som gir dårlig vurdering på det å styrke profesjonenes status i samfunnet og næringsutvikling i Norge, begge med 8 prosent. Det tegner seg et generelt bilde av at det er en stor andel som enten ikke har noe inntrykk av Unio eller som ikke er sikre på hvordan de vil vurdere Unios innsats (52-67 prosent), mens det blant de som har et inntrykk er flest som vurderer innsatsen som god eller midt på treet. Det er en liten andel på alle områdene som vurderer innsatsen som dårlig. Generelt oppgir en høyere andel kvinner at de vurderer Unios innsats som god enn menn, hvor sistnevnte i større grad oppgir at de vurderer den som dårlig. Vurderingene varierer, som vi ser av følgende figur, også med alder:

Figur 19: Vurdering av Unios innsats, fordelt på alder



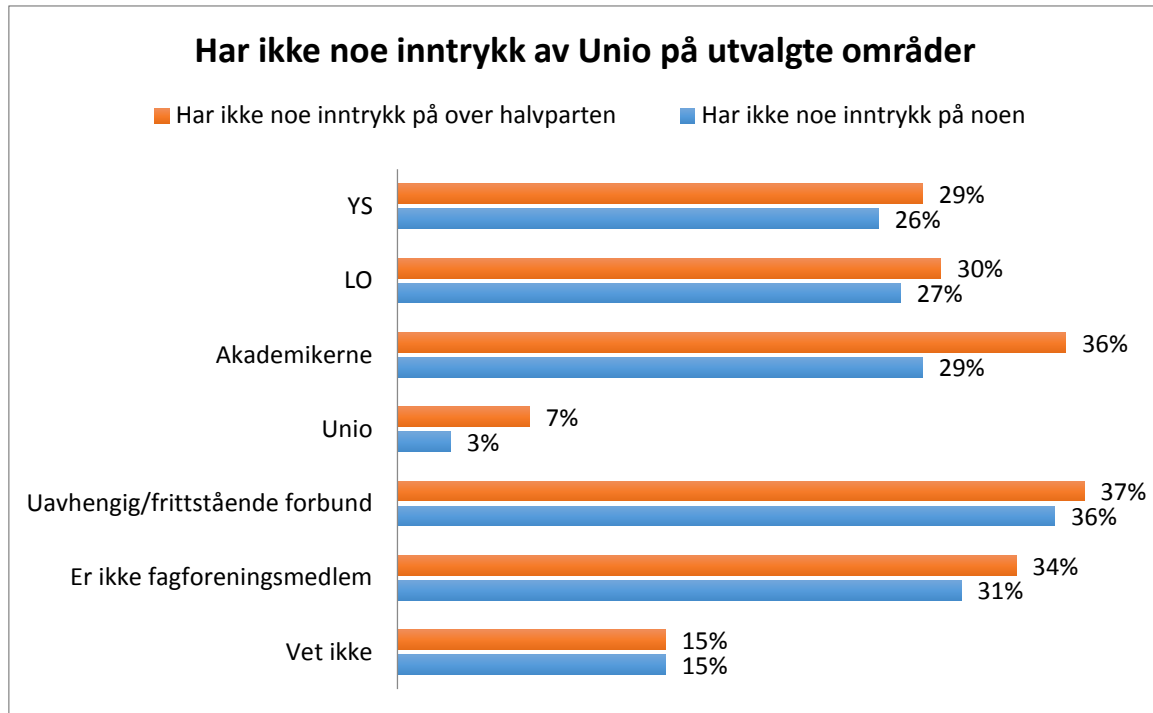
Hovedbildet er at det er størst andel i de yngste aldersgruppene som oppgir at de ikke er sikre eller at de ikke har noe inntrykk. Dette kan i utgangspunktet virke "naturlig", men gitt at målgruppen for undersøkelsen er *arbeidstakere med høyere utdanning*, som også er Unios målgruppe, og at Unios historie tross alt er kort, noe som ikke gir eldre en stor fordel, kan det i stedet tyde på manglende synlighet i unges "kanaler".

På grunn av at det er så store andeler som oppgir at de ikke har noen inntrykk av Unio på de utvalgte områdene har vi valgt å gjøre en analyse av denne gruppen. Vi isolerte gruppen som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio på alle de utvalgte områdene (26 prosent av utvalget) og gruppen som oppgir at de ikke har noe inntrykk på mer enn halvparten av områdene (29 prosent av utvalget, inkludert de 26 prosentene som svarer at de ikke har noe inntrykk på alle).

Hvis vi ser nærmere på gruppen som svarer at de ikke har noe inntrykk av Unio på de utvalgte områdene er det en høyere andel menn (29 prosent) enn kvinner (22 prosent) som oppgir dette, og en høyere andel ansatte i privat sektor (30 prosent) sammenlignet med offentlig sektor (21 prosent). Det er ingen statistisk signifikante ($p < 0,05$) forskjeller på ulike aldersgrupper, utdanningsnivå, inntektsnivå og geografi. Det samme bildet tegner seg i gruppen som oppgir at de ikke har noe inntrykk på mer enn

halvparten av områdene; 33 prosent av mennene og 25 prosent av kvinnene, og 32 prosent av ansatte i privat sektor sammenlignet med 25 prosent i offentlig sektor. Heller ikke her er det statistisk signifikante ($p < 0,05$) forskjeller på ulike aldersgrupper, utdanningsnivå, inntektsnivå og geografi. Det er imidlertid stor variasjon mellom respondentene på dette i forhold til fagforeningsmedlemskap:

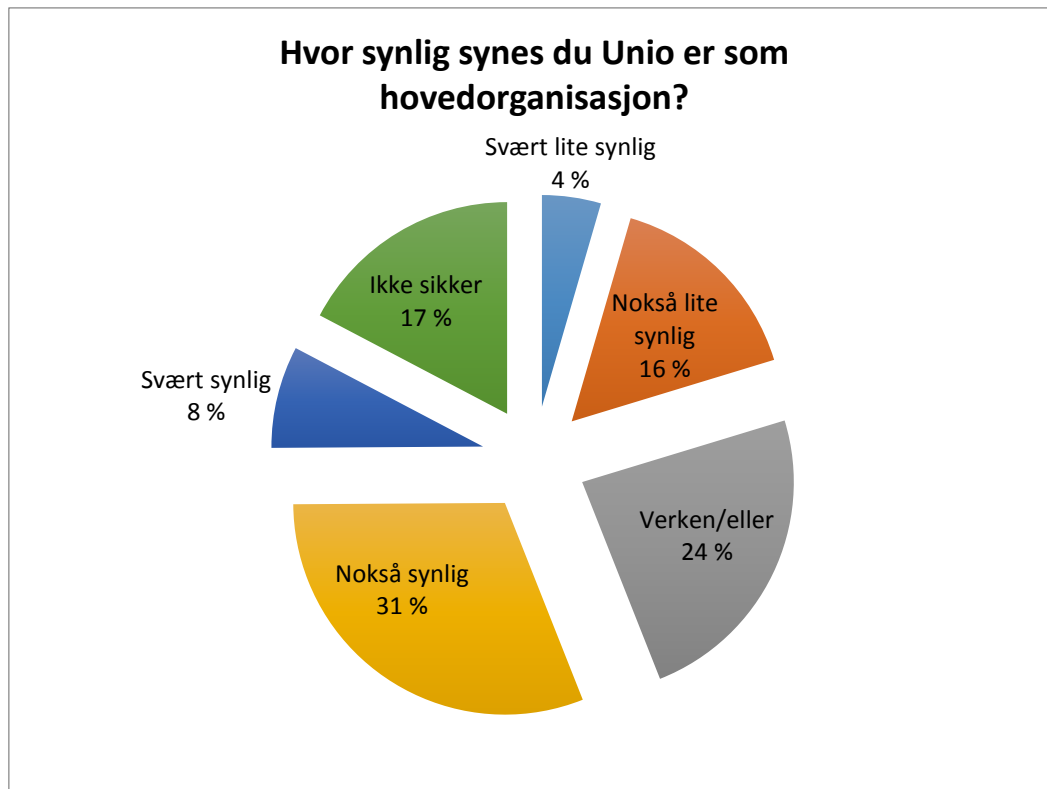
Figur 20: Ikke inntrykk av Unios innsats på utvalgte områder, fordelt på hovedorganisasjon



Ikke overraskende er det lavest andel blant Unios medlemmer som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio. Det er likevel verdt å merke seg at 7 prosent av disse oppgir dette på over halvparten av spørsmålene. Blant de øvrige er det høyest andel som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio blant medlemmer i uavhengige/frittstående forbund (37 prosent på over halvparten, 36 prosent på alle), fulgt av uorganiserte (34 prosent på over halvparten og 31 prosent på alle) og Akademikerne (36 prosent på over halvparten og 29 prosent på alle). Dette er forbund og fagforeningsmedlemmer som i stor grad er innenfor Unios målgruppe.

Vi spurte respondentene direkte om hvor synlige de syntes Unio er, og vi ser at det er en høyere andel som oppgir nokså (31 prosent) eller svært (8 prosent) synlig (til sammen 39 prosent) enn det er som oppgir nokså (16 prosent) eller svært (4 prosent) lite synlig (til sammen 20 prosent). Det er også her en relativt stor gruppe som ikke er sikre (17 prosent), og én av fire velger å oppgir "verken/eller":

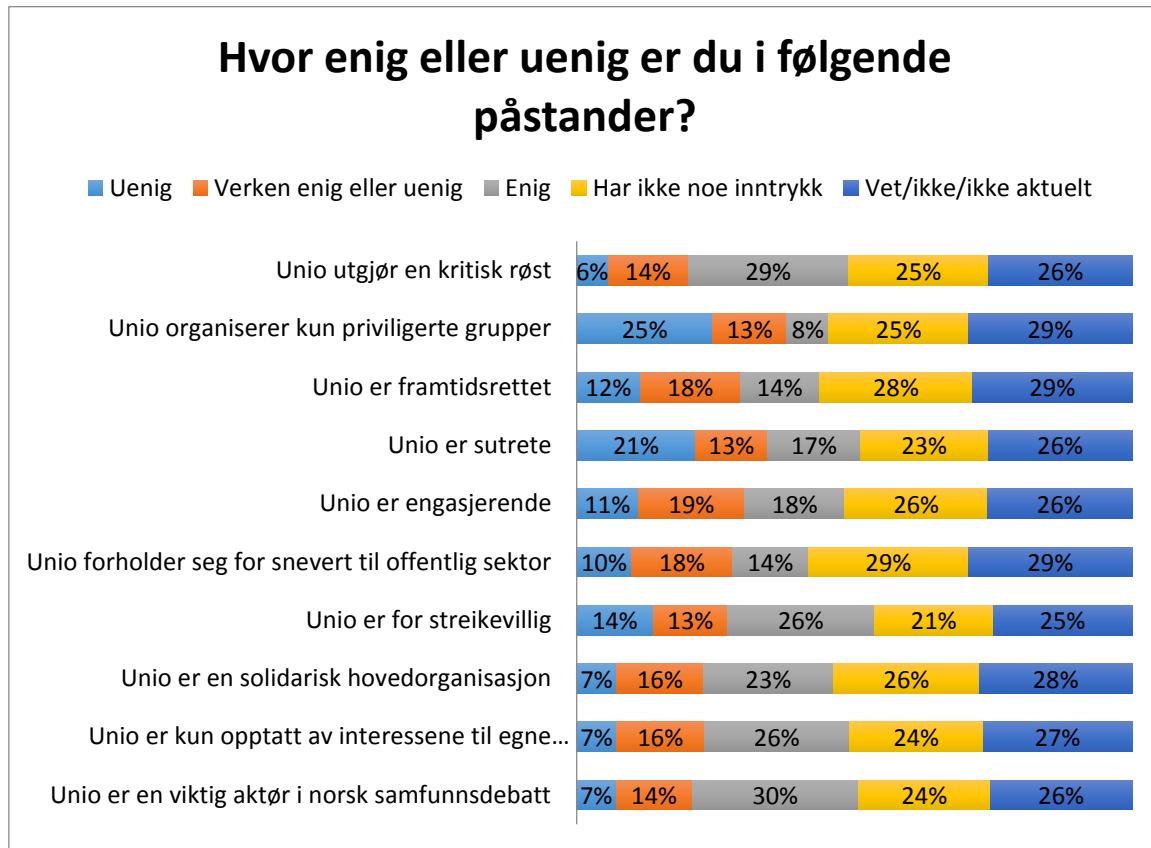
Figur 21: Vurdering av Unios synlighet



Holdninger til Unio blant arbeidstakere med høyere utdanning

Vi presenterte respondentene med en del påstander om Unio som vi ba dem å ta stilling til. Følgende figur viser svarfordelingen:

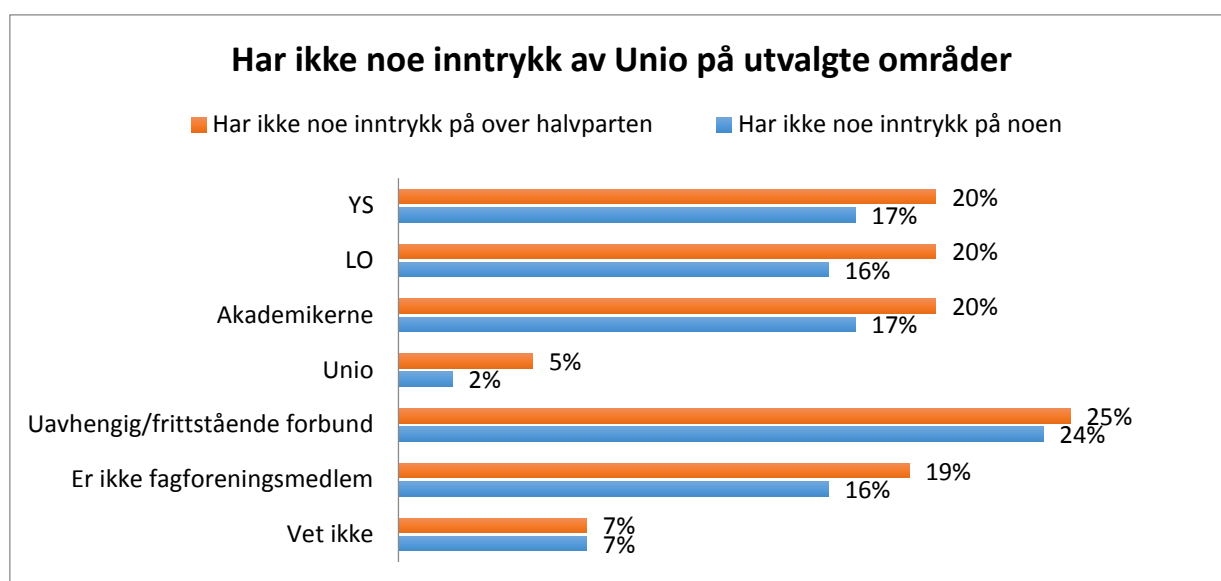
Figur 22: Vurdering av Unio



Det er størst andeler som er enige i påstandene at Unio er en viktig aktør i norsk samfunnsdebatt (30 prosent) og at Unio utgjør en kritisk røst (29 prosent). Dette er fulgt av påstander som gir uttrykk for mer negative holdninger; at Unio er for streikevillig og at Unio kun er opptatt av interessene til egne medlemsgrupper (begge 26 prosent). Det er høyest andel som oppgir at de er uenige i påstandene at Unio kun organiserer privilegerte grupper (25 prosent) og at Unio er sutrete (21 prosent).

Som på spørsmålet om vurdering av Unios innsats på utvalgte områder er det også en relativt høy andel som oppgir at de ikke har noen inntrykk på spørsmål om holdninger. Det er 15 prosent som oppgir at de ikke har noe inntrykk på alle påstandene og 18 prosent som oppgir det på over halvparten (det vil si inkludert de 15 prosentene som oppgir det på alle). Det er en høyere andel i de yngste aldersgruppene som på alle påstandene oppgir at de ikke har noen inntrykk (16 prosent blant respondenter under 30 år og 19 prosent i gruppen 30-44 år), sammenlignet med de to eldste aldersgruppene (12 prosent i aldersgruppen 45-59 år og 8 prosent blant respondenter på 60 år eller eldre). Det samme mønsteret tegner seg når det grensen flyttes til på halvparten av påstandene eller mer (henholdsvis 17 prosent, 24 prosent, 15 prosent og 11 prosent med stigende alder). Til slutt er det en høyere andel som på alle påstandene oppgir at de ikke har noen inntrykk blant ansatte i privat sektor (18 prosent) sammenlignet med offentlig sektor (12 prosent). Igjen er det samme mønster når terskelen flyttes til over halvparten; mens 21 prosent av ansatte i privat sektor oppgir at de ikke har noen inntrykk på halvparten av påstandene, gjelder dette for 15 prosent av ansatte i offentlig sektor. Det er ikke signifikante forskjeller på geografi, kjønn, inntektsnivå og utdanningslengde. Som for vurderingen av Unios innsats er det imidlertid signifikante forskjeller mellom medlemmer av de ulike hovedorganisasjonene:

Figur 23: Ikke inntrykk til å vurdere Unio på utvalgte områder, fordelt på hovedorganisasjon

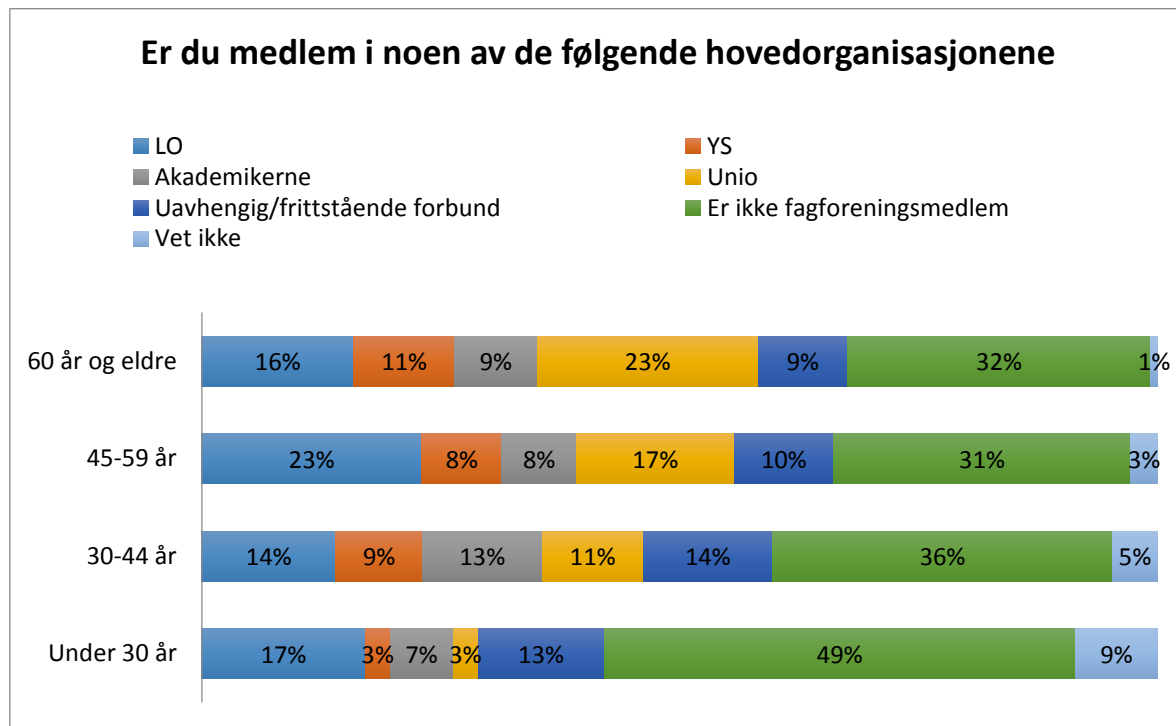


På samme måte som i vurderingen av Unios innsats er det ikke overraskende at det er lavest andel blant Unios medlemmer som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio. Det er igjen verdt å merke seg at 5 prosent av disse likevel oppgir dette på over halvparten av spørsmålene. Når det gjelder de øvrige er det også her høyest andel som oppgir at de ikke har noe inntrykk av Unio blant medlemmer i uavhengige/frittstående forbund (25 prosent på over halvparten, 24 prosent på alle), men her er andelene så å si like mellom YS, LO og Akademikerne (20 prosent på over halvparten og 16-17 prosent på alle). Blant de uorganiserte oppgir 19 prosent at de ikke har noe inntrykk på over halvparten av påstandene, og 16 prosent oppgir dette på alle.

Medlemskap blant arbeidstakere med høyere utdanning

Vi stilte også spørsmål om hvorvidt man var medlem i noen av hovedorganisasjonene og eventuelt i hvilken. Hvordan medlemskapet fordeler seg innad i de ulike aldersgruppene ser vi av følgende figur:

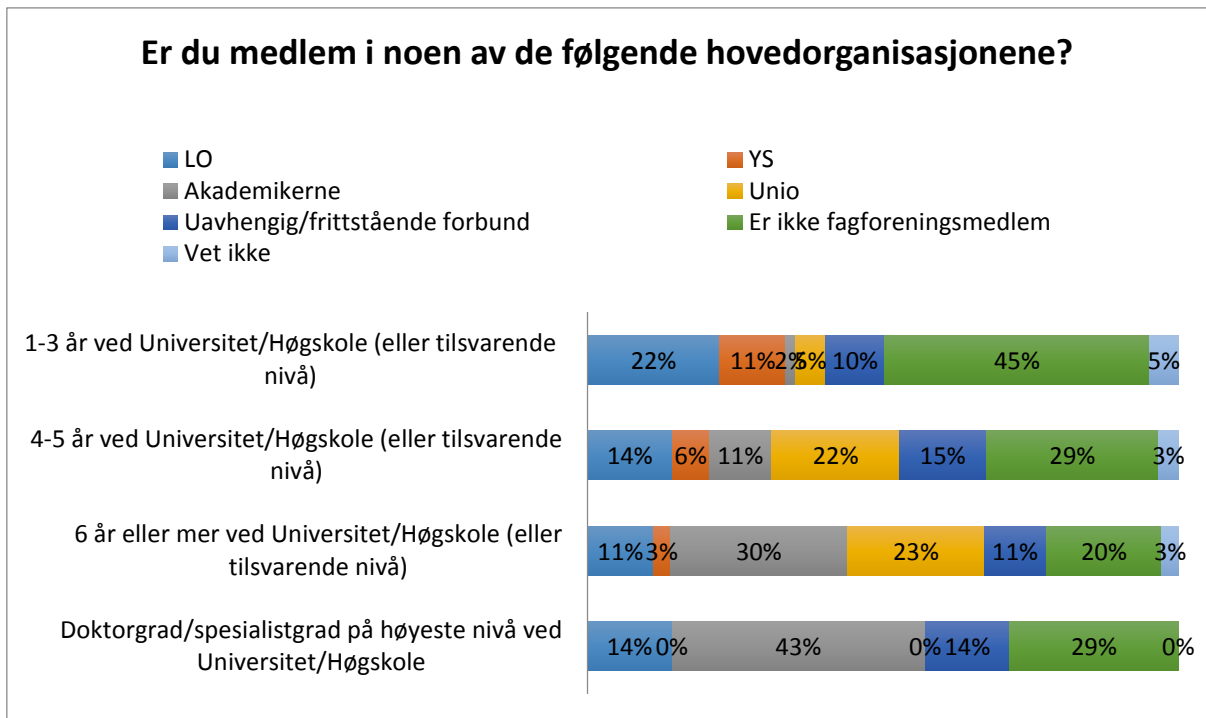
Figur 24: Fagforeningsmedlemskap og alder



Vi ser at andelen uorganiserte blant unge (under 30 år) arbeidstakere med høyere utdanning er høy – 49 prosent oppgir at de ikke er fagforeningsmedlemmer og 9 prosent oppgir at de ikke vet. Det er størst andel som er medlem i Unio blant arbeidstakere i aldersgruppen 45-59 år (17 prosent) og 60 år og eldre (23 prosent). Det kan se ut til at Akademikerne fanger opp flere unge på bekostning av Unio.

Hvis vi ser på utdanning er det også signifikante forskjeller med hensyn til medlemskap:

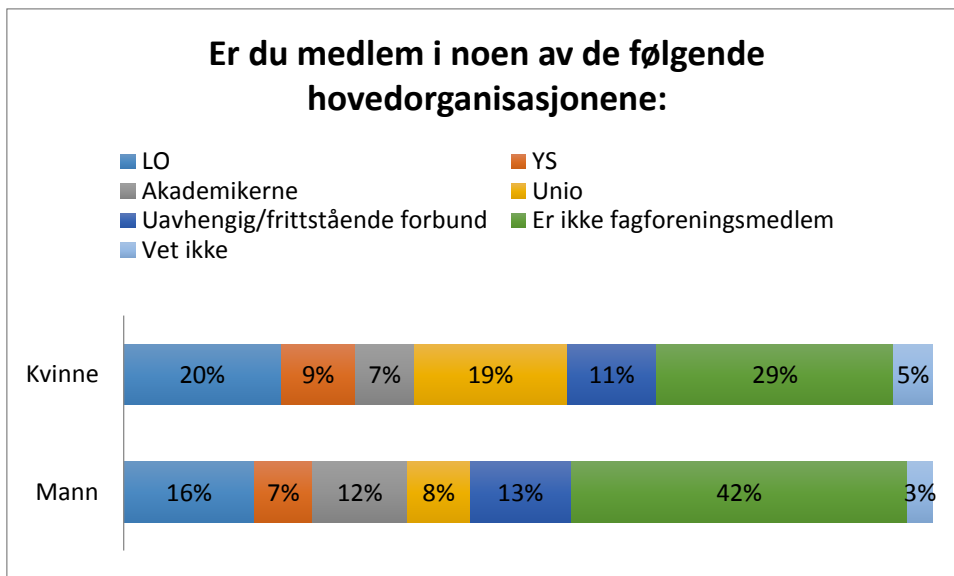
Figur 25: Fagforeningsmedlemskap og utdanningsnivå



Vi ser at det er i gruppen med lavest utdanning, ett til tre år ved universitet eller høgskole, at det er flest uorganiserte (45 prosent), og det er også her vi finner høyest andeler i LO og YS. Det er høyest andel Unio-organiserte i gruppene med fire til fem års universitets- eller høgskoleutdanning (22 prosent) og seks år eller mer ved universitet eller høgskole (23 prosent). I den sistnevnte gruppen er imidlertid Akademikerne større (med 30 prosent) i vårt utvalg.

Det er også relativt store kjønnsforskjeller hva angår medlemskap:

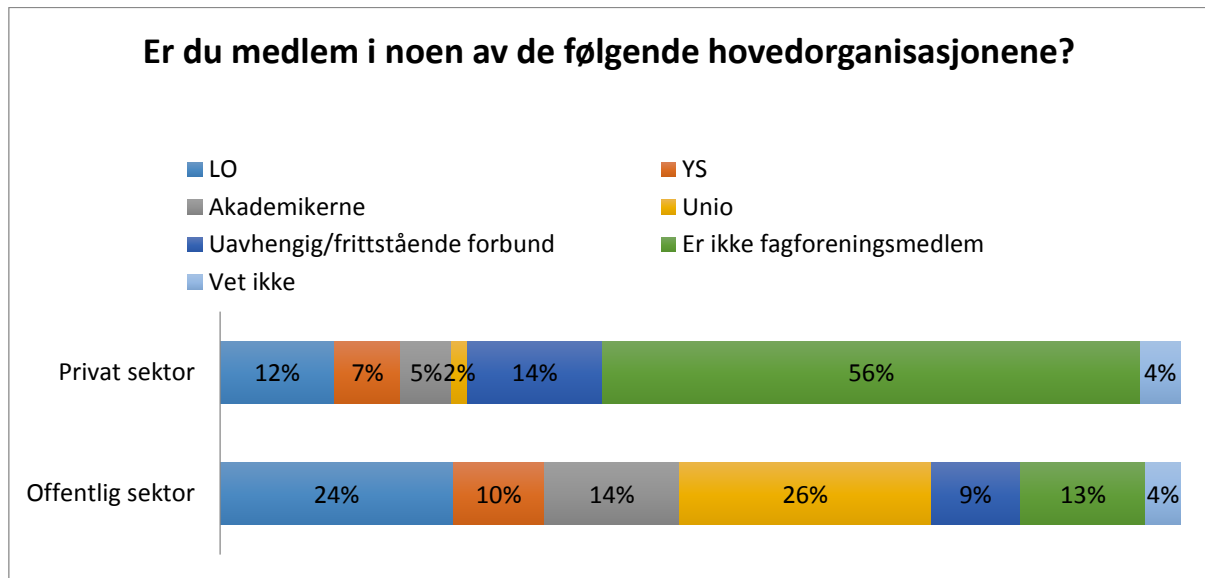
Figur 26: Fagforeningsmedlemskap og kjønn



For det første ser vi at det er en betraktelig høyere andel blant menn med høyere utdanning som ikke er organisert (42 prosent) sammenlignet med kvinner (29 prosent). Videre ser vi at det blant kvinner

(19 prosent) er en høyere andel som er medlem av Unio enn blant menn (8 prosent). Dette henger nok sammen med yrke, og følgende figur viser forskjellen på ansatte i offentlig og privat sektor:

Figur 27: Fagforeningsmedlemskap og sektor

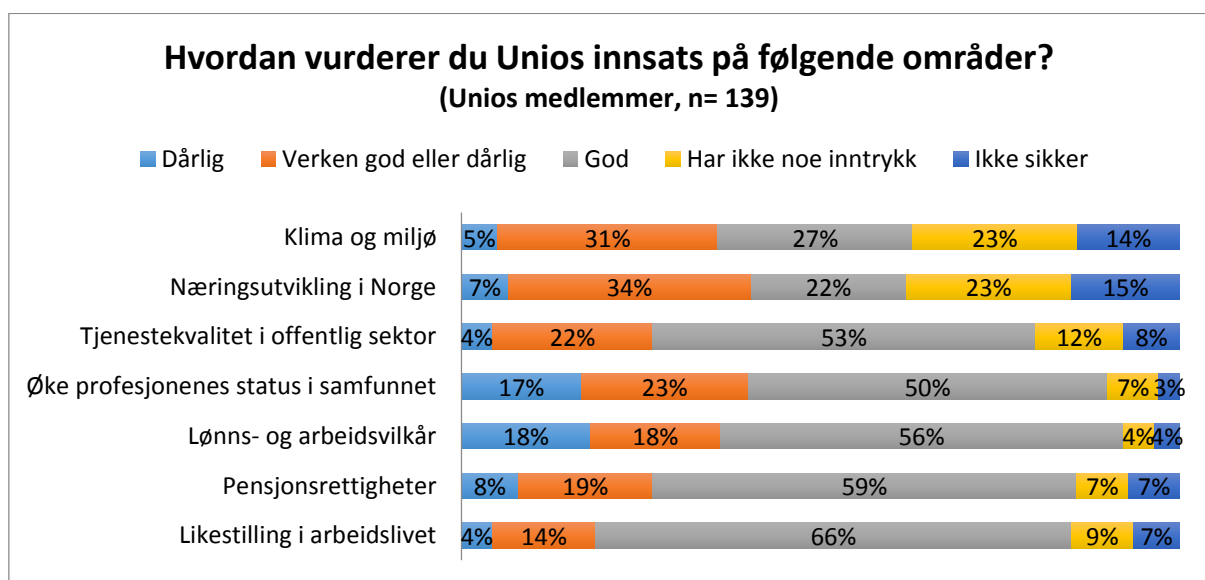


Over halvparten (56 prosent) av ansatte i privat sektor med høyere utdanning er uorganiserte, dette gjelder kun 13 prosent i offentlig sektor. I vårt utvalgt er 26 prosent av respondentene i offentlig sektor medlem av Unio, som har den største andelen, fulgt av LO (24 prosent).

(Potensielle) Unio-medlemmers vurdering av og holdninger til Unio

Vi kan også trekke ut hvordan respondentene som oppgir at de er medlem av Unio vurderer Unios innsats, noe som er illustrert i følgende figur:

Figur 28: Vurdering av Unios innsats blant Unios medlemmer

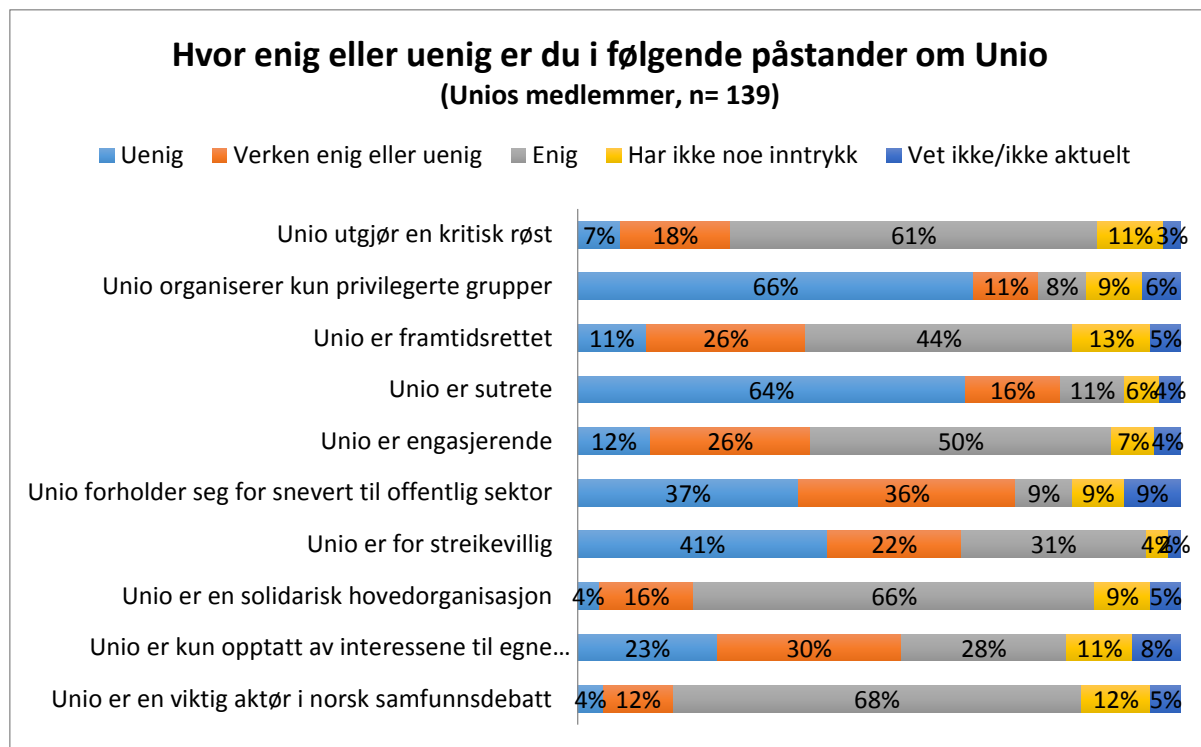


Som vi ser er det størst andeler som oppgir at de vurderer Unios innsats som dårlig på lønns- og arbeidsvilkår (18 prosent) og på å øke profesjonenes status i samfunnet (17 prosent). Det er også på disse to færrest oppgir at de ikke er sikre eller ikke har noe inntrykk. På motsatt ende av skalaen er det høyest andel som oppgir at de vurderer innsatsen som god når det gjelder likestilling i arbeidslivet (66

prosent) og pensjonsrettigheter (59 prosent). Det er størst andel som ikke har noe inntrykk eller ikke er sikre på områdene næringsutvikling i Norge (til sammen 38 prosent) fulgt av klima og miljø (37 prosent).

Hvis vi beveger oss over på de mer holdningsrelaterte påstandene vi ba respondentene om å ta stilling til, fordeler svarene til Unios medlemmer seg på følgende måte:

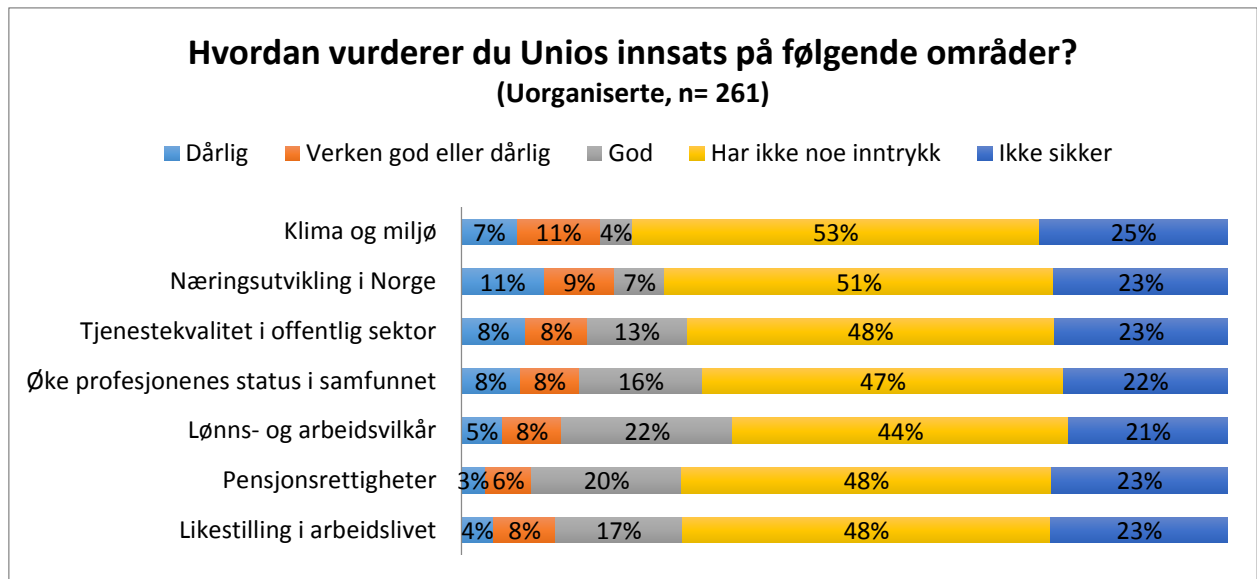
Figur 29: Vurdering av Unio blant Unios medlemmer



Vi ser at det er flest som oppgir at de er uenige i at Unio kun organiserer privilegerte grupper (66 prosent) og at Unio er sutrete (64 prosent). Det er størst andeler som oppgir at de er enige i at Unio er en viktig aktør i norsk samfunnsdebatt (68 prosent) og at Unio er en solidarisk hovedorganisasjon (66 prosent). Det er også store andeler som oppgir at de er enige i at Unio utgjør en kritisk røst (61 prosent) og at Unio er engasjerende (50 prosent). Det er flest som oppgir at de ikke har noe inntrykk eller vet om Unio er framtidsrettet (18 prosent) og om Unio kun er opptatt av interessene til egne medlemsgrupper (19 prosent).

Hva så med de uorganiserte arbeidstakerne med høyere utdanning, det vil si potensielle Unio-medlemmers, vurderinger og holdninger? For å begynne med vurderingen av Unios innsats illustreres svarene i følgende figur:

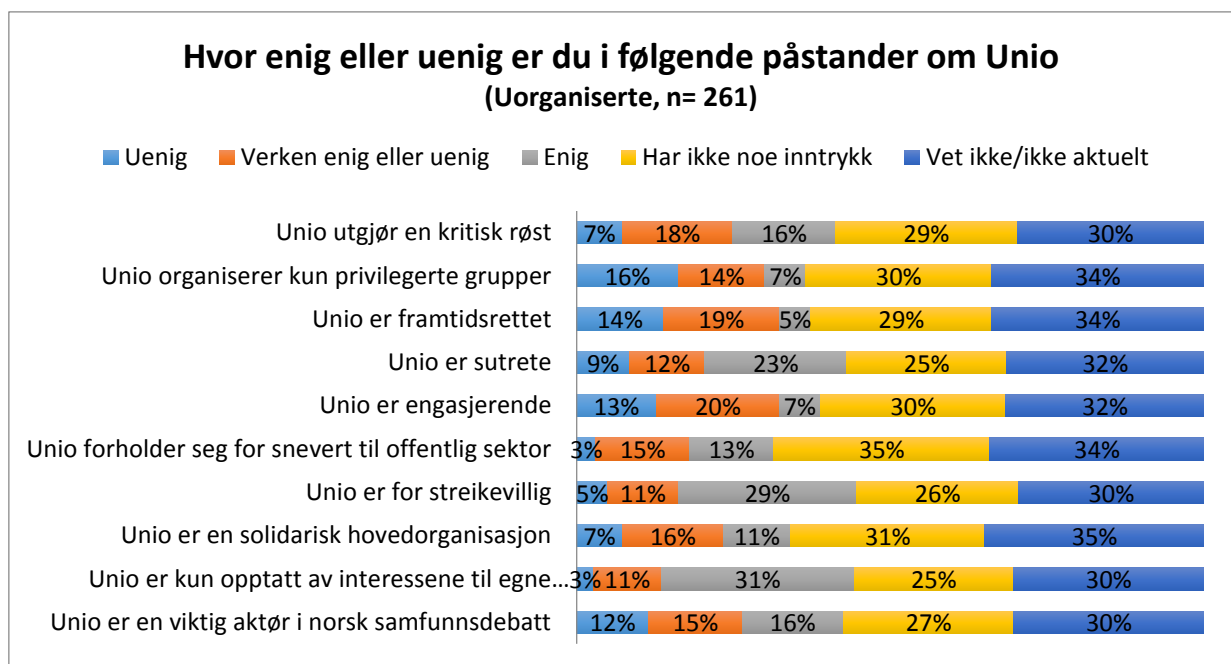
Figur 30: Vurdering av Unios innsats blant uorganiserte



Som vi ser dominerer det å ikke ha noe inntrykk og det å ikke være sikker. Godt over halvparten, og i noen tilfeller tre fjerdedeler, oppgir dette på alle områdene. Vi kan likevel se at det er størst andel som oppgir at de vurderer Unios innsats som dårlig på næringsutvikling i Norge (11 prosent), fulgt av tjenestekvalitet i offentlig sektor (8 prosent) og å øke profesjonenes status i samfunnet (8 prosent). Det er høyest andeler som oppgir at de vurderer Unios innsats som god på lønns- og arbeidsvilkår (22 prosent) og på pensjonsrettigheter (20 prosent), fulgt av likestilling i arbeidslivet (17 prosent). Blant de som faktisk har et inntrykk er med andre ord den relative vurderingen av de ulike områdene ganske lik som blant medlemmene.

Uorganiserte ble også bedt om å ta stilling til en rekke påstander om Unio, og følgende figur viser svarfordelingen:

Figur 31: Vurdering av Unio blant uorganiserte



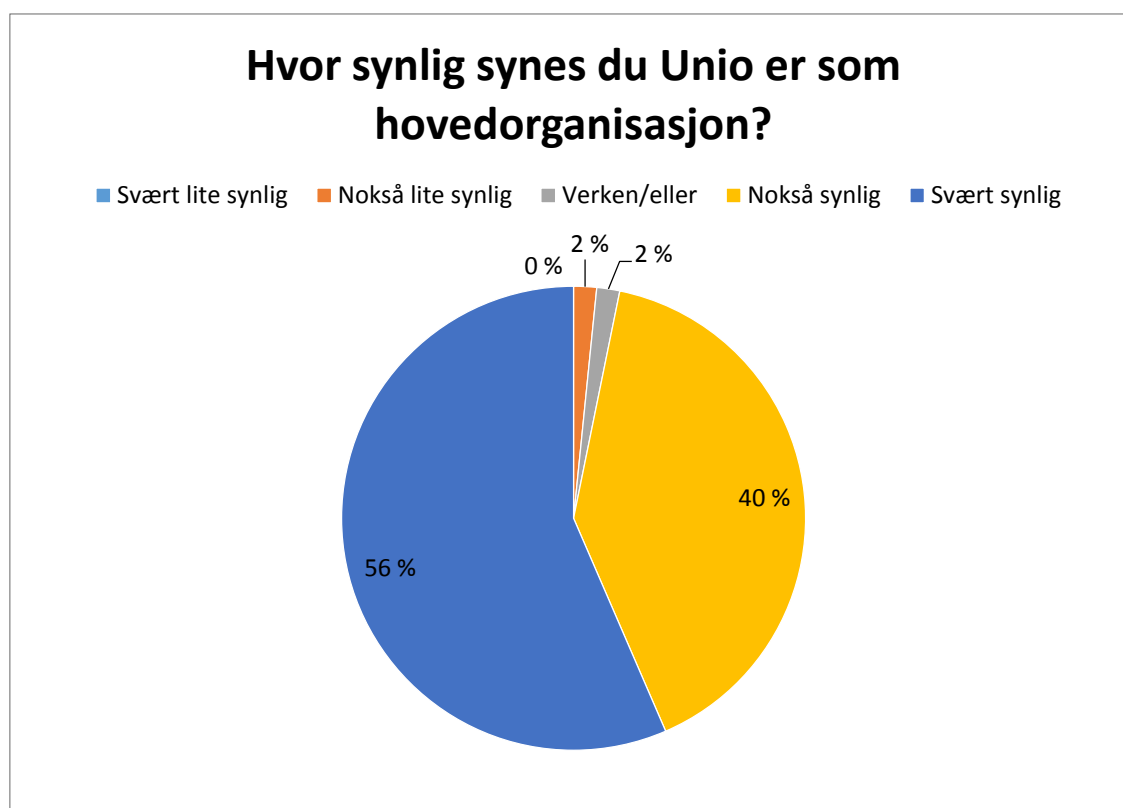
Igjen ser vi at over halvparten oppgir at de ikke har noe inntrykk eller ikke vet på alle påstandene. Blant de uorganiserte, og dermed potensielle medlemmer, er størst andel uenig i påstanden om at Unio kun organiserer privilegerte grupper (16 prosent) og at Unio er framtidsrettet (14 prosent). Motsatt er størst andel enig i at Unio kun er opptatt av interessene til egne medlemsgrupper (31 prosent) og for streikevillig (29 prosent). Blant Unios medlemmer var faktisk også 31 prosent enig i påstanden at Unio er for streikevillig, men her var 41 prosent uenige i samme påstand. Det var også en andel på 28 prosent blant medlemmene som oppga at de var enige i påstanden at Unio kun er opptatt av interessene til egne medlemsgrupper, men igjen en relativt høy andel (23 prosent) som oppga at de var uenige i denne påstanden.

Vi har nå kommet til spørreskjemaundersøkelsen sendt til medlemmer av Unios forhandlingsutvalg.

Vurdering av Unio blant medlemmer av forhandlingsutvalgene

En del av denne organisasjonsevalueringen innebærer en undersøkelse av hvordan "omverdenen" oppfatter Unio, både organisasjonens synlighet, innsats på utvalgte områder og som hovedorganisasjon. Vi valgte også å stille noen av de samme spørsmålene til medlemmene av forhandlingsutvalgene for å også få et blikk innenfra. For å starte med Unios synlighet ser det ut til at medlemmene i forhandlingsutvalget vurderer den som relativt god:

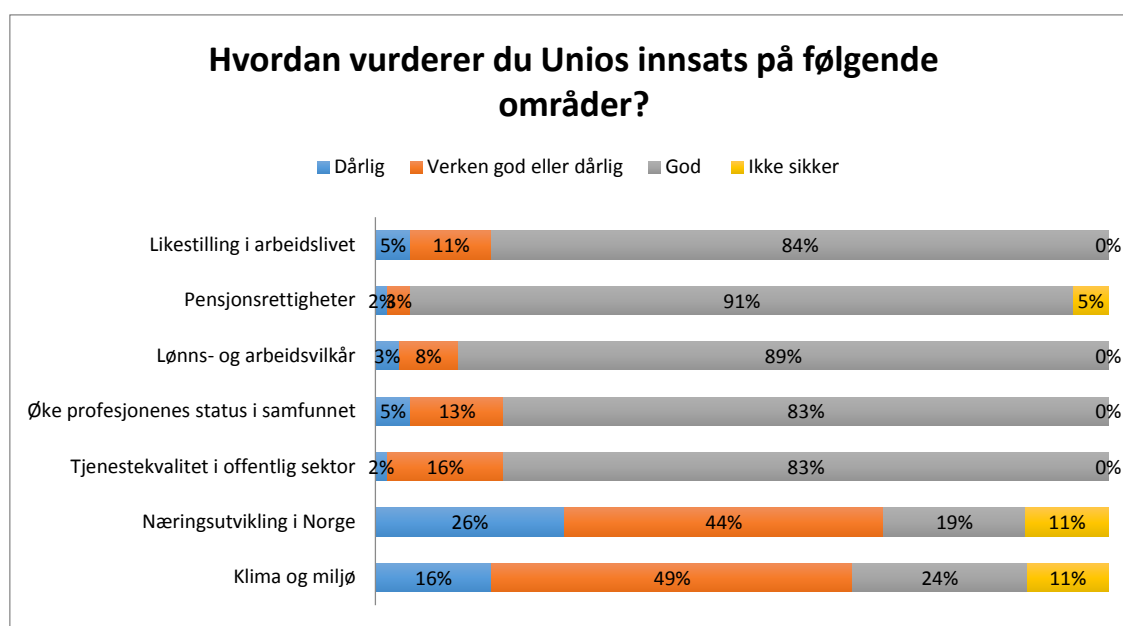
Figur 32: Vurdering av Unios synlighet blant medlemmene i forhandlingsutvalgene



Som vi ser oppgir over halvparten (56 prosent) at de synes Unio er svært synlig og ytterligere 40 prosent at de er nokså synlige. Totalt oppgir dermed 96 prosent at de synes Unio er synlig som hovedorganisasjon. Det er ingen som har oppgitt "svært lite synlig" og kun to prosent oppgir "nokså lite synlig".

Medlemmene av forhandlingsutvalgene ble også bedt om å vurdere Unios innsats på utvalgte områder. Følgende figur viser at de generelt sett vurderer innsatsen som god på de fleste områdene:

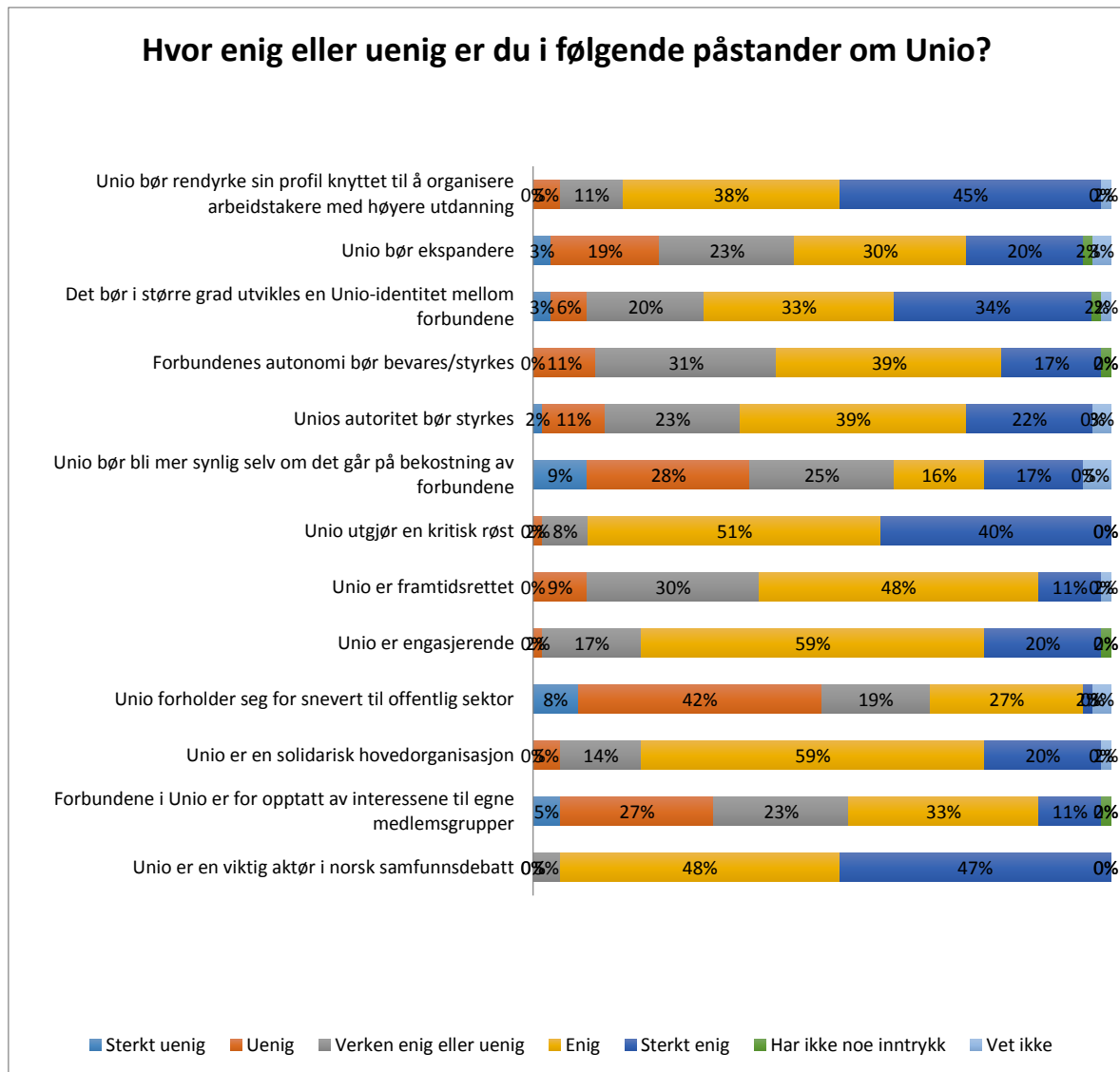
Figur 33: Vurdering av Unios innsats blant medlemmene i forhandlingsutvalgene



Det er størst andel (91 prosent) som vurderer innsatsen som god på pensjonsrettigheter, fulgt av lønns- og arbeidsvilkår (89 prosent). Det er imidlertid en betraktelig større andel som oppgir at de vurderer innsatsen som "svært god" på området pensjonsrettigheter (56 prosent) enn lønns- og arbeidsvilkår (37 prosent) (ikke vist i figuren). Det er to områder som peker seg ut når det gjelder andelen som vurderer innsatsen som dårlig; næringsutvikling i Norge (26 prosent) samt klima og miljø (16 prosent). Disse to er også de eneste områdene hvor noen har oppgitt at de vurderer innsatsen som "svært dårlig", noe som gjelder en andel på 2 prosent i begge tilfellene.

Til slutt ble medlemmene av forhandlingsutvalgene presentert med noen påstander som de skulle si seg enige eller uenige i. Generelt viser følgende figur at størst andel var enige i påstandene, men vi ser også at det varierer hvorvidt det er bred enighet eller om det er større spredning, og dermed mer rom for diskusjon:

Figur 34: Vurdering av Unio blant medlemmene i forhandlingsutvalgene



Hvis vi starter med det som det er bred enighet om blant medlemmene av forhandlingsutvalgene ser vi at hele 95 prosent sier seg enige i påstanden om at Unio er en viktig aktør i norsk samfunnsdebatt, 91 prosent er enige i at Unio utgjør en kritisk røst, 83 prosent at Unio bør rendyrke sin profil knyttet til å organisere arbeidstakere med høyere utdanning og 79 prosent at Unio er engasjerende og samme andel at Unio er solidarisk. Det er såpass stor enighet om disse at det kan nærmest hevdes å være en del av Unios identitet, det vil si et bilde på hva Unio er.

På den andre siden er det få påstander mange er uenige i, og disse er i stor utstrekning negativt formulert. Det er dermed også på disse spørsmålene det er størst spredning. Den påstanden flest sier seg uenige i, og som har minst spredning, er negativt formulert; halvparten av respondentene (50 prosent) oppgir at de er uenige i at Unio forholder seg for snevert til offentlig sektor. Her er andelen som sier seg enige 28 prosent. Dette er fulgt av andelen som er uenige i påstanden at Unio bør bli mer synlig selv om det går på bekostning av forbundene (37 prosent), men hvor én av tre er enige (33 prosent), og av at forbundene i Unio er for opptatt av interessene til egne medlemsgrupper (32 prosent), der andelen enige faktisk er større (44 prosent).

Når det gjelder fremtidige strategier ser vi en sterk oppslutning om å reddykke profilen knyttet til å organisere arbeidstakere med høyere utdanning (83 prosent), å utvikle en Unio-identitet mellom forbundene (67 prosent), styrke Unios autoritet (61 prosent) og å ekspandere (50 prosent). Når det gjelder styrking av Unios autoritet er det imidlertid viktig å legge merke til at en nesten like stor andel (56 prosent) oppgir at de er enige i at forbundenes autonomi bør bevares eller styrkes.

6. Unio i fremtiden: Hva skal Unio bli?

Fremtiden i en eller annen form var et sentralt tema i intervjuene vi gjorde, og vi ønsker dermed å vie et kapittel til de nært knyttede begrepene mål og strategi. Strategier er virkemidler for å nå fremtidige målsettinger, og dette kapitlet vil dermed ta form som en bro mellom hva Unio er og hva Unio bør bli, siden disse gjennom strategiene som utformes er basert på dagens Unio for å realisere fremtidens Unio. Å øke Unios makt og innflytelse var et gjennomgående tema, og dette var en "positiv" utfordring i den forstand at det ble formulert som å gripe en mulighet snarere enn å redde et synkende skip. Makt og innflytelse er med andre ord nøkkelbegreper når det gjelder overordnet mål, selv om det kan argumenteres for at disse bare er midler på vei til å nå enda mer visjonære og transformativ målsettinger.

Under disse overordnede målene, det vil si det makten og innflytelsen skal brukes til, er å realisere mer konkrete målsettinger knyttet til å bedre medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår, å styrke kunnskap, forskning og kompetanse i arbeidslivet og samfunnet, og å sikre og videreutvikle velferdsstaten og samfunnets fellesverdier.

Hva som legges i "makt og innflytelse" varierer imidlertid også noe, blant annet knyttet til om det er økt makt og innflytelse relativt til eksterne aktører, eller om det er en mer intern prosess. Det samme gjelder strategiene for å nå disse målene, noe vi også skisserte i det analytiske rammeverket. Grovt sett kan vi dele strategiene inn i to hovedkategorier knyttet til å nå målet økt makt og innflytelse; (1) eksterne strategier knyttet til størrelse, "kjøttvekt", ekspansjon og vekst, det vil si en kvantitativ endring, og (2) interne strategier knyttet til "indre harmoni", ensartethet, tydelighet, identitet og velfungerende struktur, det vil si mer kvalitative endringer.

Vi skisserte i det analytiske rammeverket tre hovedkategorier av endringsstrategier basert på Behrens et al. (2004). Disse var som følger:

- 1) **Endringer av eksternt struktur** – det vil si endrede organisasjonsområder
- 2) **Endringer internt:**
 - a) *Endringer i beslutningsprosesser:* det vil si i det interndemokrati, representasjon og deltagelse
 - b) *Endringer i ledelse og administrasjon:* det vil si i ledelse og fordeling av ressurser

I tillegg til disse hovedkategoriene knyttet til strategisk endring, ble det også skilt mellom tre ulike beveggrunner for fornyelse (Behrens et al. 2004b):

- 1) Aggressiv: innlemmelser av/sammenslåinger med andre forbund for å vokse
- 2) Defensiv: konsolidering for å overleve (for eksempel for å redusere konkurranse)
- 3) Transformativ: grunnleggende organisatorisk endring for å forsterke maktposisjon

Transformativ strategier krever, som vi så over, nytenking rundt strategier og et eksplisitt fokus, inklusive visjoner og klare tanker om retning (Behrens et al. 2004). Det ble i varierende grad trukket frem slike visjoner ut over de allerede nevnte målsettingene, og en av styremedlemmene påpekte både at han savnet en visjon og ramset opp noen sentrale verdier i et forsøk på å tilnærme seg denne mangelen:

Det etterlyste jeg i går faktisk. At Unio burde formulert en visjon. Vi har visst noe med arbeid og kraft - litt sånn mellomkrigstid - kanskje dere kan hjelpe oss med å finne noe større? Velferd og kunnskapssamfunnet vil jeg ha med da, passe på å ha med det. Et ordnet og trygt arbeidsliv er en kjernesak, særlig i vår tid da dette blir presset med midlertidighet [...] Korrekt lønn. Og at kunnskap lønner seg. Alt dette er bra Unio-verdier.

Et annet styremedlem ga uttrykk for samme mangel, og påpekte behovet for å bli utfordret til å etablere en plattform som Unio kan "gå videre på":

[J]eg tror nok det Unio først og fremst må gjøre er å samle seg om hva man vil videre. Og så må vi utfordres litt på det slik at vi får en plattform å gå videre på. Vi må skaffe oss en plattform. Og så får man deretter vurdere hvilke tiltak og innretninger og verktøy man trenger for å få det til.

På spørsmål om det er enighet om hva Unio skal bli og om dette diskuteres, svarte et av styremedlemmene avkreftende og at dette var rett og slett noe som hadde blitt "lagt under teppet":

Nei [...] [N]å har jeg vært med i to og et halvt år og synes hele tiden at det ligger og vaker en uforløst diskusjon om hva vi vil Unio skal bli. Den er vanskelig og betent. Også blir den veldig fort lagt under teppet. Prøvde å utfordre litt på styreseminaret i forbindelse med organisasjonsutvalgets arbeid. Det er ikke lett å få noen til å heise fanen i forhold til hva man faktisk ønsker, men den kommer jo fram og så får vi se hva vi faktisk ønsker.

Et viktig element i revitalisering er imidlertid knyttet til å formulere og uttrykke en agenda, og for å klassifiseres som transformativ skal denne helst også appellere til grupper som er underrepresenterte i fagbevegelsen (Waddington 2000), som unge, kvinner eller arbeidstakere med minoritetsbakgrunn. Selv om det i Unio ikke er enighet om agenda og visjon vil vi likevel i det følgende bruke begrepet "transformative strategier" dersom styremedlemmene legger en grunnleggende transformasjon til grunn. Vi ser i tillegg behov for å supplere det ovenfor nevnte rammeverket med strategier som ikke vektlegger endring, men snarere bevaring av det bestående. I mangel på et bedre begrep har vi valgt å betegne disse som konservative strategier, som vi også har delt inn i eksterne og interne.

Unio er, som vi har sett, en relativt ung hovedorganisasjon, og vi vil dermed ikke kunne si så mye om hva strategiene *har vært*. Det er imidlertid noen endringer siden etableringen som det er verdt å trekke frem. Når det gjelder endringer av ekstern struktur har vi allerede sett at Unio i flere omganger har utvidet sitt organisasjonsområde, først fra å være en rendyrket samling av profesjonsorganisasjoner med hovedvekten av sine medlemmer i offentlig sektor, til å inkludere ikke-profesjonsforbund og til slutt et forbund med en mer sammensatt medlemsmasse, både når det gjelder utdanningsnivå og sektortilhørighet. Det har ikke i noen av intervjuene vi har hatt blitt trukket frem defensive årsaker til denne utvidelsen. Det har snarere vært snakk om enten et forsøk på å oppnå mer makt og innflytelse eksternt, eller å vokse, det vil si aggressive strategier.

Gjennom å inngå et langvarig samarbeid med AFI om å utføre "Framtidsdebatten", et forskningsprosjekt som blant annet omhandler ungdommers utdannings- og yrkesvalg, forventinger til arbeidslivet og tanker om fagorganisering med sikte på å bedre kunne organisere og representere unge samt bli en proaktiv politisk aktør, ser vi et veldig klart uttrykk for transformative beveggrunner for eksterne endringer.

Når det gjelder endringer internt fremstår det som at det frem til nå, det vil si organisasjonsutvalgets arbeid, har blitt gjort relativt lite. Det er likevel et par endringer det er verdt å merke seg. For det første vedtok styret i 2008 at forbundsledere som ikke var representert i styret kunne delta på styremøter som observatører, det vil si uten stemmerett, men med talerett. Forslaget ble begrunnet med at den politiske dialogen og kontakten skulle utvikles. For det andre er nestlederordningen endret. Tidligere gikk *lederen* av det nest største forbundet, det vil si Norsk Sykepleierforbund, inn i rollen som nestleder i Unio, mens det nå er *to* nestledere som også er *nestledere* i de to største forbundene, det vil si Utdanningsforbundet og Norsk Sykepleierforbund. Dette ble blant annet gjort, fikk vi fortalt, for at nestlederfunksjonen i Unio skulle få økt kapasitet. Disse to endringene ble imidlertid ikke omtalt noe særlig,

og det er vanskelig å plassere dem i forhold til det ovenfor nevnte rammeverket. Førstnevnte, at alle nå har møterett i styret, kan være et resultat av aggressive strategier siden formålet kan være å stilne intern kritikk av ledelsen gjennom å invitere inn og å lytte, men det kan også være en transformativ strategi i form av å øke demokratiet, om enn ikke i retning av å i større grad involvere medlemmene. Begrunnelsen vi ble gitt tyder på det sistnevnte, selv om dialog også kan brukes til å stilne kritikk.

Når det gjelder endringen i nestlederfunksjonen er det vel mest nærliggende å se på denne som relativt defensiv all den tid den hadde til hensikt å øke kapasiteten uten å øke ressursbruken, men igjen med en mulighet for et transformativt element dersom det også hadde til hensikt å sikre organisasjonens vekst. Til slutt kan det å sette ned et organisasjonsutvalg for å gjøre en organisasjonsevaluering peke i retning av interne endringer. Måten dette har blitt gjort på, med å la Unios nestleder lede utvalget i samarbeid med en rådgiver i sekretariatet, og med et ønske om en ekstern evaluering som trekker inn aktører på så ulike nivå som (potensielle) medlemmer, tillitsvalgte, medlemmer i forhandlingsutvalgene og styremedlemmer samt Unios ledelse, tyder på et element av transformativt strategier knyttet til interne endringer av beslutningsprosesser siden det involverer flere i en eventuell endringsprosess. De "Unio-tillitsvalgte" vi intervjuet ga også uttrykk for nettopp dette gjennom å sette pris på å få en (etterlengtet) kanal for å uttrykke sine erfaringer, hvor én av dem etter en lang monolog lo og kommenterte "nå har jeg vel fått tømt meg".

Til dette kommer det at Unio to år tilbake bestilte et notat om "En fagbevegelse for fremtiden" av AFI med et ønske om å få inspirasjon til å utvikle en mer demokratisk og involverende fagbevegelse, spesielt knyttet til unge arbeidstakere. Dette notatet vakte relativt stor interesse i flere av Unios forbund, med mange henvendelser om foredrag og, fra et av forbundene, om innspill til forbundets strategidokument. Det har med andre ord i noen av forbundene vært uttrykt interesse for transformativt interne endringer av beslutningsprosesser. Organisasjonsutvalgets arbeid kan dessuten tyde på transformativt interne strategier fordi utgangspunktet er å justere organisasjonens struktur i tråd med målsettingene i den utstrekning evalueringen viser at dette er nødvendig.

I organisasjonsevalueringen var et viktig element å diskutere fremtidige strategier, og vi har valgt å behandle disse ut fra det nevnte rammeverket til Behrens et al. (2004). Som nevnt innledningsvis er det ikke enighet om en visjon i Unio, og dermed heller ikke om retningen og strategiene. Vi vil dermed i det følgende gå gjennom *foreslåtte* fremtidige strategier knyttet til endringer av ekstern og intern struktur gitt styremedlemmets (manglende) visjoner for Unio, før vi oppsummerer med å vende tilbake til tabellen presentert i det analytiske rammeverket og gjør et forsøk på å plassere disse ulike *foreslåtte* strategiene for Unio i dette landskapet.

Endringer av ekstern struktur

Som vi så i det analytiske rammeverket er det et strategisk valg for fagforeninger hvor bredt eller snevert medlemskretsen skal defineres, hvor dagens organisasjon gjenspeiler tidligere valgte ut- og avgrensingsstrategier og påfølgende identitetsbygging. Dette danner rammene rundt eller vilkårene for organisasjonens (fremtidige) strategier, uten å fastlåse (Scheuer 1986). Som vi så over handler endringer i ekstern struktur om endringer i organisasjonsområde. Vi har valgt å tolke dette både kvantitativt, som i organisering av medlemmer og forbund, og kvalitativt, som politikk og identitet. Vi vil i det følgende også anvende tredelingen til Behrens et al. (2004) i ulike beveggrunner, men tilføyer, som nevnt konservative strategier og reservasjoner mot endring.

Defensive strategier vil, som betegnelsen også impliserer, sjelden medføre positive konsekvenser for fagforeningers makt og innflytelse i form av å øke disse, og vi ble i vårt arbeid ikke presentert med noen rene defensive argumenter for å endre organisasjonsområdet. Vi argumenterte over for at de endringene Unio allerede har gjennomgått med tanke på ekstern struktur er knyttet til aggressive og

transformativ beveggrunner. Som vi så i rammeverket er både aggressive og transformativ endringer i ekstern struktur nært knyttet til ekspansjon, om enn med litt ulike utgangspunkt knyttet til agenda og visjon.

Ekspansjon omtales som et tema som man i liten grad har diskutert i Unio, men at man gjennom begynnende diskusjoner på styrenivå har viet temaet økende oppmerksomhet. Det ble derfor påpekt at "ekspansjon er et diskusjonstema der vi ikke helt har landet ennå". Som nevnt er det, kanskje nettopp derfor, ikke enighet om en visjon, og heller ikke, i dette tilfellet, om ekspansjon er veien å gå for å nå de overordnede målene om å øke makt og innflytelse. Ekspansjon markerer seg imidlertid som et tema som styremedlemmene forventer at det kan bli diskusjon om, og som de selv er usikre på hvordan man skal forholde seg til. Vi ser av følgende sitat at det antas å være uenighet i styret om en slik strategi basert på tidligere erfaringer:

[D]et er mange i Unio-styret som [...] synes det er viktig å ekspandere videre [...] Men så er det et betydelig, ganske stort mindretall som er kritiske [...] vi ser jo at Norsk Sykepleierforbund har uttrykt ganske kritiske tanker om ekspansjon allerede og videre ekspansjon.

Ifølge samme styremedlem dreier dette seg "mest om Unio skal ekspandere ut over offentlig sektor", der relasjonen til NHO og bevegelsen inn på nye tariffområder nevnes som "kontroversielle" spørsmål. Inntrykket av NSF som kritiker av ekspansjonstanken "manifesterte seg da maskinistene ble tatt opp som medlemmer", og "en del i Norsk Sykepleierforbund stemte i mot i representantskapet". Det var "ikke tilfeldig, det var et uttrykk for noe der". Ingen har likevel klart uttalt seg mot at Unio skal ekspandere i våre intervjuer, men svarene spriker når det gjelder kriteriene for medlemskap, det vil si de pågående ut- og avgrensingsstrategiene.

Konservative mål og strategier

Som nevnt var enkelte styremedlemmer skeptiske til endringer, inkludert av ekstern struktur forstått som utvidet organisasjonsområde i form av kvantitativ eller kvalitativ ekspansjon. Konservative visjoner kom til uttrykk i utsagn som det følgende:

[M]in visjon er et fortsatt sterkt Unio gjennom universitet- og høgskoleutdannede.

I dette utsagnet ligger det ikke særlig rom for utvidelse av avgrensningen til Unio hva angår grupper og identitet. Avgrensningen er for disse informantene fortsatt knyttet til utdanning, "likhet" og en tanke om en "basis". For enkelte var det viktig å opprettholde en utgrensing av privat sektor, mens for andre var medlemmer i privat sektor en berikelse:

Jeg tror det er viktig at vi holder oss med den gruppa vi har i dag. Det er høgskole og universitet. Det er den bakgrunnen som er basisen. Og vi vet vel at det er andre som er interessert, men da er det viktig å holde det på det [...] utdanningsnivået [...] Det har jo kommet til litt privat sektor. Og jeg synes det er berikende. Det synes jeg er bra.

Dette styremedlemmet vektla at det var viktig å "ikke utvanne" utdanningsnivået, som nevnt var andre mer opptatt av å, i tillegg avgrense Unio til universitets- og høgskoleutdannede, også *utgrense* privat sektor:

Jeg mener at Unio skal videreføre sin styrke der den er i dag. En organisasjon for universitets- og høgskoleutdannede primært i offentlig sektor. Og fortsette å bygge på kjerneverdiene. Der er vi gode og der skal vi bli større og sterkere.

Som vi ser trekker dette styremedlemmet inn "kjerneverdiene". Andre styremedlemmer uttrykte også et ønske om å bevare dagens identiteten og de etablerte felles verdiene. Ekspansjon ble blant disse

sett på som potensielt utfordrende for "verdiene" i Unio. Disse felles verdiene ble ansett for å springe ut av likhet:

[D]et tror jeg er også noe av kjernen med at vi er såpass like – at vi har de felles verdiene. Hvis vi hadde utbygget Unio med helt andre organisasjoner så tror jeg det hadde vært vanskeligere.

Som vi husker fra det analytiske rammeverket betyr "identitet" nettopp å "være lik", men hvor enkelte perspektiver trekker frem hvordan denne likheten aktivt og kontinuerlig *skapes* gjennom ut- og avgrensning mot noe radikalt annerledes eksternt og ved hjelp av "kreativ forestillingskraft" internt. Vi så også hvordan opptaket av Maskinistforbundet ble trukket frem som et viktig vendepunkt og betegnet som en "prøvestein", kanskje nettopp fordi det innebar en utfordring med hensyn til å måtte (gjen)skape en felles og samlende identitet. Andre trakk frem denne erfaringen som begrunnelse for konservatisme, fordi det fortsatt var knyttet usikkerhet til om dette egentlig var veien å gå og fordi det potensielt "rokker litt ved identiteten til Unio" knyttet til utdanningskravet og offentlig sektor, samt utfordrer det bestående fellesskapet:

Maskinistforbundets inntreden synliggjør noe usikkerhet om hvor enig man er på dette området. Det har med treårskravet å gjøre, og dette med verdiskapning og synet på privat sektor. Det er sterke krefter i Unio som egentlig ønsker at man skal inn på privat sektor. Der tror jeg det vil vise seg, om det rokker litt ved identiteten til Unio [...] Jeg er usikker på om det er veldig stor grad av enighet om det. Det er noen som mener at det er veldig viktig. Jeg mener ikke det. I alle fall ikke i ekspansjonssammenheng. Jeg er mer redd for at mye av fellesskapet kanskje da utfordres på andre områder.

Det ble også ytret bekymring for at en ekspansjon kunne svekke muligheten til å være god på det som per i dag er "kjerneaktiviteten", her forstått som utdanningsgruppene i offentlig sektor, og at ekspansjon utover dagens «kjerneaktivitet» krever en økning i ressursbruk for å bygge kompetanse og utvide sekretariatet. Et "slankt" sekretariat trekkes frem som en del av Unios fundament og identitet:

[S]kal vi fortsette å være gode der vi er gode, på vår kjerneaktivitet? Eller skal vi vokse for vekstens pris – og hvilke konsekvenser har det? Unio har et slankt sekretariat og har vært bevisst på at vi skal ha det. Skal vi bygge opp kompetanse på privat sektor må vi bygge ut sekretariatet. Det handler om å få kompetanse og det handler om å gjøre det levelig. Det vil koste. Da må vi rekruttere medlemmer som er villig til å betale for denne ekspansjonen.

Dette styremedlemmet anlegger samme perspektiv som vi så i det analytiske rammeverket, hvor det ble påpekt at en bredt sammensatt medlemsmasse og høyt medlemstall kan gjøre at organisasjonens ressurser kan bli smurt tynt utover (Scheuer 1986). Som vi ser trekker dette styremedlemmet linjer fra eksterne endringer til interne, i form av sekretariatets størrelse og kompetanse, men også hvordan det forutsetter å ha medlemmene med på laget i form av å være villige til å betale, samtidig som det uttrykkes bekymring for at en ekspansjon skal svekke det Unio i dag er gode på, det vil si kjerneaktiviteten. Vi så også i det analytiske rammeverket at et høyt medlemstall i kombinasjon med en bredt sammensatt medlemsmasse potensielt kan medføre tap av innflytelse opp mot arbeidsgiverne, spesielt hvis det medfører en relativt lav organisasjonsgrad i mange bransjer, istedenfor en høyere organisasjonsgrad i en snevrere gruppe (Scheuer 1986). Kanskje viktigst trekker også dette styremedlemmet implisitt frem hvordan ekspansjon gjennom å "vokse for vekstens pris" er gjort uten en tydelig formulert visjon og agenda, noe som kan styrke opplevelsen av at ressursene er tynt smurt utover fordi de ikke trekker i samme retning. For dette styremedlemmet var visjonen konservativ i den forstand at ønsket er "veldig klart at Unio skal være det det er i dag", men hvor det ble erkjent at andre ønsket noe annet, og at dette var et "potensielt konfliktområde" med "ganske store uenigheter i forhold til hva [...] Unio skal være":

Det er et konfliktområde. Potensielt konfliktområde. Det er ganske store uenigheter i forhold til hva vil vi at Unio skal være. Det er nok krefter i Unio-familien som ønsker at Unio skal dras i retning av LO og bli en større og mer helhetlig hovedorganisasjon og vokse. Den veksten vil gå på bekostning av autonomien og innflytelsen til de enkelte medlemsorganisasjoner. [Mitt forbund] ønsker ikke det. Vi ønsker veldig klart at Unio skal være det det er i dag. Og supplere og forsterke på de områdene vi trenger det, men beholde vår autonomi. Det vi er gode på.

I denne uttalelsen ligger reservasjoner knyttet til to sentrale balanseger i Unio. Den ene balansen er knyttet til Scheuers (1986) firefeltstabell over grad av profesjonalisme og kollektivism, det vil si mellom å ønske forbund som i størst mulig grad rekrutterer medlemmer på basis av en profesjons-, yrkes- eller fagidentitet eller en mer "generell" arbeidstakeridentitet. Den andre balansen handler mer om hvordan fellesskapet skal virke med ytterpunktene at forbundene er autonome hvor Unio kun er summen av disse forbundene eller at Unio-fellesskapet har en selvstendig rolle, og dermed autoritet, over medlemsforbundene. Basert på slike hensyn hadde enkelte styremedlemmer *reservasjoner* knyttet til ekspansjon. Andre styremedlemmer var imidlertid ikke reserverte, men entydige på at autonomien måtte vike for fellesskapet:

Hvis Unio skal ha en sterk og samlende effekt videre framover, og klare å gå videre og ta nye spørsmål og utvikle seg så tror jeg fellesskapet må bli sterkere. Autonomien må lide litt på grunn av fellesskapets behov for å samles.

Reservasjoner mot ekspansjon

Vi skal i det følgende se på noen av reservasjonene enkelte styremedlemmer hadde mot ekspansjon. Dette er altså styremedlemmer som ikke er direkte imot at Unio ekspanderer kvantitativt, i form av å ta opp nye forbund eller medlemsgrupper, eller kvalitativt, gjennom å bygge en videre identitet og/eller politisk plattform. Som vi skal se handler disse reservasjonene mest om at det må gjøres noen aktive og bevisste valg knyttet til visjon, agenda og retning før det foretas eksterne endringer som kanskje forutsetter at det gjøres interne.

I tråd med dette hevdet et styremedlem at å gjøre transformativ endringer eksternt i håp om å øke organisasjonens politiske og økonomiske makt ville utfordre identiteten, men at det kanskje var minst like interessant hva dette ville gjøre med Unio internt med tanke på den ovenfor nevnte maktbalansen mellom forbundene, spesielt dersom det er stor "avstand" mellom medlemsgruppene og problemstillingene de bringer med seg inn, og som før var grunnlag for ut- og avgrensning:

Ja, det er klart, det utfordrer jo den identiteten. Samtidig så tenker jeg at – og dette er litt sånn interessant diskusjon internt i Unio i forholdet mellom det å ønske å vokse og bli større og få mer makt og innflytelse og kunne utfordre LO – det er den ene driven – samtidig som når man vokser så utvider man seg og da reiser det seg en del andre problemstillinger både om måten Unio fungerer på, for hvis man kommer over en viss størrelse i antall forbund så må man kanskje begynne å organisere annerledes – da må man kanskje ha et arbeidsutvalg pluss, pluss – og da er det kanskje noen som får større innflytelse enn andre. Og fram til nå har Unio kunnet unngå det, for det har ikke vært for stort sprik mellom de ulike grupperingene. Men hvis man får store forbund fra privat sektor vil man få mange av disse problemstillingene – som vi kan ha til andre, som interne problemstillinger i Unio.

I tillegg til en eventuell uønsket forrykning av maktbalansen mellom forbundene, ble det fra et (annet) styremedlem gitt uttrykk for at en utvidelse av organisasjonsapparatet eller av Unios autoritet over forbundene ikke var ønsket. Da vi spurte om dette innebar å være tilhenger av vekst i antall forbund og medlemmer, men motstander av en ekspansjon i organisasjonsapparatet svarte vedkommende

”helt riktig presisering”. Samme styremedlem var også opptatt av konsekvensene av en ekspansjon i antall organisasjoner på både arbeidsmetoder og på maktfordeling, spesielt hvis disse organisasjonene har mange medlemmer i privat sektor, i tillegg til at Unio ikke skal overta ansvaret for det organisasjonspolitiske fra forbundene:

Skal vi ekspandere med veldig mange organisasjoner i det private så mener vi at vi må ha en diskusjon om eventuelle konsekvenser. Hva betyr det for hovedavtalene våre, representasjonen inn i forhandlingsutvalgene, kjøttvekt og så videre? For det er forskjell på om vi får mange organisasjoner med 5-10.000 medlemmer eller om [et forbund] kommer med veldig mange medlemmer og vil rokke ved fordelinga av makt i organisasjonen. Men likevel mener vi at vi skal ekspandere. Vi skal være åpen for det, for sammen er vi sterke – og vi kan gjerne kannibalisere på det at LO og YS mister makt hvis de gjør det. Sånn er jo verden. Men ikke at Unio skal ta et større ansvar og ha en større andel av det organisasjonspolitiske for medlemsforbundene.

Som nevnt etterlyste også enkelte at det foretas aktive og bevisste valg knyttet til visjon, agenda og retning før det foretas eksterne endringer som kanskje forutsetter at det gjøres interne. Dette gjelder blant annet også identiteten Unio samles rundt. På spørsmål om Unio-identiteten burde styrkes tolket et styremedlem begrepet ”Unio-identiteten” som noe som i dag er snevert og ekskluderende, og svarte at man snarere bør tenke *nytt* rundt Unio-identitet heller enn å *styrke* den fordi det sistnevnte vil gå på bekostning av å kunne utvikle organisasjonen videre. Dette styremedlemmet mente dermed at eksterne ekspansjon måtte innebære en utvidelse av Unio-identiteten i mer inkluderende retning. Vi ser i følgende sitat uttrykk for et ønske om transformativ ekspansjon, hvor det transformativ elementet kommer inn i form av både at ekspansjon skaper forventninger hos *eksterne aktører* om endring, men også at det nødvendigvis gjør transformativ endringer internt, som vi skal komme tilbake til senere:

[Ekspansjon] tror jeg absolutt er et av de togene som står på stasjonen og Unio må være forberedt på skal gå på et eller annet vis [...] For det første, [...] Maskinistforbundet kom inn i Unio [...] og jeg vet jo om diskusjonene og Unios utfordringer i forhold til å sette seg som en av aktørene i privat sektor [...] Unio har hatt en modenhetsprosess i forhold til organisasjonsområder eller områder man organiserer på og at det må Unio gå videre på. Og at Unio har på en måte signalisert til omverden noen forventninger som man ikke har innfridd. At Unio skal etablere seg overfor NHO som man ikke har klart å samle seg rundt. Det er uheldig. Det synes jeg er veldig uheldig [...] når Unio har tatt et viktig steg [...] utenfor offentlig sektor [...] så er det forventet at det betyr noe [...] Unio må utvikle en politikk for privat sektor og Unio må bestemme seg for hvilke typer krav for medlemskap skal ligge inne [...] [H]vis Unio skal styrke sin nåværende identitet, så spørres det jo også om det vil skje på bekostning av muligheten til å utvikle seg også innenfor privat sektor og så videre. Vi kan selvfølgelig flørte med [forbund] og høre om [de] har lyst til å komme inn i Unio [...], men det er organisasjonskrig, den type krig er veldig, veldig ressurskrevende og ikke alltid så lurt heller [...] [J]eg tror kanskje man skal se på nytt på Unios identitet, og så se på hvordan man trenger å styrke den, hvor vil vi ha en identitet [...] Jeg mener at Unio må få en mer komplett identitet, som også vedrører de store arbeidslivsspørsmålene i privat sektor. Man kan ikke bare så enkelt avskrive Unio med at du snakker jo bare for offentlig sektor, skal du være en aktør videre fremover så må du dekke begge. LO dekker privat sektor, Akademikerne dekker den ikke-kollektive delen av privat sektor. Unio dekker offentlig sektor. Jeg mener at Unio står foran et veiskille der man må velge å gå inn på andre områder.

Selv om dette styremedlemmet mener at ekspansjon tvinger frem interne endringer er det ikke det som gir grunn til reservasjon, men snarere at ekspansjon ikke må oppfattes i aggressiv forstand; ”organisasjonskrig” er ”veldig, veldig ressurskrevende og ikke alltid så lurt heller”. Opplevelsen av å være

ved et veiskille, i den forstand at ekspansjon innebærer noe mer enn en økning i medlemstall, var noe av det som medførte at enkelte styremedlemmer hadde en reservert holdning til ekspansjon. Dette kommer tydelig til uttrykk i følgende uttalelse, som advarer mot å kun se kvantitativt på "kjøttvekt" og medlemstall, og heller tenke kvalitativt på det eventuelle innholdet:

Jeg er av den oppfatning at det er ikke kjøttvekta som teller, det er ikke om å gjøre å bli størst mulig – det viktigste er innholdet. Vi kunne sikkert blitt mye større hvis vi hadde lassa innpå med et par forbund – men da ville det blitt vanskeligere å holde på kjerneverdiene våre hvis vi sklir ut.

Det var med andre ord vesentlig for enkelte å "løfte blikket" for å unngå en nærsynt og blind ekspansjon med "tilfeldige beilere", spesielt gitt inntrykket av at Unio som fellesskap har kommet "ganske kort i forhold til hva man er enige om eller ikke enige om":

[J]eg opplever at diskusjonene har kommet ganske kort i forhold til hva man er enige om eller ikke enige om. Man ser på dette. Det er i alle fall vår oppfattelse nå. Og det i for seg er en innrømmelse av at man må løfte blikket og ikke har tilfeldige beilere på døra og håndterer dem da, men se hva som er aktuelt for å få større innflytelse. Men hvor stor enighet det er om det, der har debatten kommet ganske kort.

Samme informant påpekte dermed behovet for "å se på hvilke organisasjoner og fagforeninger kan være aktuelle for oss" og ikke "ekspandere bare for å ekspandere", men hvor det ble uttrykt positive holdninger til ekspansjon og en viss opplevelse av en slags vilje i fellesskapet til å vurdere en slik strategi:

Jeg opplever jo at nå ser vi på dette. Og det er definitivt bra. Og jeg tror alle opplever at alle er villige til å se på det, og det synes vi er positivt. Og så er det jo slik at vi bør jo ikke ekspandere bare for å ekspandere, men det kan nok være, slik vi oppfatter det, et behov for å se på hvilke organisasjoner og fagforeninger kan være aktuelle for oss, men også mer på områder.

Vi ble med andre ord møtt med argumenter om at det ikke er om å gjøre å bli størst mulig, men at det er viktig å tenke på innholdet, det vil si hva Unio skal bli, og disse begrunnet en reservert holdning til ekspansjon med at dette kan gå ut over "kjerneverdiene". Vi beveger oss nå over på spørsmålet om den pågående ut- og avgrensningen og spørsmålet om hva som er og bør være Unios "særegenhet", det vil si spørsmålet om et distinkt og relativt ensartet fellesskap. At sistnevnte var viktig å bevare, både for å opprettholde en distinksjon til andre hovedorganisasjoner og for å være attraktive og tydelige, ble blant annet trukket frem av følgende styremedlem:

Jeg tenker at Unio godt kan ekspandere, men vi må ekspandere innenfor de gruppene som er smart for oss å gjøre, nettopp fordi at både LO og YS også er hovedsammenslutninger. Så hvis vi ønsker å være en hovedsammenslutning som folk skal ha lyst å være medlemmer i, så må vi prøve å holde på litt av den særegenheten vår. Hvis ikke kan vi likeså godt gjøre noe helt annet [...] Vi blir wishy-washy og lite tydelig. Så ja til videre organisasjonsområder, men innenfor type profesjonsorganisasjoner [...] altså, type organisasjoner som vi kan sammenligne oss med.

Denne særegenheten er ofte knyttet til de ovenfor nevnte "kjerneverdiene", hvor det legges vekt på velferdsstat og offentlig sektor. På direkte spørsmål om ekspansjon som innebærer å knytte til seg forbund eller organisere grupper som ikke deler disse "kjerneverdiene" svarte et av styremedlemmene at hvis "kjerneverdiene" blir svekket vil Unio "bare [bli] en vanlig hovedsammenslutning", og mente at Unio "har noe som er så sterkt med både velferd [og] utdanning at da forsvinner noe av Unio". Som vi

ser handler dette om ut- og avgrensinger, hvor det fremstår som at utdanningskravet kanskje står sterkest med uttalelser som at viljen til ekspansjon "forutsetter at en ekspanderer omtrent på det utdanningsnivå som nå, altså bachelornivå eller tilsvarende", men, som vi skal se under, hadde andre et mer "pragmatisk" forhold til dette kravet og ønsket ny grensedragnings.

Å avgrense Unio til offentlig sektor og å konsentrere fokuset om velferdsstaten er som vi har sett også en "kjerneverdi", men, som vi har sett, utgjorde opptaket av Maskinistforbundet her et unntak og en utfordring. Disse ønsket dermed også flere forbund fra privat sektor, kanskje for å styrke sin stemme inn i Unio-fellesskapet, utvide kompetansen på privat sektor samt å få en mer "legitim" plass. Det virket som at Maskinistforbundet kjente litt på å ikke være i kjernen av det som trekkes frem som Unios kjerne:

[M]an må passe på at det er arbeidsgiver som er motparten her og ikke at det er de mannsdominerte gruppene i privat sektor som er motparten. De tar ut den lønna de kan få [...] Ære være dem for det – [...] det er jo ikke de som er motparten her. Og det er jo heller ikke meningen tror jeg. Det er liksom framstillingen fra pressen.

Samme styremedlem ønsket derfor flere forbund med medlemmer i privat sektor velkommen, men hvor en ny problematikk gjør seg gjeldende med hensyn til grensedragnings og konkurranse mellom forbund for de samme medlemmene:

Fra Maskinistforbundet sin side ønsker vi velkommen flere med interesser også i privat sektor. Kanskje i større grad. Vi har både interesser i offentlig og privat [...] Samtidig ønsker vi ingen konkurrenter [...] Vi er jo ute etter å beholde Unio i forhold til det som er pre Unio, nemlig det at vi har våre faggrupper. Vi ønsker ikke noen inn som har de samme faggruppene som oss, hvor vi kommer i medlemskonflikt. At vi fører det inn i Unio. Det ønsker vi ikke [...] Det er Unios pre og styrke, at man står sammen – for man har ikke ulike næringspolitiske interesser på de samme områdene overfor de samme medlemmene.

Det at Unio har en "pre og styrke" knyttet til at man ikke kommer i medlemskonflikt handler blant annet om profesjonsorienteringen, som fordrer horisontal organisering. Hovedorganisasjoner med vertikalt organiserende forbund, slik som LO, vil i mye større grad være preget av slik medlemskonflikt. Som vi så over var dette også et hensyn man la vekt på å ikke bringe inn i Unio ved opptaket av det ikke-profesjonsorganiserende Akademikerforbundet. Som vi husker avhengte denne innmeldingen av at det ble inngått en avtale om å ikke ta opp medlemmer i konkurranse med de andre organisasjonene.

Det er ellers interessant å legge merke til at styremedlemmet fra Maskinistforbundet, til tross for å føle seg litt utenfor på grunn av orienteringen mot privat sektor, bruker betegnelsen "våre faggrupper" om medlemmenes utdanningsbakgrunn. Som vi husker var det også diskusjoner knyttet til om dette også var et "brudd" med Unios kjerneverdier da Maskinistforbundet ble tatt opp:

Vi ser gjerne at vi vokser med flere medlemsorganisasjoner men vi skal vite hvilke vi skal vokse med. Vi hadde en kjempediskusjon knyttet til det med Maskinistforbundet. Det var en utfordring i forhold til at det ikke var bred enighet og diskusjon i forkant, om vi skulle ta inn en organisasjon som sto så til de grader i det private og som har en stor del av medlemsmassen som ikke kvalifiserer innenfor målgruppa høgskole/universitet.

Utdanningskravet fremstår, som vi nevnte over, som det sterkeste kriteriet knyttet til viljen til ekspansjon. Det virker imidlertid for oss som at disse reservasjonene i ganske stor grad kan tilskrives den manglende visjonen og agendaen. Det å oppleve "en viss usikkerhet på i hvilken retning Unio skal gå",

gjør at det i organisasjonen blir "en usikkerhet om noe er klokere enn noe annet", og det samme styremedlemmet trakk frem noe av den pågående grenseproblematikken i forhold til ut- og avgrensning av Unio:

Jeg opplever at det er en viss usikkerhet på i hvilken retning Unio skal gå. Og det er ikke direkte nei, men det er en usikkerhet om noe er klokere enn noe annet. Og diskusjonen vil helt sikkert gå i retning av om vi skal rendyrke universitets- og høgskoleretningen vår, om vi skal åpne for post-gymnasial utdanning – for da har du fagskolene som er en del av et sånt midt-imellom, som skal finne en organisasjonstilhørighet – men så har du også spørsmålet blant de langtids-utdannede og hvorvidt de skal rette seg inn imot privat sektor, og bli en breddeorganisasjon som representerer hele arbeidslivet. I så måte så var Maskinistforbundet enn sånn prøvestein på det, og [...] der var det en del som stemte imot dette opptaket.

Maskinistforbundet som "prøvestein" ser, på bakgrunn av sitatene over, ut til å i ganske stor utstrekning ha funnet en plass i Unio-fellesskapet, selv om det fortsatt virker som et nytt, og litt utvidet, Unio ikke helt har satt seg. Det pågår med andre ord fortsatt noen ut- og avgrensninger som spørsmålet om fremtidig ekspansjon må ses i lys av.

Pågående ut- og avgrensning

Som vi så over ønsker enkelte ingen endring av hensyn til å bevare bestående kjerneverdier, identiteter og fellesskap. I det analytiske rammeverket ble det påpekt at identitets- og solidaritetsbygging krever "kreativ forestillingskraft", som igjen krever en visjon å bygge denne rundt. Vi nevnte videre at identitet betyr "det samme", hvor denne likheten må defineres opp mot en konstituerende, "ulik" utside. Denne grensedragningen i form av utgrensing av noe annerledes og avgrensning av likhet var veldig tydelig når styremedlemmene diskuterte både opptaket av Maskinistforbundet og en eventuell ekspansjon i privat sektor. Enkelte omtalte ekspansjon, både i form av forbund/medlemmer og politikk, i privat sektor som tema som skapte "debatt, men ikke noe konfliktstoff":

Vi har en næringspolitisk plattform som ikke avstedkom den store politiske debatten. Det ble debatt, men ikke noe konfliktstoff. Som gikk på hvor mye skal vi ekspandere i privat sektor. Skal Unio fortsatt ha sin kjerneaktivitet blant organisasjoner med hoveddelen av medlemmene i offentlig sektor, eller skal vi entre oss inn på privat sektor og komme mer inn på syn på verdiskapning og utfordringer med det.

Et annet styremedlem uttrykte, på spørsmål om hva Unio-identiteten bør bygges rundt, at det å avgrense seg til universitets- og høgskoleutdannede innenfor privat sektor, "[d]er vi i stor grad er nå", kan regnes som en usolidarisk forskansning bak "bymuren":

Der vi i stor grad er nå [...] Men utvide perspektivet mot det private området [...] Jeg tror ikke at vi bare kan holde oss bak den her bymuren som vi nå holder oss bak. Vi må utvide perspektivet vårt og bli sterkere på et større område, mer kvalifisert på et større område.

På den andre siden krever det å identifisere seg med arbeidstakere på andre siden av "bymuren" det vi har omtalt som "kreativ forestillingskraft" og ny grensedragning i forhold til hvordan man definerer likhet og opp mot hvem man definerer ulikhet. Et annet styremedlem trakk for eksempel frem hvordan Maskinistforbundets medlemskap i Unio hadde skapt diskusjon, «for der så man for seg industriarbeideren, den maskinisten», men at det ble «klargjort at det handler om høy utdanning innenfor maskinistene», noe som ga grunnlag for å støtte medlemskapet. I denne saken var det altså utdanningsnivået, eller rettere sagt det feilaktige inntrykket av maskinistenes utdanningsnivå, og ikke at forbundet har mange medlemmer i privat sektor, som talte mot et medlemskap. Kanskje kan dette tolkes som at skepsisen mot privat sektor eller yrker utenfor velferdsstaten i praksis ikke er særlig stor, men det kan

også tolkes som at andelen medlemmer og medlemsforbund i Unio med den primære medlemsmassen utenfor velferdsstaten i privat sektor oppleves å være håndterlig, slik «kjerneverdiene» er definert på det nåværende tidspunkt.

Vi ble imidlertid møtt med flere argumenter som talte for en ønsket utgrensing av privat sektor basert på en oppfattelse av forskjellighet. For eksempel på spørsmål om det er spesielle grupper som kan bryte med Unios kjerneverdier knyttet til utdanning og velferd, eller om dette gjelder privat sektor som sådan, svarer det samme styremedlemmet at "dette har jeg ikke tenkt så mye på, men i utgangspunktet har jeg tenkt at det er litt utfordrende med privat sektor, for når du skal tjene penger så jobber du på en annen måte enn når du skal levere velferd". Hvorvidt det å "jobbe på en annen måte" viser til verdier hos den enkelte arbeidstaker eller om det dreier seg om bedriftsorganiseringen i privat sektor som sådan er uklart, men utsagnet følges opp med å vise til hvordan faglige rettigheter oppleves å stå svakere i privat sektor enn i offentlig sektor: "i privat sektor føler jeg at det blir pusha og dratt på, med outsourcing og så videre" og hvordan dette "kan være utfordrende for fellesskapet".

Hvis vi vender tilbake til det analytiske rammeverket må slike utsagn tolkes i retning av en relativt snever gruppesolidaritet, det vil si en høy grad av profesjonalisme og lav grad av kollektivism. Et annet styremedlem vektla et aspekt som også gjør at uttalelsen over kan kritiseres for å være en kortsiktig gruppesolidaritet, siden endringer i privat sektor, for eksempel i retning outsourcing, i fremtiden også kan bli vanlig praksis i offentlig sektor, om det ikke allerede er det for mange arbeidstakere, selv om dette styremedlemmet opprettholdt avgrensning til "høgskoleutdannede":

Jeg mener jo at Unio må være, hva kalte vi det, ikke fag-, men profesjonsorienterte. Være tydelig de høyskoleutdannedes forbund. Både i offentlig og privat sektor. Og kunne være en god arbeidslivsaktør både i privat og offentlig sektor. Og ta ansvar for norsk arbeidsliv som sådan. Og ikke vente til problemene står og stanger i offentlig sektor, for da er det ti år siden førstemann i norsk arbeidsliv har vært utsatt for samme presset [...] [D]et merker jeg litt, at vi er så enige i offentlig sektor – så skal vi virkelig bry oss med å mene noe om privat sektor og utfordre på en måte enigheten i offentlig sektor? [...] Det utfordrer ikke offentlig sektor at man tar ansvar i privat, snarere kan det hjelpe. En kan få et litt rart bilde av privat sektor i Unio. Det er litt sånn at det er på grensa til at privat sektor er motstanderen, motparten, mens alle forbundene sitter med medlemmer i privat sektor. Det blir litt rart for oss.

Vi ser av dette sitatet at det også ligger en kritikk av at det blant enkelte er en manglende vilje til å la seg utfordre til å tenke nytt, man ønsker ikke å "utfordre [...] enigheten i offentlig sektor". Samme informant respekterte at det er i offentlig sektor Unio "er stor og henter legitimiteten sin", men ønsket samtidig "mer engasjement" på en av de andre "kjerneverdiene" i Unio, nemlig utdanning og profesjon, fordi "profesjonsgruppene [i privat sektor] står overfor helt viktige og essensielle utfordringer i norsk arbeidsliv i dag som vi vil møte også i offentlig sektor senere":

Grunnen til at jeg fokuserer på privat sektor er at offentlig sektor fungerer så bra. Og der må vi være, og det er der man er stor og henter legitimiteten sin. Og det må jo jeg bare ta inn over meg [...] Vi ønsker bare mer engasjement. Vi må ha fokus på offentlig sektor. Der er de store gruppene i Unio [...] Men jeg mener jo at det er mulig å rekruttere gode profesjonsgrupper i privat sektor som definitivt har noe å gjøre i Unio. Enkelte av disse profesjonsgruppene står overfor helt viktige og essensielle utfordringer i norsk arbeidsliv i dag som vi vil møte også i offentlig sektor senere. Og det er viktig å vurdere hvem disse er og hvilke områder de er på. Klart at det er krevende for en hovedorganisasjon som skal ut og rekruttere medlemmer i andre hovedorganisasjoner, tenker jeg. Det er en krevende sak, så der må man trå litt nennsomt [...]

Men jeg synes man bør åpne opp for flere forbund fra privat sektor, men som er profesjonsforbund-aktige. Ikke sånn «all over the place», for da har vi utfordringer med en gang.

I utgangspunktet foreslår dette styremedlemmet en transformativ ekstern endring av struktur all den tid utvidelsen til profesjonsgrupper i privat sektor bør gjøres for å bygge økonomisk og politisk makt som vil styrke arbeidstakere og fagbevegelsen mot generelle utfordringer i arbeidslivet, men igjen med "profesjonsforbund-aktighet" som avgrensning.

Andre uttalelser pekte tydeligere i retning av at ekspansjon er ønskelig, hvor noen få av disse trekker på aggressive beveggrunner mens de fleste beveger seg i retning av transformativ. La oss begynne med argumenter for aggressive strategier knyttet til endringer av ekstern struktur.

Innlemming av nye forbund: aggressiv ekspansjon

For å låne noen etablerte begreper handler noen av endringene i ekstern struktur om at Unio "fyller et rom" (og har (hatt) et "heartland" i profesjoner og velferdsstatsyrker), og dermed har en eksistensberettigelse, men at rommet begynner å bli trangt. Kjernegruppene vi beskrev over, profesjonsutøvere i offentlig sektor er i stor grad organisert, og mange av dem er i Unio, og arbeidstakere med universitets- og høgskoleutdanning det samme, om enn mer spredt på de ulike hovedorganisasjonene. Endringer av ekstern struktur handler her om å "vinne nytt terreng" for å kunne vokse. Dette kan gjøres ut fra transformativ beveggrunner, som vi skal se på under, men også mer aggressive, hvor strategien blir å innlemme andre forbund for å "ta terreng" fra konkurrenter:

[J]eg tenker at vi kunne vært enda mer pågående i forhold til grupper som er organisert [hos] andre, for eksempel [forbund] som er veldig like oss. Og [forbund] [...] som har [profesjonsgrupper] [...] som befinner seg [...] i helsesektoren, blant annet. Men de finnes også utenfor, og leverer tjenester til både offentlig og privat sektor. Jeg tenker at her har vi muligheten til å samle store grupper der vi kan påvirke både offentlig og privat sektor.

Ekspansjon, dog innenfor visse grenser knyttet spesielt til kompetanse og utdanningsnivå, blir med andre ord av enkelte sett på som et mål i seg selv for å bygge styrke:

Når det gjelder ekspansjon, [...] om vi skal utvide fellesskapet, at flere skal inn, det tror jeg de fleste er enige om at ville ha vært en fordel for Unio, blitt enda sterkere [...] Så det tror jeg er en positiv oppmerksomhet rundt det [...] Jeg oppfatter at det er enighet om at det er en fordel – ikke for enhver pris – det er det ikke [...] For det første må det jo passe til det som Unio skal være altså en organisasjon for de med høy kompetanse og lang utdanning. Jeg tror det ville bli svært omdiskutert hvis vi begynte å trekke den grensa for langt. Ellers så oppfatter ikke jeg at det er noe store motsigelser [...] [A]ndre organisasjoner som måtte være interesser i å komme inn tror jeg er velkommen.

Privat sektor ble nevnt som et viktig område i våre intervjuer, spesielt "innenfor høgskoleutdannede innen de private områdene" for å få "en helt annen tyngde", men også forbund med ulik utdanningsprofil ble trukket frem:

Vi skulle vært mer på banen i privat sektor, skjønner jeg [...] Det er jo en diskusjon som går, og det er klart at vi har hatt profesjoner som stort sett har vært innen det offentlige – nå får vi etter hvert flere innen det private. Vi burde kanskje ha konkurrert bedre innenfor høgskoleutdannede innen de private områdene [...] Vi ville hatt en helt annen tyngde da. Det ville vi. Vi kunne bryna oss mot de store organisasjonene på en helt annen måte [...] Klart at det ville vært interessant å ha [sertifisert yrkesgruppe] inn i gruppa vår! [...] Det er klart at hvis [et stort LO-forbund] sier at de vil bli medlemmer hos oss, så ville vi fått en interessant diskusjon, men det

vil neppe skje. Høyere utdanning, ja, det trenger ikke å stoppe på de med fire år. Det kan godt være, for eksempel Akademikerne – altså, jeg synes jo legene fremstår som ganske gammel-dagse i argumentasjonen, måten de er helt annerledes enn de andre hovedorganisasjonene. Jeg har jo lurt på nå når det kommer mer kvinnelige leger fremover, klarer de å fortsette å argumentere for de lange arbeidsdagene [...] Kommer det til å skje noe i deres organisasjoner også? [...] Det virker som at det er de gammel-dagse legene som argumenterer – blir vi fristende for dem?

Ekspansjon kan både handle om å øke den såkalte "kjøttvekten", det vil si en kvantitativ ekspansjon, eller også en kvalitativ ekspansjon ved å også bli en "breddeorganisasjon" som eksternt blir en mer "troverdig" og "tung politisk aktør" i kraft av å være omfangsrik:

Vi stemte uforbeholdent ja til [innlemmelsen av Maskinistforbundet], [på grunn av] [...] [at] det må være en ambisjon for en hovedorganisasjon å bli en breddeorganisasjon, en tung politisk aktør, innenfor lønn og tariff, og innenfor de samfunnspolitiske områdene. Og det er klart at skal man være en troverdig aktør på lik linje med LO så må man favne vidt og for å favne vidt så må man ta opp nye organisasjoner.

Som vi så i det analytiske rammeverket hevder Ebbinghaus (2003) at store og bredt sammensatte organisasjoner er bedre egnet til å representere både de økonomiske og politiske interessene til arbeidstakere fordi de er bedre til å "abstrahere", det vil si heve seg over detaljene og særinteressene som snevert definerte forbund kan være opptatt av. Til dette kommer forståelsen at et stort antall medlemmer ofte vil anses som nøkkelen til innflytelse, spesielt politisk sådan. Det kan, på den andre siden, samtidig hevdes at det ikke er noen automatikk i at størrelse gir makt, ettersom makt og innflytelse også vil avhenge av mobiliseringsevne og -vilje. Vi beveger oss her over i skjæringspunktet mellom aggressive og transformativt beveggrunner, der avgjørelsen om på hvilken side man lander avhenger av hvorvidt det foreligger en visjon og intensjon om å øke organisasjonsgraden, styrke arbeidstakeres posisjon generelt gjennom å gjøre grunnleggende organisatoriske endringer. Transformativt strategier handler, som nevnt, også om å øke økonomisk og politisk makt og innflytelse gjennom å organisere flere (Behrens et al. 2004).

Transformative endringer av ekstern struktur

Verken aggressive eller defensive strategier fører til at flere arbeidstakere blir organisert (Behrens et al. 2004b). Det nærmeste vi kom defensive beveggrunner var en erkjennelse av at det i Norge muligens er for mange hovedorganisasjoner, og at disse bør slå seg sammen for å konsolidere makt. Dette kan imidlertid også regnes som en transformativ strategi dersom det er knyttet til en annen agenda enn overlevelse og dermed er tuftet på en visjon. Et av styremedlemmene påpekte at mens det er et behov, også i et større samfunnsperspektiv, for en hovedorganisasjon for langtidsutdannede i Norge – det vil si at ut- og avgrensningen med hensyn til utdanning burde bestå – melder likevel spørsmålet seg om det bør være to hovedorganisasjoner for denne gruppen, og dermed om "gamle skillelinjer" mellom treåringer og fem-/seksåringer ikke lenger finnes. Utgangspunktet at det finnes mange hovedorganisasjoner, at det er suboptimalt med tanke på universitets- og høgskoleutdannedes posisjon og endringer i utdanningsnivået i Norge ble trukket frem som viktige begrunnelser for slik fremtidig konsolidering:

For det første så trenger man en hovedorganisasjon som er en bærende røst for langtidsutdannede, universitets- og høgskoleutdannede [...] [D]et er jo helt klart at både i lønnspolitikk, men også i forhold til samfunnsperspektiv så representerer utdanningsgruppene et perspektiv og de besitter en kompetanse som er svært viktig for alle samfunnsaktører [...] Så blir et spørsmål nummer to; det er jo to av dem [...] Det som er en utfordring for det norske arbeidslivet, det er

at vi har så mange hovedorganisasjoner. Og jeg er nok av den oppfatning at vi bør over tid klare å redusere antall hovedorganisasjoner og styrke posisjonen til universitets- og høgskoleutdannede. Og det er slik innenfor hovedorganisasjonslivet at det er makten som avspeiles gjennom medlemstallet. Da får man ikke sterk innflytelse hvis man ikke har et stort antall medlemmer i ryggen. Og derfor så har ikke gruppene kanskje så sterk posisjon i dag som de kunne ha hatt om de slo seg sammen. Men igjen så handler det om politikk, det handler om at en må ha en felles politisk plattform som gjør det mulig. I dag er ikke det mulig. Men i fremtiden er alt mulig [...] Det handler litt også om de gamle skillelinjene som var grunnlaget for etableringen av Akademikerne i sin tid. Nettopp disse femåringene, seksåringene. Hele den akademiske tradisjonen er i ferd med å endres. Det er stadig flere som tar master, og blant Unios grupper så er det generelle utdanningsnivået stigende. Og gjør også at det mye mer likeverdighet mellom hovedorganisasjonene når det gjelder utdanningsnivå/utdanningslengde.

Et annet styremedlem understrekte også at dette er et "kjempeviktig tema", og at hun hadde "stilt spørsmålet hvorfor har vi to hovedorganisasjoner som organiserer akademikere" fordi dette "er et av de viktige spørsmålene videre framover", blant annet fordi "det avviker [...] fra det man har i andre tilsvarende land". Vedkommende mente på denne bakgrunnen at Unio var nødt til å ha et aktivt forhold til den etablerte Unio-identiteten og "gamle" ut- og avgrensninger.

Transformative argumenter knyttet til endringer av ekstern struktur går i all hovedsak på å gjøre grunnleggende organisatoriske endringer for å forsterke maktposisjonen til arbeidstakere generelt, blant annet gjennom økt organisasjonsgrad, ut fra klare visjoner om hva denne maktposisjonen skal brukes til. Vi ble presentert med argumenter som nettopp innebar at Unios vekst burde ses i sammenheng med økende organisasjonsgrad gjennom at Unio bør utvide sitt organisasjonsområde, med det "aggressive" aspektet at det også gjelder å være i forkant av konkurrenter for å vinne terreng:

Punkt én så ville jeg ha endret denne her treårsgrensen – jeg ville lagt grunnlaget for at vi kan rekruttere bredere i det jeg vil kalle det nye kunnskapssamfunnet og arbeidslivet. For jeg tror ikke at det er så opplagt at en tar én utdanning, én profesjon, ett forbund fremover. Det vil fortsatt være der, og så tenker jeg rett og slett ut i fra hvordan ser arbeidslivet ut: 50 prosent er uorganisert. Antagelig så er over halvparten [...] ikke Unio-kandidater. Og jeg ser for meg at LO vil, og i hvert fall bør de, øke innsatsen for å få dem som medlemmer. Og hvis de lykkes på det, og vi sitter med vår konstruksjon og prosjekt nå, så blir LO bare større og større, mens vi vil flate litt ut. Og derfor så tror jeg det er viktig at Unio retter seg mot hele dette sjiktet etter videregående – for der kommer det til å komme ulike typer utdanningskomponenter og -sammensetninger – og det er en fare for at de ikke organiserer seg godt nok. Da må vi være litt obs på det, og kanskje ha forbund som kan være i bredden mer enn bare profesjon. (Folkestad)

Et vesentlig premiss i denne uttalelsen er at det "nye kunnskapssamfunnet og arbeidslivet" skiller seg fra "det gamle", og hvor endringen utfordrer Unio på en måte som gjør at det bør foretas grunnleggende endringer for å organisere uorganiserte. Endringene som vises til er både knyttet til at det i fremtiden kanskje ikke vil være like enkelt å rekruttere unge arbeidstakere med basis i profesjonsidentitet fordi ikke alle følger veien "én utdanning, én profesjon" og til at "sjiktet etter videregående" kanskje blir en stor og viktig gruppe. Vi skal forfølge synet på hvordan begge disse mulige endringene utfordrer Unio til mer transformativ endring av ekstern struktur.

Det at finnes flere "veier inn i yrket" og at fremtidens arbeidstakere med høyere utdanning kommer til å bli mer heterogent sammensatt "med ulike typer utdanningskomponenter og -sammensetninger", ble påpekt av flere, og hvor erfaringene fra "veien inn" til læreryrket ble trukket frem som et illustrerende eksempel til varsko og ettertanke:

Det er stadig sterkere diskusjon om endringer i utdanningsbildet [...] Blant annet Utdanningsforbundet sier at de har to veier inn i yrket: Lærerhøgskolene og universitetet der [studentene] henger på pedagogikk i siste sving. Hvordan fanger du opp dem? Det samme med Forskerforbundet og Akademikerforbundet. Hva med de som tar høy utdanning, men som ikke er profesjonsspesifikk? Hva gjør vi nå hvis vi tenker nytt og annerledes? Jeg tror at vi beveger oss nedover [mot en generell arbeidstakeridentitet]. En kan også se for seg at vi rekrutterer organisasjoner som ikke er profesjonsspesifikke [...] Men vi har nok døra mer på gløtt [...] Jeg tror vi må [bevege oss mot en mer generell arbeidstakeridentitet]. En del av organisasjonene er ikke så profesjonsorganisasjoner som det vi er. Skal [Unio] beholde og fortsatt rekruttere så må vi kanskje fire litt.

Med bruk av samme eksempel med veien inn i læreryrket, men med klare visjoner og tanker om grunnleggende endringer også internt, ga følgende styremedlem uttrykk for å ”møte ungdommen som er på leit” og vise dem ”verdien av fellesskap i en fagforening”:

Jeg tenker [vi] i større grad kan møte ungdommen som er på leit, og bidra til at ungdommen også ser verdien av fellesskap i en fagforening, før de har funnet det yrket de skal ut i. Det er mange som blir lærere som begynner på universitetet fordi de ikke vet hva de vil bli. Og så går de der noen år, og tar noen fag, fordi de synes det er spennende, og kanskje til og med blir litt revet med av det, og helt på slutten [...] så tar du PPU for du ser du vil bli lærer. Vi mister dem på veien gjerne, enten fordi de går til noen andre fagforeninger på veien og da har de fått gode nok forsikringsordninger der til at de blir, eller de klarer seg uten å være organisert, fordi det er ikke spennende nok. Og her mener jeg vi har en utfordring i forhold til at vi kan være med til å modernisere bildet av fagforeningene i dette landet. Men da må vi [...] si som så at nå kan [Unios sekretariat] få en av de i vårt sekretariat [...] [som kan] være hos dere et år, eller et halvt år, og jobbe sammen med noen der, og kanskje fra et annet forbund, og sette seg ned og tenke litt langsiktige tanker – hvordan skal vi klare å utvikle Unio og fagforeninger – for det er jo fagforeningene som skal verve medlemmer. Før de har funnet sin profesjon og sitt yrke, så kan kanskje Unio klare å treffe dem med noe? Men det er jo en helt ny måte å tenke på, og jeg tror at da måtte vi lage en type studentorganisasjon i Unio.

Den foreslåtte interne endringen vil bli behandlet under i et eget kapittel om forslag til slike endringer. Det ligger her tydelig et ønske om å nå grupper som per i dag er uorganiserte, eller i hvert fall har lavere organisasjonsgrad, både med argumenter for ”verdien av fellesskap i en fagforening” og for å ”modernisere bildet av fagforeningene i dette landet” gjennom blant annet å ”tenke litt langsiktige tanker”. Ifølge Waddington (2000) er det en nøkkel til strategisk suksess å kunne utvide fagorganisering og deltagelse til grupper og deler av økonomien som nå er uorganisert.

Selv om Unio ikke har opplevd en stagnerende eller synkende organisasjonsgrad, men snarere vekst, ble det uttrykt et ønske om å satse mer på unge siden dette er en gruppe som i mindre grad organiserer seg og som angivelig mangler kunnskap og kanskje også interesse av et ”fagforeningsfellesskap”:

Et eksempel hvor vi kanskje kunne satset mer, som har vært nevnt i Unio-styret, men jeg vet ikke om det er en felles interesse for det, det er når det er sånn at unge ikke organiserer, altså at organisasjonsgraden går ned hos de yngre [...] [V]i har ikke hatt noen stagnasjon i medlemskapet vårt [...] Det er mulig vi kunne hatt en felles arrangement der [med] tydeligere Unio-profil – hva står vi for? [...] [A]ltså [...] det skal vises at du er sykepleier, lærer, fysio og ergo og sånne ting, men at vi har en mer sånn felles profilering opp mot utdanningene på å gi unge folk en klarere Unio-identitet. Jeg tror de enkelte medlemmene blir med i Sykepleierforbundet, Fysio- eller Ergoterapeutforbundet, som studenter, ikke har noe forhold til forskjellen på Unio, LO

– jeg tror ikke ungdom har i det hele tatt grep om hva trepartssamarbeidet og den nordiske modellen er for noe, altså. Så her tror kanskje alle organisasjonene har noe å jobbe med for å profilere seg mot den yngre generasjonen [...] Hva bidrar vi med felles i Unio? [...] Det er jo profesjon dem er opptatt av når de tar utdanninga, ikke at de skal være del av en større fagforeningsfelleskap [...] Men det betyr ikke at en ikke skal gjøre noen verdens ting.

På samme måte hevdet et annet styremedlem at alle Unio-forbundene, til tross for et felles prosjekt knyttet til studentmedlemmer, har potensial for ”å organisere flere i egne rekker”, hvor det også påpekes et behov for å øke fagforeningsbevisstheten ”hos den yngre befolkningen”:

[V]i har jo et potensial alle sammen for å organisere flere i egne rekker. Vi har hatt et felles prosjekt en stund med å engasjere studentmedlemmer i større grad rundt verving. Det tror jeg er viktig. Innenfor våre medlemmer blir ganske mange av medlemmer vervet gjennom studentorganisasjonene. Det å jobbe mot studentene er et viktig område for det er med på å engasjere studenter rundt det fundamentet som fagforeninger står for. Altså fagforeningsbevissthet, øke den hos den yngre befolkninga.

Disse ambisjonene handler nok delvis om det nevnte prosjektet Framtidsdebatten, som vi plasserte inn i en transformativ ekstern endring. Flere styremedlemmer syntes å ha latt seg inspirere over ideen om å tenke langsiktig, og ikke minst proaktivt:

Vi har ikke vært den mest innovative når det gjelder å fornye arbeidslivspolitikken. Vi har en utfordring i å være nytenkende – nå har vi altså hatt en arbeidsmiljølov som har vært til behandling og en del av arbeidslivspolitikken er knyttet til rammebetingelsene for arbeidstakere, og vi har vel sagt nei til alt og vi har heller ikke kommet opp med alternative forslag til hvordan vi ser for oss det gode arbeidsliv skal være. Det er det ikke – av alle de akademikerne vi har så er ikke det veldig til å være stolt av [...] Jeg tror at det er en viss konservatisme i enhver organisasjon. Jeg vet at det blir mer kamp for å bevare det bestående enn å utvikle det nye.

Som vi skal se under uttrykte andre samme bekymring for manglende proaktivitet, og argumenterte for å gjøre transformativ endringer av intern struktur. I tråd med ønsket om å være innovative og proaktive, knyttet et annet styremedlem det å ”utvikle alternative måter å tenke på” til Unios posisjon, og rolle, i samfunnet:

Det er et potensial for at Unio kunne gjøre mer med tanke på å utvikle alternative måter å tenke på. Med den rollen Unio spiller i samfunnet kunne vi hatt en posisjon som gjør at vi faktisk kunne bidra med noe nytt. Tenke profesjonenes plass i offentlige tjenester på, administrative systemer...

Her ser vi at det er et ønske om å tenke grunnleggende nytt om profesjonene og deres rolle, og dette er en visjon for Unio flere var inne på og som vi skal vende tilbake til som en potensiell sentripetal kraft, men, som vi allerede har sett blant styremedlemmene som ikke ønsker endring eller som er reserverte til det, er spørsmålet om utdanning og utdanningsnivå i seg selv kontroversielt, spesielt i kombinasjon med spørsmålet om ekspansjon. For styremedlemmene som ønsker en transformativ ekstern endring blir utdanningsspørsmålet noe de forholder seg pragmatisk til i lys av større hensyn som samfunns- og organisasjonsutvikling:

Vi må også se både på samfunnsutvikling og organisasjonsutvikling, og trender rundt oss. Og en ting som jeg mener, som jeg tror at jeg ikke har helt tilslutning til ennå, det er at vi må se veldig pragmatisk på denne treårsgrensen. (Folkestad)

Et annet styremedlem mente at pragmatismen fort ville få gjennomslag dersom det var tydelig at "makten lyser og blinker i det fjerne", og at prinsipper ikke skal være tvangstrøyer. Som vi ser av følgende uttalelse mente vedkommende at vedtekter og prinsippprogram ikke kan komme i veien for "å ta vare på medlemmene sine og styrke deres innflytelse":

Jeg tror at en skal være våken for at det er en viss pragmatisme i Unio når makten lyser og blinker i det fjerne, så er det en del prinsipper som viker for makt. Sånn er det jo [...] Jeg tenker at enhver hovedorganisasjon har en genuin interesse av å ta vare på medlemmene sine og styrke deres innflytelse, og det som da styrker innflytelsen det vil en svært gjerne ikke si nei til. Så det går alltid an å endre en vedtekt og endre et prinsippprogram hvis det gagnar medlemmene!

Samme styremedlem ga dermed uttrykk for å selv ha et "pragmatisk forhold" til Unios nåværende krav om utdanningslengde på tre år. Som vi skal se ble det erkjent at dette kravet nå er en "bærebjelke" samtidig som at slagordet "utdanning skal lønne seg" fungerer samlende, men styremedlemmet påpekte samtidig at med "retorikkens kunst" var det "lett å lage en formulering som gjør at utdanning skal lønne seg" og "som bærer seg både for post-gymnasiale og helt opp til de ypperste utdanningsnivåene vi har". Hensynet til et annet situasjonsbilde" nødvendiggjør for dette styremedlemmet en diskusjon av den grunnleggende strukturen, inkludert "bærebjerkene":

Jeg har et pragmatisk forhold til [krav om utdanningslengde]. Jeg tenker at i dag så er det en bærebjelke, og så tenker jeg at gitt et annet situasjonsbilde så må vi vurdere dette opp mot den makt og innflytelse som Unio får som hovedorganisasjon. Og så er jeg jo søkende til dette som går på de mellomnivåene, etter videregående, post-gymnasiale, som jeg sier, at vi må i hvert fall ha en grundig diskusjon om ikke disse også skal tas inn og bli en del av Unio-fellesskapet.

Vi er med dette over på det andre aspektet ved "nye kunnskapssamfunnet og arbeidslivet", nemlig "sjiktet etter videregående", det vil si de potensielt voksende fagskoleutdanningene. Som vi ser av følgende uttalelse henger dette sammen med det ovenfor nevnte behovet for å (stadig) gjøre nye ut- og avgrensninger i Unio, hvor det blir erkjent at man ikke blindt bør "lokke til" seg forbund og at en viss spesialisering gjennom avgrensning er hensiktsmessig, men hvor det også blir åpnet for en annen definisjon av "høyere utdanning" og uttalt ønske om å ikke "lukke døra helt":

[D]et ser nemlig ut nå til at det kan komme en voldsom vekst på fagskoleutdanningene, og hva gjør vi med dem? Skal vi bare la de forsvinne til andre? Så det er et [...] spennende område. Men det betyr ikke at vi er ute og prøver å lokke til oss fagforeninger som er veldig opptatt av å være fagarbeidere – LO har masse kompetanse og ønsker å være en hovedorganisasjon for de fagforbundene. Det er greit. Sånn i hovedsak så er vi på høyere utdanning og forskning, men vi stiller spørsmål om hvordan vil høyere utdanning bli definert i fremtiden, og det er derfor vi ikke ønsker å liksom lukke døra helt der. Og i hvert fall se på fagforeninger som har medlemmer [i] yrker der det er ikke så klart definerte kompetansekrav, [...] der som sykepleierne var for en del år siden [...] Og du får [...] denne EQFen – European Qualification Framework – som skal prøve å definere kompetanse på tvers av de europeiske landene slik at du skal få økt mobilitet. De beskriver noen kompetansenivå, men ikke så tydelig [...] Sykepleierutdanningen i mange europeiske land er jo ikke høgskoleutdanning. Så det er noen utfordringer, som jeg mener vi må åpne litt opp for å diskutere – hvordan skal Unio ta imot dette fremover?

Vi husker fra det analytiske rammeverket at arbeidslivet er i endring, og noe av bakgrunnen for omstrukturering i retning av utvidelse av organisasjonsområdet eller sammenslåing mellom forbund eller hovedorganisasjoner har i enkelte tilfeller vært omstruktureringen på arbeidsgiversiden – mange virk-

somheter har fusjonert og oppsplitting av vare- og tjenesteproduksjon, slik som for eksempel konkurranseutsetting, har ført til ny grensedragning mellom sektorer og bransjer. Vi så dermed at Behrens et al. (2004b) argumenterer med at i den utstrekning fagforeningers eksterne form, det vil si deres organisasjonsområde, ble etablert i en tid med andre sosiale, politiske og økonomiske betingelser, er det både ønskelig og nødvendig med revurderinger og fjerne utdaterte, og kunstige, grensedragninger. Et av styremedlemmene påpekte at nettopp en slik endring av omgivelsene var relevant for Unio:

Jeg tenker at det er helt naturlig at Unio over tid skal styrke sin posisjon gjennom større bredde, og der en skal representere bredden av tariffområder, eller hele arbeidslivet. Og det delvis skjer jo dette uten at Unio har bestemt det, fordi, ikke minst på grunn av den nye regjeringen så er jo veldig mye av offentlig sektors tjenester, de blir jo nå mer og mer konkurranseutsatt, og dels privatisert, sånn at det som ikke trengte å være en politikk det har blitt en reell situasjon [...] Så det er tjenesteyting i regi av privat sektor som etter all sannsynlighet vil vokse i omfang i årene som kommer. Men jeg tenker annerledes enn det altså, jeg tenker mye mer på at vi skal få nye medlemsorganisasjoner inn i tillegg.

Dette utsagnet, som innebærer at skillet mellom offentlig og privat sektor viskes ut, står litt i kontrast til den mer reserverte holdningen vi så over hvor et styremedlem vektla at det er store forskjeller på offentlig og privat sektor, blant annet ved at sistnevnte er preget av helt andre problemstillinger for eksempel knyttet til outsourcing. Et annet styremedlem understrekte at det nettopp er å utvikle strategier med tanke på pågående endringer, blant annet at "NHO i stadig større grad engasjerer seg inn mot det offentlige og offentlig velferd" og at offentlig sektor blir likere privat, som bør stå øverst på agendaen for Unio de kommende årene:

Vi må vite mer om, og vi må utvikle strategier innenfor, endringene i offentlig sektor, altså de nye store utfordringene [...] som går på kommersialisering, konkurranseutsetting. Det har med arbeidstakerutfordringer å gjøre, men det har også med kvaliteten innenfor de ulike sektorene å gjøre. Det må vi både utvikle bedre strategier og ha mer kunnskaper om [...], og vi må bruke mer energi på det. Det blir veldig viktige områder framover.

Det ble i våre intervjuer uttrykt et ønske om å øke Unios politiske makt, både gjennom å få mer slagkraft på områder Unio allerede er en etablert politisk aktør, men også gjennom å komme på banen på politiske områder organisasjonen til nå har vært mer eller mindre fraværende. Følgende styremedlem ville synes at det var "utrolig interessant" om Unio ekspanderte inn i privat sektor ut fra et ønske både om å la seg utfordre til "å sette noen premisser" og ikke opptre konservativt i en situasjon med eksterne endringer, men også ut fra en tanke om at Unio ville kunne ta utfordringen og bli "en sterk aktør":

Jeg tror det ville være utrolig interessant. Jeg tror Unio vil kunne være en sterk aktør. Spesielt med tanke på der offentlige tjenester skal leveres av private aktører. At kapitalinteressene begynner å blomstre innenfor områdene. Og så tror jeg Unio er en aktør som bør være på banen. Og man må ha en god politikk på det. Internt kan det være problematisk, fordi det er noe med å prøve å holde igjen en utvikling som du selv ikke setter på dagsorden, da er det noe med, på hvilken måte være en del av det og kunne sette noen premisser [...] Unio kan være en organisasjon som kommer på banen der.

På den andre siden fikk vi også uttalelser som tydet på at det som for enkelte er å ta vare på "kjerneverdier" for andre kan bli en tvangstrøye som hindrer Unios utvikling, blant annet i form av å bli en samfunnsaktør på områder der man ikke markerer seg i dag:

Så er [det] jo også [å være] en samfunnsaktør på områder der vi ikke har engasjert oss så tydelig frem til nå [...] Jeg tenker på næringspolitikk. Inntektspolitikk er sånn helt akseptabelt at vi engasjerer oss i, men inntektspolitikken igjen baserer seg jo på næringspolitikken, og har jo tradisjonelt vært dannet på bakgrunn av å organisere fagforeninger med medlemmer hovedsakelig i offentlig sektor. Det har kanskje svekket oss litt i forhold til å ha en rolle [...] LO er tunge både i offentlig sektor, men ikke minst i forhold til privat sektor, og NHO er jo [...] viktige premissleverandører for den næringspolitikken som vi har [...] Vi blir litt svekket på inntektspolitikk fordi vi er så svake på næringspolitikk, hvis jeg skal si det ganske sånn enkelt.

Som vi ser vektlegges det at en av måtene å utvide både politisk og økonomisk makt er knyttet til å ikke bare å utvide til nye arbeidstakergrupper, men i enda større grad å utvide til privat sektor siden denne, for eksempel gjennom frontfagsmodellen, er premissgivende i Norge. Et av styremedlemmene påpekte at Unio "kanskje ikke [har] så stor oppfatning om verdiskapningen i privat sektor, og burde ha det", eller ihvertfall "[b]urde mene mer om dette". Samme styremedlem trakk frem at Unio ikke nødvendigvis trengte å bygge seg mer opp innenfor privat sektor for å mene noe:

[M]an bør være på banen i privat sektor. Man bør mene noe om privat sektor. Det er viktig. Både for forbundene med medlemmer i privat sektor, men også de som ikke har det [...] [for det gir] større legitimitet også inn i offentlig sektor [...] Når man snakker om frontfaget, pensjon [...] Man er litt tilbakelent over hva som skjer i privat sektor og så venter man til det ruller noe over offentlig sektor og da kan det være litt for seint for oss. Og så mangler vi litt legitimitet for vi blir beskyldt for å ikke ta ansvar for norsk arbeidsliv [...] Man må ta på seg vesten når Skogen Lund snakker om privat AFP eller næringspolitikk eller hva det måtte være [...] [S]nakker Skogen Lund om pensjonene i offentlig sektor, er det ingen grunn til at Unio ikke skal kunne snakke om pensjonene i privat sektor. Være en aktør der. Når man kaller inn i NHO til samarbeidsmøter så må Unio også være der. For å få sammenhengen her. Den nye pensjonsordningen – det var slett ingen i offentlig sektor som var en del av dette. Det burde det ha vært. Da kunne det kanskje sett annerledes ut.

Et annet styremedlem var enig i at Unio burde utvikle syn på næringsutvikling og verdiskaping og at dette ikke trengte å innebære "kjøttvekt" i privat sektor, men snarere at Unio kunne og burde være litt "høy og mørk" på disse områdene:

"Syn på næringsutvikling i Norge/verdiskapning i privat sektor" – der har vi jo hatt en lang og stor diskusjon i ulike settinger. Vi skal jo ha syn på næringsutviklingen i Norge, men vi må liksom også innse at [...] Norges-verden ser ut sånn at vi organiserer altså profesjonsorganisasjoner og frem til nå så har de aller fleste av våre medlemmer vært ansatt i offentlig sektor. Ikke i privat sektor. Og så har vi et frontfag som står der som en staur [...], men vi har altså ingen medlemmer der! Eller "ingen", vi har noen da. Så kanskje vi må finne oss en stemme på en annen måte for nettopp å ha syn på næringsutvikling [...] [H]vis vi bare ser på [...] produktivitetskommissjonen, som kom ut med rapport nå i forrige uke, så det er jo et tydelig eksempel på hvorfor vi skal ha et syn på næringsutvikling. Altså rettet opp mot helt klare prioriteringer som regjeringen vil gjøre etter en sånn stor rapport. Så vi vil jo ha en stemme inn i det her. Men vi må gjøre det på en måte som gjør at vi har en stemme på vegne av våre medlemmer [...] [S]om Unio så har vi jo altså en plikt til å ivareta våre medlemmer sine interesser, og så lenge vi ikke har drøssevis med medlemmer innenfor den sektoren, så må vi prøve å komme på isteden med å si noen ting om det vi faktisk driver med [...] [U]ansett hvordan vi innretter oss så vil ikke medlemmene våre bli industriarbeidere. Og jeg mener at vi ikke skal snu kappen den veien at vi skal få de industriarbeiderne til å blir medlemmer i Unio, jeg da [...] Det var jo et rasende,

svevende innlegg [...] Vi må være med å påvirke på hvordan det skal være. Vi kan tillate oss å være litt "høy og mørk" på noen av de områdene.

Her kan vi altså ane et forslag om å foreta en kvalitativ ekstern endring, et ønske om at det å være "høy og mørk" skal gi økt makt og innflytelse uten å vokse kvantitativt. Andre var mer opptatt av at Unio burde komme på banen i forhold til å utfordre den privilegerte posisjonen til privat sektor i Norge og også den etablerte forståelsen i den norske historiekulturen nevnt i det analytiske rammeverket:

[D]enne fremstillingen om at det er privat næringsvirksomhet som er verdiskapende i motsetning til det offentlige som er de som bruker verdiene – det er stor bevissthet om å motarbeide dette. Offentlig sektor er verdiskapende. Jeg kan ta et eksempel: Hvis et barn blir født bidrar ikke det til BNP, men hvis du kræsjer bilen din bidrar du til BNP. Hva er mest verdiskapende? [...] Jeg vil ikke si at Unio ikke har gjort noe med det, men kan jobbe videre med å utfordre dette.

Endringer av intern struktur

Hovedproblemstillingen for organsasjonsevalueringen var hvordan Unio fungerer som fellesskap og hvordan dette fellesskapet kan videreutvikles gjennom å styrke Unio-identiteten. Vi har over sett på hvordan Unio i dag fungerer som fellesskap, og vi har også sett at styremedlemmene har delt syn på hvorvidt det finnes en Unio-identitet. Enkelte mener identiteten er sterk, mens andre mener den er fraværende. Vi stilte i intervjuene også spørsmål knyttet til videreutvikling både av fellesskapet og Unio-identiteten, og vi skal nå drøfte disse i lys av strategier for intern endring i tråd med rammeverket over, hvor vi igjen legger til konservative begrunnelser for å ikke ønske endring. Vi begynner med sistnevnte siden disse begrunnelsene er for å ikke gjøre særlige endringer.

Konservative interne strategier

De konservative strategiene knyttet til intern struktur handler i stor utstrekning om behovet for å bygge et sterkere Unio, både med hensyn til om forbundene bør avgi noe autonomi til fordel for Unio og om det bør bygges en (sterkere) Unio-identitet, igjen, ifølge disse styremedlemmene, potensielt på bekostning av tilhørighet og identitet til forbundene. For eksempel ga et styremedlem uttrykk for at det var "helt uaktuelt" at Unio skulle ta del i forbundets tariffavtaler i en avveining mellom autonomi og fellesskap. For andre var imidlertid forhandlingsområdet et sted å starte, men igjen med den forutsetningen at det er "helt nødvendig" å gjøre det på en måte "som ivaretar autonomien":

Jeg tror at det er på forhandlingsområdet at vi må se litt på hva vi skal gjøre. Jeg vet egentlig ikke hva jeg ville ha gjort. Men jeg tror jeg ville ha begynt å se på organiseringen av sekretariatet rundt forhandlingsvirksomheten, og sett på sammensetning og organiseringen av forhandlingsutvalget. På en måte som ivaretar autonomien, både fordi jeg mener at det er viktig og fordi det er helt nødvendig å si at det er noe av målet.

Det ble generelt uttrykt en reservasjon mot å avgi autonomi, men det var gjennomgående et ønske om å styrke fellesskapet. Reservasjonene dreide seg om alt fra manglende tillit til at andre ikke kom til å utnytte situasjonen til egen fordel til frykten for et "kjønnsløst Unio":

Unio som fellesskap [...] får sin verdi gjennom 13 forskjellig autonomier. Hvis de later som et sånn kjønnsløst Unio, da blir det ikke noe greie på det.

For styremedlemmene som var mest opptatt av forbundenes autonomi måtte aktuelle interne endringer gjøres med "en tro på at du kan bevare forbundenes autonomi ved å jobbe mer i fellesskapet", dette fordi at dersom man snakker om "å avgi autonomi så tror jeg man bommer og ikke når fram". Det ble dermed viktig at Unio-fellesskapet heller bør bidra til å forsterke profesjonenes og organisasjonenes autonomi, fordi "hvis man oppfatter at det er å avgi autonomi så vil man få bremsene på".

En av grunnene til at enkelte setter "bremsene på" kunne se ut til å være en manglende tillit. Dette kom til uttrykk i uttalelser slik som det følgende, hvor frykten er at hvis man "slipper fra seg makt" kommer andre og "grabber til seg mer":

[I] sånne settinger så handler det jo om at man selvfølgelig må utvikle seg, og så tror jeg at den utviklinga stopper litt fordi man er redd for, og sitter og passer på, sin egen bunge [...] [J]eg ser ikke noen grunn til at jeg skal slippe opp, for å si det sånn. For hvis jeg slipper opp så er det bare noen andre som kommer og grabber til seg noe mer. Så jeg kan ikke sitte der bevisst og si at man slipper fra seg makt, fordi det er det man gjør da, og det er det ingen av oss som er villige til å gjøre.

Et annet styremedlem, som selv ikke var av denne oppfatningen, hadde gjort seg lignende betraktninger med hensyn til hvordan Unio fungerte på dette spørsmålet, men mente likevel at dette hadde blitt bedre:

I noen år har det blitt for mye fokus på særforbundene. Hvis vi skal lage en resolusjon har det vært for mye fokus på at alle skal kjenne igjen noe fra eget forbund. Politi skal ha inn ordet risiko – og så skal Forskerforbundet ha inn noe med høyere utdanning og så skal lærerne ha inn noe. For at man skal være trygg så må man kjenne igjen noe fra eget forbund. Mens jeg er mer opptatt av at vi må finne det som er felles for alle som vi kan kjenne oss igjen i alle. Det har noe med tillit å gjøre og det har tatt tid og jeg synes vi har blitt bedre.

Dette sitatet handler også delvis om å bygge en felles identitet basert på å identifisere felles erfaringer, interesser og forståelser heller enn å fokusere på forskjeller og særinteresser. Som nevnt innledningsvis var spørsmålet om å bygge en Unio-identitet et annet område hvor konservative holdninger til interne endringer kom til uttrykk. Følgende styremedlem valgte til og med å omtale dette som en "bekymring" for at det er uttrykt et behov for å bygge en Unio-identitet, og uttrykte samtidig at Unio ikke skal anlegge en intern struktur hvor de er til stede på arbeidsplassene:

Det som bekymrer meg litt er dette sterke behovet for å [...] bygge identitet slik at hvert enkelt medlem i Utdanningsforbundet eller Sykepleierforbundet skal veldig enkelt vite at de er med i Unio. For meg er det viktigere at de vet at de er med i [forbundet]. Så jeg er ikke så veldig opptatt av å bygge den identiteten på arbeidsplassen for der kan ikke Unio være. Der må det være primærforeningene som er.

Dette ble delvis begrunnet med et hensyn til medlemmene ved at de "har bedre av å være knyttet til sin organisasjon", der "sin organisasjon" er avgrenset til forbundet, og delvis med manglende bevissthet blant medlemmer når det gjelder hovedorganisasjonstilhørighet:

Jeg er mer opptatt av at medlemmene har bedre av å være knyttet til sin organisasjon, sin profesjonsorganisasjon. At det er der de har sin identitet, men så må det være sånn at profesjonsorganisasjonene har sin identitet i Unio, at det er Unio som er det naturlige valget. Og da er det nesten underordnet hva medlemmene tenker og mener om det. Det er veldig få medlemmer som er så bevisst på det at de har et forhold til hovedorganisasjonen på den måten. De har et forhold til sin organisasjon og sånn bør det være. For meg er det viktigere å bygge den identiteten.

Vi ser her uttrykk for en "russisk dukke"-tilnærming til identitet hvor det innerste nivået, medlemmene, har sin identitet kun knyttet til neste, omsluttende, nivå i hierarkiet, profesjonsorganisasjonen, som har sin identitet knytte til det neste, omsluttende nivået, men der den innerste dukken ikke ser og er i berøring med dukkene "utover", fordi den nærmeste omslutter og avstenger totalt. Det er med andre

ord ”profesjonsorganisasjonene” som skal ha Unio-identitet, og som skal velge å være medlem av Unio, og det er ”nesten underordnet hva medlemmene tenker og mener om det”. Et annet styremedlem ga uttrykk for samme forståelse, der det ble antatt at det ikke ”er lett å selge en dobbeltidentitet”:

Unios styrke er nettopp at vi har sterke medlemsorganisasjoner med høy standing også i forhold til medlemsrekrutteringsbiten. Det er det man identifiserer seg med og hvis man skal viske ut det til fordel for Unio-fellesskapet så tror jeg at vi taper. For jeg tror ikke det er lett å selge en dobbeltidentitet – både [forbunds-] og Unio-identitet. Det kan være krevende nok å selge [forbundet] sin identitet. Og det er tross alt medlemmene som er grunnlaget. Unio-identiteten hos våre medlemmer trer inn når det er nødvendig. Når vi har streiker, så er den der og da er den helt logisk, men i det daglige er det [forbundets] identitet som skaper fellesskap. Og vi må hegne om det eller så tror jeg vi slår ut barnet med badevannet.

For et annet styremedlem handlet dette mindre om å ”svermerisk” skape fellesskap og mer om det vi over omtalte som en instrumentell, eller ”pragmatisk” holdning til hovedorganisasjoner, selv om identifisering med forbundet opprettholdes som viktig. På direkte spørsmål hvorvidt det at Unio-identiteten i liten grad har forplantet seg nedover i forbundene bør endres, svarte vedkommende:

Hvorfor skulle det det holdt jeg på å si? Det er veldig viktig at alle forbundene får god rekruttering og greier å fortelle nye generasjoner at det er viktig at man er fagorganiserte og får forklart at enkeltforbund går sammen i hovedsammenslutninger, men jeg tror det er feil å tenke at LO er en slags modell. For [...] det kan igjen ha med profesjonsidentiteten å gjøre – at mine medlemmer identifiserer seg med [forbundet], men så har man drahjelp fra Unio i visse ting. Det synes jeg er helt greit – [...] det kan bli litt for svermerisk å snakke om identitet og familie og sånn, jeg ser dette som veldig pragmatisk det at vi er mange sammen.

Som vi har sett flere eksempler på antas det at medlemmene ikke har behov for, ikke er bevisste på og kanskje at de også har et instrumentelt forhold til hovedorganisasjoner. Vi fikk i tråd med dette også uttalelser om at fellesskapet kunne utvikles i form av det vi har omtalt som en tjenesteytende modell, hvor ”fellesskapet” og dets størrelse kan brukes til å endre den interne strukturen i retning av å kunne tilby bedre medlemsfordeler, i hvert fall bedre enn de små forbundene kan oppnå på egenhånd:

Vi er opptatt av at det finnes en tydelig autonomi i forbundene. Det betyr ikke nødvendigvis at vi ikke kan gjøre mer i fellesskap, for eksempel forsikringer og sånne medlemsfordeler. Det går ikke på autonomien som sådan, for det går på avtaler, rettigheter og den type ting, men det betyr ikke at det ikke kan gjøres mer i fellesskap [...] [V]i kunne dratt nytte av hverandre for vi er fryktelig mange. Jeg tenker på de gode avtalene vi kunne gjort. De store har medlemmer nok til en maksimal avtale for seg selv, mens de mindre [...] kunne fått bedre avtaler.

På direkte spørsmål om hvilke områder forbundene må avgi autonomi svarte også et annet styremedlem ”noe så enkelt som medlemsfordeler” og begrunnet det med at Unio er den eneste hovedorganisasjonen som ikke har ”en samlet pakke”:

Noe så enkelt som medlemsfordeler, som egentlig er helt essensielt. Vi er eneste hovedorganisasjon som ikke har en samlet pakke av medlemsfordeler å forhandle med store medlemsgrupper på. Øvrige temaer [er] hvordan man ivaretar de små på bekostning av de stores interesser i enkelte sammenhenger. Det tror jeg fellesskapet kunne hatt mer modenhet på.

Dette sitatet åpner for en viss endring i retning av å bygge ut fellesskapet, også i en mer inkluderende retning, og vi beveger oss med det over på ønskene om å gjøre noen interne endringer av struktur, enten i form av ledelse og administrasjon eller beslutningsprosesser. Et annet styremedlem var her

helt klar da vi spurte om forbundene må avgi autonomi: "Ja, jeg tenker det – altså hvis vi skal ha et sterkere Unio".

Det at det foretas en organisasjonsevaluering kan, som nevnt over, tolkes som en transformativ strategi for Unios vedkommende knyttet både til endringer i beslutningsprosesser og i ledelse eller administrasjon. Stort sett ble vi møtt med positive holdninger til at det gjennomføres en slik evaluering. Følgende styremedlem var positiv, blant annet fordi det løfter opp noen diskusjoner som bør tas samt legger til rette for utvikling:

Jeg synes det er bra, veldig OK å få løftet opp disse diskusjonene. Løfte dem opp i lyset, som trollet som sprekker. Fordi at vi må våge å ta dem. Hvis vi skal fortsette å utvikle oss og vokse på en eller annen måte, og det vil vi jo. Det er ikke farlig å være uenige i organisasjonen. Det handler om å finne et minste felles multiplum. Hva som gjør oss sterkere og hva vi er villig til å saldere.

Siden denne organisasjonsevalueringen ikke innebar en vurdering av medlemmenes involvering i Unio som organisasjon ut over de kvantitative undersøkelsene, vil interne endringer av beslutningsprosesser omhandle relasjonen til og involveringen av de såkalte Unio-tillitsvalgte. La oss først se på forslag til transformativ interne endringer av ledelse og/eller administrasjon.

Transformativ interne endringer av ledelse/administrasjon

Transformativ begrunnelse for å gjøre interne endringer i ledelse og administrasjon handler blant annet om å justere organisasjonens struktur i tråd med formålene og prioriteringene. Som vi så over har Unio i mange henseender valgt en minimumsløsning når det gjelder størrelsen på sekretariatet. Behrens et al. (2004) nevner en endret ressursfordeling for å promotere vekst som et eksempel på en transformativ intern endring av ledelse og administrasjon. Det ble i våre intervjuer også understreket at minimumsløsningen i en del sammenhenger har blitt en begrensning, og at det kan være behov for å i noen utstrekning utvide sekretariatet i Unio med noen få faste stillinger. Behovet for denne utvidelsen var knyttet både til å øke kompetansen og ressursene til utredning, analyse og politikk-/strategiutvikling og til å styrke deltagelsen og koordineringen av "Unio der ute". Et av styremedlemmene mente dermed at det viktigste hensynet å ta i diskusjonen av hvor stort sekretariatet bør være er medlemmene og ønsket om å "finne de felles verdiene" og å "skape en større samfunnsdebatt":

[F]orholdet mellom hvor stort og lite sekretariatet skal være i forhold til forbundene er en vurderingssak og en utfordring – for forbundene [...] er veldig sterke og selvstendige – så det må være noe som skal bli til det bedre for medlemmene. Må vurdere hva medlemmene får ut av dette. Her mener jeg det er mye, mye, mye å gå på. Og også dette med å finne de felles verdiene i profesjonsidentiteten og bygge det opp og skape en større samfunnsdebatt.

Som vi skal se var styremedlemmene likevel i utgangspunktet opptatt av at sekretariatet fortsatt skulle være "slankt", dog med en mulig utvidelse av "noen få faste stillinger". Særlig et av styremedlemmene fra en av de relativt små forbundene uttrykte skepsis til sitt forbunds mulighet og vilje til rent økonomisk prioritere å bygge ut Unio sentralt. Vedkommende mente Unio hadde "noe å gå på" i en rekke saker, men var usikker på hvorvidt dette ville la seg realisere, spesielt siden det kanskje ikke ville være så mye å hente for enkelte forbund ved å betale mer til fellesskapet:

Syn på næringsutvikling i Norge, verdiskaping i privat sektor, [...] ekspansjon, det er kanskje der vi har noe å gå på. Samtidig så vet ikke jeg hvor gode vi kan være på så veldig mye, for vi har jo en organisasjon hvor det er lite ressurser på toppen, på Unio, mens det er mer på organisasjonene. Så klarer vi å utvikle det jeg sier med en forholdsvis tynn bemanning på Unio-toppen?

[...] Vi kan ikke gå opp i medlemsavgift [...] Jeg vet ikke hvordan det er i LO og YS sine organisasjoner. Jeg har inntrykk av at de betaler mye mer til fellesskapet der enn hva vi gjør. Jeg tror det [...] Vi ville måttet redusere den faglige aktiviteten vår hvis vi skulle betalt mer til Unio-fellesskapet [...] Vi måtte omprioritert da. Jeg er ikke helt klar til å ta den diskusjonen. Hva ville vi fått igjen for det? Hvis vi da hadde fått igjen mer fellesskapstenkning... Jeg vet ikke, jeg. Altså, da måtte vi vært synlige i en Unio-sammenheng for våre medlemmer på en annen måte, fordi hvis vi streiker eller har aksjoner på gang nå så er det lærerne og sykepleierne som streiker, og politi, og så de andre yrkesgruppene nevnes nesten ikke.

Vi ser her uttrykk for et ønske om at en (økt) investering i fellesskapet skal gi en egen nytte, blant annet i form av økt synlighet. Styremedlemmet konkluderte med at "jeg tror ikke vi kunne gi noe mer, slik som jeg ser det nå", som er i tråd med den øvrige skepsisen til å bygge ut sekretariatet på en måte som krever mer ressurser eller en omdisponering. Et annet styremedlem innrømmet at Unio i realiteten stopper sentralt, at det "egentlig ikke er noe lokalt apparat", men at det heller ikke er noe ønske om å etablere et eget fylkesnivå:

De facto så stopper vår organisasjon sentralt. Det er egentlig ikke noe lokalt apparat. Den består av enkeltforbund som det er forventet at skal samarbeide. Vi har flere forbund som har kontorer på fylkesnivå. Jeg tror ikke det er noe ønske fra noen i Unio om å etablere et Unio-fylkesnivå. Jeg er ikke der [...] Unio skal ikke være en organisasjon som eser ut. Vi trenger kanskje litt flere folk, men da trenger vi dem her, høyt kvalifiserte folk her. Det kan vi godt trenge noen få flere av. Men primært skal vi holde på strukturen – at vi skal styrke Unio fra medlemsforbundene når vi trenger kapasitet til det. Og så skal vi ha et sterkt, men avgrenset, sekretariat [...] [og] en tydelig Unio-ledelse utad fortsatt. Men vi skal ikke ha en Unio-struktur ute. Men vi skal ha [...] en logistikk som gjør at vi kan bruke Unio-kreftene bedre lokalt ute på kommune- og fylkeskommunenivå [...] også politisk.

Samme styremedlemmet svarte derfor, på spørsmål om veien videre for Unio, at for å kunne bygge en like "slagferdig organisasjon" som det som oppstår i enkeltsituasjoner, slik som den politiske streiken mot endringer i Arbeidsmiljøloven, må det etableres noen "konkrete strukturer" som hjelper folk til å "jobbe godt nok sammen" og legger "kraft i det lokale samarbeidet med Unio-organisasjonene":

[H]vis vi skal klare å bygge en så slagferdig organisasjon som jeg synes vi fikk til nå under demonstrasjonen, streiken 28. januar [...] Det er [...] en utfordring at vi ikke klarer å få tak i folk og jobbe godt nok sammen i flere sånne sammenhenger [...] [J]eg føler vi må legge kraft i det lokale samarbeidet med Unio-organisasjonene. Men da må vi ha noen konkrete strukturer som hjelper dem med det. Det er en utfordring i hvert fall.

De forslagene vi fikk til utvidelse var som vi ser i tråd med det vi i det analytiske rammeverket omtalte som matriseorganisering hvor kompetanse hentes når den trengs fra der den finnes, både internt og eksternt. Det fremstår for oss at det fungerer litt sånn i dag, men at dette oppleves som tilfeldig og "flytende", og dermed at det er behov for avklaring slik at det blir en tydeligere satsing:

Jeg tenker at å forbedre Unios organisasjon i dag, [...] det handler om å kanskje finne, [eller] avklare i hvert fall, balansen mellom ressursinnsatsen Unio skal ivareta ved oppgaver og hva primærorganisasjonene skal ivareta, for i dag er den litt flytende.

Av hensyn til å beholde et "slankt" sekretariat ble det lagt vekt på at en endring av intern struktur i hovedsak bør innebære at forbundene bidrar inn med menneskelige, og noe økonomiske, ressurser. Vi har sett en rekke eksempler på styremedlemmer med transformativ ambisjon, men hvor det

også blir understreket at slik Unio i dag er rigget er det urealistisk å gjennomføre. For å gjøre det realistisk må med andre ord forbundene bidra mer, og det på en måte som peker i retning av matrisestruktur:

Da må vi være villige til å bidra mer inn. Det mener jeg, for å få til det. Mer menneskelige ressurser. Selvsagt også [...] se om vi bør ha noen flere ansatte i sekretariatet, men jeg tror [på] denne merverdien av at en kan utveksle litt – si hvis [en forsker] hadde jobbet der et år, og så hadde noen i utredningsavdelingen hos oss [...] vært der i et halvt år, og hvis NSF vil bygge opp litt mer den biten, og noen fra Forskerforbundet, så tror jeg de kunne kommet tilbake, [og det] ville være en type kompetanseheving for de som kunne være i et litt annet fellesskap en periode. Men da måtte en sikkert styrke det med et par faste stillinger til i Unio [...] [med] folk som skulle være opptatt av å bruke kompetansen i forbundene [...] Men det betyr ikke at jeg sier nei til den minste økning i sekretariatet – for det er minimalt, altså. Det er så sårbart og minimalt. Men vi ønsker ikke å bli en hovedorganisasjon som LO der det meste foregår der – at [...] primærorganisasjonene må hente kompetanse der på alt og ett omtrent [...] Vi kunne vært litt flinkere til å samarbeide, altså. Men det samarbeidet er vanskelig [...] Samarbeid må struktureres. Hvis ikke er det for tidkrevende. Du kan ikke forvente at den enkelte skal prioritere tid til samarbeid hvis ikke det er noen tydeligere rammer rundt det [...] Vi har bare vært enige i at Unio ikke skal være stort, men det å ta denne diskusjonen om vi ikke kunne vært med fordel litt større, og at vi kunne vært flinkere til å styrke Unio-sekretariatet [...] – jeg tror dette er et område som er litt sånn skjørt. Og det er alle, også hos oss, sant, de som da opplever at de blir truet på det de jobber med hos oss fordi nå skal Unio også engasjere seg mer i dette – det vil jeg tro kan føles som en liten sånn trussel.

Vi husker fra det analytiske rammeverket at en matrisestruktur i teorien vil kunne tillate fremveksten av slike funksjonelle forbindelser på tvers av organisatoriske forbindelser (Fiorito og Jarley 2008). Som vi ser av sitatet kan dette styremedlemmet se for seg et slags matrisesamarbeid med utveksling, men hvor det blir vektlagt at det nettopp må foretas en *strukturering* for å få det til. Styremedlemmet trekker videre frem at en slik struktur ikke bare vil være en enkel løsning på manglende ressurser og vilje til å utvide sekretariatet på grunn av det ovenfor nevnte ønsket om å bevare autonomi (noe som ville minnet om en defensiv intern endring), men at det også vil være *bedre* fordi det "ville være en type kompetanseheving for de som kunne være i et litt annet fellesskap en periode". Som vi husker fra det analytiske rammeverket ble det hevdet at en matrisestruktur som innebærer utveksling av menneskelige ressurser vil ha slike tilleggfordeler knyttet til kryssfertilisering av erfaringer og utvikling av et bredere erfaringsgrunnlag (Bartlett og Ghoshal 1990). Utveksling til eller hospitering i sekretariatet vil, ifølge Bartlett og Ghoshal (1990) kunne tilføre Unio nye og/eller andre perspektiver, samtidig som det blir lettere å utvikle og spre en felles visjon, en felles identitet og felles verdier, samtidig som det motvirker "territorielle" holdninger mellom forbundene.

En annen idé bak matrisestruktur, og andre "temporære" organisasjonsformer, er å skape mer "samentrukne" organisasjoner i begge retninger i form av å redusere duplikasjoner i sideordnede organisatoriske enheter og å skape "flatere" organisasjoner. Vi har vært inne på mer "instrumentelle" begrunnelser både for å etablere Unio og for å sikre videre eksistens, og følgende styremedlemmer legger eksterne aktørers "bestillinger og oppdrag" til grunn også for å foreta interne strukturelle endringer i retning av styring av sekretariatet, selv om dette skal gjøres med en visjon og ved at forbundene "avgir ressurser" fra eget sekretariat, også for å unngå "dublering":

Vi ser en stadig større tendens til at bestillinger og oppdrag går til Unio som hovedorganisasjon fra eksterne aktører, det være seg departement, direktorat, Storting [...] slik at sekretariatet til Unio jobber hardt og mye. Hvis vi skal styrke sekretariatet i Unio, hvis vi skal styrke Unio, må

det være i kraft av mer produksjonsstøtte i sekretariatet. Da skal vi vite hva vi vil. Jeg opplever fra eget ståsted at vårt sekretariat er veldig pressa. Skal vi avgi ressurser for å styrke Unio, må vi ta en diskusjon om det er noe som Unio skal gjøre mer av som nå gjøres ute i medlemsorganisasjonene. Men i tilfelle hva? Vi driver mye dublering i dag.

Det var spesielt knyttet til utredning, analyse og politikk-/strategiutvikling at sekretariatets begrensning ble understreket. Også på dette området var det lite ønskelig å bygge ut sekretariatet med egne avdelinger, men heller trekke inn forbundenes faglige ressurser til samarbeid på tvers:

Der tenker jeg i hvert fall at det er utrolig viktig å bruke særorganisasjonene sine ressurser. Og [...] at det da er de fagorganisasjonene med felles interesser som [...] setter seg ned i fellesskap og jobber ut politikk [...] [D]er tenker jeg at vi skal ikke bygge opp store avdelinger i Unio som skal jobbe ut helsepolitikk, utdanningspolitikk og sikkerhetspolitikk eller kirkepolitikk, men vi skal altså utnytte de ressursene som er i særorganisasjonene og så skal vi sette oss ned sammen der vi har kryssende interesser.

Ønsket om å utvikle et slikt faglig fellesskap eller fagmiljø gikk igjen i våre intervjuer. Et av styremedlemmene ga for eksempel uttrykk for et ønske om at Unio "samles rundt å se på de store samfunnsutfordringene". For denne informanten burde Unio bli "noe mer enn en interesseorganisasjon", hvor dette hang sammen med å jobbe mer på tvers av fag og profesjoner i et forsøk på å bli mer innovativt og å bli mer kunnskapsbaserte i argumentasjonen:

Forskjellen her blir på å være mer et fagpolitisk innspill, ikke bare interesseorganisasjon for spesielle profesjoner [...] Og vi har noen ansatser som er veldig gode [...] [D]et er innovative måter å tenke på sammen som er til fordel for innbyggerne og også presentere profesjonene på en positiv måte [...] Hvis vi nå ser på de store utfordringene Norge har som velferdssamfunn [...] Det kunne vært interessant at vi hadde noen tverr-profesjonelle grupper – at vi hadde mer bud på hvordan skal vi se på de løsningene som er ikke bare ensidig profesjonsløsning, men hvordan kan vi felles løse det. Se mer nytten av å være en så unikt sammensatt gruppe som vi er i Unio av veldig dyktige fagfolk.

Dette styremedlemmet var med andre ord innstilt på å også jobbe mer på tvers av profesjonene, og ikke bare på tvers av forbundene, noe den ovenfor nevnte matrisestrukturen også vil legge til rette for. Vedkommende fortalte oss om et eksempel på hvor godt et tverrfaglig samarbeidsprosjekt mellom forbundene kunne fungere, spesielt med hensyn til at det i slike sammenhenger ikke blir relevant å skjele til forbundenes makt og størrelse, men snarere faglige bidrag:

Profesjonsinteressene ble på en måte visket ut for vi så at alle var interessert i å gi en god tjeneste, og når ny kunnskap gir bud på noe annet enn det vi gjør nå, så ble det en holdning på at det her blir vi med på felles. Og det er kanskje på grunn av det at jeg blir litt farget av at jeg vil ha mer av den måten å tenke på. Størrelsen har aldri vært en diskusjon her [...] Vi har laget noen politiske dokumenter [...] [og] man får jo følelsen av det blir de store organisasjonene som legger føringer på en typen politiske dokumenter [...] Jeg tror at det her er et område hvor vi kunne jobbet enda bedre, og tenke hvordan kan vi tilføre diskusjonen her mer kunnskapsbasert argumentasjon, mer tverrfaglig, tverr-profesjonell måte å forholde seg til løsninger på [...] Når vi lager politiske dokument, eller er aktør i samfunnsdebatten, er det sånn at vi klarer å ha gode prosesser på å løfte oss opp fra de enkeltprofesjonene sånn at vi er en samfunnsaktør på hva som er klokt i samfunnet å gjøre, basert på kunnskap, et tverrfaglig syn i større grad enn at det er noen sterke aktører som har vært med på å lage dokumentene?

Ønsket om å bli en samfunnsaktør var med andre ord delvis fundert på klare visjoner om at Unio i fremtiden skal bli mer proaktive og mindre ”på hælene” for å kunne møte utfordringer knyttet til ”hvordan samfunnet vårt utvikler seg” med ”reformer som kommer over oss”:

Her er en del slike oppgaver, på samme måte som jeg ser hvordan samfunnet vårt utvikler seg – med reformer som kommer over oss, og vi [...] blir ikke proaktive, vi er hele veien litt sånn på hælene. Og Unio har jo ikke noen sånne analysefolk i egne rekker – vi må liksom bestille hele veien. Men da får du ikke det fagmiljøet jeg kunne tenke [...] Jeg mener vi klarer ikke å få Unio til å bli den som ser litt fremover uten av vi er villige til å bidra, eller bygge, eller styrke mer inn i det sekretariatet [...] Hvis det skal være noe veldig konkret, så ville jeg styrke Unio med si én sånn person inn i sekretariatet som skulle ha i oppgave å utrede litt fremover i tid. Og som samtidig da forpliktet de store forbundene, for det handler om hvem som har ressurser til det, og de forbundene som har fagfolk på det området til [...] [å] bidra med en stilling et halvt år, som kunne hjelpe til med og bidra til å se og tenke litt sånn fremover: [...] hvordan utvikler Norge seg og [...] alt dette her alle driver og snakker og sukker om [...] [Slik] at vi kan dra det litt videre og kanskje kunne bli en, etter hvert, da, en premissleverandør på og ha noen selvstendige tanker rundt ting og tang.

Dette er igjen noe av tankene bak det nevnte samarbeidsprosjektet med AFI, og et av styremedlemmene mente at dette nettopp var et skritt i riktig retning for at Unio skal bli en samfunnspolitisk aktør og for å forsterke Unio-identiteten:

Det er en veldig krevende øvelse for vi er en organisasjon med veldig liten stab, vi har egentlig veldig knappe ressurser, og det å mestre, å skaffe til veie kunnskap som vi kan bruke som samfunnspolitisk aktør det er veldig krevende. Men nå har vi [...] funnet en retning på det, kanskje. Hvis vi finner den endelige løsningen med noen å samarbeide med, et forskningsmiljø [...] Unio-identiteten tenker jeg forsterkes gjennom at vi blir enda flinkere enn vi er i dag til å sette politiske saker på dagsorden. Da kan det jo være at AFI hjelper oss der i Framtidsdebatten [...] Det er klart at Unio sliter med å være den som setter den politiske dagsorden. Skal du forsterke Unios posisjon som hovedorganisasjon så må du også levere i det offentlige rom, som er noe annet enn å bare være mot, man må være for, vi må se noen utfordringer som vi kan sette på dagsorden [...] Jeg mener at hvis vi skal forbedre Unio så må vi forsterke Unio-identiteten noe i forhold til det som den er i dag. Hvis Unio skal bli den kraften i det politiske Norge, så tenker jeg at vi må finne noen innretninger som gjør at vi får en enda mye sterkere politisk slagkraft enn vi har i dag. Det er ikke noen enkel øvelse dette, men det handler om at en nok i enda større grad må samordne sine politiske påvirkningsstrategier, til primærorganisasjonene og i samarbeid med Unio [...] Med det store bildet og de store utfordringene vi står overfor, så vil faktisk en samlet påvirkning være noe av det som blir viktig.

Det var, som nevnt, imidlertid ikke bare med tanke på utredning, analyse og politikk-/strategiutvikling at det ble erkjent et behov for å utvide sekretariatet, men også for å styrke deltagelsen og koordineringen av ”Unio-ansvaret” ute. Vi skal komme mer tilbake til deltagelse under transformativ interne endringer av beslutningsprosesser, men vil her behandle der mer ”strukturelle” og administrative aspektet ved dette ansvaret. Vi så over at det er relativt stor motstand mot å bygge ut en regional Unio-struktur med for eksempel distriktssekretærer, noe som følgende uttalelse også tar som utgangspunkt, men hvor det foreslås en styrking av sentral koordinering:

I første omgang så er jeg skeptisk – jeg vil heller styrke Unio sentralt. Og kanskje, kanskje det kunne i tillegg, hvis jeg skal få lov til å drømme litt, [være] én i sekretariatet i Unio som hadde i oppgave å serve de som har Unio-ansvar ute [...] Fordi at der er det liksom ingenting [...]

[I]hvert fall [...] ha én person sentralt, og som jobber utover [i organisasjonen] når det var ulike typer oppgaver, som kunne være kontakten til Unio-tillitsvalgte, som kunne være kontakten til våre fylkesledere når det foregår arbeid. Fordi det handler om en person som etter hvert begynner å kjenne de der ute. Ja, slik at det var en kort vei fra dem og en kjapp kontakt. Jeg ønsker det [...] Heller vil jeg gjøre det enn å begynne å bygge ut litt sånn som LO har det.

Vi ser her at det trekkes på et bilde av organisasjonen som flat, hvor de såkalte "Unio-tillitsvalgte" finnes "utover" og ikke "nedover". Dette er i tråd med en "kjerrehjuls-" eller nettverksorganisering. Vi er med det over på spørsmålet om å eventuelt etablere en regional struktur, hvor vi så over at styremedlemmene ikke i stor utstrekning ønsker dette. Det kan imidlertid her være nyttig både å tenke nødvendighet, målsetting og form. Som nevnt har vi som et ledd i organisasjonsevalueringen også foretatt telefonintervjuer med såkalte Unio-tillitsvalgte, og en av disse påpekte at det også finnes rent instrumentelle grunner til at en regional struktur bør finnes:

Det er ikke noe annet alternativ [...] Arbeidsgiver aksepterer ikke noe annet enn hovedsammenlutningene [...] Så det er den eneste praktiske måten å utøve innflytelse på. Og det er en stor støtte å si at du kommer fra Unio. Nå gjør ikke det nevneverdig inntrykk på ledelsen om jeg kommer fra Norsk Sykepleierforbund [...] [J]eg tror det er en styrke at vi er på hovedsammenlutningsnivå og derfor må den ordningen fortsette. (TV)

De "Unio-tillitsvalgte" var ikke like skeptiske til å etablere fylkes- eller regionsstrukturer i form av kontorer eller sekretariater:

Jeg bare tenkte på sånne forslag. Hva med dette med fylkesorganisering – den burde kanskje blitt litt forsterka [...] Vi burde kanskje hatt et sterkere fylkesforankring internt i Unio-familien [...] Kanskje bygge på med [...] et sterkere sekretariat, lokalt ute i Unio-familien. (TV)

En annen Unio-tillitsvalgt, som ga uttrykk for å savne en "type regionskontor", begrunnet det med at avstanden til Unio sentralt ble litt stor, eller i informantens egne ord, at Unio sentralt oppleves "litt perifert" eller "litt på siden". Denne tillitsvalgte kunne veldig gjerne tenke seg kontaktpersonen vi så styremedlemmet over også ønsket seg, med en understreking av det må være klarhet om hva som er målet:

Ja, for det har vi snakka litt om. Det at man savner et type regionskontor. Unio sentralt oppleves kanskje litt, det blir kanskje feil å si, men litt perifert. Eller litt på siden [...] Så er det jo mange som har tatt til orde for en type organisering av Unio, om ikke i hvert fylke, så i alle fall regionsvis. At man kan ta kontakt, at det er noen der som har i oppgave å bistå mer, koordinere mer og få dette samarbeidet til å fungere tettere. Men så er det hva skal målet være; skal målet være at alle medlemmene opplever tilknytning til hovedorganisasjonen eller skal målet være at medlemmene opplever seg ivaretatt av sin organisasjon? (TV)

Vi ser her ansporinger til at regional struktur henger sammen med Unio-identitet, noe vi skal vende tilbake til senere. Samme Unio-tillitsvalgte reflekterte mer over nødvendigheten av å tydeliggjøre hva som eventuelt skulle være målet med å etablere en regional struktur, blant annet fordi dette også kan ha betydning for strukturens form:

[D]et er kanskje mer spørsmål om hva ønsker vi at Unio skal være ute i regionene eller ute lokalt. Og hvorfor ønsker man det. Litt mer sånn hva er målet. Handler det om å synliggjøre Unios politikk eller handler det om å bli en tydeligere aktør som fagforeningsfelleskap? Eller gjør vi det like godt ved å være tydelige tillitsvalgte i eget forbund og heller slå de sterke kref-tene sammen når det er behov for det under tariff eller under arbeidskamper? Samtidig handler

det om å støtte de andre organisasjonene også [...] [D]a ser man jo kanskje at [...] vi er hver våre organisasjoner og vi er i et fellesskap sentralt, og vi gjør så godt vi kan med å informere hverandre lokalt. Men vi har en vei å gå for å gjøre det bedre. Og det er sikkert mulig å gjøre det bedre innenfor de rammene vi allerede har i dag også, men det handler om prioritering (TV)

Som vi ser kan det være ulike mål bak etableringen av en regional struktur, hvor denne informanten ser at Unio "har en vei å gå for å gjøre det bedre", men at det finnes en kime "innenfor de rammene vi allerede har i dag" blant annet til et overordnet solidarisk mål om å "støtte de andre organisasjonene" og et mål om bedre informasjonsflyt. Et av styremedlemmene vi intervjuet uttrykte at det var å foretrekke å prioritere og å bygge videre på ordningen som finnes heller enn å bygge opp ny struktur:

[D]et [kan] hende at [...] vi skal prøve å tenke hvordan vi [skal] gjøre det for at vi skal støtte opp om de som har felles funksjoner mer enn at vi tenker at vi skal bygge opp en ny struktur ute. Jeg tror vi har nok utfordringer med fylkesstrukturene våre, vi som har det, uten at vi skal tenke at vi skal bygge opp en Unio-struktur i tillegg ute. Da er det viktigere at vi tenker at der vi har Unio-tillitsvalgte som representerer flere av våre, så må vi tenke hvordan skal vi støtte opp om det både økonomisk og i forhold til andre støtteordninger som de trenger. Nå er det sånn at det er først og fremst egen organisasjon som bidrar inn i forhold til det. Både på opplærings-siden og på sekretærfunksjoner. Men jeg er veldig redd for å bygge opp et nytt organisasjonsledd ute.

Et annet styremedlem var negativ til spørsmålet om regional struktur ut fra en oppfattelse av det ville innebære å etablere et fastlagt geografiske hierarki som ikke var tilpasset vedkommendes organisasjonsområde:

Vi er ikke opptatt av det [...] Vi deltar ikke der i det hele tatt. Det fungerer overhodet ikke for oss [...] De regionale leddene forsøker til stadighet å komme i kontakt med oss, men vi har jo ingen der [...] Våre folk kan befinne seg utenfor Angola. Ligge i 14 dager på en rigg utenfor Nigeria [...] Det er et world wide arbeidsliv dem deltar i [...] Derfor må Unio ha en struktur som er i stand til å ivareta at Unio er slik. Tillitsvalgte bor i Bergen men vil aldri ha mulighet til å organisere streik i Bergen. Det må man ta opp i strukturen. Og det mangler. Der er vi veldig annerledes. Vi får det ikke til – alle de nivåene som Unio vil.

For dette styremedlemmet ville kanskje diskusjonen fortonet seg annerledes og vært mer aktuell om den inkluderte nettverksorganisering og horisontal og fleksibel koordinering, det vil si aktiviteter på tvers av ulike forbund, lokallag og grupper *innad* i organisasjonen uten noen spesiell geografisk forankring. Vi så i det analytiske rammeverket at Fiorito og Jarley (2008) hevdet at de fleste "tradisjonelle" fagforeninger er kjennetegnet av lite utviklede nettverk, og at i den utstrekning slike finnes er de flate og "tynne". Det vil si at det er få koblinger mellom medlemmer, til forbundet og, ikke minst, til hovedorganisasjonen. I våre intervjuer ble det uttrykt ønske om slike koblinger, og dermed "tykkere" nettverk for å få et kontaktpunkt med "et ansikt" og for å få tilstrekkelig informasjon og et bredere perspektiv:

Vi ønsker at hvert av de andre forbundene, fysioterapeutene, ergoterapeutene, forskerne er vel kanskje de mest tre relevante - og radiografene, at de hadde kommet med en representant inn i våre møter når vi har fellesmøte med foretakstillitsvalgt. Hvem de plukker ut er ett fett, men da ville vi ha et kontaktpunkt, de ville hatt et ansikt og de ville kommet med informasjon om hva de er interessert i og hva de tenker om ulike saker [...] Mange av de store tingene kunne vi fått et bredere perspektiv på. Men det har vi purret på Unio på nå i ja, tolv år, eller hvor lenge jeg har holdt på. Og det viser seg veldig, veldig vanskelig (TV)

”Tykke” nettverk, det vil si hvor det er sterke koblinger medlemmene imellom og mellom medlemmene og forbundet (og i teorien hovedorganisasjonen), vil være kjennetegnet av hyppig kontakt og interaksjon. Fiorito og Jarley (2008) hevder at dette fører til at de involverte lærer hverandre å kjenne og utvikler tillit, noe som i neste omgang vil medføre informasjonsdeling og utvikling av et interessefelleskap rundt enkelte målsettinger, verdier og synspunkter. En Unio-tillitsvalgt påpekte at felles opplæring og kurs kunne fungere til å etablere slike nettverk, men hevdet at dette tilbudet hadde blitt mindre den senere tiden angivelig på grunn av utfordringer knyttet til praktisk organisering:

På den andre siden har vi heller ikke vært flinke nok til å innhente kompetanse i Unio sentralt. Helt tidlig [...] da jeg kom inn, så prøvde vi å ha en Unio-samling, kurs for Unio-tillitsvalgte, og det var gjerne tilknyttet kommende tariffoppgjør [...] Men det har blitt litt borte det også egentlig. Vi hadde noe mer sånn tettere samarbeid før. Men igjen blir det nok litt på praktisk organisering. Men [...] har du en konferanse hvor våre tillitsvalgte kan sitte litt på tvers av organisasjonene og diskutere seg fram til ting så blir de mer kjent lokalt. Det er kanskje der styrken til Unio kunne hentes fram i noe større grad. (TV)

Som vi så i det analytiske rammeverket vil det å anlegge en nettverksmodell innebære nettopp å sette medlemmer og tillitsvalgte på tvers av medlemsforbundene i kontakt med hverandre slik at de kan lære hverandre å kjenne. Vi nevnte over at utveksling av menneskelige ressurser mellom sekretariatene vil kunne medføre kryssfertilisering av erfaringer og utvikling av et bredere erfaringsgrunnlag, tilføre nye eller andre perspektiver samt legge til rette for å utvikle og spre en felles visjon (Bartlett og Ghoshal 1990). Å anlegge en nettverksmodell kan, ifølge Waddington (2000), videre være med på å forankre en felles identitet, siden det er lokalt at vi finner medlemmene og det er der disse gjør sine erfaringer med fagbevegelsen som helhet (Waddington 2000). Vi så over at en Unio-tillitsvalgt etterlyste en tydeliggjøring av hva som eventuelt skulle være målsettingen bak en endring av intern struktur, og antydte at en slik målsetting kunne være knyttet til hvorvidt det skal utvikles en Unio-identitet blant medlemmene som et alternativ til at disse primært skal forholde seg til forbundet de er medlem av. Et av styremedlemmene vi intervjuet hevdet også at Unio er ”i veldig liten grad et regionalt begrep” ved at Unio-identiteten ikke er like utviklet hos medlemmene:

Unio er et veldig sånn sentralt begrep og i veldig liten grad et regionalt begrep. Det er veldig langt fra den Unio-identiteten vi kjenner på som ledere av våre respektive forbund til den Unio-identiteten som det enkelte medlem ute opplever. Der er nok profesjonsidentitet og identitet til eget forbund den sterkeste. Det å kunne bygge opp sterkere regionalt samarbeid og at det ikke bare er et sentralt fenomen er veldig viktig.

Her formuleres det regionale samarbeidet som et mål i seg selv, slik at Unio-identiteten ikke bare er et ”sentralt fenomen”, men at den når helt ut til medlemmene. Dette kan skje både i form av synlighet og økt eller bedret informasjonsflyt, men også gjennom involvering. Vi er med det over på transformativ endringer av beslutningsprosesser.

Transformative interne endringer av beslutningsprosesser

Vi så over at ekspansjon er et diskusjonstema de fleste styremedlemmene har gjort seg opp en mening om, og hvor det sentrale omdreiningspunktet i diskusjonen er ut- og avgrensning med hensyn til utdanningsnivå og/eller privat sektor. Det ble videre uttrykt en bekymring for en eventuell forrykning av maktbalansen i Unio, og derfor at endringer av ekstern struktur kan tvinge frem endringer internt. Et av styremedlemmene vi intervjuet var dermed eksplisitt på at en ekspansjon i form av å ta opp nye forbund også måtte følges av en ekspansjon i besluttsende organer:

Det var en diskusjon nå i styret forrige gang, om hva skjer hvis det kommer til mange nye, hvorvidt de skal slippe til ved de ulike bord, og det tror jeg at er viktig at de gjør. For grunnen til at nye forbundene eventuelt vil komme hit – de kommer ikke hit hvis de ikke får plass rundt ulike forhandlingsbord der det utøves makt. Så det er viktig. Da får man heller lage et større bord, i stedet for å la noen sitte på bakrommet. Så det tror jeg det er viktig å få til. Og jeg tror ikke problemet er sånn at det kommer en lang kø hit heller. Det har kommet noen de siste årene, men det har vært bra.

Dette sitatet handler om hvorvidt nye forbund skal få samme status i og eierskap til fellesskapet som de "etablerte", noe som vil ha konsekvenser for byggingen av en Unio-identitet, ikke minst for ut- og avgrensning og hvor inkluderende den er. Som vi så over var et annet styremedlem opptatt av det sistnevnte; hvordan ekspansjon nærmest tvinger frem en intern transformasjon både fordi ekspansjon skaper forventninger hos *eksterne aktører* til endring, men også fordi det nødvendigvis gjør nye ut- og avgrensninger og et aktivt forhold til identitetsbygging internt. Dette styremedlemmet tolket dermed, som vi så, begrepet "Unio-identitet" som noe som i dag var snevert og ekskluderende, og som Unio snarere burde tenke *nytt* rundt enn å styrke. I siste instans handler det om å være villig til å anlegge et perspektiv på identitet som noe som stadig er i endring, til "forhandling", og ikke som noe statisk som springer ut av et organisk fellesskap. For å kunne utvikle en inkluderende Unio-identitet forutsettes det at flere aktører får bud på definisjonen, som igjen forutsetter deltagelse og involvering.

En viktig forutsetning for å styrke deltagelse, involvering og i siste instans demokratiet, er en god informasjonsflyt og at aktører på ulike nivå blir invitert inn i fellesskapet og lyttet til. Det første skrittet på veien er da kanskje å definere fellesskapet, og et av styremedlemmene vi intervjuet hevdet at å gjøre Unio sterkere og tydeligere forutsetter at forbundene avgir autonomi på en måte som er involverende og bygget på tillit:

Hvis Unio skal bli sterkere og tydeligere så må det nødvendigvis bety at forbundene [...] er nødt til å avgi noe autonomi til Unio. Det forutsetter at disse prosessene er involverende og gode, slik at selv om du avgir autonomi til Unio så må ikke det føre til at profesjonsforeningene opplever at deres rolle blir svekka.

For å bygge en slik tillit og fellesskap samt å sikre involverende prosesser kan det være nødvendig å forankre dette i organisasjonen for øvrig, noe som enklere kan gjøres om aktører på ulike nivåer i organisasjonen også får overgripende oppgaver og ansvar. Ifølge Bartlett og Ghoshal (1990) vil dette medføre at defensive og "territorielle" holdninger, slik som en ekstrem vektlegging av forbundenes autonomi kan innebære, bygges ned. Dette kan handle om både at organisasjonen deler oppgaver og ansvar mer på tvers av forbundene, men også at de ulike nivåene, slik som de Unio-tillitsvalgte, involveres i dette arbeidet. En av de Unio-tillitsvalgte vi intervjuet understrekte at en slik involvering ville bli "høyt prioritert og verdsatt":

[H]adde Unio sagt at en gang i halvåret så inviteres de konserntillitsvalgte inn så vi får snakket litt med dem, lyttet til hva jobber de med, hvilke saker er de aktuelle [regionalt], er det noe her som de kanskje bør tenke gjennom om vi som hovedsammenslutning vil ta noen initiativer til, eller har vi kanskje initiativet på det som vi trenger å informere konserntillitsvalgte om - det tror jeg ville blitt høyt prioritert og verdsatt. (TV)

Samme Unio-tillitsvalgte understrekte at dette var noe Unio burde vurdere fordi det ville komme "hele Unio-familien til gode", og som Unio-tillitsvalgte ønsket å være med på, det vil si at de var på "tilbudssiden":

[D]et bør vurderes om Unio ikke er tjent med en tettere dialog med [de konserntillitsvalgte] [...] [D]e er av så generell karakter at det kommer hele Unio-familien til gode [...] Så om vi kan være forsterkere eller være megafoner for Unio... kanskje? [...] Unio vet jo at jeg er lett tilgjengelig for dem hvis de mener at det er saker der som jeg bør ha særlig fokus på [...] [V]i funker fint slik det er også, men vi tror det er potensial her som vi ikke helt har utnyttet [...] [V]i er på tilbuds-siden (TV)

Vi har sett at Waddington (2000) argumenterer for at en vellykket fagorganisasjon er vertikalt artikulert, det vil si at distansen mellom medlemmene og lederskapet ikke er for stor, for å sikre oppslutning om felles mål. Den Unio-tillitsvalgte sitert over hevder at det ligger et uutnyttet potensial i Unio når det gjelder en tettere dialog mellom den politiske ledelsen i Unio og de Unio-tillitsvalgte. Denne tettere dialogen kan både øke demokratiet gjennom å sikre en bedre informasjonsflyt begge veier, men også styrke deltagelsen og synligheten til Unio gjennom at de tillitsvalgte kan være "forsterkere" eller "megafoner".

For å starte med informasjonsflyten så vi over at en av ideene bak matrisestruktur er blant annet at informasjonen i større grad kan flyte på kryss og tvers (Rørvik 2010). En av de Unio-tillitsvalgte vi intervjuet savnet en mer strømlinjeforming av informasjon som også kunne føre til at flere innser at de har mye felles, det vil si utvikler en felles identitet, og ikke minst er med på å bygge et miljø blant tillitsvalgte lokalt:

Det er mye du kan spille på – man har ulike ståsteder, men veldig mye er jo likt. Det å strømlinje informasjon, og alt det der. Og så får du ikke minst et miljø av tillitsvalgte lokalt (TV)

Når det gjelder å bygge et miljø blant tillitsvalgte lokalt så vi i det analytiske rammeverket argumenter for å bygge "tykke" nettverk med hyppig kontakt og interaksjon, utviklet informasjonsdeling og utvikling av felles målsettinger. Dette ble videre omtalt som organisasjonens "sosiale kapital", og Jarley (2005) hevder at det er sentralt å også utnytte "fredstid" til å øke denne, det vil si ikke utelukkende bygge fellesskap og styrke identitet gjennom mobilisering og kollektive aksjoner. Som vi har sett over trekkes det ofte frem hvordan streik fungerer samlende i Unio, og som vi ser av følgende uttalelse fra et styremedlem gjelder dette også lokalt ved at "folk blir kjent med nye samarbeidspartnere på en positiv måte:

Vi har en veldig klar streikeberedskap, veldig god organisasjon på hvordan vi organiserer streik. Og det vet medlemmene og der har de store organisasjonene i Unio, Utdanningsforbundet og Sykepleierforbundet, tatt et veldig tungt ansvar, hvor vi små organisasjonene henger på og er også aktivt med – jeg har sett at våre medlemmer som har hatt ledende posisjoner i streikesammenheng hvor det er naturlig. Og det at man har det systemet, både [på] opplæring og forberedelse og gjennomføring, så godt organisert som vi har i Unio, det lager en felleholdning og det blir en veldig sånn vi-følelse i løpet av sånne typer oppløp og gjennomføring av streiker som er godt for organisasjonen. Og også lokalt at der blir folk kjent med nye samarbeidspartnere på en positiv måte. Så det er samlende.

Ifølge Jarley (2005) kan den sosiale kapitalen i fredstid økes gjennom å bygge, opprettholde og vedlikeholde "tette" eller "tykke" nettverk. I Unio fremstår det for oss som at det er stor vilje til å gjøre nettopp dette, mange ser verdien av det, men det mangler arenaer. Et av styremedlemmene vi intervjuet som hadde visjoner om å bli en mer innovativ samfunnsaktør med mindre konservative holdninger, mente at arenaer hvor forbundene, som faglige profesjonsorganisasjoner, kunne utfordre hverandre, og gjennom det også bygge fellesskap, var ønskelig:

Jeg tror at man tenker nytt ved at ulike grupper går sammen – altså at vi ser nytt på det. Det åpner for en innovativ tekning [...] Jeg får noen ganger inntrykk av at man har tenkt de tankene man har tenkt å tenke, og som gjør at fagforeningene også får litt stempel på seg at vi er litt sånn konserverende og lite nytenkende. Og jeg tror at ved å finne den type møteplasser hvor man kan utfordre hverandre og høre på argumentasjonen mer enn størrelsen kan gi noen gnist [...] Vi er jo sammen. Det blir en sånn påminning hver gang vi har Unio-samlinger og møter så er det en sånn påminning på at vi er jo et fellesskap [...] Vi skulle hatt noen møteplasser hvor vi utfordrer hverandre litt, tør å være ærlige med hverandre. Altså, hvis vi skal vi bryne oss på hverandre – altså de store profesjonene – det må vi jo gjøre her internt i Unio. Man skal tørre å være ærlige [...] Trenger ikke de store organisasjonene også noen fandens advokater som sier til dem når dere gjør sånn så er jeg usikker på hvem dere snakker for?

Denne mangelen på arenaer ble også trukket frem av Unio-tillitsvalgte, både med hensyn til å få tilstrekkelig kunnskap om hverandre, bli tilstrekkelig kjent med hverandre til å reelt sett danne et fellesskap og til å utvikle bredere, og mer inkluderende, perspektiver. Følgende Unio-tillitsvalgt hevdet i tråd med dette at man kunne ”dratt mer nytte av et sterkt Unio-fellesskap”, men at man da må ”kunne mer om hverandre”:

[M]an [kunne] dratt mer nytte av et sterkt Unio-fellesskap [...], men da må man kunne mer om hverandre. Hvis man reelt sett faktisk skal ivareta medlemmene i Sykepleierforbundet, for eksempel, så må man kunne mer om hvordan realitetene til deres medlemmer er. Men der kunne vi nok hatt nytte av noe sterkere fellesskap. (TV)

En annen Unio-tillitsvalgt, som i dette tilfellet reflekterer over sin rolle i virksomhetens styre, trakk frem den generelle verdien av det bredere perspektivet man får ved å forsterke dialogen både horisontalt, mellom forbundene, og vertikalt, mellom de Unio-tillitsvalgte og den politiske ledelsen, i Unio, hvor Unio-konferansen blir trukket frem som en viktig arena:

[J]o flere som spiller inn på en sak jo bredere perspektiv får du og jo mer sannsynlig er det at den blir bedre enn det vi klarer å suge ut fra eget bryst. Men jeg har ikke noe fasitsvar på det. [...] Jeg tenker at kanskje noe av det jeg sier er mer åpne spørsmål som [...] eventuelt kanskje kan sette i gang en prosess i Unio – at ”Hmm, kanskje vi skal snakke litt mer med de?” Eller at de finner ut at Unio-konferansen er en viktig arena. (TV)

Samme Unio-tillitsvalgte oppsummerte dermed sine innspill til hvordan Unio kunne styrke den vertikale artikuleringen og horisontale koordineringen på følgende måte:

Oppsummert er det da: få organisasjonene til å delta i de møtene som de har som konsern-tillitsvalgte [...], vurdere om vi skal ha noen fellesmøter med politisk ledelse eller med ledelsen i Unio for å koordinere det vi jobber med, og kanskje også i begynnelsen eller slutten av hvert år for å prioritere hva vi skal jobbe med, og det siste: fortsette å invitere oss til Unio-konferansen. (TV)

Den horisontale koordineringen kommer her til uttrykk gjennom at vedkommende ønsker at representanter fra de andre forbundene bør komme på møter med Unio-tillitsvalgte, mens den vertikale artikuleringen blir forbedret gjennom fellesmøter med ledelsen for å koordinere aktivitetene lokalt og sentralt.

Vi har nå analysert ulike perspektiver på hva Unio bør bli i fremtiden, det vil si ulike strategier, ved hjelp av rammeverket til Behrens et al. (2004). Vi kan dermed gjøre et forsøk på å plassere Unio, i lys av hva våre informanter har fortalt oss av hva Unio har gjort og hva de mener Unio bør gjøre, i tabellen

gjengitt i det analytiske rammeverket. Hensikten med denne øvelsen er å skape *bevissthet* og å *rydde* i de overordnede valgene som kan og bør gjøres, og hva valgene forutsetter og innebærer. Enkelte etterlyste at det foretas aktive og bevisste valg knyttet til visjon, agenda og retning, og for å foreta slike aktive og bevisste valg kan det være hensiktsmessig å ha noen knagger til å benytte for å rydde i diskusjonen. Det vil for eksempel være to ganske forskjellige strategier å endre organisasjonsområdet med sikte på å bedre organisere arbeidstakere i Norge (transformativ) enn å gjøre det utelukkende for å stoppe en fallende organisasjonsgrad (defensiv) eller for å vinne terreng fra andre hovedsammenslutninger eller "vokse bare for å vokse" (aggressiv). Basert på hva som er utgangspunktet er det lettere å avgjøre om strategien som diskuteres, for eksempel ekspansjon, er hensiktsmessig for å nå målet og dermed den rette veien å gå. Det samme gjelder strategier for interne endringer – dersom ledelsens sammensetning endres, er det for å øke ledelsens kontroll og autoritet (aggressivt), redde økonomien gjennom nedbemanning (defensivt) eller fordi en slik endring fremstår som nødvendig for bedre å oppnå organisasjonens målsettinger (transformativt)?

Å plassere Unio inn i dette rammeverket innebærer selvsagt en forenkling, og én og samme strategi kan plasseres to steder med nyanseforskjeller, som vi kanskje ikke har fanget opp, som avgjør hvilken plassering som er "riktig":

Tabell 7: Anvendelse av det analytiske rammeverket for endring og beveggrunner på Unio

	Interne		Eksterne
	Beslutningsprosesser	Ledelse/administrasjon	
Aggressive	<ul style="list-style-type: none"> - Øke ledelsens kontroll over beslutningsprosessene - Stilne intern kritikk av ledelsen <p>Unio: styret?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Øke ledelsens kontroll over budsjett og ansatte - Øke ledelsens autoritet i administrasjonen av organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vekst gjennom sammenslåing - Øke ledelsens eksterne innflytelse <p>Unio: ekspansjon</p>
Defensive	<ul style="list-style-type: none"> - Stilne kritikk av ledelsen - Svare til medlemmenes ønske om opprettholdelse av status quo - Beskytte ledelsen mot ekstern kritikk 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedbemanning for å få budsjettet i balanse - Endret ressursfordeling for å sikre overlevelse <p>Unio: nestleder?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Konsolidering for å stoppe nedgang i medlemstall og for å redusere konkurranse - Sammenslåing for å sikre overlevelse
Transformativ	<ul style="list-style-type: none"> - Øke medlemmenes deltagelse og styrke demokratiet - Involvere ulike grupper i endringsprosessene <p>Unio: Styret? Organisasjons-evalueringen, interesse for organiseringsmodellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Justere organisasjonens struktur i tråd med formålene og prioriteringene - Endret ressursfordeling for å promotere vekst <p>Unio: organisasjons-evalueringen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utnytte stordriftsfordeler - Øke organisasjonens politiske og økonomiske makt <p>Unio: fremtidig ekspansjon? Framtidsdebatten</p>

Som vi ga uttrykk for over fremstår det som at det fremt til nå, med organisasjonsutvalgets arbeid, er gjort relativt få endringer internt i Unio. Vi valgte imidlertid å kommentere et par av de endringene som er gjort, og vi har forsøkt å plassere dem i tabellen over. For det første vedtok styret i 2008 endringer i styrets sammensetning til å inkludere observatører, og for det andre ble nestlederordningen endret. Den første endringen ble begrunnet med at den politiske dialogen og kontakten skulle utvikles, og den andre for at nestlederfunksjonen i Unio skulle få økt kapasitet. Som nevnt ble ikke disse to endringene omtalt noe særlig og det er derfor vanskelig å plassere dem. Vi har likevel gjort et forsøk, og argumenterte over for at endringen i styrets sammensetning både kan være et resultat av aggressive strategier for intern endring siden formålet kan være å stilne intern kritikk av ledelsen gjennom å invitere inn og å lytte, mens det også kan være en transformativ strategi for intern endring i form av å øke demokratiet, om enn ikke i retning av å i større grad involvere medlemmene. Begrunnelsen vi ble gitt tyder på det sistnevnte, selv om dialog også kan brukes til å stilne kritikk. Når det gjelder endringen i nestlederfunksjonen argumenterte vi for at det er mest nærliggende å se på denne som relativt defensiv all den tid den hadde til hensikt å øke kapasiteten uten å øke ressursbruken. Igjen påpekte vi at

det likevel kan være et element av transformative beveggrunner dersom det også hadde til hensikt å sikre organisasjonens vekst.

Vi hevdet også at det å sette ned et organisasjonsutvalg for å gjøre en organisasjonsevaluering i seg selv kan analyseres som en strategi for interne endringer, og at måten dette har blitt gjort på tyder på et element av transformative strategier knyttet til interne endringer av beslutningsprosesser siden det involverer flere i en eventuell endringsprosess. Organisasjonsutvalgets arbeid kan dessuten tyde på transformative interne strategier fordi utgangspunktet er å justere organisasjonens struktur i tråd med målsettingene i den utstrekning evalueringen viser at dette er nødvendig. Vi trakk til slutt også frem Unio og forbundenenes tidligere interesse for å utvikle en mer demokratisk og involverende fagbevegelse som tegn på en slik beveggrunn.

Når det gjelder endringer av ekstern struktur har vi sett at Unio i flere omganger har utvidet sitt organisasjonsområde. Vi ble ikke presentert med noen defensive argumenter eller beveggrunner for utvidelsene, verken i fortid, nåtid eller fremtid. Det var snarere snakk om enten et forsøk på å oppnå mer makt og innflytelse eksternt, eller å vokse, det vil si aggressive strategier.

Til slutt valgte vi å analysere det nylig inngåtte samarbeidet med AFI om å utføre "Framtidsdebatten", som har til hensikt å bedre kunne organisere og representere unge samt bli en proaktiv politisk aktør, som et veldig klart uttrykk for transformative beveggrunner for eksterne endringer.

7. Avsluttende betraktninger

Organisasjonsevalueringen har innebefattet en evaluering av både Unios organisering og hvordan organisasjonen kan videreutvikles. Undersøkelsen har dermed hatt både et «bakoverskuende» element, en gjennomgang av nåværende organisering og begrunnelsen for denne, og et mer fremoverrettet blikk. Vi ønsker her å oppsummere analysen av nåværende organisering samt å gi våre betraktninger knyttet til fremtiden. Organisasjonsevalueringen påpeker en generell mangel på klare visjoner om *hva Unio skal bli*, noe som dermed er et forbedringspotensial.

Som nevnt innledningsvis frembringer rapporten både en evaluering av intern struktur og organisering og en analyse av eksterne aktørers oppfattelse av Unio. Vi skal igjen oppsummere begge, men med fokus på førstnevnte.

Hvis vi starter med Unios "omverden" viste spørreundersøkelsen vi foretok blant et representativt utvalg av arbeidstakere med høyere utdanning at 77 prosent kjenner til eller har hørt om Unio, men der denne andelen er lavere (55 prosent) i den yngste aldersgruppen. Vi så videre at arbeidstakere med høyere utdanning gir uttrykk for positive holdninger og vurderer Unios innsats som god, men hvor en stor andel oppgir at de ikke er sikre eller ikke har noen inntrykk. Til sammen tyder dette på at Unio med fordel kan bli synligere, hvilket også krever tydelighet på hva Unio står for som fellesskap. Vi er med det over på hovedproblemstillingen som har vært styrende for vårt arbeid: *hvordan fungerer Unio som fellesskap, og hvordan kan dette fellesskapet videreutvikles gjennom å styrke "Unio-identiteten"?*

I det analytiske rammeverket så vi hvordan fagbevegelsen internasjonalt har blitt satt på prøve gjennom en rekke utfordringer, og skisserte både noen teorier om ulike fagorganisasjoners karakter, om identitet og solidaritet, og om ulike fagforeningsstrategier i møte med de nevnte utfordringene. Sentralt i vår analytiske tilnærming er at organisering og deltagelse i fagbevegelsen ikke alene kan forklares med henvisning til objektive, strukturelle forhold. Dette står i motsetning til både LOs historiefortelling og akademikere som Scheuer (1986) som operer ut fra en antagelse om at organisering og fagforeningers karakter bestemmes av forhold eksternt fagbevegelsen, sånn som arbeidstakeres posisjon i den sosial struktur. I et slikt perspektiv vil utviklingen i stor grad være determinert, og dermed uunngåelig, og den optimale fagforeningsstrategien vil være å bli dyktig til å "snu kappen etter vinden".

Selv om fagbevegelsen åpenbart ikke eksisterer upåvirket og uavhengig av forhold utenfor den selv, har vi snarere vektlagt at for å forstå organisering og oppslutningen om fagbevegelsen så må denne ikke minst studeres i seg selv (Fennefoss 1996). På samme måte må organisering og oppslutning analyseres som en konsekvens av *bevisste strategivalg*. Vårt utgangspunkt er dermed at *Unio* ikke er strukturelt determinert, men har muligheter til å *skape sitt fremtidige selv*, og derigjennom også fremtidens fagforeningsmedlemmer. I dette perspektivet kan heller ikke identitet anses som begrunnet i en essens, men må snarere forstås som aktivt og kulturelt formet gjennom et system av forskjeller, hvor identitet alltid blir konstruert som en motsats til noe annet (Messel 2010). Siden denne motsatsen kan variere, vil også identiteter være flertydige, sammensatte og i konstant bevegelse (Messel 2010).

Vi deler Scheuers (1986) betraktninger om at det i organisasjons- og identitetsbyggingen må gjøres noen avveininger, men stiller oss kritiske til at egenskapene han trekker frem – ensartethet, profesjon, yrke, lojalitet – ligger fast, og hevder snarere at disse også kontinuerlig er i en "skapelsesprosess" og at fagforeningene er med på å skape ensartethet, profesjoner, yrker og lojaliteter. Vi er med andre ord enig i Fennefoss (1996:134) sitt argument at arbeidstakere ikke er styrt verken utelukkende av strukturell posisjon eller av kulturelle normer, men at disse konstant "forhandler om sine identiteter innenfor situasjoner eller kontekster som organisasjonene kontinuerlig rekonstruerer rammebetingelsene for". Med andre ord påvirker fagforeningenes strategier medlemmers og arbeidstakeres subjektive

holdninger og interesser, og at de kan være viktige premisser for medlemmenes posisjon i klassestruktur og arbeidshierarki. For eksempel er det å kjempe for og/eller forvalte profesjonsstatus en fagforeningsstrategi som vil påvirke sistnevnte. Ut fra vår undersøkelse fremstår det som ganske stor grad av sammenfall mellom styremedlemmenes oppfatning av hva Unio er, og bildet som danner seg av Unio sett ut fra medlemmenes holdninger, prioriteringer og preferanser, for eksempel knyttet til vektleggingen av kollektive forhandlinger på sentralt nivå. Dette tyder altså på at typen arbeidstakere man organiserer ikke er bestemmende for fagforeningenes karakter, verken på ledelsesnivå eller blant medlemmene, og at årsakspilen snarere går i motsatt retning slik at strategi fungerer holdnings- og identitetsbyggende for eksisterende medlemmer og tillitsvalgte, og tiltrekker seg nye medlemmer med samme holdninger og identitet.

Basert på våre intervjuer fremstår den hegemoniske Unio-identiteten som knyttet til høgskoleutdannede, og til en viss grad universitetsutdannede. Eksempelvis ble det lagt vekt på de "høgskoleutdannede som kjernegruppe" som gir en "tydelig plattform", til å spille en rolle som sentral samfunnsaktør for eksempel gjennom å "bidra til å videreutvikle velferdssamfunnet", men ofte med innsnevringen til å "bygge opp en velfungerende, kostnadseffektiv offentlig sektor i Norge" eller velferdstjenestene. "Kjernegruppen" er imidlertid elastisk, hvor vi i intervjuene ble presentert med både den snevre avgrensningen "høgskoleutdannede" og den vide definisjonen "kunnskapsarbeideren", hvor vi ser at "kjernegruppen" med en "tydelig plattform" kan tøyas til å forene ulike grupper. Med bruk av sistnevnte definisjon av kjernegruppe blir det nødvendig å gjøre avgrensninger opp mot Akademikerne, siden disse også organiserer kunnskapsarbeidere rundt en faglig plattform, og det er spesielt i dette henseende at Unios rolle som samfunnsaktør kommer frem, hvor Akademikerne, på den andre siden, omtales som individualistiske og med en "selvhøytidelig" profesjonsorientering. Som vi ser navigerer identitetsbyggingen i Unio farvannet i Scheuers (1986) balansegang mellom profesjonalisme og kollektivism, det vil si mellom å ønske forbund som i størst mulig grad rekrutterer medlemmer på basis av en profesjons-, yrkes- eller fagidentitet eller en mer "generell" arbeidstakeridentitet. Hovedargumentet som trekkes frem for en profesjonsorientering er knyttet til å bevare en likhet og å ha en "tydelig stemme", samt at det gjør de interne relasjonene mellom forbundene mer harmoniske fordi det er "Unios pre og styrke" at man ikke har "ulike næringspolitiske interesser på de samme områdene overfor de samme medlemmene". Det er derfor uttalt ønsker om å ikke innlemme noen forbund "som har de samme faggruppene som oss, hvor vi kommer i medlemskonflikt". Dette handler med andre ord om profesjonsorientering som fordrer horisontal organisering.

Det fremstår for oss å være stor grad av enighet om profesjonsorienteringen, i hvert fall om denne defineres litt bredt. Profesjonsorienteringen er med andre ord i ganske stor grad en sentripetal kraft, sammen med "streikeinstituttet [...], utdanningsløpet, kompetanse, at utdanning skal lønne seg" som blir omtalt som "noe vi lett kan enes om". Alle forbundene er imidlertid ikke profesjonsorganisasjoner, og selv om det fremstår som et akseptert hegemoni med uttalelser knyttet til unntakene om at disse forbundene er "såpass små", er det igjen en vilje til å anerkjenne begrepets tøyelighet og mulighet for inkludering. Det er med andre ord et ønske om å tenke grunnleggende nytt om profesjonene og deres rolle, en visjon for Unio flere av våre informanter var inne på, og som i seg selv kan være en sentripetal kraft. Flere erkjente også paradokset at Unio ikke har en felles profesjonspolitisk plattform eller arenaer for å diskutere profesjonspolitikk og profesjonsstrategi, og for å utveksle erfaringer med å organisere profesjonsutøvere, slik at Unio "kunne ha utviklet oss på profesjon som hovedorganisasjon" gjennom å "lete etter fellesskapselementene som vi som profesjonsorganisasjoner er opptatt av" for å understøtte byggingen av en Unio-identitet. Det ble med dette vektlagt at hvis "fellesdelen av profesjonsidentiteten kom sterkere frem så ville Unio tjene på det". Følgende utsagn illustrerer dette savnet godt:

En kunne for eksempel ha jobba litt systematisk en lengre periode med hele profesjonsbegrepet og profesjonenes plass i samfunnet og gjennom det arbeidet ville en kanskje fått opp en større bevissthet om disse fellesnevnerne og at disse fellesnevnerne er med på å bygge fellesskapet i Unio.

Vi har med andre ord sett et ønske om å gjøre det profesjonsspesifikke mer tverrprofesjonelt gjennom identifisering med andre profesjoner, for eksempel ved at det eksisterer og skapes bevissthet om felles utfordringer i profesjonsutøvelsen. Dette innebærer å utvide den snevreste gruppesolidariteten til en "Unio-solidaritet", og kanskje i siste instans i retning av en bredere klassesolidaritet, avhengig av hvor snevert eller vidt kompetanse og profesjon defineres. Mer konkret ble spesielt profesjonenes autonomi og tillitt trukket frem som en felles utfordring og et område med felles verdier, ofte med New Public Management som "felles fiende" i offentlig sektor.

Som vi ser er autonomi et sentralt begrep for profesjonene, og talende nok ble begrepet tolket ulikt av de ulike informantene da vi stilte spørsmål om dette i intervjuene. Innbakt i balansen mellom vekt på arbeidstakeridentitet eller profesjonsidentitet ligger også spørsmålet om forbundenes forhold til hovedorganisasjonen, formulert som spenningen mellom autonomi til forbundene, hvor Unio kun blir summen av disse, og et Unio-fellesskap med selvstendig rolle og autoritet over medlemsforbundene. Dette ble uttrykt som et dilemma hvor man "opplever en sammenheng mellom profesjonsidentitet og autonomi for forbundene", og hvor en "større fellesskapsorientering [...] nødvendigvis [vil] måtte bety at du kanskje vil måtte redusere noe på profesjonsidentiteten" fordi "det er lettere å etablere en større fellesskapsidentitet jo mer man fokuserer på arbeidstakeridentiteten", mens det samtidig er "en viktig verdi for Unio at en ivaretar profesjonsidentiteten". Her kommer med andre ord profesjonsorientering inn som en potensiell sentrifugal kraft inn i bildet, og vi har sett at enkelte forbund også har antydninger til opportunistiske eller instrumentelle holdninger til Unio som fellesskap og hovedorganisasjon i form av uttalelser som at Unio-tilhørighet sikrer "plasser ved bord som vi ikke ville ha fått" og som "har betydning for at vi skal oppnå målene våre som vi ikke oppnår alene som organisasjon".

Vi fikk tidlig inntrykk av at forbundenes autonomi står sterkt, med uttalelser som "slik jeg kjenner Unio, så er man opptatt av autonomien i større grad enn fellesskapet" og at det "[i] noen år" har blitt "for mye fokus på særforbundene". Slik sett er det en viss vilje til forhandling, med innrømmelser om at "man må tenke enda litt mere fellesskapet og tenke at fellesskapet utligner og vel så det autonomien". Dette handler om å identifisere felles plattformer, som vi har vært inne på, og om tillit.

Tillit avhenger av kulturen i organisasjonen og relasjonene mellom forbundene. Generelt fikk vi inntrykk av stor grad av gjensidig respekt, kompromissvilje og forståelse for hverandres utgangspunkt. Dette til tross for veldig stor variasjon i forbundsstørrelse og dermed reell innflytelse. Forbundenes størrelse framstår ikke som et dramatisk konflikttema, men likevel noe som må håndteres om Unio skal utvikle fellesskapet. Forskjeller i størrelse kan tenkes å virke hemmende for utviklingen av Unio-fellesskapet om de mindre forbundene er nødt til å innordne seg den rådende orden, og dermed «kobles av» fra å engasjere seg i Unio-fellesskapet på egne premisser. Som nevnt framstår ikke dette som en overhengende fare, men hvor det likevel blir uttalt det er "de største organisasjonene som til slutt bestemmer".

Som nevnt har organisasjonsevalueringen innebefattet både en evaluering av Unios organisering og hvordan organisasjonen kan videreutvikles, og vi er med det over på spørsmålet om endring og eventuelle endringsstrategier. I vår analyse av disse benyttet vi Behrens et al.s (2004) rammeverk, hvor det skilles mellom strategier for endring av henholdsvis ekstern og intern struktur, der sistnevnte igjen deles mellom endringer i ledelse/administrasjon og i beslutningsprosesser. Disse blir videre sett i lys

av tre ulike beveggrunner for å foreta endringer; defensive, aggressive og transformative, samt én beveggrunn for å ikke ønske endring, nemlig konservative reservasjoner. Vi ble ikke presentert med noen defensive beveggrunner for fornyelse. Blant styremedlemmene som ikke ønsker endring, eller som er reserverte til det, handler dette enten om å bevare Unio som det "alltid har vært" internt, med autonome forbund og "slankt sekretariat", eller om å bevare "kjerneverdier" og "Unio-identitet" mot eksternt "ulikhet" i tilfellet ekspansjon, spesielt knyttet til spørsmålet utdanning(snivå) og sektortilhørighet. Ut fra spørreundersøkelsen sendt til medlemmer av forhandlingsutvalgene ser det ut til å være bred enighet om at Unios identitet og kjerneverdier er knyttet til å være en aktør i samfunnsdebatten, en kritisk røst, høyere utdanning, engasjerende og solidarisk. Vi argumenterte for at det er såpass stor enighet om disse at det kan nærmest hevdes å være en del av Unios identitet, det vil si et bilde på hva Unio er.

For å endre organisasjonen i en ønsket retning, spesielt om man har ønske om vellykkede transformative endringer, bør utgangspunktet være å diskutere seg frem til enighet om klare visjoner: hva skal Unio bli, i hvilken retning skal organisasjonen gå og hva skal den oppnå? Det fremstår som bred enighet om at et mål er å øke Unios makt og innflytelse, men hva skal denne brukes til? Dette er også et sentralt spørsmål i en organisasjonsevaluering, for, som Scheuer (1986) påpeker, er det spesielt vanskelig å gi en "objektiv" vurdering av hvorvidt fagforeninger "presterer" hvis det ikke foreligger enighet om målet og målestokken. Vi har dermed operert ut fra en tanke om at det er en undersøkelse i seg selv hva organisasjonen og dens forbund selv oppfatter som mål, og i hvilken utstrekning det foreligger enighet om dem, samt hvordan organisasjonen arbeider for å realisere disse målsettingene. Dette også fordi det gir et bilde av hvordan organisasjonen ser på og konstituerer seg selv.

Når det gjelder eksterne endringer av struktur innebærer det endringer i organisasjonsområde, i dette tilfellet i form av ekspansjon. I den utstrekning fagforeningers eksterne form, eller organisasjonsområde, ble etablert i en tid med andre sosiale, politiske og økonomiske betingelser, er det, ifølge Behrens et al. (2004b), både ønskelig og nødvendig med revurderinger og fjerne utdaterte, og kunstige, grensedragninger. Vi har sett at endringer i offentlig sektor, som (del)privatisering og konkurranseutsetting, kan nødvendiggjøre slike revurderinger for Unio "sånn at det som ikke trengte å være en politikk" fra Unios side "har blitt en reell situasjon". Endringer av ekstern struktur blir imidlertid diskutert ut over det å være en "nødvendighet" gitt nye omgivelser. I vår analyse viste vi antydninger til både aggressive og transformative beveggrunner for å ekspandere, hvor førstnevnte innebærer en vektlegging av det å bli større og sterkere, mens den sistnevnte innebærer et ønske om at ekspansjonen skal bære i seg grunnleggende endringer enten i organisasjonslandskapet eller i organisasjonen slik at fagbevegelsen kommer styrket ut av det som helhet, for eksempel i form av økt organisasjonsgrad. Vi identifiserte også, som nevnt, konservative og reserverte holdninger, som kan hevdes å kile seg inn mellom disse to, der advarslene dreier seg om at "organisasjonskrig" er uheldig og at man ikke bør "vokse for vekstens pris" fordi det vil gjøre noe med Unio, hvor enkelte ser en mulighet til å vokse innenfor en snevert definert gruppe, for eksempel andre høgskoleutdannede i offentlig sektor, uten at det har konsekvenser for Unio slik man kjenner organisasjonen i dag.

Enkelte etterlyste dermed at det foretas aktive og bevisste valg knyttet til visjon, agenda og retning før det foretas eksterne endringer som kanskje forutsetter at det gjøres endringer internt. Dette gjelder blant annet også identiteten Unio samles rundt, og handler med andre ord om det vi omtalte som pågående ut- og avgrensinger. Styremedlemmene som tydeligst ga uttrykk for transformative beveggrunner tok ønsket om ny grensedragning som utgangspunkt for ønsket om ekstern endring. Vi så et eksempel på et styremedlem som tolket begrepet "Unio-identitet" som noe som i dag var snevert og ekskluderende, og som Unio snarere burde tenke *nytt* rundt enn å *styrke* den fordi det sistnevnte vil gå på bekostning av å kunne utvikle organisasjonen videre. Det ble også påpekt at det ikke nytter "å

bare bygge [Unio-identiteten] rundt det som er i dag”, fordi “[d]et er for tynt”, mens det samtidig heller ikke regnes som hensiktsmessig ”å bare kaste alt på båten og si at nå skal vi bygge – for det ville være en enorm jobb”.

Det å identifisere seg med arbeidstakere på andre siden av det som ble omtalt som ”bymuren” krever det vi har valgt å kalle ”kreativ forestillingskraft” og ny grensedragning når det gjelder hvordan man definerer likhet opp mot hvem man definerer som ulik. Som vi så over er dette også en pågående prosess internt i Unio i dag, hvor det ble etterlyst en felles identitet på tvers av profesjonene basert på å identifisere felles erfaringer, interesser og forståelser heller enn å fokusere på forskjeller og særinteresser. Det er med andre ord en utfordring som finnes uavhengig av ekspansjon, og som vil kreve å jobbe systematisk i ”en lengre periode med hele profesjonsbegrepet og profesjonenes plass i samfunnet” for å få ”en større bevissthet om disse fellesnevnerne og at disse fellesnevnerne er med på å bygge fellesskapet i Unio”. En slik prosess vil også ruste Unio gjennom å ”gi en annen type plattform for framtida hvis en tenker seg at en utvider til andre tariffområder”.

Det kan her være nyttig å hente inspirasjon fra vitenskapelig metode og forskjellen på å generalisere gjennom å ekstrapolere noen empiriske kjennetegn og å abstrahere teoretiske sammenhenger. Anvendt på å bygge identitet blir dette forskjellen mellom å identifisere mer eller mindre observerbare likheter mellom en gruppe arbeidstakere og bygge identitet rundt det som ofte ”øyensynlig” vil være ekskluderende – for eksempel yrke, utdanningsnivå, sekortilhørighet og kjønn (et eksempel her er LOs mannlige industriarbeider) –, og å basere identitetsbyggingen på felles verdier, normer og politikk, eksempelvis kollektivismen, aktivisme og at utdanning og kompetanse skal lønne seg uavhengig uten at det settes et terskelnivå. I denne forstand er identitetene ”ekskluderende” basert på selvvalg hos de organiserte; de melder seg inn i det forbundet eller i den hovedorganisasjonen som representerer deres verdisyn.

Denne forskjellen blir synlig når Unio sammenlignes med Akademikerne, hvor medlemmene empirisk sett ligner på Unios. Vi så over at det ble hevdet at det i Norge er for mange hovedorganisasjoner, og det ble trukket frem at det på sikt kanskje kan være aktuelt å tenke at Unio og Akademikerne blir én hovedorganisasjon. I vår oppfatning vil dette innebære å danne en hovedorganisasjon basert på empiriske og ikke politiske kjennetegn ved medlemmene, hvilket vi vil fraråde ut fra å kunne operere som en *organisasjon med bevegelse i en retning* og ikke bare en *forening* eller *sammenslutning* av medlemmer med felles kjennetegn. Gitt datamaterialet presentert over fremstår verdisynet til de nåværende medlemmene i Unio å være nærmere medlemmene i LO enn medlemmene i Akademikerne, da Unio og Akademikerne på mange av holdningsspørsmålene danner ytterpunkter. Overlappet mellom Unio og Akademikerne må slik sett behandles mer som overfladisk eller som en essens eller en kjerne hva angår *organisering* fordi dette gjøres rundt ideer og verdier og ikke bare ut fra posisjon i sosial struktur. Som vi så at et styremedlem påpekte, i en refleksjon rundt å redusere antall hovedorganisasjoner, ”det handler om at en må ha en felles *politisk* plattform” (vår utheving). Det ble i et annet intervju også påpekt at hvis ekspansjon svekket Unios kjerneverdier ville Unio bli svekket fordi det da ”bare [blir] en vanlig hovedsammenslutning”. Vi argumenterte også i denne sammenhengen mot antagelsen om at ”medlemstype”, i form av for eksempel deres posisjon i den sosiale strukturen, ikke er bestemmende for fagforeningenes karakter. Ut fra dette kan det kanskje argumenteres for at ekspansjon bør gjøres ut fra et ønske om å styrke de sentripetale kreftene, ikke definert som karakteristika ved medlemmene, slik som utdanningsnivå, men som verdier og holdninger. Dette fordi det kan være mer krevende å bygge fellesskap med arbeidstakere med motstridende verdisett enn arbeidstakere med for eksempel en annen eller lavere utdanning eller annen sektortilhørighet.

I siste instans handler det om å være villig til å anlegge et perspektiv på identitet som noe som stadig er i endring, til ”forhandling”, og ikke som noe statisk som springer ut av et organisk fellesskap. For å

kunne utvikle en inkluderende Unio-identitet forutsettes det at flere aktører får bud på definisjonen, som igjen forutsetter deltagelse og involvering, og vi nærmer oss endringer av intern struktur. Spørsmålet om en Unio-identitet var imidlertid et område hvor konservative holdninger til interne endringer kom til uttrykk, og vi så en "bekymring" knyttet til behovet for å bygge en Unio-identitet og å ville anlegge en intern struktur hvor Unio er til stede på arbeidsplassene.

Utgangspunktet for organisasjonsevalueringer er ofte å skape forbedringer. Endringer av intern struktur kan være nødvendige når organisasjonsstrukturen står i veien for å nå målsettinger og iverksette ambisiøse strategier (Bartlett og Ghoshal 1990). Et viktig utgangspunkt for vår evaluering har vært at (endringer i) formell struktur, selv om det skulle være nødvendig, ikke er tilstrekkelig (Bartlett og Ghoshal 1990). I dette arbeidet har vi vært interessert i hvordan styremedlemmene i Unio reflekterer rundt dette. I analysen benyttet vi oss igjen av rammeverket til Behrens et al. (2004), hvor det skilles mellom interne endringer i ledelse/administrasjon og i beslutningsprosesser, og de samme fire beveggrunnene, hvor vi endte med i størst grad diskutere konservative og transformativ beveggrunner for å (ikke) gjøre interne endringer. Siden de konservative holdningene dreier seg om å bevare det bestående, i tråd med advarsler om at slike prosesser kan skape motstand i organisasjonen og være et brutalt instrument, skal vi her kun oppsummere de transformativ.

Vi gjenga i det analytiske rammeverket Bartlett og Ghoshals (1990) analogi på organisasjonsstruktur og deres argument at den *formelle* strukturen kun beskriver den grunnleggende anatomien, og at man bør ha et aktivt forhold også til organisasjonens fysiologi, det vil si relasjoner, og psykologi, det vil si normer og verdier. Bartlett og Ghoshal (1990) advarer mot forhåpninger om at endringer i formell struktur (anatomi) vil medføre endringer i mellommenneskelige ressurser og beslutningsprosesser (fysiologi), som også vil endre holdninger og handlinger (psykologi). De hevder at man snarere må starte i motsatt ende med å forbedre organisasjonens psykologi, for så å forbedre kommunikasjon og beslutningsprosesser og til slutt endre den formelle strukturen. Selv om det ikke finnes noen enkel oppskrift på hvordan dette gjøres, anbefaler Bartlett og Ghoshal (1990) at man starter med å utvikle klare og konsistente visjoner som kommuniseres i organisasjonen på en måte som gjør at aktørene identifiserer seg med målsettingene og at alle kan integreres i en samlet og bred agenda. Det er med andre ord viktig å gi en tydelig opplevelse av at organisasjonen har et formål fordi det gir rammer rundt og meningsfullt innhold til de ulike rollene og ansvarsområdene. Kravet til konsistens kommer av at inkonsistens, både i det brede formålet og i de konkrete agendaene, ofte vil føre til at aktører på ulike nivå i organisasjonen handler forskjellig ut fra ulike oppfatninger av hva som er hovedformålet. Første skritt på veien er altså å utvikle visjoner og formål, og å pleie holdninger, utvikle egenskaper og bygge relasjoner som utvikler *organisasjonen* snarere enn installerer en *ny struktur*. Det er med andre ord gode argumenter for å bygge videre på det man har og å sørge for å i første omgang utnytte potensialet som allerede finnes i organisasjonen til fulle.

Vi husker fra det analytiske rammeverket at en matrisestruktur i teorien vil kunne tillate fremveksten av funksjonelle forbindelser på tvers av organisatoriske forbindelser (Fiorito og Jarley 2008). Vi ble møtt med en ganske bred enighet i form av en motstand mot å forlate prinsippet om et "slankt sekretariat", selv om mange innrømmet at dette kunne utvides noe, og mot å bygge ut Unios struktur til flere geografiske nivåer.

Av hensyn til å beholde et "slankt" sekretariat ble det lagt vekt på at en endring av intern struktur i hovedsak bør innebære at forbundene bidrar inn med menneskelige, og noe økonomiske, ressurser. Vi så blant annet eksempler på styremedlemmer som begrunnet dette ut fra transformativ ambisjon som ville være urealistiske å gjennomføre med dagens menneskelige og økonomiske ressurser. For å kunne realisere ambisjonene ble det reflektert rundt hvordan forbundene kan bidra mer, og vi argumenterte for at forslagene om å høste en merverdi "av at en kan utveksle litt" og å "være i et litt annet

felleskap en periode” og ”vært litt flinkere til å samarbeide”, peker i retning av matrisesamarbeid, men hvor det også ble vektlagt at det nettopp må foretas en *strukturering* for å få det til. Dette er i tråd med Bartlett og Ghoshals (1990) argument om at spesielt utveksling av menneskelige ressurser har tilleggsfordeler i form av kryssfertilisering av erfaringer og at organisasjonen utvikler et bredere erfaringsgrunnlag, samtidig som det blir lettere å utvikle og spre en felles visjon, en felles identitet og felles verdier og dermed bygger ned defensive og ”territorielle” holdninger. Vi så også at matrisestruktur skal medføre at informasjon i større grad flyter på kryss og tvers, gjøre organisasjonen mer smidig, og i stand til å gjennomgå stadige tilpasninger til nye utfordringer (Rørvik 2010). En matrisestruktur vil med andre ord innebære en mer ”sammentrukket” organisasjon både horisontalt og vertikalt, også fordi duplikasjoner i sideordnede organisatoriske enheter, i vårt tilfelle forbundene, blir redusert samtidig som at organisasjonen blir ”flatere” med kortere avstander til ledelsen (Rørvik 2010).

For å forankre dette i organisasjonen er det dessuten viktig at aktører på ulike nivåer i organisasjoner også får overgripende oppgaver og ansvar (Bartlett og Ghoshal 1990). Vi så at ifølge Waddington (2000) er en vellykket fagorganisasjon både vertikalt artikulert, det vil si kort avstand *innad* i organisasjonen mellom medlemmene og ledelsen, og horisontalt koordinert i form av aktivitet på tvers av forbund, lokallag og grupper. I metaforer kan dette anskueliggjøres som en kort stige og et stort nettverk. Ved å involvere flere, deriblant medlemmene og aktører lokalt, vil tendenser i retning av at ledelsen utvikler egne interesser knyttet til institusjonell makt motvirkes, og dermed også den byråkratiske sklerosen, konservatisme og ”oligarkiets jernlov” (Creaven 2000). Dessuten kan dette motvirke forbundenes tendens til å verne egen autonomi, da medlemmene er mindre opptatt av denne enn forbundsledelsen. Vi er med dette over på interne endringer av beslutningsprosesser, men hvor vi har valgt å ikke fokusere på avstanden mellom medlemmene og ledelsen i forbundene siden Unio er en hovedorganisasjon.

Vi argumenterte for at streik i stor grad er en sentripetal kraft, både som del av Unios identitet, som samlende ”i kampens hete”, som definerende for en fleksibel struktur, og som et tema det i relativt stor grad er enighet om. Vi påpekte for eksempel at det virker til at streik fungerer premissgivende og utgjør et slags nav i Unio; det er ikke bare i form av identitetsbygging, men også organisasjonsutvikling. Det er bred enighet om at ”Unio nedover i systemet [...] ikke [er] så spesielt fremtredende” og at ”Unio-identiteten nedover i organisasjonen er [...] ganske svak”, men også om streikens rolle i dette. Det ble generelt trukket frem hvordan streik fungerer samlende og identitetsbyggende i retning av en ”vi-følelse”, men også hvordan Unio har en ”veldig god organisasjon på hvordan vi organiserer streik” hvor folk lokalt blir ”kjent med nye samarbeidspartnere på en positiv måte”.

Det finnes med andre ord tegn til en nettverkstilnær organisering, om enn noe ”ufrivillig” eller i det minste ”uformelt” eller ”ustrukturert”. En løsning kan dermed være å formalisere og ”strukturbeskrive” den måte organisasjonen faktisk opererer på i dag som nå oppleves som flytende og på ”ad hoc”-basis. Et styremedlem påpekte derfor at veien videre for Unio måtte være å bygge en like ”slagferdig organisasjon” som det som *oppstår* i enkeltsituasjoner, men at dette krever at det etableres noen ”konkrete strukturer” som hjelper folk til å ”jobbe godt nok sammen” og legger ”kraft i det lokale samarbeidet med Unio-organisasjonene”. Viktig i så henseende er å bygge sosial kapital i fredstid, og vi har både sett at en kontaktperson i sekretariatet med oversikt over og kjennskap til Unios i praksis geografisk utstrakte nettverk og flere møteplasser har vært etterlyst.

Dette gjelder spesielt med hensyn til de såkalte ”Unio-tillitsvalgte”, hvor vi i det analytiske rammeverket argumenterte for å bygge ”tykke” nettverk med hyppig kontakt og interaksjon, utstrakt informasjonsdeling og utvikling av felles målsettinger. Vi har sett at tillitsvalgte også etterlyser møteplasser og en forbedret vertikal artikulering gjennom at de skulle ”ønske at Unio var litt mer opptatt av oss” hvor de omtalte seg som på ”tilbudssiden”, og en horisontal koordinering gjennom både et nasjonalt kon-

taktpunkt fordi det "er dårlig tilrettelagt", "lite praktisk hjelp i hverdagen", ikke tilgang til medlemslister og manglende samarbeid på tvers av forbundene lokalt, selv om dette er ønsket fordi erfaringene har vært positive. Når det gjelder vertikal artikulering ble det trukket frem at det var "veldig nyttig" da Anders Folkestad kom på et møte hvor alle konserntillitsvalgte fra Unio var samlet og hvor "han minte oss veldig om rollen vår som samfunnsaktører", og at dette "burde nok Unio kanskje gjort litt oftere". Vi har vært inne på kontaktperson som en forbedring av den horisontale koordineringen, hvor felles opplæring og kurs vil være en annen måte å knytte bekjenskaper, styrke samarbeidet og utvikle nettverket, fordi "har du en konferanse hvor våre tillitsvalgte kan sitte litt på tvers av organisasjonene og diskutere seg fram til ting så blir de mer kjent lokalt" og fordi det "er kanskje der styrken til Unio kunne hentes fram i noe større grad". Dette ville vært i tråd med strategiene vi så fra andre land i retning av å opprette et eget "Organizing Academy" på hovedorganisasjonsnivå, som for eksempel TUC har gjort i Storbritannia, for å underbygge felles identitet, strategi og retning. Fellesopplæring var videre et område som ble pekt ut som aktuelt for forbundene å avgi autonomi, fordi "[s]lik som det er i dag så sitter man jo litt mer på hver sin tue og jobber for sitt og har opplæring" og ut fra et ønske om at "det viktigere at vi tenker at der vi har Unio-tillitsvalgte som representerer flere av våre, så må vi tenke hvordan skal vi støtte opp om det [...] [b]åde på opplæringsiden og på sekretærfunksjoner".

Savnet knyttet til møteplasser fikk vi også høre fra medlemmene av forhandlingsutvalgene og styret. Det generelle bildet vi sitter igjen med er at forhandlingsutvalgene blir opplevd å fungere relativt bra, dog noe mindre i privat sektor, og at styremedlemmene er svært positive til kulturen og samarbeidet i styret, men at det nettopp derfor er ønske om mer samhandling og kontakt. Det er med andre ord et gjennomgående ønske om å møtes for å utvikle og planlegge langsiktige strategier, ta prinsipielle og strategiske diskusjoner, utvikle og åpne opp for gode ideer og å prøve å komme forbi "forutsigbare uenigheter" og "problemstillinger som aldri finner sin løsning". Til tross for slike "forutsigbare uenigheter" var, som nevnt, styremedlemmene nesten samstemte i hvor bra styresettingen var, men hvor det var litt å gå på i forhold til strukturering også av denne, spesielt knyttet til "gjennomgang av dette her med avstemming, forskjeller på observatør/fast medlem". Dette ble begrunnet med å gi alle en "trygghet i forhold til det og at det skal være lov i Unio å være uenig". Det var med andre ord en tydelig vekt på verdien av uenighet og opposisjon, som virket som en vurdering alle kunne enes om, at ulike synspunkter ble respektert, at styret stort sett klarte å snakke seg frem til konsensus, men et ønske om at uenighet "godt kan komme til syne i en protokoll" fordi dette ville "styrket Unio-fellesskapet" for selv om det "er styrke i å ha konsensus" gjelder det ikke å ha "konsensus for enhver pris".

Hvis man ut fra denne gjennomgangen skal trekke noen forsiktige anbefalinger vil de være som følger:

1. Utvide "Unio-arenaen": skape flere møteplasser, som kanskje inkluderer flere personer på ulike nivå, og gjerne med faglig innhold og "strategisk planlegging". Dette bør være arenaer både for tillitsvalgte, politisk ledelse i forbundene og Unio samt ansatte i sekretariatene, for eksempel utredere. Unios politikk er allerede dialogisk, men det fremstår et ønske om å utvide dialogen, slik at "der vi har felles faglig interesser, at det da er de fagorganisasjonene med felles interesser som også setter seg ned i fellesskap og jobber ut politikk". Dette vil være i tråd med en matriseorganisering, slik vi presenterte i det teoretiske rammeverket. En slik organisering vil være i tråd med ønsket om å etablere flere møteplasser, men også motviljen mot å utvide sekretariatet med et stort antall personer. Å utvikle en Unio-arena vil dessuten styrke den sosiale kapitalen i organisasjonen også i "fredstid", og imøtekomme tilbakemeldinger om "lite aktivitet utenom oppgjørene, kunne tatt mer prinsipielle/strategiske diskusjoner da" som et medlem i forhandlingsutvalgene påpekte, og dermed motvirke "[m]anglende samhandling, dårlig informasjonsutveksling og få møter og dermed dårlig fellesskap" som et annet medlem i forhandlingsutvalgene var misfornøyd med.

2. Utvide sekretariatet med en nasjonal kontaktperson med ansvar for å koordinere og kommunisere med "Unio-tillitsvalgte", som også setter disse i forbindelse med hverandre, det vil si bygge nettverk, noe som også kanskje bør styrkes med at disse gis felles opplæring. Dette er i tråd med ønsket om å møte behovet for Unio-representanter lokalt der motparten krever det, med å bygge/styrke Unio-identiteten nedover i systemet, samt motviljen mot å opprette en fast og formell flerdimensjonal geografisk struktur med for eksempel distriktskontor og/eller -sekretærer.
3. Opplæring og kurs både for "Unio-tillitsvalgte" og ansatte i sekretariatene, i tråd med "Organizing Academy", for å utvikle felles forståelsesrammer, felles identitet og felles målsettinger, samt å sette personer i kontakt med hverandre i tråd med å bygge sosial kapital i "fredstid". Dette inkluderer konferanser. Også medlemmene i forhandlingsutvalgene etterlyste "påfyll av kunnskap/inspirasjon fra eksterne". I tillegg ble det trukket frem at "Kunnskapen i forhandlingsutvalget kunne vært jevnere", noe en slik felles opplæring kunne understøttet. Dette vil med andre ord bygge og styrke Unio-identiteten.
4. Et av områdene som kunne blitt valgt til å utvikle en Unio-arena er profesjonspolitik. Dette er et tema som stort sett virker samlende og hvor forbundene har både mye kompetanse og behov for å være i tet. En slik arena kunne fungere både som del av en felles opplæring og som en møteplass for erfaringsutveksling. Vi stilte i intervjuene spørsmål om en slik opplæring eller erfaringsutveksling fantes, og fikk uten unntak svar som tydet på at det var et udekket behov for eller et ønske om noe slikt. For eksempel ble det gitt uttrykk for at det var et interessant paradoks at Unio ikke bruker fellesskapet til å bli "profesjonelle" på profesjon, og at det "kunne ha vært noen ting som man kunne ha gjort da, for å styrke og forbedre [...] istedenfor å hele tiden ta saker som gjør at man tillater seg å være uenig og ikke finne de her fellesnevnerne".
5. I tråd med de mer transformativt beveggrunnene identifisert over vurderer vi det som verdt å tenke gjennom om Unio-studentene bør videreutvikles som organisasjon, både i form av ressurser og ansvarsområder, og kanskje også arbeidsområder. Man kunne tenke seg at dette ble en ikke-arbeidstakerorganisasjon som likevel var medlem av Unio, basert på studentmedlemmer, og som jobbet for kvalitet i høyere utdanning, uavhengig av fag/disiplin, studentpolitikk og for at høyere utdanning skal lønne seg når disse studentene går ut i arbeidslivet, samt videre spørsmål knyttet til arbeidsvilkår for arbeidstakere med høyere utdanning i fremtiden. Medlemmene av Unio-studentene bør selvsagt overføres til et Unio-forbund ved overgangen fra studier til arbeid, noe som vil bøte på problemet at mange i dag starter på høyere utdanning uten å ha bestemt seg for yrke/profesjon på forhånd og at det kan være vanskelig å rekruttere studenter inn i forbund som henvender seg til spesifikke yrkes-/profesjonsgrupper. Studentorganisasjonene som allerede finnes, som Pedagogstudentene og NSF-student, vil kunne være tilknyttet Unio-studentene. Å rekruttere studenter vil kunne bidra til å plukke opp en del som ellers kan tenke seg å melde seg inn i Akademikerne, men det vil også gjøre at Unio blir en premissleverandør i utdanningspolitikken, kvaliteten i utdanningene og byggingen av kunnskapssamfunnet gjennom å organisere "brukerne". På denne måten vil Unio kunne "møte ungdommen som er på leit, og bidra til at ungdommen også ser verdien av fellesskap i en fagforening, før de har funnet det yrket de skal ut i" og å "være med til å modernisere bildet av fagforeningene i dette landet".

Referanser

- Annesley, C. 2006. Ver.di and trade union revitalisation in Germany. *Industrial Relations Journal*, Vol. 37, No. 2. 164-179.
- Anttonen, A. & G. Meagher. 2013. Mapping marketisation: concepts and goals. I Meagher, G. & M. Szebehely (red.) *Marketisation in Nordic eldercare: a research report on legislation, oversight, extent and consequences*. Stockholm University, Stockholm.
- Bartlett, C. A. & S. Ghoshal. 1990. Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 4. 138-145.
- Behrens, M., Hamann, K. & Hurd, R. (2004a). "Conceptualizing Labour Union Revitalization". I Frege, C. & Kelly, J. (eds). *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Behrens, M., Hurd, R. & Waddington, J. (2004b). "How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization?". I Frege, C. & Kelly, J. (eds). *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Benum, Edgeir 2005. Overflod og fremtidsfrykt 1970-2000. I Helle, K. m. fl. (red.), *Aschehougs Norshistorie. Bind 12*. Aschehoug, Oslo.
- Bergene, A.C. 2005. *Workers of the world, unite? A study of global solidarity in the textile and garment industries*, Universitetet i Oslo, Masteroppgave innlevert ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi.
- Bergene, A.C. 2010. *Preaching in the Desert or Looking at the Stars? A Comparative Study of Trade Union Strategies in the Auto, Textile and Garment, and Maritime Industries*. no. 213, Unipub.
- Bergene, A.C. 2012. *En fagbevegelse for fremtiden? Analyse av trender, utfordringer og muligheter for fagorganisering generelt i Norge og Unio spesielt*. Diskusjonsnotat utarbeidet for Unio, Oslo.
- Bergene, A.C., S.-E. Mamelund & A.H. Steen. (2012) Norsk arbeidsliv 2012: Svekket motstandskraft i gode tider. *YS Arbeidslivsbarometer*. Oslo.
- Bergene, A.C. & S.-E. Mamelund. 2015. Fit for fight? A cross-sectional study of union apathy in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, publisert online januar 2015. DOI:10.1177/0143831X14566889.
- Bergh, T. 2009. *Kollektiv fornuft. LOs historie: bind 3 1969-2009*. Pax Forlag, Oslo.
- Buch, A. & V. Andersen. 2014. Rationalities in Trade Union Practices: A Discourse Analytic Perspective on The Strategies of Three Danish Trade Unions for Professionals. *Nordic Journal of Working Life Studies*, Vol. 4, No. 4. 137-155.
- Bhøg Andersen, L. & M. Blegvad. 2006. Does Ownership Matter for the Delivery of Professionalized Public Services? Cost-efficiency and Effectiveness in Private and Public Dental Care for Children in Denmark. *Public Administration*, Vol. 84, No. 1. 147-164.

- Christensen, T. & P. Lægneid. 2001. New Public Management i norsk statsforvaltning. I *Tranøy B. S. & Ø. Østerud (red.). Den fragmenterte staten. Reform, makt og styring*. Gyldendal, Oslo.
- Coffey, A. & P. Atkinson. 1996. *Making Sense of Qualitative Data: Complementary Research Strategies*. Sage, Thousand Oaks.
- Creaven, S. 2000. *Marxism and Realism: A Materialistic Application of Realism in the Social Sciences*. Routledge, Oxon.
- Domberger, S. & P. H. Jensen. 1997. Contracting out by the Public Sector: Theory, Evidence, Prospects. *Oxford Review of Economic Policy*, 13. 67-78.
- Ebbinghaus, B. 2003. Ever larger unions: organisational restructuring and its impact on union confederations. *Industrial Relations Journal*, Vol 34, No. 5. 446-460.
- Ellingsæter, A. L. 2009. *Vår tids moderne tider: Det norske arbeidstidsregimet*, Oslo, Universitetsforlaget.
- Fennefoss, A. 1996. Organisasjoner, klassifikasjoner og klasser. *Sosiologisk Årbok*, Vol 2. 127-152.
- Fiorito, J. and Jarley, P. (2008). Trade Union Morphology. I *Blyton, P., Heery, E., Bacon, N. and Fiorito, J. (eds). The SAGE Handbook of Industrial Relations*. SAGE, London.
- Flecker, J. & C. Hermann. 2011. The liberalization of public services: Company reactions and consequences for employment and working conditions. *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 32, No. 3. 523-544.
- Grønlie, T. & Y. Flo. 2009. *Sentraladministrasjonens historie etter 1945. Bind II*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Hamann, K. & J. Kelly. 2004. Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization? I *Frege, C. & Kelly, J. (eds). Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press, Oxford.
- Hansen, P. B. 2011. "Eneste farbare vei": *Forbundsledelsen i Norsk Postforbund og forretningsorienteringen i Postverket i perioden 1981 til 1996*. Masteroppgave levert ved Institutt for Arkeologi, Konservering og Historie, Universitetet i Oslo.
- Herod, A. 2003. Geographies of Labor Internationalism. *Social Science History*, 27, 501-523.
- Hyman, R. 1999. Imagined Solidarities: Can Trade Unions Resist Globalization? I *Leisink, P. (ed.) Globalization and Labour Relations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Jarley, P. 2005. Unions as Social Capital: Renewal through a Return to the Logic of Mutual Aid? *Labor Studies Journal*, Vol. 29, No. 4. 1-26.
- Jessop, B. 2002. Capitalism, the regulation approach, and critical realism. I *Brown, A. et al. (red). Critical Realism and Marxism*. Routledge, London.
- Kjellberg, A. 1997. Hur formades de svenska tjänstemännens organisationsmönster? I *Johansson, A.L. (red). Fackliga organisationsstrategier*. Arbetslivsinstitutet, Solna.
- Kjellberg, A. 2000. The Multitude of Challenges Facing Swedish Trade Unions. I *Waddington, J. & R. Hoffmann (eds). Trade Unions in Europe: Facing Challenges and Searching For Solutions*. ETUI, Brüssel.

- Kjellberg, A. 2014. Union density and specialist/professional unions in Sweden. *Research Reports 2013:2*, Lund University, Lund.
- Laclau, E. 1995. Subject of politics, politics of the subject. *Differences, Vol. 7, No. 1*. 145-164.
- LO. 2012. *Dagsorden pkt. 9 del 2: Grensetvister, kampkraft og tariffpolitisk styrke. Forslag og innstillinger*. LO, Oslo.
- Maurseth, P. 1977. Arbeidskonflikter i Norge. *Tidsskrift for arbeiderbevegelsens historie, nr. 1, 1977*.
- Messel, J. 2008. "Fremad og aldri glemme" Historiekulturen i LO fra midten av 1970-årene til slutten av 1980-årene. *Arbeiderhistorie, Vol. 2008*. 111-137.
- Messel, J. 2010. *LO og "de nye gruppene": konseptualiseringen av arbeidstakerne 1975-1989*. Avhandling for graden Ph.D. Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo.
- Moody, K. 1997. *Workers in a Lean World: Unions in the International Economy*, London, Verso.
- Offe, C. & Wiesensthal, H. 1980. Two Logics of Collective Action: theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory, 1*, 67-115.
- Oslo Economics/AFI. 2014. Konkurransetsetting av offentlige tjenester. Sluttrapport. *Oslo Economics Report number 2014-11*. Oslo Economics, Oslo.
- Rasmussen, B. 2007. Nye kontrollformer i (post)moderne organisasjoner. I: Hjellbrekke, J., Olsen, O. J. & Sakslind, R. (eds.) *Arbeid, Kunnskap, Sosial ulikhet*. Oslo: Unipub.
- Rørvik, K.A. 2010. Managementtrender. *Praktisk økonomi & finans, Vol. 23, No. 3*. 61-72.
- Scheuer, S. 1986. *Fagforeninger mellem kollektiv og profession*. Nyt fra Samfundsvidenskabene, København.
- Waddington, J. 2000. Towards a reform agenda? European trade unions in transition. *Industrial Relations Journal, Vol. 31, No. 4*. 317-330

Vedlegg 1

Fellesskapet i Unio

Arbeidslivs-
politikk

Streik

Ekspansjon/
videre
organisasjon
sområde

Krav om
utdannings-
lengde på 3
år

Syn på
hvordan
offentlig
sektor bør
innrettes

Kompromiss-
vilje

Lønn

Profesjons-
orientering

Likestilling

Inter-
nasjonalt
arbeid

Utdanning
skal lønne
seg

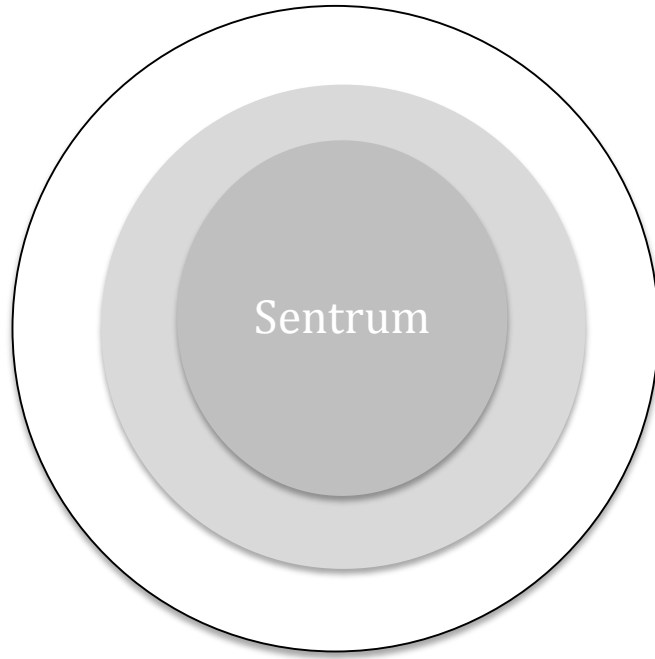
Velferds-
samfunn

Syn på
nærings-
utvikling i
Norge/Verdis
kaping i
privat sektor

Arbeidsvilkår

Miljø

		Profesjonsidentitet									
Autonomi											
		Arbeidstakeridentitet									
		Felleskap									



Vedlegg 2



Organisasjonsevaluering

Organisasjonsutvalget i Unio har satt i gang en organisasjonsevaluering av Unio. Evalueringen gjennomføres av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), og innebærer å evaluere Unios organisering og hvordan organisasjonen kan videreutvikles.

I denne forbindelse er det verdifullt å få høre erfaringene fra forhandlingsutvalgene, og vi ber deg dermed vennligst å svare på denne undersøkelsen.

Av hensyn til anonymitet har vi valgt å koble e-postadressene fra besvarelsen og undersøkelsen starter dermed om bakgrunnsspørsmål knyttet til forbund og forhandlingsutvalg.

Ved å besvare undersøkelsen regner vi med at du har gitt ditt samtykke til å delta.

Bruker du "tilbakepilen" i spørreskjemaet kan du dessverre miste svarene du har gitt.

Din identitet vil holdes skjult.
Les om retningslinjer for personvern. (Åpnes i nytt vindu)

1) * Hvilket forbund representerer du?

- Utdanningsforbundet
- Norsk Sykepleierforbund
- Forskerforbundet
- Politiets Fellesforbund
- Norsk Fysioterapeutforbund
- Det norske maskinistforbund
- Akademikerforbundet
- Norsk Ergoterapeutforbund
- Norsk Radiografforbund
- Presteforeningen

- Skatterevisorenes Forening
- Det Norske Diakonforbund



2) * I hvilke(t) forhandlingsutvalg sitter du?

- Unio kommune
- Unio stat
- Unio Spekter
- Unio Oslo Kommune
- Unio Virke
- Unio KA

3) * Noen sitter i flere forhandlingsutvalg, vi ber deg derfor ta stilling til for hvilket du svarer i denne undersøkelsen

- Unio kommune
- Unio stat
- Unio Spekter
- Unio Oslo Kommune
- Unio Virke
- Unio KA



4) Hvor fornøyd er du med hvordan dagens forhandlingsutvalg fungerer?

- Svært misfornøyd
- Ganske misfornøyd
- Verken fornøyd eller misfornøyd
- Ganske fornøyd
- Svært fornøyd



5) Hva er du minst fornøyd med?

6) Hva er du mest fornøyd med?

**7) Hvor fornøyd er du med hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget?**

- Svært misfornøyd
- Ganske misfornøyd
- Verken fornøyd eller misfornøyd
- Ganske fornøyd
- Svært fornøyd

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget?" *er lik* "Svært misfornøyd"
 - eller
 - Hvis "Hvor fornøyd er du med hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget?" *er lik* "Ganske misfornøyd"
-)

8) Hvorfor er du misfornøyd med hvordan fellesordningen fungerer i forhandlingsutvalget?

**9) Hvordan vurderer du Unios innsats på følgende områder**

	Svært dårlig	Ganske dårlig	Verken god eller dårlig	Ganske god	Svært god	Ikke sikker
Likestilling i arbeidslivet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensjonsrettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønns- og arbeidsvilkår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Øke profesjonenes status i samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tjenestekvalitet i offentlig sektor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Næringsutvikling i Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klima og miljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



10) Hvor synlig synes du Unio er som hovedorganisasjon?

- Svært lite synlig
 Nokså lite synlig
 Verken/eller
 Nokså synlig
 Svært synlig
 Ikke sikker



11) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om Unio?

	Sterkt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Sterkt enig	Har ikke noe inntrykk	Vet ikke
Unio er en viktig aktør i norsk samfunnsdebatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbundene i Unio er for opptatt av interessene til egne medlemsgrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio er en solidarisk hovedorganisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio forholder seg for snevert til offentlig sektor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio er engasjerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio er framtidsrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio utgjør en kritisk røst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio bør bli mer synlig selv om det går på bekostning av forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unios autoritet bør							

styrkes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forbundenes autonomi bør bevares/styrkes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det bør i større grad utvikles en Unio-identitet mellom forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio bør ekspandere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unio bør reddykke sin profil knyttet til å organisere arbeidstakere med høyere utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



12) I hvilken grad opplever du følgende faktorer som utslagsgivende i diskusjonene i forhandlingsutvalget?

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Antall medlemmer i forbundet ("de store bestemmer")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antall medlemmer som dekkes i gjeldende tariffområde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsutviklingen til de aktuelle gruppene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsnivået til de aktuelle gruppene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Argumenter knyttet til rettferdighet mellom forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidaritet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unios overordnede interessedepolitikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uformelle "avtaler" eller forståelser om hvem det er sin tur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



13) Unio har en rekke målsettinger. I hvilken grad tas det i dine øyne hensyn til følgende målsettinger i forhandlingsutvalget?

	Sterkt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Sterkt enig
Lik lønn for likt arbeid av lik verdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdsetting av tradisjonelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kvinnejobber

Utdanning skal lønne seg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Økt bruk av kvalifisert personell	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollektive, sentrale tariffavtaler som setter nødvendige rammer for lokale tilpasninger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å videreføre de offentlige tjenstepensjonene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Å videreføre avtalefestet pensjon (AFP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14) Vi listet i forrige spørsmål opp en rekke målsettinger i Unio, hvilke tre vil du si forhandlingsutvalget burde vektlegge mest?

- Lik lønn for likt arbeid av lik verdi
- Verdsetting av tradisjonelle kvinnejobber
- Utdanning skal lønne seg
- Økt bruk av kvalifisert personell
- Kollektive, sentrale tariffavtaler som setter nødvendige rammer for lokale tilpasninger
- Å videreføre de offentlige tjenstepensjonene
- Å videreføre avtalefestet pensjon (AFP)



15) Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om samarbeidet i forhandlingsutvalget?

	Sterkt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Sterkt enig
Det er stor tillit mellom forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt forbund blir respektert i forhandlingsutvalgene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitt forbund blir overkjørt i forhandlingsutvalgene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får mine medlemmers interesser ivaretatt gjennom forhandlingsutvalgene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er stor forståelse mellom forbundene for hverandres interesser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forhandlingsutvalgene er preget av maktkamp mellom forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er stor kompromissvilje mellom forbundene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

forhandlingsutvalgene

Gjennom diskusjonene i
forhandlingsutvalgene styrkes
Unio

Diskusjonene i
forhandlingsutvalgene fungerer
splittende på Unio

Det er vanskelig å oppnå enighet
om streik i forhandlingsutvalgene

Forhandlingsutvalgene er i for
stor grad preget av konkurranse
mellom forbundene

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 3

kjonn	Hva er ditt kjønn?
♦ range:* Obligatorisk	
Mann	<input type="radio"/> 1
Kvinne	<input type="radio"/> 2

alder	Hva er ditt fødselsår?
Obligatorisk	
Noter 4 siffer i feltet til høyre: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1	

postnr	Hva er postnummeret der du bor?
♦ range:1:9999 Obligatorisk 4 siffer	
Noter 4 siffer i feltet til høyre: <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> 1	

utdanning	Hva er din høyeste fullførte utdanning?
♦ range:* Obligatorisk	
Grunnskole/Folkeskole/Videregående skole/Yrkesskole Ut av undersøkelsen	<input type="radio"/> 1
1-3 år ved Univ./Høyskole (eller tilsvarende nivå ved annen læreinstans)	<input type="radio"/> 2
4-5 år ved Univ./Høyskole (eller tilsvarende nivå ved annen læreinstans)	<input type="radio"/> 3
6 år eller mer ved Universitet/Høyskole (eller tilsvarende nivå ved annen læreinstans)	<input type="radio"/> 4
Doktorgrad/spesialistgrad på høyeste nivå ved Universitet/Høyskole	<input type="radio"/> 5

inntekt	Hvor stor er din husholdnings samlede brutto årsinntekt?
♦ range:* Obligatorisk	
Under 200.000	<input type="radio"/> 1
200.000 - 399.999	<input type="radio"/> 2
400.000 - 599.999	<input type="radio"/> 3
600.000 - 799.999	<input type="radio"/> 4
800.000 - 1.000.000	<input type="radio"/> 5
Over 1 million	<input type="radio"/> 6
Ønsker ikke å oppgi/vet ikke	<input type="radio"/> 7

unio1	Er du yrkesaktiv? I tilfelle, er du ansatt i offentlig eller privat sektor? (Er du ansatt i flere sektorer velger du den som stemmer best)
♦ range:* Obligatorisk	
Ja, i offentlig sektor	<input type="radio"/> 1
Ja, i privat sektor	<input type="radio"/> 2
Nei, er ikke yrkesaktiv	<input type="radio"/> 3

unio2	Kjenner du til eller har du hørt om følgende hovedorganisasjoner på arbeidstakersiden? (Flere svar mulig)	
♦ range:* Obligatorisk		
LO	<input type="checkbox"/>	1
YS	<input type="checkbox"/>	2
Akademikerne	<input type="checkbox"/>	3
Unio	<input type="checkbox"/>	4
♦ skip: Ut av undersøkelsen ♦ exclusive:yes ensvar		<input type="radio"/>
Kjenner ikke til noen av dem		5

unio3	Er du medlem i noen av de følgende hovedorganisasjonene:	
♦ range:(5) (6) (7) (\unio2.a) Obligatorisk, alternativ 1-4 vises hvis avkrysset tilsvarende i forrige spørsmål		
LO	<input type="radio"/>	1
YS	<input type="radio"/>	2
Akademikerne	<input type="radio"/>	3
Unio	<input type="radio"/>	4
Uavhengig/frittstående forbund	<input type="radio"/>	5
Er ikke fagforeningsmedlem	<input type="radio"/>	6
Vet ikke	<input type="radio"/>	7

unio4	Hvordan vurderer du Unios innsats på følgende områder?								
♦ filter:\unio2.a=4 Hvis svart "Unio" i spm. "unio2" ♦ range:* Obligatorisk									
	Svært dårlig	Ganske dårlig	Verken god eller dårlig	Ganske god	Svært god	Har ikke noe inntrykk	Ikke sikker		
	1	2	3	4	5	6	7		
♦ rot:r randomisert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Likestilling i arbeidslivet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Pensjonsrettigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Lønns- og arbeidsvilkår	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Øke profesjonenes status i samfunnet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Tjenestekvalitet i offentlig sektor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Næringsutvikling i Norge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Klima og miljø	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7

unio5	Hvor synlig synes du Unio er som hovedorganisasjon?	
♦ filter:\unio2.a=4 Hvis svart "Unio" i spm. "unio2" ♦ range:* Obligatorisk		
Svært lite synlig	<input type="radio"/>	1
Nokså lite synlig	<input type="radio"/>	2
Verken eller	<input type="radio"/>	3
Nokså synlig	<input type="radio"/>	4
Svært synlig	<input type="radio"/>	5
Ikke sikker	<input type="radio"/>	6

unio6	Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om Unio:							
♦ filter:\unio2.a=4 Hvis svart "Unio" i spm. "unio2" ♦ range:* Obligatorisk								
	Sterkt uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Sterkt enig	Har ikke noe inntrykk	Vet ikke/ ikke aktuelt	
	1	2	3	4	5	6	7	
♦ rot:r randomisert								
Unio er en viktig aktør i norsk samfunnsdebatt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1
Unio er kun opptatt av interessene til egne medlemsgrupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2
Unio er en solidarisk hovedorganisasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	3
Unio er for streikevillig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	4
Unio forholder seg for snevert til offentlig sektor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5
Unio er engasjerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	6
Unio er sutrete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	7
Unio er framtidsrettet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	8
Unio organiserer kun privilegerte grupper	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	9
Unio utgjør en kritisk røst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	10

Arbeidsforskningsinstituttet er et
tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt.

Sentrale forskningstema er:

- ♦ Inkluderende arbeidsliv
- ♦ Utsatte grupper i arbeidslivet
- ♦ Konflikthåndtering og medvirkning
- ♦ Sykefravær og helse
- ♦ Innovasjon
- ♦ Organisasjonsutvikling
- ♦ Velferdsforskning
- ♦ Bedriftsutvikling
- ♦ Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside
eller bestilles direkte fra instituttet.

Arbeidsforskningsinstituttet
Høgskolen i Oslo og Akershus

Postboks 4 St. Olavs plass
0130 Oslo
Telefon 23 36 92 00
www.afi.no