

Øyvind Berge og Mona Bråten

# Medlemmer i lederstillinger

## Utfordringer for Fellesorganisasjonen





Øyvind Berge og Mona Bråten

# **Medlemmer i lederstillinger**

## **Utfordringer for Fellesorganisasjonen**

© Fafo 2009

ISBN 978-82-7422-686-9

ISSN 0801-6143

Omslagsfoto: © Mike Kemp / Gettyimages / Fellesorganisasjonen

Omslag: Fafos Informasjonsavdeling

Trykk: Allkopi AS

# Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>11</b>
FO – et profesjonsforbund .....	12
Datagrunnlag og metode .....	14
Rapportens oppbygning .....	17
<b>2 Hvordan fungerer det å være ledermedlem i FO?</b> .....	<b>19</b>
Hvor omfattende er problemet? .....	19
Leder og FO-medlem .....	20
Utfordringer ved medlemskapet.....	22
Oppsummering .....	30
<b>3 Ønsker og forventninger til FO</b> .....	<b>33</b>
Ønsker om å bli sett .....	33
Ønsker om bistand i lokale lønnsforhandlinger .....	35
Ønsker om at FO har dyktige tillitsvalgte .....	37
Ønsker om profesjonsfaglig støtte .....	39
Forventninger om at FO er synlig i den offentlige debatten.....	43
Ønsker om fortsatt medlemskap i FO? .....	44
Oppsummering.....	46
<b>4 Konklusjoner og anbefalinger</b> .....	<b>49</b>
Leder, men fortsatt medlem i FO .....	49
Noen forslag til tiltak.....	53
<b>Litteratur</b> .....	<b>57</b>



# Forord

Fellesorganisasjonen (FO) er et profesjonsforbund der både ledere og ansatte er organisert i samme forbund. I denne rapporten retter vi søkelyset mot FOs medlemmer i lederstillinger og diskuterer ulike utfordringer knyttet til det å være i en toppleder- eller mellomlederstilling og medlem av FO. Vi tar også for oss spørsmål omkring hvilke forventninger denne medlemsgruppen har til medlemskapet, hva de er fornøyde med, og hvor de ser forbedringsbehov. På grunnlag av dette gir vi noen anbefalinger om tiltak som kan bidra til at denne medlemsgruppen forblir i Fellesorganisasjonen og i LO. Undersøkelsen er basert på fokusgruppeintervjuer blant ledermedlemmer og tillitsvalgte i FO.

Rapporten er et resultat av at mange med velvilje har bidratt med sin kunnskap og sine erfaringer. Mange skal derfor takkes for å ha bidratt til arbeidet med denne rapporten.

Takk til alle ledermedlemmer og tillitsvalgte som velvillig har stilt opp til fokusgruppeintervjuer. Takk til alle som deltok og kom med innspill på en oppstartskonferanse som ble arrangert i Trondheim 30. januar 2009.

Referansegruppen, som har bestått av Randi Reese, Mimmi Kvisvik, Nils Karsholm, Rune Soma og Svein Woldsund takkes for gode innspill og tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

Ved Fafo har Kristine Nergaard bidratt både ved utformingen av prosjektet og som kvalitetssikrer. Takk til Kristine for gode faglige innspill underveis i arbeidet og for verdifulle kommentarer til sluttrapporten.

Takk til informasjonsavdelingen ved Fafo som har ferdigstilt rapporten.

Mange har bidratt med innspill og kommentarer til rapporten. Fremstillingen i den endelige rapporten og de konklusjonene som trekkes, står imidlertid for forfatterens regning.

Oslo, juni 2009

Øyvind Berge og Mona Bråten (prosjektleder)



# Sammendrag

Fellesorganisasjonen (FO) er et profesjonsforbund som organiserer barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere. Forbundet har tradisjonelt rekruttert svært godt blant sine utdanningsgrupper, og medlemstallet har økt jevnt over tid. FO-medlemmene utgjør i dag en viktig del av de langtidsutdannede medlemmene i LO.

FO organiserer medlemmer på alle stillingsnivåer og har en organisasjonsmodell som er typisk for et profesjonsforbund. FO opplever imidlertid et problem med utmeldelser blant medlemmer som er i lederstillinger. I denne rapporten retter vi oppmerksomheten mot medlemmer i toppleder- og mellomlederstillinger og diskuterer hva de forventer av medlemskapet sitt i FO, hva de er fornøyde med, og hvor de ser forbedringsbehov. På grunnlag av det gir vi noen anbefalinger om tiltak som kan bidra til at denne medlemsgruppen forblir i Fellesorganisasjonen og i LO.

Rapporten bygger på et kvalitativt datamateriale samlet gjennom fokusgruppeintervjuer med FO-medlemmer i toppleder- og mellomlederstillinger. Det ble også gjennomført et fokusgruppeintervju med tillitsvalgte i FO.

## Kapittel 2: Hvordan fungerer det å være ledermedlem i FO?

Hovedkonklusjonene i kapittel 2 om hvordan det fungerer å være ledermedlem i FO, er:

- Det er i hovedsak tre idealtypiske begrunnelser for ledermedlemskap i FO. Typisk har topplederne en ideologisk og/eller profesjonsfaglig forankring, mens mellomlederne har en profesjonsfaglig og/eller pragmatisk forankring til FO.
- Lederne føler seg ofte ikke velkomne i lokalt fagforeningsarbeid som eksempelvis møter i den lokale klubben. Dette representerer ingen stor utfordring, men gjør at FO må pleie forholdet til lederne på andre måter.
- FOs (manglende) innsats for lederne i (lokale) lønnsforhandlinger er det forholdet som flest ledere viser til som mest utfordrende ved eget medlemskap. Toppledere så vel som mellomledere har tatt opp dette temaet i fokusgruppene, og det er liten forskjell mellom dem som har en ideologisk, profesjonsfaglig eller pragmatisk begrunnelse for medlemskapet sitt. Ledere med en pragmatisk forankring vektlegger imidlertid dette noe sterkere enn de andre.

- Lederne har ulike behov for bistand fra FO dersom de kommer i konfliktsituasjoner på arbeidsplassen. Mellomledere med en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet sitt opplever det som et problem at FO i liten grad bistår dem i slike situasjoner. Topplederne får derimot sin bistand fra arbeidsgiverapparatet og mener at FO skal være de ansatte sin organisasjon i slike saker. Mellomlederne ønsker bistand fra tillitsvalgte i konflikter med sine overordnede og i liten grad i konflikter med underordnede. Alle lederne fremholder at det fungerer dårlig å skulle ta kontakt med plasstillitsvalgt i slike saker fordi man ikke ønsker å involvere en tillitsvalgt som også er en underordnet ansatt.
- Ledere med en ideologisk forankring i FO synes forbundet er for fraværende i den generelle politiske debatten, og ledere med en profesjonsfaglig forankring i FO synes forbundet er for fraværende i den sosialpolitiske debatten. Dette blir fremholdt som særlig utfordrende for ledermedlemmer siden de ikke lenger har kontakten med FO som vanlige ansatte har. Dersom FO ikke er aktive i den (sosial-)politiske debatten, har disse lederne lite igjen for å være medlem.
- Lederne synes det er vanskelig å skulle være i samme organisasjon som de ansatte dersom de tillitsvalgte ikke har fått tilstrekkelig opplæring og/eller inntar en generell fiendtlig innstilling til lederne.

### **Kapittel 3: Ønsker og forventninger til FO**

Hovedkonklusjonene i kapittel 3 om hvilke ønsker og forventninger ledermedlemmene har til FO, er:

- Medlemmer i lederstillinger ønsker at FO i større grad retter oppmerksomhet mot lederne som gruppe. Det er ikke alltid konkrete tiltak lederne har behov for, men et generelt ønske om å vite at FO er der også for dem.
- Forbundets lønnspolitikk for ledere og bistand i lokale lønnsforhandlinger er områder som medlemmer i lederstillinger er svært opptatt av. Det er særlig mellomledere i kommunal sektor – som ofte gir en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet i FO – som også gir sterke uttrykk for ønsker og forventninger om at FO spiller en aktiv rolle i lønnsfastsettelsen. Men også toppledere, som ofte legger vekt på at medlemskapet i FO har en ideologisk eller profesjonsbasert forankring, etterlyser større engasjement fra FO sin side når det gjelder lønnsfastsettelse for ledere i offentlig sektor.
- Lederne har klare forventninger til at FO har dyktige tillitsvalgte. Mellomlederne har behov for dyktige tillitsvalgte som kan bistå dem i konflikter på arbeidsplassen og i de lokale lønnsforhandlingene. Topplederne har i større grad behov for dyktige

tillitsvalgte som kan være samarbeidspartnere i omstillingsprosesser. Topplederne er også opptatt av at FO må ha dyktige tillitsvalgte som kan ytre seg i den (sosial) politiske debatten, fordi topplederne i kraft av sin stilling ofte ikke selv har anledning til å uttale seg i aktuelle saker.

- Mange blant ledermedlemmene forteller at medlemskapet i FO har en profesjonsorientert forankring, og for disse er det profesjonsfaglige tilbudet fra forbundet svært viktig. Medlemstidsskriftet *Fontene*, uformelle ledernetverk og lederkonferanser i regi av FO ble fremholdt som de viktigste kanalene for profesjonsfaglig påfyll. Det er viktig at det profesjonsfaglige tilbudet holder en meget høy faglig kvalitet og har aktualitet for ulike ledergrupper. Det er imidlertid ikke noe ønske om at FO etablerer en egen gruppe for ledere i forbundet.
- Lederne har store forventninger til at FO er synlig i den offentlige debatten. FO forventes å være en premissleverandør på flere arenaer, både når det gjelder velferdspolitik, sosialpolitikk og lønnspolitikk. Mange blant lederne oppgir en profesjonsfaglig og/eller ideologisk begrunnelse for å være medlem i FO, og for disse er det svært viktig at FO både er synlig og aktiv i diskusjoner som omfatter de profesjonene som forbundet organiserer.
- Det kan være hensiktsmessig for FO å rette særskilte tilbud mot ledermedlemmene, men det er ikke veldig stor etterspørsel etter spesielle tiltak blant ledermedlemmer i FO. Mange blant ledermedlemmene gir en ideologisk og/eller profesjonsbasert begrunnelse for medlemskapet i FO, og forventningene som de har til forbundet, er sterkt knyttet til dette. På en annen side skaper denne forankringen sterke lojalitetsbånd til forbundet, og de aller fleste ønsker å fortsette som medlemmer i FO.

#### **Kapittel 4: Konklusjoner og anbefalinger**

Rapporten konkluderer med at ledermedlemmene i FO ikke er en ensartet gruppe. De har ulike begrunnelser for medlemskapet sitt, og dette gjenspeiler seg i hvilke forventninger de har til forbundet.

Topplederne oppgir oftere enn mellomlederne en ideologisk begrunnelse for medlemskapet sitt. De fremholder at de egentlig ikke har særlige behov for å være fagorganisert, men velger å være det ut fra et ønske om å være en del av den politiske bevegelsen som FO tilhører.

Det er både toppledere og mellomledere, i privat og offentlig sektor, som har en profesjonsfaglig begrunnelse for medlemskapet sitt i FO. Det kan være grunn til å anta at det er denne gruppen som har den sterkeste tilknytningen til FO, fordi medlemskapet er med på å styrke identiteten som fagperson, og fordi de fremholder at denne identiteten er vel så viktig som identiteten som leder.

Det er først og fremst mellomledere som har en pragmatisk forankring til FO. Typisk henvises det til gode forsikringsbetingelser som årsak til at man er medlem. Det er også i denne gruppen vi finner ledere som oftest har vurdert å bli medlemmer i andre forbund, og der vi oftest finner dem som synes medlemskontingenten er «høy nok» eller for høy. Det er verdt å påpeke at det ikke er så mange ledere som gir til kjenne å ha et så klart kost-nytteforhold til FO, da hovedvekten av dem vi har intervjuet, havner i de to andre kategoriene (ideologisk og/eller profesjonsfaglig).

I tabell 1 i kapittel 4 gis en forenklet oversikt over hvilke behov, ønsker og forventninger lederne har til medlemskapet i FO etter hvilken idealtypisk begrunnelse de har for å være medlem.

### **Noen forslag til tiltak**

Avslutningsvis i kapittel 4 peker vi på noen områder og gir noen forslag til tiltak som kan bidra til at ledermedlemmer forblir i FO. Vi legger vekt på tre områder: organisasjonsmodell, lokale lønnsforhandlinger og profesjonsfaglige tiltak.

# 1 Innledning

Fellesorganisasjonen (FO) er et profesjonsforbund som organiserer barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere. Forbundet har tradisjonelt rekruttert svært godt blant sine utdanningsgrupper, og medlemstallet har økt jevnt over tid. FO-medlemmene utgjør i dag en viktig del av de langtidsutdannede medlemmene i LO.

FO organiserer medlemmer på alle stillingsnivåer og har slik en organisasjonsmodell som er typisk for et profesjonsforbund der både ansatte og ledere er medlem av samme forbund. FO opplever imidlertid et problem med utmeldelser blant medlemmer som er i lederstillinger.

Ledermedlemmene i FO innehar lederstillinger på flere nivåer innenfor ulike sektorer og virksomheter. Spennet i lederstillinger som medlemmer av FO besitter, er derfor stort, fra ledere av store private institusjoner eller kommunale enheter med utstrakt budsjett- og personalansvar, til mellomlederstillinger innenfor helseforetak eller i den kommunale barnevernstjenesten. FOs medlemmer i lederstillinger befinner seg slik innenfor svært ulike virksomhetsvise styringsstrukturer og tariffområder og er ingen ensartet gruppe.

Det kan være flere forhold som bidrar til å skape utfordringer når det gjelder å rekruttere og beholde medlemmer i lederstillinger i et profesjonsforbund som FO. Nye styringsmodeller og lederroller i offentlig sektor kan tenkes å utfordre en slik vertikal organisasjonsmodell. Når arbeidsgiveransvaret desentraliseres og nye styringsprinsipper overlater mer av budsjett- og resultatansvaret til ledere på lokalt nivå, er det ikke utenkelig at lederne også vil endre oppfatninger om fagorganisering og til medlemskapet i sine tradisjonelle forbund. Men utmeldelse behøver ikke nødvendigvis å være det alternativet disse medlemmene ønsker, det kan også være at denne gruppen medlemmer etterspør andre former for oppfølging og støtte fra forbundet enn hva de får i dag. Det kan også være slik at nye styringsmodeller og lederroller fører til et økt behov for å styrke den profesjonsfaglige identiteten, og at forankring i et faglig fellesskap som FO fremstår som viktigere for lederne. Kanskje står FO overfor en medlemsmasse med mer differensierte behov, og det kan være behov for særskilte tiltak rettet mot ulike medlemsgrupper.

Formålet med dette forskningsprosjektet er å kartlegge hva medlemmer i toppleder- og mellomlederstillinger forventer av medlemskapet, hva de er fornøyde med, og hvor de ser forbedringsbehov. På grunnlag av det vil vi komme med noen anbefalinger om

tiltak som kan bidra til at denne medlemsgruppen forblir i Fellesorganisasjonen og i LO.

Problemstillingen har vi konkretisert i fire spørsmål knyttet til utfordringer med å beholde ledermedlemmene i FO. De fire spørsmålene er:

- Hvordan fungerer det å være ledermedlem i FO i dag? Hvilke utfordringer møter man i hverdagen som leder og medlem i FO?
- Hvilke forventninger har medlemmer i lederstillinger til medlemskapet sitt i FO?
- Hvilke ønsker har denne gruppen til FO som en profesjonsbasert fagorganisasjon?
- Hva kan/bør FO gjøre for å være et attraktivt forbund blant sine faggrupper når de er i en mellomleder- eller topplederstilling?

## FO – et profesjonsforbund

Fellesorganisasjonen (FO) organiserer barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsarbeidere. I prinsippprogrammet er det nedfelt to hovedmålsettinger for forbundet. FO har som hovedmål både å bedre medlemmenes lønns- og arbeidsforhold og å ivareta deres yrkesfaglige interesser. I prinsippprogrammet står det at FO skal arbeide for å vise nødvendigheten av medlemmenes kompetanse og synliggjøre yrkesgruppenes rolle som viktige premissleverandører og bidragsytere i velferdsstaten. Forbundet skal også drive helse- og sosialpolitisk påvirkningsarbeid, kvinnepolitisk arbeid og internasjonalt arbeid.

FOs organisasjonsmodell, der ledere og ansatte er medlem av samme fagforbund, er typisk for profesjonsforbund (Jordfald og Nergaard 2008). Andre profesjonsgrupper der ledere og ansatte for øvrig er organisert sammen, er for eksempel sykepleiere, leger, lærere og førskolelærere. Det yrkesfaglige og profesjonsfaglige fellesskapet er viktigere enn at man har ulike stillinger eller posisjoner.

FO er både et profesjonsforbund og en fagforening tilsluttet LO. Dette gjenspeiles i forbundets verdigrunnlag. I prinsippprogrammet fremholdes det at de profesjonene som FO organiserer, har vokst frem parallelt med den norske velferdsstaten, og at medlemmene er utdannet for å yte tjenester til de mest utsatte gruppene i samfunnet. Dette preger forbundets fokus og holdninger. I prinsippprogrammet fremholdes også at FO er en del av fagbevegelsen og møter daglig utfordringer som gjelder medlemmenes lønns- og arbeidsvilkår samt yrkesmessige utfordringer. Det understrekes at forbundets verdigrunnlag er basert på begge sett med erfaringer.

I prinsippprogrammet heter det at FO skal være et profesjonsforbund med sterk vekt på det yrkesfaglige arbeidet. FO skal også være en organisasjon som gjennom et sterkt lokalt klubbapparat styrker og ivaretar det enkelte medlems rettigheter, lønns- og arbeidsvilkår og engasjement.

FO organiserer medlemmer på alle stillingsnivåer. Medlemmer i lederstillinger er nevnt særskilt ved to anledninger i prinsippprogrammet. Under punkt 2 om lønnspolitikk fremholdes det at FO skal ha en lønnspolitikk for alle. FO organiserer medlemmer fra grunnplanet til ledersjiktet, og det er et viktig prinsipp for FO at ledere skal avlønnes høyere enn dem de er satt til å lede. Det samme prinsippet skal gjelde for ledere med faglig ansvar. FO er prinsipielt motstander av lønnsystemer basert på lokale lønnsforhandlinger. Under punkt 4 om yrkesfaglig arbeid fremholdes det at ledere står i en etisk utfordring i konflikten mellom faglig standard på tjenestene og økonomiske rammer, og at det må arbeides for å ivareta og utvikle ledernes faglige integritet.

Ledermedlemmene i FO bekler lederstillinger på ulike nivåer i både offentlige og private virksomheter. I rapporten skiller vi ofte mellom toppledere og mellomledere når vi beskriver hvilke ulike utfordringer og forventninger som er knyttet til medlemskapet i FO. En toppleder vil i denne sammenhengen typisk være en daglig leder ved en privat barnevernsinstitusjon eller en enhetsleder innenfor en to-nivåkommune. Dette er lederstillinger med utstrakt ansvar for budsjett og personal så vel som faglig ansvar for det tilbudet som gis til brukerne. FO-medlemmer i mellomlederstillinger vil typisk være linjeledere innenfor helseforetak, i den kommunale barnevernstjenesten, i boliger for psykisk utviklingshemmede og i en rekke andre helse- og sosialinstitusjoner.

### **Det yrkesfaglige arbeidet**

Det yrkesfaglige arbeidet skjer i stor grad i egne fagseksjoner, som ledes av seksjonsråd valgt på FOs kongress. Alle medlemmer i FO tilhører en av tre fagseksjoner: barnevernpedagogseksjonen, sosionomseksjonen og vernepleierseksjonen. Seksjonene har ansvar for å arbeide med medlemmenes interesser i spørsmål som gjelder bachelorutdanningene og utdanninger utover bachelornivå, fagutvikling, fagkritikk og andre yrkesfaglige spørsmål.

FO har også en rekke faggrupper. I dag finnes slike faggrupper for ansatte i NAV, ansatte i PPT, skole, barnehage og SFO, ansatte i barnevernet, ansatte i tjenestene til mennesker med rusavhengighet, ansatte i førstelinjetjenestene til personer med utviklingshemning, ansatte i kriminalomsorgen, ansatte på høyskoler og universiteter, ansatte i familievernet, ansatte i kompetansesentrene, ansatte innen psykisk helse for barn og unge, ansatte innen psykisk helsevern for voksne, ansatte i somatiske sykehus og ansatte i habiliteringstjenesten og spesielle institusjoner.

Per i dag finnes det ikke noen egen gruppe for medlemmer i lederstillinger. Et av formålene med dette prosjektet er å kartlegge hvorvidt medlemmer med lederoppga-

ver etterspør mer oppmerksomhet fra FO i forbindelse med selve lederrollen og de profesjonsfaglige utfordringene som er knyttet til det å være leder i et profesjonsyrke, og om tilbudet derfor bør differensieres for å imøtekomme dette.

## **Datagrunnlag og metode**

Her gjør vi nærmere rede for forskningsdesignet, samt hvilke metoder vi har benyttet for innsamling og analyse av data.

### **Forskningsdesign**

Gjennom en undersøkelse som ble gjort blant medlemmer i ulike mellom- og topplederstillinger, ønsket FO å få kartlagt om lederne er en gruppe som har spesielle behov, som for eksempel fordrer egne arenaer eller nye perspektiver i forbundets profesjonsfaglige arbeid.

Formålet med undersøkelsen har altså vært å bringe frem informasjon om et område hvor forkunnskapene har vært svært begrensede. Det har derfor vært nødvendig å velge en eksplorerende forskningsdesign som tillater fleksibilitet både i innsamling og analyse av data. Rapporten bygger på kvalitative intervjudata fra en oppstartskonferanse og fokusgruppeintervjuer med tillitsvalgte og FO-medlemmer i ulike typer lederstillinger.

### **Oppstartskonferanse**

Ved oppstarten av prosjektet ble det arrangert en egen oppstartskonferanse i Trondheim 30. januar 2009. Hensikten med denne var å få bakgrunnskunnskap om problemstillingene og et godt grunnlag for å utvikle en målrettet intervjuguide til bruk i fokusgruppeintervjuene senere. Tillitsvalgte og andre ressurspersoner ble invitert til å komme med innspill, erfaringer og refleksjoner omkring problemstillingene i prosjektet. Totalt deltok 19 personer på denne oppstartskonferansen.

### **Fokusgruppeintervjuer**

Fokusgruppe er en metode som er basert på at man samler en gruppe mennesker for å diskutere et spesifikt tema. Deltakerne i en fokusgruppe vil være en avgrenset gruppe med representanter for en bestemt målgruppe, der representantene har ganske lik bakgrunn. Metoden gir dermed mulighet til å fange opp meninger fra flere målgrupper hvis man bruker flere fokusgrupper. Fokusgruppe er en prosessbasert metode hvor

deltakerne kan endre eller utdype sine holdninger og synspunkter underveis på grunn av diskusjon med de andre deltakerne eller på grunn av ny informasjon. Det er denne dynamikken og interaksjonen som finner sted mellom medlemmene i fokusgruppen, som er selve kjennemerket ved fokusgruppe som metode (Wibeck mfl. 2007).

I et fokusgruppeintervju har forskerne en viktig rolle som moderatorer som styrer diskusjonen, men forskerne står også ganske fritt når det gjelder hvordan gruppeintervjuene skal gjennomføres. Alle intervjuene ble gjennomført som semi-strukturerte intervjuer. Dette innebærer at vi hadde en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men at spørsmål, temaer og rekkefølge varierte underveis. Denne tilnærmingen åpner for at informantene får rom til å snakke fritt rundt de forhåndsbestemte temaene. Samtidig sørger guiden for at vi var innom de samme temaene i hver gruppe, noe som er en forutsetning for å kunne sammenlikne gruppene på tvers. Intervjuene ble langt på vei gjennomført som en guidet samtale konsentrert rundt fire hovedspørsmål: 1) Hvordan fungerer det å være leder og medlem av FO i dag, 2) hvilke forventninger og ønsker har lederne til medlemskapet sitt i FO, 3) er det store forskjeller mellom ledere med hensyn til ønsker/behov for sitt medlemskap i FO, og 4) hva bør FO gjøre for å være et attraktivt forbund for ledere? Som moderatorer la vi vekt på at alle skulle uttale seg om hvert tema, og vi la vekt på at det var ulike personer som skulle starte diskusjonen av de ulike temaene. Slik ville vi sikre at alle kom til orde i diskusjonene, og samtidig at ikke noen få personer fikk anledning til å legge de første premissene for diskusjonen omkring de ulike temaene.

Det ble til sammen gjennomført intervjuer i fem fokusgrupper. Fokusgruppene ble satt sammen slik at de samlet FO-medlemmer med mest mulig lik bakgrunn når det gjaldt ledernivå og arbeidssituasjon. Det ble også laget en fokusgruppe hvor tillitsvalgte på ulike nivåer var representert. Videre ble det lagt vekt på en viss geografisk spredning ved sammensettingen av gruppene. Det ble gjennomført fokusgruppeintervjuer på følgende steder i landet: Stavanger, Bergen, Trondheim, Oslo og Tromsø. Mellom to og fem informanter deltok i hver fokusgruppe.

Ved fokusgruppeintervjuene var to forskere til stede. Fokusgruppeintervjuene, som hadde en varighet på mellom halvannen og to timer, ble tatt opp på digital opptaker og transkribert og analysert i etterkant. I teksten bruker vi enkelte sitater fra intervjuene for å illustrere eller understreke et poeng. Informantene ble lovet anonymitet ved at vi ikke oppgir navn eller hvilken region de kommer fra, når vi bruker sitater eller beskriver eksempler vi fikk gjennom intervjuene.

## **Vurderinger av datagrunnlag og metode**

Utfordringene ved bruken av kvalitative metoder slik som observasjon og intervju dreier seg særlig om de dataene som er samlet inn, og vurderinger i forbindelse med hvordan de ble samlet inn.

En utfordring er knyttet til hvem vi faktisk har intervjuet i denne undersøkelsen. Det er FO selv som har rekruttert og satt sammen fokusgruppene. Det ble også gjort forsøk på å rekruttere informanter som var i en lederstilling, men som hadde meldt seg ut av FO, til en egen fokusgruppe, uten at man lyktes med det. Vi erfarte også at det ble meldt noen forfall fra fokusgruppene når den avtalte datoen nærmet seg. Summen av disse forholdene gjør at vi vurderer det slik at de vi har intervjuet, er blant de lederne som er mest fornøyde med medlemskapet sitt i FO. Blant annet hadde flere av lederne som vi intervjuet, tidligere vært tillitsvalgte i FO, og noen hadde fortsatt verv i forbundet. I dette ligger det en fare for at datagrunnlaget kan være noe skjevt i den forstand at vi har intervjuet dem som er mest positive. Vi har også intervjuet flere ledere som ikke har en tilknytning til forbundet utover det vanlige medlemskapet. Vi vurderer derfor bredden i datagrunnlaget som tilfredsstillende, men vil likevel peke på at det er viktig å ha dette forholdet i mente når vi diskuterer hvordan lederne opplever sitt medlemskap i FO. Samtidig vil vi nevne at det ikke er uvanlig at ledermedlemmer i profesjonsforbund er godt forankret i forbundet i den betydningen at de har vært medlemmer lenge, og at de ofte har hatt tillitsverv tidligere. En undersøkelse blant medlemmer i Utdanningsforbundet viste at det er vanlig at ledermedlemmene både har lang medlemsansiennitet, og at de har hatt tillitsverv (Jordfald og Nergaard 2008).

En annen utfordring er knyttet til valget av fokusgruppe som metode. Den metodiske styrken ved fokusgrupper er den muligheten denne metoden gir forskerne til å studere hvordan mennesker deltar i og former sine meninger gjennom diskusjoner med andre. Fokusgrupper gir forskerne muligheter for å studere: «how views are constructed, expressed, defended and (sometimes) modified in the context of discussion and debate with others» (Wilkinson 1998a, referert i Wibeck mfl. 2007). Det er vektleggingen av prosesselementet som er denne metodens styrke sammenliknet med andre kvalitative metodeteknikker. Det som er fokusgruppemetodens styrke, kan imidlertid også være dens svakhet. I denne undersøkelsen ble informantene rekruttert av FO, og som nevnt var det flere blant informantene som hadde en sterk tilknytning til forbundet gjennom ulike verv, nå eller tidligere. Vi erfarte at i enkelte av fokusgruppene kunne disse informantene lett ta en førende rolle, både fordi de hadde mye kunnskap om forbundet, og fordi de hadde sterke meninger. Forskernes rolle som moderatorer som kunne styre diskusjonene i fokusgruppene, ble derfor svært viktig. Vi la vekt på at enkelte informanter ikke skulle bli for dominerende i diskusjonene, men at alle skulle få komme med sine innspill i diskusjonene. I analysen av datamaterialet har vi også kunnet ta hensyn til dette.

## Generalisering

I en kvalitativ undersøkelse med et lite utvalg av informanter har man begrenset mulighet til generalisering. Generalisering i form av hvor utbredt ulike utfordringer og forventninger til medlemskapet er blant ledermedlemmer i FO, har ikke vært et mål for denne undersøkelsen. Gjennom diskusjoner i fokusgrupper ønsket vi å få informasjon om hva FOs medlemmer i ulike lederstillinger forventer av medlemskapet, hva de er fornøyde med, og hvor de eventuelt ser forbedringsbehov. Denne informasjonen skulle danne grunnlaget for anbefalinger om hvordan FO best kan imøtekomme behovene og ønskene til denne medlemsgruppen. I analysen av datamaterialet har vi valgt å benytte oss av noen idealtyper for å illustrere ulike begrunnelser som lederne har for sitt medlemskap. De tre idealtypene er: ideologisk/solidarisk, profesjonsfaglig og pragmatisk. Disse idealtypene, som er nærmere beskrevet i kapittel 2, er basert på informasjon fra fokusgruppeintervjuene og fungerer som analytiske kategorier for å forenkle fremstillingen av et stort intervju materiale. Selv om informasjonen fra fokusgruppeintervjuene ikke gir grunnlag for generalisering, mener vi likevel at den gir et godt grunnlag for å skissere noen anbefalinger til hvordan FO kan imøtekomme ønsker og behov hos sine medlemmer i lederstillinger.

## Rapportens oppbygning

Rapporten er videre organisert slik:

I kapittel 2 fremstiller vi ulike utfordringer knyttet til det å være leder og medlem i FO i dag. Her legger vi særlig vekt på å få frem ulike betraktninger og problemområder som informantene fremholdt som viktige for dem i fokusgruppene.

I kapittel 3 diskuterer vi hvilke forventninger medlemmer i lederstillinger har til medlemskapet i FO, og hvilke ønsker de har til FO som en profesjonsbasert fagorganisasjon. Her går vi nærmere inn på de ulike områdene som ble fremstilt i kapittel 2, og drøfter hvilke forventninger ledermedlemmene har til at FO har et tilbud og kan bistå dem i forhold til de konkrete problemområdene. I dette kapitlet fremstiller vi også hvilke ønsker lederne har når det gjelder det profesjonsfaglige tilbudet fra FO.

I kapittel 4 samlar vi trådene og oppsummerer diskusjonene i de foregående kapitlene. På grunnlag av dette presenterer vi noen konkrete forslag til tiltak som etter vår vurdering kan bidra til at denne medlemsgruppen finner det attraktivt å fortsette som medlemmer i FO.



## 2 Hvordan fungerer det å være ledermedlem i FO?

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan det fungerer å være ledermedlem i Fellesorganisasjonen (FO) i dag. Først vil vi kort diskutere hvor stort problemet med utmeldelser egentlig er. Deretter vil vi se på hvorfor lederne beholder sitt medlemskap i FO. Endelig vil vi diskutere hvilke utfordringer som lederne opplever med medlemskapet sitt, og som kan være bakgrunnen for at noen av dem velger å forlate forbundet.

### Hvor omfattende er problemet?

Utgangspunktet for denne studien er at FO opplever at de mister medlemmer som kommer i lederposisjoner. Det finnes imidlertid ikke informasjon om hvor mange ledere som faktisk melder seg ut, eller hvor høy andel av dem som er organisert i dag. Det kan derfor være grunn til å påpeke at problemet med utmeldelser fra ledermedlemmer ikke må overdrives. Lederne vi har intervjuet, kjenner riktig nok til enkeltledere som har valgt å melde seg ut, men påpeker at de fleste som har en naturlig tilhørighet til FO, forblir medlemmer også etter at de kommer i lederstillinger. Noen ledere i privat sektor hadde opplevd at eierne og/eller styret hadde lagt sterkt press på dem og sagt at de som institusjonsledere burde melde seg ut av FO. De opplevde dette som et urimelig krav, og én fortalte at hun til slutt valgte å forlate jobben til fordel for en annen virksomhet der det var aksept for at daglig leder var fagorganisert. Ingen av lederne som vi intervjuet, med bakgrunn fra offentlig sektor opplevde at arbeidsgiver hadde problemer med at de var fagorganisert.

I tillegg til å intervjuet ledere har vi også hatt en fokusgruppe som bestod av tillitsvalgte på ulike nivåer, og på oppstartskonferansen for prosjektet deltok flere tillitsvalgte. Heller ikke de tillitsvalgte opplever at lederne melder seg ut i større grad enn øvrige medlemmer. Det blir pekt på at det selvsagt vil være forskjeller mellom ledere siden FO-medlemmer er en sammensatt gruppe. Mens noen vil være medlemmer til «Dovre faller», vil det for andre være uaktuelt å melde seg inn i FO. En av de tillitsvalgte som vi har intervjuet, viser til at organisasjonsgraden blant lederne er langt høyere enn den er for øvrige medlemsgrupper. Vedkommende kjenner heller ikke til så mange ledere

som har den relevante utdanningsbakgrunnen, som ikke er medlem av FO. Tillitsvalgte på regionsnivå fremholdt at kompetansenivået hos lokale tillitsvalgte syntes å spille en vesentlig rolle i denne sammenheng. Flere opplevde at det var få utmeldelser blant medlemmer i lederstillinger i virksomheter med dyktige tillitsvalgte. Følgelig ble det sterkt understreket at tillitsvalgtopplæringen var svært viktig for å rekruttere og beholde medlemmer i FO. Betydningen av dyktige tillitsvalgte i FO for viljen til å fortsette som medlem ble også understreket av både toppledere og mellomledere som vi intervjuet (se også eget avsnitt under samt kapittel 3 for ytterligere diskusjon). En tillitsvalgt på konsernnivå fortalte at heller ikke hun syntes at det var mange ledere som meldte seg ut. Det hendte at medlemmer i lederstillinger ringte for å kjeft litt og for å fortelle at de syntes at FO hadde lite politikk for ledere, men de meldte seg som regel ikke ut av forbundet. Hennes inntrykk var at disse medlemmene er veldig bevisste på sin arbeidssituasjon og hvorfor de er medlemmer av FO.

Selv om verken lederne eller de tillitsvalgte opplever at det er så mange ledere som melder seg ut av organisasjonen, kan det likevel være gode grunner for FO til å fokusere mer på sine ledermedlemmer. Dette fordi det synes å være en utbredt oppfatning blant lederne at de får relativt lite igjen for medlemskapet sitt, og fordi flere har vurdert eller vurderer utmeldelse. Dernest kan det være at lederne er en særlig «lukrativ» gruppe å beholde som medlemmer. Noen ledere viser til at ledermedlemmer kan fungere som forbilder på arbeidsplassen og med dette bidra til at flere organiserer seg. Dersom lederen er medlem i FO, blir det gjerne et «mildt press» på øvrige arbeidstakere om å melde seg inn. På denne måten kan kanskje en økt innsats for ledermedlemmene også økte organisasjonsgraden blant øvrige ansatte.

## Leder og FO-medlem

Et viktig tema i fokusgruppeintervjuene var hvorfor de som ledere valgte å beholde sitt medlemskap i FO. Det var en utbredt holdning blant lederne vi intervjuet, at de kanskje ikke får så mye igjen for å være organisert, men de valgte likevel å forbli fagorganisert. De oppfatter FO langt på vei som et forbund som er flinke til å kjempe for de lavtlønte medlemmene sine, men som i mange sammenhenger glemmer at de er et forbund som organiserer hele profesjoner fra topp til bunn. Flere av lederne vi har intervjuet, har enten selv vurdert eller kjenner andre ledere som har vurdert utmeldelse. Likevel er inntrykket at det for de fleste lederne ikke er aktuelt å skulle melde seg ut av FO. De tillitsvalgte som vi har intervjuet, forklarer dette med at lederne er klare over at de først og fremst er en kollega med fullmakter, og at de tilhører lønnskapitler som tilsier at de bør være medlem i en fagforening. Det var særlig lønnsbestemmelsene for ledere i hovedtariffavtalen i kommunal sektor (kap. 3.4) som de tillitsvalgte

fremholdt som en viktig begrunnelse for at de fleste beholder medlemskapet også etter at de er kommet i en lederstilling. De vurderte det slik at de nye bestemmelsene om avlønning til ledere som kom inn ved revisjonen av hovedtariffavtalen i 2004, på flere måter har virket positivt for å beholde ledere som medlemmer i forbundet. Endringen i lønnsbestemmelsene innebar blant annet at det ble etablert et eget forhandlingsløp for ledere, og at lønn til enhetsledere ikke skulle forhandles innenfor den ordinære potten avsatt til lokale lønnsforhandlinger. Tillitsvalgte syntes det var enklere for lederne å fortsette som medlemmer i forbundet nå som lønnsfastsettelsen for disse var løftet ut av den ordinære potten. Samtidig ble det lagt vekt på at det var FO som har forhandlingsfullmakt lokalt, og at lederne har behov for en sterk fagorganisasjon når lønn skal fastsettes. Det er ingen av lederne som vi har intervjuet, som selv viser til en slik begrunnelse. Dette kan blant annet skyldes ledernes opplevelse av at FO ikke i særlig grad bidrar til å bedre deres lønnsbetingelser. Det er mulig å kategorisere tre typer av begrunnelser som lederne har for sitt medlemskap.

### **Tre idealtypiske begrunnelser for FO-medlemskapet**

For det første er det flere ledere som viser til at deres medlemskap er *ideologisk/solidarisk* forankret. For disse er det viktig å være med i den politiske bevegelsen som FO er en del av, og det er utenkelig å skulle melde seg inn i et forbund utenfor LO – eller det som de omtaler som «gule forbund». De viser til at det å være fagorganisert først og fremst er et verdivalg. Selv om de opplever at FO helst kjemper for andre medlemsgrupper enn de selv tilhører, er det relativt utenkelig å melde seg ut av forbundet. Videre argumenterer de gjerne for at FOs profil først og fremst må være rettet mot de lavtlønte medlemmene, men samtidig kunne de også gjerne tenke seg noe mer satsing på ledermedlemmer. Tilknytningen til FO er sterk, men den er følgelig ikke ubetinget. Som en av lederne som vi intervjuet, viste til, kan kontingentpengene like gjerne gå til Redd Barna dersom man blir for fremmedgjort overfor organisasjonen. Det er i første rekke topplederne, både i offentlig og privat sektor, som har en slik ideologisk begrunnelse for medlemskapet sitt.

Dernest er det noen ledere som oppgir at medlemskapet hovedsakelig har en *profesjonsfaglig* forankring. For disse er medlemskapet i FO med på å styrke identiteten som fagperson, og de fremholder at denne faglige tilknytningen er like viktig som identiteten som leder. Mens den første gruppen avviser de «gule forbundene», vurderes også andre LO-forbund som uaktuelle for denne gruppen, og alternativet til FO-medlemskapet er å være uorganisert. For disse lederne er fagbladet Fontene verdsatt som en viktig del av medlemstilbudet. Fontene benyttes til faglig oppdatering så vel som til å videreformidle aktuelle kurs til de ansatte. Utover dette er oppfatningen at man som leder får relativt lite igjen for å være organisert. Det er både toppledere og mellomledere, i privat og offentlig sektor, som har en slik profesjonsbegrunnelse for medlemskapet sitt.

Endelig er det noen få ledere som har en *pragmatisk* forankring for medlemskapet sitt. For disse er blant annet forsikringsordningen en sentral begrunnelse for medlemskapet. Noen nevner også at det er en viss trygghet i å være organisert dersom det skulle oppstå en konfliktsituasjon med arbeidsgiver. Det er rimelig å anta at disse lederne er de som har den svakeste tilknytningen til FO. Det er også i denne gruppen vi finner de lederne som konkret har vurdert et annet forbund. Eksempelvis vurderte en av lederne vi snakket med, å melde overgang til et annet forbund, men ble værende i FO ene og alene fordi forsikringsbetingelsene var bedre i LO. Det er særlig mellomlederne som har vist til slike pragmatiske begrunnelser for medlemskapet sitt.

Det er verdt å bemerke at noen ledere har en «dobbel begrunnelse» for medlemskapet sitt, eksempelvis både ideologi og profesjon. Klassifiseringen i «idealtyper» er her gjort for å vise hvilke begrunnelser som går igjen når lederne forklarer hvorfor de fortsatt ønsker å være medlem i FO til tross for at alle vi snakket med, fremholder at organisasjonen gjør lite eller ingenting for sine ledermedlemmer. I hovedsak er det topplederne som synes å ha en ideologisk forankring til FO, mens det både er toppledere og mellomledere som synes å ha en profesjonsfaglig forankring til FO. Det er også den sistnevnte gruppen som flest ledere faller innunder. De (få) lederne vi har intervjuet som synes å ha en pragmatisk forankring til FO, har alle vært mellomledere.

## Utfordringer ved medlemskapet

### Deltakelse i egen organisasjon

Noen av lederne vi har intervjuet, har tidligere vært tillitsvalgte i FO, men har valgt å avslutte sitt engasjement i forbindelse med tiltredelsen i en lederstilling.<sup>1</sup> Dette forklares med at det er vanskelig å kombinere rollen som leder med et tillitsverv i FO fordi det fort blir mange «hatter» å skulle holde styr på. De tillitsvalgte viser imidlertid til at det er mange mellomledere som er tillitsvalgte. Dette liker ofte overordnede ledere dårlig og gir beskjed om at de bør si fra seg tillitsvervet. Dersom mellomlederne da slutter som tillitsvalgte, fortsetter de gjerne som aktive medlemmer i FO gjennom deltakelse i ulike styreverv og utvalg. De tillitsvalgte opplever pågangen fra mellomledere som ønsker verv, som så stor at man har hatt en diskusjon i organisasjonen om det er riktig å ha så mange ledermedlemmer med i styret. De opplever mellomlederne som ressurssterke folk som har mye å bidra med for organisasjonen, men føler at de må bremse dem litt ned for å gi rom for «vanlige medlemmer». De tillitsvalgte erkjenner at det nok er

<sup>1</sup> Tre av lederne vi har intervjuet, har også verv i FO på fylkesnivå i dag. En av de tillitsvalgte vi intervjuet, hadde nettopp blitt leder og ville i denne forbindelse avslutte sitt engasjement som tillitsvalgt, men fortsatt være aktiv i organisasjonen på fylkesnivå.

vanskeligere og fjernere å ha et aktivt medlemskap jo høyere nivå man blir leder på, men peker på at det ikke trenger å bety at de melder seg ut.

Lederne oppfatter at de ikke er velkomne i lokalt fagforeningsarbeid på arbeidsplassnivå. Særlig topplederne, men også mange mellomledere, beskriver det som både unaturlig og feil å møte på møter i den lokale klubben, og det er varierende i hvilken grad de i det hele tatt blir innkalt til slike møter til tross for at de er betalende medlemmer. Noen steder blir lederne invitert til møtene, men det er en uskreven regel at de ikke kommer. Andre steder er det eksplisitt uttalt at lederne ikke er velkomne. De tillitsvalgte sier at de av og til inviterer lederne, men at «de skjønner selv at de ikke bør komme». De fleste lederne opplever ikke det som et problem at de ikke får være med på fagforeningsaktiviteter på arbeidsplassnivå. Flere viser til at de synes det er greit at de ansatte har en egen arena der de kan snakke fritt og diskutere strategier overfor ledelsen. Dessuten blir det påpekt at man som leder automatisk hadde fått en rolle i møtet, noe som de ikke ønsker. Som en mellomleder slår fast:

«[...] er du leder, så er du leder, og da vil alt du sier, bli ti ganger sterkere.»

Flere ledere viser også til at de ansatte fort vil kunne oppfatte det som at lederen kom på møtene for å få innsideinformasjon, og at dette ville være belastende for forholdet til de ansatte. Det ble også påpekt at man ikke ønsker å gå på møter der man må forsvare det man gjør som leder, selv om det ikke er i kraft av å være leder man er der.

Noen ledere fremholder imidlertid at det ikke er riktig av de tillitsvalgte å ekskludere lederne fra medlemsmøter. Disse viser til at alle betalende medlemmer bør behandles likt, og at tillitsvalgte som ikke oppfatter dette, har manglende forståelse for rollen sin. I det minste ville det være greit med klarhet om hvilke møter lederne er velkomne til, og hvilke møter de ikke er velkomne på. Da det enkelte steder bare er en uskreven regel om ikke å gå på enkelte møter, er det vanskelig å vite når invitasjonen kommer, om den er oppriktig ment eller ikke. Lederne vil nok i større grad enn andre ha behov for eksplisitt å bli invitert inn dersom FO ønsker at de skal delta på lokale fagforeningsaktiviteter. Dette fordi lederne i utgangspunktet ønsker å være forsiktig med å komme på møter der det ikke er ment at de skal være. Vårt hovedinntrykk er at fravær av mulighet til deltakelse på ordinære medlemsmøter ikke er den største utfordringen for lederne. Det gjør imidlertid at FO må pleie forholdet sitt til lederne på andre måter. Flere ledere har vist til at de ikke merker noe til medlemskapet sitt utover medlemsbladet som kommer i posten.

### **Medlemskontingenten**

Det er viktig å påpeke at svært få ledere oppfatter at kontingenten de betaler, er for høy. De aller fleste synes denne ligger på et greit nivå. Noen viser til og med til at kontingenten relativt sett har gått ned dersom du ser på inntektsutviklingen de senere

årene. I denne sammenhengen er det viktig å nevne at FO har innført et øvre tak<sup>2</sup> på medlemskontingenten. Dette gjør at ledere som gjerne oppnår høyere lønn, ikke må betale høyere kontingent, noe som flere fremholdt som positivt og viktig for å beholde ledermedlemmene.

Våre informanter forteller riktig nok at noen av de utmeldte lederne viser til at kontingenten er for høy, og at dette var en medvirkende årsak til utmeldelsen. Selv vurderer informantene dette som et vikarierende argument og argumenterer for at FO vil ha lite å tjene på å sette ned kontingenten. Det kan imidlertid tenkes at kontingentens størrelse spiller en viktigere rolle for ledermedlemmer med svakere tilknytning til FO enn det lederne i våre fokusgrupper synes å ha. Dette forholdet er imidlertid neppe unikt for ledergruppen. Det vil naturlig nok være ulike avveininger om kontingentens størrelse blant alle av FO sine medlemmer. Noe variasjon var det også mellom lederne vi intervjuet. De lederne som først og fremst hadde en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet, trakk oftere frem at de mente kontingenten var «høy nok», enn ledere som hadde en ideologisk og/eller profesjonsfaglig begrunnelse for medlemskapet. Som nevnt tidligere er det i hovedsak mellomledere som vi finner i den førstnevnte gruppen.

Selv om de fleste lederne konkluderer med at kontingenten ligger på et greit nivå, er det likevel viktig for dem alle å føle at de får noe igjen for pengene de betaler inn til forbundet. En diskusjon om hvilke områder lederne kunne tenke seg mer innsats av FO på, følger i kapittel 3. I det følgende vil vi se nærmere på de forholdene som lederne synes er særlig utfordrende med medlemskapet sitt i dag.

### **Manglende bistand i lønnsforhandlinger**

Et tilbakevendende tema i alle fokusgruppeintervjuene våre var FO sin (manglende) innsats for lederne i (lokale) lønnsforhandlinger. I kapittel 1 nevnte vi at FOs medlemmer i lederstillinger befinner seg innenfor svært ulike virksomhetsvise styringsstrukturer og tariffområder. Vårt utvalg av informanter speiler også dette mangfoldet når det gjelder typer av lederstillinger og hvilke bestemmelser som gjelder for lønnsfastsettelse. I hvilken grad FOs tillitsvalgte er involvert i lønnsfastsettelsen til et medlem i lederposisjon, varierer for de ulike tariffavtalene. For eksempel hører enhetslederne i kommunal sektor inn under kapittel 3.4.2 om avlønning av ledere i KS-avtalen, og tillitsvalgte fra FO fremmer krav på vegne av medlemmet i forhandlingene.<sup>3</sup> Selv om det

<sup>2</sup> Yrkesaktive betaler 1,6 prosent av brutto regulativ lønn eksklusive eventuelle tillegg og overtid inntil lønnstrinn 58 i statens lønnsregulativ. Det er følgelig ingen medlemmer som betaler mer enn 591 kroner per måned (forsikringspremie på kroner 62 per måned kommer i tillegg).

<sup>3</sup> En nærmere redegjørelse for fastsettelse av lederlønn i kommunal sektor er gitt i Fafo-rapport 2008:8. Åsmund Arup Seip (2008): Lederlønn i kommunal sektor. Praksis og erfaringer fra lederlønnsforhandlinger etter hovedtariffavtalens kapittel 3.

ved avtalerevisjonen i 2004 ble etablert et eget forhandlingsløp for ledere i kommunal sektor, ligger fortsatt forhandlingsfullmakten for lederne hos forbundet lokalt. Lederne av de private institusjonene hører inn under tariffavtalen med HSH. Disse får sin lønn administrativt fastsatt av styret, og tillitsvalgte fra FO er som hovedregel ikke involvert i denne prosessen. Vi har også intervjuet tillitsvalgte for ansatte i helseforetakene, som får lønn fastsatt etter bestemmelsene for helseforetakene i avtalen med Spekter. De fleste blant våre informanter hører imidlertid inn under det kommunale tariffområdet. Mye av kritikken som kom frem i fokusgruppeintervjuene, dreiet seg derfor mye om FOs rolle i de lokale forhandlingene i kommunesektoren. I dette avsnittet ser vi nærmere på hvilke erfaringer ledermedlemmene har med FOs rolle i disse forhandlingene. I kapittel 3 kommer vi nærmere inn på hvilke ønsker ledermedlemmene har når det gjelder bistand fra FO i de lokale lønnsforhandlingene.

De fleste lederne som deltok i fokusgruppeintervjuene, opplever FO som fraværende og at organisasjonen ikke har en rolle utover å videresende kravskjemaet i lokale lønnsforhandlinger. Det er heller ingen som oppfatter at FO er særlig opptatt av «å heve taket» gjennom å kjempe for å få høyere lederlønninger. Et typisk utsagn fra flere var:

«Forbundet kjemper først og fremst for lavtlønsgruppene, og lederlønn blir aldri en prioritert sak.»

En av lederne argumenterte for at de ansatte egentlig bør være glade og juble for lønnsforskjeller. Dette fordi at dersom taket blir løftet, så løfter man de under også. Av denne grunn argumenterer flere for at også lederlønningene bør være viktige for FO.

Som nevnt har vi i også intervjuet en fokusgruppe bestående av tillitsvalgte fra ulike nivåer samt arrangert en oppstartskonferanse der tillitsvalgte deltok. De tillitsvalgte viser på sin side til at det er vanskelig å skulle kjempe for alle grupper. I organisasjonen forventes det at man både har en kvinneprofil og en lavtlønsprofil, samtidig som også lederne er en sterk gruppe som forventer mye av FO. De tillitsvalgte må følgelig kontinuerlig balansere mellom ulike hensyn. Det er flere ledere som forstår dette dilemmaet og har stor forståelse for at FO har mange hensyn de må ta i forhandlingene, likevel er det en klar oppfatning om at FO burde spille en mer aktiv rolle også for sine ledere. Blant annet vises det til at FO burde kunne argumentere for at akkurat lederne som de organiserer, er gode ledere på grunnlag av den utdanningen som de har, og derfor bør de få høyere lønn.

De tillitsvalgte er på sin side ikke enige i beskrivelsen av at de gjør lite for ledermedlemmene. De hevder at dersom det er én gruppe som de gjør det bra for i lokale forhandlinger, så er det lederne. En hovedtillitsvalgt fra kommunal sektor peker på at lederne er en sterk gruppe som utfordrer tillitsvalgtapparatet sine kjerneprinsipper. Mens de tillitsvalgte er frikjøpt etter hovedavtalen for å forhandle kollektive rettigheter, er det et sterkt press fra lederne om at de tillitsvalgte skal bruke mye tid på de indi-

viduelle lønnsforhandlingene.<sup>4</sup> Det blir videre vist til at svært mye av de tillitsvalgtes tid går med til å forhandle på vegne av sine ledermedlemmer. De tillitsvalgte har også inntrykk av at lederne er fornøyde med innsatsen som de legger ned.

Det er interessant hvordan lederne og de tillitsvalgte vurderer FO sin rolle i lønnsforhandlingene fundamentalt forskjellig. Dels kan dette skyldes lokale variasjoner ved at vi har intervjuet ledere fra andre fylker og kommuner enn vi har intervjuet tillitsvalgte. Likevel er det verdt å påpeke at det er svært få ledere som har delt synet til de tillitsvalgte om at FO gjør en god jobb for dem i forhandlingene. De fleste opplever at det er de selv som må forhandle for høyere lønn gjennom egne krav, måloppnåelse og dialog med overordnet leder, mens FO spiller en heller perifer rolle. Det er derimot ledere som har konkrete negative erfaringer. Eksempelvis viste en mellomleder til at hun hadde fått beskjed om at de (lederne) allerede hadde så gode lønnsbetingelser at dette ikke var noe de (FO) tenkte på. Andre ledere har vist til at de ikke oppnår høyere lønn ved å være FO-medlem. Dette ble underbygget med at det er uorganiserte ledere i kommunen som har høyere lønn enn de som er organisert.

I det minste er lederne klare på at FO ikke synliggjør godt nok verken hva de gjør for lederne i lønnsforhandlingene, eller hvilke prioriteringer som ligger til grunn for resultatet. En av lederne vi intervjuet, åpnet for at det var mulig at FO hadde spilt en rolle for hans nye lønn, men det var vanskelig å vite. Etter å ha sendt inn kravskjemaet hadde han ikke hørt noe mer før det kom et brev fra kommunen der det stod «din nye årslønn er kolon ...». Det er også få som har blitt invitert til forberedende møter til lokale lønnsforhandlinger.

Manglende bistand i lønnsforhandlinger er det temaet der lederne har vært klarest og mest samstemt når de skal beskrive hva som er utfordringene med sitt medlemskap i FO. Toppledere så vel som mellomledere har tatt opp dette temaet, og det er liten forskjell mellom dem som har en ideologisk, profesjonsfaglig eller pragmatisk begrunnelse for medlemskapet sitt, utover at de med en pragmatisk forankring gjerne vektlegger dette temaet noe sterkere enn de andre. Det er heller ikke forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor. Flere av de tillitsvalgte bekrefter også at lederne er opptatt av dette temaet gjennom å vise til at de fleste henvendelser de får fra lederne, er knyttet til frustrasjon omkring lønnsfastsettelsen. Tillitsvalgte både i kommunal sektor og ved et helseforetak var enige om at forhold knyttet til lønn og lønnsforhandlinger var svært viktig for medlemmene i lederstillinger, og at det derfor var viktig at FO hadde en god lønnspolitisk strategi for å beholde disse medlemmene. Det ble blant annet vist til at lederne gjerne sammenlikner egen lønn med lønnen til ledere som er medlemmer i andre forbund, for eksempel Fagforbundet eller Utdanningsforbundet. Det var derfor viktig at FO oppnådde minst like gode resultater som andre forbund i forhandlingene

<sup>4</sup> Et ytterligere dilemma for de tillitsvalgte kan her være at FO har programfestet at de er imot lokale forhandlinger, og at de er imot individuell avlønning (FOs prinsippprogram for 2006–2010, kap 2).

om lønn til ledere, slik at man unngikk misnøye og spørsmål om FO sin evne til å vinne frem i lokale lønnsforhandlinger. Til tross for dette kunne den tillitsvalgte fra et helseforetak bekrefte at det ofte er et problem å prioritere lederne i de lokale lønnsforhandlingene. Dette skyldes først og fremst at potten til slike forhandlinger i mange tilfeller er svært liten. Innenfor helseforetakene (Spekter-området) må FO forhandle lønn for mellomledere innenfor den samme rammen som for øvrige ansatte. Dersom lederne skulle bli prioritert, ville det ikke vært noe igjen av potten til andre grupper.

### **Konflikter på arbeidsplassen**

Når ledermedlemmer treffer sin fagforening i konfliktsaker, er det oftest som motparter. Vi stilte lederne åpne spørsmål om hvordan deres forhold til FO fungerer i forhold til konflikter på arbeidsplassen. De fleste lederne var klare på at det er forskjeller mellom konflikter som de kommer opp i som arbeidstakere, og konflikter der de er representanter for arbeidsgiver.

De fleste lederne vi har intervjuet, fremholder at FO ikke bistår ledere i arbeidskonflikter, men de er delt i synet på hvorvidt dette representerer en utfordring for medlemskapet sitt i FO. Topplederne viser til at dersom det oppstår arbeidskonflikter, skal FO bistå den ansatte, mens de selv skal bruke arbeidsgiverapparatet. De argumenterer for at det er uproblematisk at FO ikke bistår dem i slike situasjoner. Som en toppleder i kommunalsektor sier: «FO skal ta vare på den ansatte, mens jeg skal få min støtte på rådhuset.» Også noen mellomledere deler toppledernes oppfatning. Et klarere skille går mellom hvilken begrunnelse man har for medlemskapet. Mens de med ideologisk forankring ikke opplever dette som et problem, er de med en pragmatisk forankring klare på at de synes det er vanskelig at deres fagforening ikke også bistår dem når konflikter oppstår. Lederne som har en profesjonsforankring, argumenterer gjerne for at dette er et moderat problem, men at det ikke er dette spørsmålet de er mest opptatt av eller synes er mest utfordrende ved medlemskapet sitt.

Alle lederne er enige om at det fungerer dårlig å skulle henvende seg til plasstillitsvalgt, som ofte vil være en underordnet, for bistand i konflikter. Dette gjelder for konflikter med andre ansatte så vel som konflikter med overordnet leder. Noen ledere avviser det som fullstendig uprofesjonelt i det hele tatt å skulle søke bistand hos underordnede. Noen ledere sier at det er «en slags rutine» på at ledere skal kontakte hovedtillitsvalgt eller fylkesavdelingen til FO dersom de som ledere har behov for bistand. Våre informanter presiserer at det ikke er en kommunisert rutine for dette, men en innarbeidet praksis som de kjenner til fordi de tidligere har vært aktive tillitsvalgte for FO. De lederne som ikke har en slik relasjon til FO, fremholder at det er mer uklart hvordan de skal forholde seg til FO i konfliktsaker. De tillitsvalgte hevder på sin side at rutinen er klar: I større kommuner går sakene rett til hovedtillitsvalgt, og i mindre kommuner går disse sakene gjerne rett til fylkesavdelingen. Bakgrunnen for dette er

at de ser at det vil være problematisk for en underordnet å skulle bistå sin leder, men også fordi kompleksiteten i slike saker gjør at man ønsker å løfte sakene til et høyere kompetansenivå. Også en tillitsvalgt i et helseforetak viser til at det er hovedtillitsvalgt som tar ansvar for alle konfliktsaker. Det er vanskelig for oss å avgjøre hvorvidt FO har en klar rutine i slike spørsmål eller ikke. Det som imidlertid er klart, er at lederne ikke oppfatter at det er en rutine, og at flere av dem opplever dette som et problem.

De som ønsker støtte av FO i konfliktsaker, skiller gjerne mellom konflikter de som ledere eventuelt vil ha med henholdsvis en overordnet leder og en underordnet ansatt. Det er gjerne i det førstnevnte tilfellet de synes det er mest problematisk at de ikke får støtte fra FO. Som en leder slår fast:

«Det er viktig å skille mellom konflikt med overordnet leder og underordnede. Dersom jeg ikke klarer å skille mellom de to tingene, så har jeg ingenting som leder å gjøre. Dersom jeg kommer i konflikt med en ansatt, så er jeg arbeidsgiver, punktum.» (mellomleder)

I konflikter med overordnede ledere er flere klare på at de burde kunne søke bistand hos FO, men er veldig usikre på hvorvidt man faktisk hadde fått nødvendig hjelp.

I intervjuene med de tillitsvalgte ble det fremholdt at ledere i offentlig sektor kunne komme i situasjoner hvor de fikk behov for bistand fra fagforeningen. En hovedtillitsvalgt i kommunal sektor var klar på at hun ville bistå ledere i konfliktsaker når det kom en forespørsel om dette. Også tillitsvalgt i et helseforetak argumenterte for at særlig ledere på nivå tre ville ha behov for bistand. Det ble vist til at disse lederne gjerne heller ikke føler seg som ledere, men mer som et arbeidsredskap for lederne over seg. «De er satt til å gjøre en jobb som de gjerne føler er tredd nedover dem.» I helseforetaket var det vanlig praksis at hovedtillitsvalgt representerte lederne i konfliktsaker.

Noen mellomledere hadde konkrete erfaringer der de hadde søkt bistand hos FO. Én leder kunne fortelle at hun en gang hadde bedt om et møte med tillitsvalgt der hun presiserte at møtet var som FO-medlem og ikke som leder. Selv om dette møtet i seg selv gikk bra, opplevde hun i ettertid å bli «dolket i ryggen» av den tillitsvalgte ved at hun gikk bort fra lovnader som hadde blitt gitt, og brukte samtalen mot henne i en annen sammenheng. Etter dette har denne lederen ikke hatt noe ønske om å bruke tillitsvalgt. Det var heller ikke aktuelt å gå til hovedtillitsvalgt fordi hun vurderte relasjonen mellom plasstillitsvalgt og hovedtillitsvalgt til å være for nær. Dette eksempelet viser noen av utfordringene for ledere i mindre kommuner og virksomheter: Forholdene blir så små at heller ikke hovedtillitsvalgt blir vurdert som aktuell for å bistå lederne i konfliktsaker.

## **FO for lite synlig i den (sosial)politiske debatten**

Flere ledere synes at FO er for lite synlig i den (sosial)politiske debatten. Lederne med et ideologisk forankret medlemskap synes FO er for utydelig og fraværende i den generelle politiske debatten, mens lederne med et profesjonsfaglig forankret medlemskap synes FO er for lite aktiv i den sosialpolitiske debatten. Lederne som har et pragmatisk forankret medlemskap, er i mindre grad opptatt av dette spørsmålet.

En rekke ledere viser til at de hører for lite til FO i mediene og synes forbundet er fraværende i viktige debatter, lokalt så vel som nasjonalt. Noen pekte på at de til stadighet hører om sykepleierne, lærerne, førskolelærerne og politiet, mens de hører lite om de gruppene som FO organiserer. Videre ble det argumentert for at dette er særlig problematisk for lederne. For det første fordi lederne ofte mister kontakten med FO som vanlig ansatt, og når FO da er tause i viktige debatter, har man lite igjen for å være medlem. For det andre fordi lederne selv ikke kan uttale seg om ulike spørsmål av lojalitetshensyn til arbeidsgiver og vil derfor som en følge ha særlig behov for en organisasjon som fungerer som en vaktbikkje for tjenestene de representerer.

Noen ledere har selv erfaringer der de har forsøkt å løfte saker inn til forbundet, men fremholder at det er svært personavhengig om FO tar tak i dem. De tillitsvalgte bekrefter at det ofte kommer henvendelser fra ledere som ønsker at FO skal mene noe om ulike saker. De argumenterer imidlertid for at lederne bør være tøffe nok til å mene noe selv og delta i debatten. De viser videre til at lederne også er fagpersoner og dermed selv burde være aktive debattanter. Lederne viser på sin side til at det ofte er svært vanskelig å skulle uttale seg om spørsmål utenfor linjen.

En mellomleder fremholdt at FO ofte synes å skulle utrede ting veldig lenge før de vil mene noe, og at dette gjør at de kommer alt for sent inn i debattene. Han opplever at FO ofte har et behov for å kunne mer enn kommunens ledelse før de i det hele tatt kommer på banen, og at da er ofte debatten avsluttet og saken konkludert.

Både ledere i privat og offentlig sektor har opplevd å være utsatt for store kutt uten at FO har kommet på banen. En leder fra privat sektor var sterkt kritisk til FOs passive rolle i en sak der virksomheten hun ledet, var truet av store kutt. Hun fremholdt at FO virkelig burde involvere seg i saker der det stod mange FO-arbeidsplasser på spill. I virksomheten var både lederne og de fleste ansatte medlemmer av FO. Selv om lederen tok direkte kontakt med FO for å få dem på banen, gikk det svært lang tid før de involverte seg. En leder fra offentlig sektor hadde hatt en tilsvarende erfaring, der virksomheten stod overfor store kutt uten at FO engasjerte seg i saken. Han syntes det var problematisk at FO ikke er aktiv nok når arbeidsplasser skal salderes. Som han uttalte:

«Jeg forventer at FO utøver rollen sin med kvalitet, og at de er med å prege den offentlige debatten og sier fra dersom politikerne oppfører seg fiendtlig mot de tjenestene som FO organiserer folk i.»

## **Tillitsvalgte som er fiendtlig innstilt eller dårlig skolert**

Lederne vi har intervjuet, har svært høye forventninger til FO sine tillitsvalgte. Delvis kan dette skyldes at flere av dem selv har vært aktive tillitsvalgte før de ble ledere, men det råder også en oppfatning av at det er rimelig å forvente mer av en FO-tillitsvalgt enn andre tillitsvalgte på bakgrunn av den utdanningen som de besitter. To utsagn fra en mellomleder virker beskrivende for et syn som flere ytret:

«I forhold til fagforeninger som vi konkurrerer med, skal FO opptre mer klokt og konstruktivt.» (mellomleder)

«Jeg reagerer veldig sterkt dersom FO ikke leverer, og blir flau på tillitsvalgtes vegne dersom de ikke leverer.» (mellomleder)

Flere ledere både fra privat og offentlig sektor har pekt på at det i dag synes som at unge tillitsvalgte ikke får nødvendig opplæring av FO og dermed er fiendtlig innstilt til ledere. Dette fremholder lederne er særlig utfordrende for medlemskapet sitt i FO. De opplever det som vanskelig å skulle være i samme fagforening som tillitsvalgte som oppfører seg som at lederne per definisjon er fienden. Som en toppleder uttalte:

«Det er viktig at FO sine tillitsvalgte ikke oppfører seg som hun tillitsvalgte i Fredriksons fabrikk. Det kler heller ikke den nye tid når partene skal definere felles mål.»

Det er i denne sammenhengen viktig å presisere at ingen av lederne har ytret ønske om å skulle skille ut lederne i en egen gruppe slik som andre profesjonsforbund har valgt (se også kapittel 3 for en diskusjon av dette). Det handler først og fremst om en frustrasjon over at noen tillitsvalgte betrakter lederne som fienden, selv om man befinner seg innenfor samme organisasjon, og at de tilsynelatende ikke alltid evner å se at saker har flere sider. Noen ledere sier at de vil anta at dette problemet skyldes at det er vanskelig å få folk til å ta på seg tillitsverv. I denne sammenhengen argumenterer de for at lederne selv kan ta et større ansvar for å bidra til å inspirere og lære opp tillitsvalgte i samarbeid med FO.

## **Oppsummering**

I dette kapitlet har vi gjort rede for hvordan ledere opplever sitt medlemskap i FO per i dag. Vi har blant annet sett på deres begrunnelse for å beholde sitt medlemskap og videre hvilke områder de synes er utfordrende ved dette medlemskapet. Hovedkonklusjonene er disse:

- Problemet med utmeldelser bør ikke overdrives. Ifølge tillitsvalgte er det kanskje en høyere organisasjonsgrad blant lederne enn andre medlemsgrupper.
- Lederne opplever at de får lite igjen av medlemskapet sitt og synes det er på høy tid at det fokuseres på ledermedlemmer.
- Det er i hovedsak tre idealtypiske begrunnelser for ledermedlemskap i FO. Typisk har topplederne en ideologisk og/eller profesjonsfaglig forankring, mens mellomlederne har en profesjonsfaglig og/eller pragmatisk forankring til FO.
- Lederne føler seg ikke velkomne i lokalt fagforeningsarbeid som eksempelvis møter i den lokale klubben. Dette representerer ingen stor utfordring, men gjør at FO må pleie forholdet til lederne på andre måter.
- Få ledere opplever at kontingenten er for høy, og fremholder at dagens tak fungerer fint. Lederne med en pragmatisk forankring til FO argumenter imidlertid for at den er «høy nok».
- FOs (manglende) innsats for lederne i (lokale) lønnsforhandlinger er det forholdet som flest ledere viser til som mest utfordrende ved medlemskapet. Toppledere så vel som mellomledere har tatt opp dette temaet, og det er liten forskjell mellom dem som har en ideologisk, profesjonsfaglig eller pragmatisk begrunnelse for medlemskapet sitt, der ledere med en pragmatisk forankring vektlegger dette noe sterkere enn de andre.
- Lederne opplever ikke at FO bistår / vil bistå dem i konfliktsaker. I første rekke er det mellomledere med en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet sitt som opplever dette som et problem. Topplederne får sin bistand fra arbeidsgiverapparatet og mener at FO skal være de ansatte sin organisasjon i slike saker. Mellomlederne ønsker bistand i konflikter med sine overordnede, men i liten grad i konflikter med underordnede. Alle lederne fremholder at det fungerer dårlig å skulle ta kontakt med plasstillitsvalgt i slike saker.
- Ledere med en ideologisk forankring i FO synes forbundet er for fraværende i den generelle politiske debatten, og ledere med en profesjonsfaglig forankring i FO synes forbundet er for fraværende i den sosialpolitiske debatten. Dette blir fremholdt som særlig utfordrende for ledermedlemmer siden de ikke lenger har den samme kontakten med FO som vanlige ansatte har. Dersom FO ikke er aktive i den (sosial) politiske debatten, har de lite igjen for å være medlem.
- Lederne synes det er vanskelig å skulle være i samme organisasjon som de ansatte dersom de tillitsvalgte ikke har fått tilstrekkelig opplæring og/eller inntar en generell fiendtlig innstilling til lederne.



### 3 Ønsker og forventninger til FO

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvilke forventninger medlemmer i lederstillinger har til medlemskapet sitt i FO, og hvilke ønsker de har til FO som profesjonsbasert fagorganisasjon. Temaene som fremstilles her, er valgt fordi det er temaer som informantene la vekt på i fokusgruppeintervjuene. Konkret ser vi nærmere på ønsker knyttet til at forbundet vier ledermedlemmene oppmerksomhet, ønsker om bistand i lokale forhandlinger, ønsker knyttet til at FO har dyktige tillitsvalgte, ønsker om profesjonsfaglig støtte og forventninger om at FO er synlige i den offentlige debatten. Til slutt i kapitlet diskuterer vi spørsmålet om ledermedlemmene tenker seg et fortsatt medlemskap i FO, og hva som eventuelt er alternativene dersom de ikke ønsker å fortsette som medlemmer i FO.

#### Ønsker om å bli sett

Felles for dem vi har intervjuet, var et generelt ønske om at FO i større grad retter oppmerksomhet mot medlemmer som er i ulike lederstillinger. Det var ingen forskjeller mellom informanter i toppleder- og i mellomlederstillinger når det gjaldt et slikt generelt ønske om å bli sett av forbundet. Flere av informantene etterlyste et initiativ fra FO sin side som var spesielt rettet mot medlemmer i lederstillinger, to av dem sa det slik:

«Dersom FO var interessert i å ivareta oss, burde de invitert til et møte og hørt hvordan vi ser på FO sin ivaretagelse, og hva de kunne gjøre for å støtte oss. Eller de kunne ha fortalt at 'dette tilbyr vi de som er ledere' – men det er helt stille.»  
(mellomleder)

«Jeg opplever at FO er der først og fremst for grasrotfolket, de lavtlønte, og det er bra – det skal det være. Hva de kan gjøre for meg som leder, er jeg usikker på. Litt mer for oss og litt mer påfyll hadde ikke vært så dumt det. Jeg ser at ledere i kommunen har mye til felles.» (toppleder)

Disse to sitatene fra en mellomleder og en toppleder gir en god illustrasjon på det flere av informantene ga uttrykk for. Når vi i neste omgang stilte spørsmål om hva informan-

tene ønsket at FO skulle ha av særskilte tilbud til medlemmer i lederstillinger, var det imidlertid få blant informantene som hadde noen veldig klare oppfatninger omkring dette. Det er kanskje ikke tiltakene i seg selv lederne har behov for, men et generelt ønske om å vite at FO har tilbud som også omfatter dem som gruppe. De fleste ga uttrykk for et ønske om å vite at FO er der like mye for dem som for øvrige medlemmer. Det ble blant annet pekt på at FO representerer topplederne i de lokale lønnsforhandlingene i kommunesektoren, men at man også ønsket litt mer dialog rundt prosessene med lønnsfastsettelse for medlemmer i lederposisjoner.

Det ble også gitt uttrykk for ønsker om at FO utarbeider en klarere seniorpolitikk, og at de i større grad bistår medlemmer i lederstillinger som av en eller annen grunn trenger tilrettelegging i jobben. I den anledning ble det pekt på at særlig ledere innenfor private institusjoner kunne ha behov for bistand fra fagforeningen dersom de kom i en situasjon der de hadde behov for tilrettelegging i jobben, for eksempel som følge av langvarig sykdom. Det ble fremholdt at ledere i private institusjoner i større grad enn ledere i offentlige virksomheter kunne ha behov for støtte fra fagforeningen i spørsmål som er knyttet til hvilke rettigheter man har som arbeidstaker. Det ble også påpekt at det ofte var et større press fra eierne av de private institusjonene om at lederne ikke skulle være fagorganisert, og at det derfor var viktig at FO i større grad synliggjør hva forbundet kan tilby av bistand til disse medlemmene. Vi må også legge til at flere av informantene sa at de syntes det er svært positivt at FO gjennom dette prosjektet vier ledermedlemmene særskilt oppmerksomhet. Denne oppmerksomheten har nok også bidratt til å skape forventninger hos flere av informantene om at forbundet nå planlegger særskilte tiltak for ledermedlemmene.

Før vi i de neste avsnittene går nærmere inn på hvilke ønsker og forventninger medlemmer i mellomleder- og topplederstillinger har til FO, skal vi kort nevne fire tilbud som lederne klart ga uttrykk for at de *ikke* ønsket fra FO: For det første var det flere som sa at de ikke ønsket tilbud om generelle kurs i lederopplæring i regi av FO. Det var enighet blant informantene om at generell lederopplæring var et arbeidsgiveransvar, og at behovet for dette var godt dekket gjennom diverse kurstilbud. Det ble pekt på at lederne har ganske romslige budsjetter når det gjelder å delta på ulike kurs som gir relevant lederopplæring, og at det ikke er FOs ansvar å tilby denne formen for kompetanse. For det andre var det ingen som hadde noe ønske om at FO burde etablere en internettportal for ledere hvor man kunne diskutere ulike saker. Begrunnelsen for at en slik diskusjonsportal for ledere ikke var noen god idé, var blant annet at mange ledere ikke ville kunne uttale seg om aktuelle saker utenfor linjen. Dessuten var det få som mente at de ville ha tid eller overskudd til å sitte foran datamaskinen og «snakke» med andre FO-medlemmer i lederstillinger, verken innenfor eller utenfor arbeidstiden. For det tredje var medlemmene i topplederstillinger klare på at i saker hvor de kommer i konflikt med en av de ansatte, så representerer de arbeidsgiversiden og får nødvendig bistand fra arbeidsgiversiden. I slike situasjoner hadde de verken behov for eller ønsker

om bistand fra FO. For det fjerde er det ingen informanter som ønsker at FO skiller ut lederne i en egen gruppe, slik som enkelte andre profesjonsforbund har valgt å gjøre.<sup>5</sup>

## Ønsker om bistand i lokale lønnsforhandlinger

Som beskrevet i kapittel 2 er det særlig ett område hvor medlemmer i lederstillinger har klare forventninger til FO, og det er knyttet til bistand i lokale lønnsforhandlinger og forbundets lønnspolitikk for ledere. I kapittel 2 viste vi til at FOs medlemmer i lederstillinger befinner seg innenfor flere ulike tariffområder med ulike bestemmelser for lønnsdannelse. De fleste blant våre informanter er likevel omfattet av hovedtariffavtalen med KS og får sin lønn fastsatt etter kapittel 3.4.2 i denne avtalen. Dette innebærer at det er etablert et eget forhandlingsforløp for ledere i kommunale virksomheter. Det kan imidlertid være ganske store lokale variasjoner når det gjelder praktiseringen av lederlønnsforhandlingene i kommunal sektor (jf. Seip 2008). Våre informanter er ansatt i ulike kommuner og kommunale virksomheter. Det kan derfor også være variasjoner i hvordan lønnsforhandlingene for lederne blir praktisert selv om de hører inn under samme tariffavtale i kommunal sektor og innehar lederstillinger som er nokså like. I dette avsnittet tar vi opp igjen trådene fra kapittel 2 og diskuterer hvilke ønsker og forventninger ledermedlemmene har til bistand fra FO i lønnsforhandlingene.

I kapittel 2 fremholdt vi også tre typer hovedbegrunnelser som informantene hadde for å være medlemmer i FO. De tre hovedbegrunnelser var: ideologisk, profesjonfaglig og pragmatisk. Disse hovedinndelingene er nyttige når vi i dette kapitlet diskuterer spørsmål omkring hvilke ønsker og forventninger medlemmene har til FO. Hvilken begrunnelse informantene oppgir for medlemskapet i FO, gjenspeiler seg også ofte i hvilke forventninger de har til forbundets lønnspolitikk generelt og til bistand i lokale lønnsforhandlinger spesielt.

Det er særlig mellomledere innenfor kommunal sektor som gir sterke uttrykk for ønsker og forventninger om at FO spiller en aktiv rolle i lønnsfastsettelsen. Det er også ofte disse som gir en pragmatisk begrunnelse for hvorfor de er medlemmer i forbundet. Mellomlederne synes ofte å oppleve at de kommer i en skvis mellom enhetsledelsen og de øvrige ansatte, og at de ofte har et behov for bistand fra tillitsvalgte. Behovet for bistand fra tillitsvalgte gjelder både ved lønnsfastsettelse ved stillingsopprykk og i de lokale lønnsforhandlingene. Det var også noen som ønsket at tillitsvalgte kunne være involvert i arbeidet med å utforme stillingsbeskrivelser. Mellomlederne opplever

<sup>5</sup> Utdanningsforbundet og Norsk Sykepleierforbund er eksempler på profesjonsforbund som har en egen gruppe for medlemmer i nærmere bestemte lederstillinger. Dessuten har Fagforbundet en egen gruppe for medlemmer i lederstillinger. Det var imidlertid ingen av våre informanter som hadde kjennskap til denne.

imidlertid ofte at FO nærmest er fraværende når det gjelder spørsmålet om lønn til (mellom)ledere, noe som bidrar til å skape harme. Flere har opplevd at tillitsvalgte fra FO ikke er villige til å prioritere dem i de lokale lønnsforhandlingene. Et par informanter ga også uttrykk for at FO nærmest hadde hindret dem i å få lønnsopprykk. En mellomleder sa det slik:

«Jeg føler nesten at de (FO) har hemmet meg. Jeg har tenkt lenge at jeg skal sende inn et nytt lønnskrav, og da må jeg ta kontakt med FO. Jeg har ingen forventning om å få noe særlig hjelp. Jeg tenker at dette (lønnsforhandlingene) blir min kamp mot min overordnede.» (mellomleder)

Mellomlederne ga klart uttrykk for at dersom FO ønsket å være et attraktivt forbund for dem, var det viktig at denne gruppen ble viet oppmerksomhet i de lokale lønnsforhandlingene, og at det ble ført reelle forhandlinger om lønn. Flere blant mellomlederne fremholdt at det kunne være vanskelig å vite hvor mye lønn de kunne kreve i lokale lønnsforhandlinger. Det ble argumentert for at det burde være klarere kriterier for lønnsfastsettelsen for mellomledere i kommunal sektor.

Generelt vil vi fremholde at det kan være klokt av forbundet å rette oppmerksomhet mot førstelinjelederne. I flere av fokusgruppene ble det lagt vekt på at linjelederne står med ett «bein i hver leir» – de er del av ledelsen, men har samtidig god kontakt med de øvrige ansatte og med brukerne. Ofte har altså linjelederne lett for å bli hørt i organisasjonen, og dessuten befinner mange av FOs ledermedlemmer seg nettopp i førstelinjeledelsen.

Topplederne la i større grad vekt på at medlemskapet i FO hadde en profesjonsbasert forankring eller en ideologisk/solidarisk forankring. Disse var i mindre grad enn mellomlederne opptatt av hvilken rolle FO spilte i fastsettelsen av egen lønn. Generelt fremholdt likevel topplerne også ønsker om at FO bidrar med å fremforhandle gode lønns- og arbeidsvilkår for medlemmer i lederstillinger. Dette sitatet fra en toppler kan illustrere de forventningene som flere av topplerne hadde til FOs rolle i lønnsforhandlingene for medlemmer i lederposisjoner:

«FO er de ansattes organisasjon i større grad enn min, så det jeg forventer av FO, er at de skal være gode på mine lønnskrav. Jeg vil ha noen som er dyktige til å forhandle lønn og arbeidsforhold for meg. Jeg er veldig usikker på hvilken rolle FO lokalt har for meg i dag.» (toppler)

I intervjuene ble det påpekt at enkelte kommuner har satset på å øke lederlønningene, men at man tviler på at dette skyldes FOs innsats. Det ble gitt uttrykk for ønsker om at FO stiller krav til arbeidsgiver om at lønnsopprykk til ledere begrunnes.

Det var flere blant topplerne som ga uttrykk for ønsker om at FO må ha en klarere lønnspolitikk for ledere. Særlig ble det påpekt ønsker om at FO i større grad stod frem og profilerte at deres medlemmer er gode ledere, og at de derfor bør løftes lønnsmes-

sig. Per i dag oppfattes forbundet å være lite opptatt av lønnsnivået for medlemmer i lederstillinger. Det ble også fremholdt argumenter for at FOs lønnspolitikk i større grad burde bygges på prinsippene om «kompensasjon for utdanning». Det ble pekt på at stadig flere medlemmer velger å bygge på utdanningen sin med en mastergrad, men at forbundet i liten grad har latt dette reflekteres i lønnspolitikken. Flere var bekymret for at mangel på uttelling for utdanning i forbundets lederlønsprofil bidro til at flere medlemmer i lederstillinger melder seg ut av FO og går over til forbund hvor utdanning gir større lønsmessig uttelling. Konkret ble det vist til et eksempel hvor et medlem med mastergrad valgte å melde overgang til Forskerforbundet. Overgangen ble begrunnet med at FO ikke har noen klar utdanningsprofil i sin lønnspolitikk for ledere. Informantene ga uttrykk for at det kunne være vanskelig å få medlemmer som etter endt videreutdanning går over til andre forbund, tilbake til FO. Tillitsvalgte opplevde oftere at det var mellomledere enn toppledere/enhetsledere som rettet denne typen kritikk mot forbundets lønnspolitiske profil.

## Ønsker om at FO har dyktige tillitsvalgte

Som vi beskrev i kapittel 2, har lederne klare forventninger til at FO har dyktige tillitsvalgte. Mange blant lederne hadde selv erfaring som tillitsvalgte på arbeidsplassen før de ble ledere, og flere var fortsatt aktive i tillitsverv på regionalt eller sentralt nivå i forbundet. Det er nokså vanlig at ledermedlemmer i profesjonsforbund har en fortid som tillitsvalgte i forbundet (jf. Jordfald og Nergaard 2008).

Igen er det forskjeller mellom mellomlederne og topplederne i vårt materiale når det gjelder vurderingen av behovet for at FO har dyktige tillitsvalgte. Mellomlederne gir klart uttrykk for at de har et behov for dyktige tillitsvalgte som kan bistå dem i konflikter på arbeidsplassen, og som er dyktige i meglerrollen. Som mellomleder kan de oppleve å komme i konflikt både med ansatte de er satt til å lede, og med sine ledere/enhetsledere. Mellomlederne var klare i sine vurderinger av at de i en eventuell konflikt måtte få bistand fra tillitsvalgte på et høyere nivå. På enkelte arbeidsplasser kunne det være et problem at forholdene ble små og gjennomsiktede, noe som medførte at sensitiv informasjon fløt for lett mellom plasstillitsvalgte og hovedtillitsvalgte. I intervjuene ble det gitt konkrete eksempler på hvordan tillitsvalgtes diskresjon og taushetsplikt kunne bli satt på harde prøver i konfliktsituasjoner mellom en mellomleder og vedkommendes enhetsleder, som begge var medlem av FO. Mellomlederne ga uttrykk for ønsker om bistand fra en tillitsvalgt som ikke var direkte tilknyttet den aktuelle arbeidsplassen eller virksomheten. Enkelte blant mellomlederne fortalte også at de hadde vurdert å melde overgang til et annet forbund som ikke var representert med lokale tillitsvalgte på den aktuelle arbeidsplassen eller i virksomheten. I en eventuell konfliktsituasjon

ville mellomlederen da kunne la seg bistå av en ekstern tillitsvalgt, som ikke risikerte å komme i en krysspressituasjon mellom to FO-medlemmer i en konflikt. Flere etterlyste klare rutiner for hvilket tillitsvalgtnivå som skal kontaktes dersom lederen kommer i en konflikt med en av sine ansatte.

Topplederne som vi har intervjuet, hadde en annen begrunnelse enn mellomlederne for behovet for dyktige FO-tillitsvalgte. Begrunnelsen disse ga, var i mindre grad knyttet til eget behov for bistand i en eventuell konflikt og i større grad knyttet til behovet for dyktige tillitsvalgte i for eksempel omstillingsprosesser. Topplederne la større vekt på betydningen av dyktige tillitsvalgte for å få til et godt partssamarbeid i virksomhetene. En av topplederne fortalte om gode erfaringer med partssamarbeidet ved overgangen til NAV. Vedkommende erfarte at det ble en veldig ryddig og god prosess når man samarbeidet med tillitsvalgte i en slik omfattende omorganiseringsprosess som etableringen av NAV er. Lederen syntes at tillitsvalgte balanserte fint de rettighetene og forpliktelsene som partene hadde i en slik prosess. Det ble pekt på at en generell trend i arbeidslivet er oppfatninger om at et godt partssamarbeid er verdifullt for å sikre gode omstillingsprosesser, og at FO her har en viktig oppgave når det gjelder skoloringen av sine tillitsvalgte. I denne sammenhengen ble det ansett som svært viktig at FO ga tillitsvalgte opplæring i konstruktivt partssamarbeid på arbeidsplassen, og at tillitsvalgte ikke ble opplært til å betrakte arbeidsgiversiden som en fiende uansett hva som var tema. Flere blant topplederne hadde erfaring med at tillitsvalgte fra FO ofte kunne innta en nærmest fiendtlig holdning til arbeidsgiver, noe som kunne gjøre samarbeidet i omstillingsprosesser vanskelig.

Topplederne var også opptatt av at FO hadde dyktige tillitsvalgte som kunne ytre seg i den sosialpolitiske debatten. Vi skal gå nærmere inn på ledernes ønsker om at FO er delaktige i den sosialpolitiske debatten, i neste avsnitt, men vil også nevne det her fordi det handler om hva lederne forventer av sine tillitsvalgte på fylkes- og nasjonalt nivå. De fleste blant topplederne var opptatt av at de var i posisjoner der de ikke fritt kunne uttale seg om sosialpolitiske temaer som angikk sin (by)kommune eller etat, og at de derfor har behov for dyktige FO-tillitsvalgte som kan ytre seg i den sosialpolitiske debatten. Flere blant topplederne ga uttrykk for at de gjerne kom med innspill til fylkesavdelingen eller til forbundet sentralt dersom tillitsvalgte ønsket det for å styrke argumentasjonen. En blant topplederne sa det slik:

«Vi sitter i posisjoner der vi ikke kan si alt høyt hele tiden, men som leder kunne vi kledd på FO og FO sin fylkesledelse ganske godt til å gå mer ordentlig til verks på den sosialpolitiske arenaen.»

Topplederne var opptatt av at FO hadde dyktige tillitsvalgte, men var bekymret for at det mange steder ofte var vanskelig å få medlemmer til å ta på seg tillitsverv. Flere blant topplederne hadde selv erfaring som tillitsvalgt på arbeidsplassen tidligere og ønsket gjerne å bruke noe tid på å lære opp tillitsvalgte i godt partssamarbeid. Det ble

imidlertid fremholdt som et generelt problem at lederne opplevde at den tillitsvalgte ofte ikke var veldig motivert for vervet som tillitsvalgt og de oppgavene som dette vervet medførte.

Mellomlederne var opptatt av at de hadde behov for dyktige tillitsvalgte som kunne være gode meglere, og som kunne bistå dem dersom de kom i konflikt på arbeidsplassen. Topplederne derimot var klare på at i saker hvor de som toppledere kom i konflikt med en av de ansatte, så representerte de arbeidsgiversiden og fikk nødvendig bistand. I slike tilfeller forventet topplederne at tillitsvalgte har god kunnskap om regelverket og bistår den ansatte som er i konflikt med sin leder. Det var likevel et generelt ønske blant både topplederne og mellomlederne om at tillitsvalgte har fått opplæring i å kunne se en sak fra to sider, og at de tillitsvalgte ikke har tatt standpunkt mot ledelsen i en sak før prosessen har startet. Enkelte blant lederne opplevde de emosjonelle sidene ved en konflikt som ekstra vanskelige i de tilfellene der både lederen og den ansatte var medlem av FO.

I fokusgruppene tok vi også opp spørsmålet om det var et behov for at FO hadde en ordning med egne tillitsvalgte for ledermedlemmer. Det var imidlertid ingen blant informantene som ga uttrykk for at det var behov for egne tillitsvalgte som bare skulle bistå ledermedlemmer. I gruppediskusjonene ble det blant annet pekt på at ledermedlemmene i FO befant seg innenfor hele spennet av lederstillinger og i mange ulike virksomheter. Det ville derfor være vanskelig å etablere en tillitsvalgtposisjon som skulle være dedikert til utelukkende å bistå medlemmer i lederstillinger. Dessuten mente flere at det nok ville bli vanskelig å få ledere til å påta seg et slikt tillitsverv som ville komme på toppen av en allerede hektisk arbeidshverdag. Fokusgruppene pekte derimot på at det var et behov for at FO utarbeidet klare og forståelige rutiner for hvordan en leder som kommer i konflikt på arbeidsplassen, skal gå frem for å få den nødvendige bistanden fra FO. I dag synes praksis omkring dette å variere for de ulike regionene, og det er flere blant lederne som er sterkt misfornøyde med hvordan dette gjøres i dag.

## **Ønsker om profesjonsfaglig støtte**

FO er et profesjonsforbund, og ivaretagelse av medlemmenes yrkesfaglige interesser er nedfelt i prinsippprogrammet som en av to hovedmålsettinger for forbundets arbeid.

Forbundets identitet er sterkt forankret i det yrkesfaglige arbeidet, og FO har viktige oppgaver knyttet til utviklingen av de profesjoner som forbundet organiserer. I fokusgruppeintervjuene stilte vi spørsmål om det er spesielle utfordringer knyttet til det å være i en lederstilling og samtidig ivareta sin profesjonsfaglige interesse. Videre stilte vi spørsmål om de som ledermedlemmer hadde særskilte ønsker når det gjaldt profesjonsfaglig bistand fra forbundet.

At mange blant ledermedlemmene opplever at de har et generelt behov for profesjonsfaglig støtte og faglig påfyll, kan best illustreres gjennom dette sitatet fra en mellomleder:

«Fokus på det faglige er god hjelp for oss til å utføre ledelse slik vi ønsker. Vi ønsker også tjenester som det skinner av faglig. Du mister ikke det perspektivet selv om du blir leder. Den faglige skvisen er et spennende tema.» (mellomleder)

Det profesjonsfaglige tilbudet fra forbundet kan formidles på flere ulike arenaer, og ulike tilbud kan stille ulike krav til aktiv involvering fra medlemmene. Her er vi først og fremst opptatt av hvilke ønsker medlemmer i lederstillinger har når det gjelder profesjonsfaglige tilbud og støtte fra forbundet. I fremstillingen har vi lagt vekt på tre former/kanaler for profesjonsfaglig støtte som informantene i fokusgruppene ga uttrykk for at de ønsket seg. De tre formene/kanalene er: fagblader, regionale ledernettverk og nasjonal fagkonferanse for ledere.

## Fagblad

FO har et eget medlemstidsskrift som heter *Fontene*, og som alle medlemmer i FO mottar. Tidsskriftet tar opp ulike aktuelle temaer og har en sterk profesjonsfaglig profil. Tidsskriftet kommer ut 14 ganger per år. I 2008 ble det også etablert et spesialnummer som heter *Fontene forskning*, og som kom ut to ganger i 2008. *Fontene forskning* skal publisere både vitenskapelige artikler, presentasjoner av doktorgradsavhandlinger, nytt om forskning, kommentarer og debattinnlegg og bokanmeldelser.

Informantene ga uttrykk for at fagbladet til FO var en viktig kilde til faglig påfyll og inspirasjon i hverdagen. En av informantene uttalte klart at fagbladet spilte en viktig rolle for hans medlemskap i FO også etter at han var blitt leder:

«Jeg har ikke vurdert å skifte fagforening bare fordi jeg har blitt leder. Jeg er opptatt av fagbladene, de er et viktig bidrag som vi får månedlig.» (mellomleder)

I intervjuene ble det fremholdt som viktig at *Fontene* la vekt på å fremstille artikler hvor utfordringer og dilemmaer knyttet til det å være leder i et profesjonsyrke ble belyst. Samtidig var det flere informanter som understreket at *Fontene* måtte unngå å publisere artikler som bare omhandlet generell ledelse, disse perspektivene fikk man dekket gjennom andre kanaler. Det ble lagt vekt på at *Fontene* burde fortsette å konsentrere seg om artikler som omfattet de profesjonsfaglige sidene ved arbeidet. Det var også flere blant informantene som hadde forventninger til at det nye spesialnummeret *Fontene forskning* ville ta inn artikler hvor utfordringer knyttet til det å være leder i et profesjonsyrke ble belyst. Det ble også pekt på at FO har medlemmer i aktuelle lederstillinger, og at disse burde oppmuntres til å skrive artikler til dette spesialnummeret. For noen ledere kan det imidlertid være vanskelig å bidra med slike artikler, fordi de

opplever at de har svært få frihetsgrader når det gjelder å uttale seg om kontroversielle temaer som angår virksomheten hvor de jobber.

Vårt inntrykk er at ledermedlemmene generelt synes at *Fontene* holder en god kvalitet, og at dette er et tidsskrift som blir lest også blant lederne. Det bør vurderes om ikke *Fontene* kan gi ytterligere plass til artikler som tar opp dilemmaer og utfordringer i forholdet mellom ledelse og profesjon. Å lese artikler i fagbladene er en aktivitet som ikke stiller veldig store krav om aktiv involvering fra det enkelte ledermedlem. Blant våre informanter var det flere som ga uttrykk for at de ikke ønsket å forplikte seg til å delta i egne ledergrupper eller -nettverk fordi dette ville ta for mye tid. Fagbladet vil derfor være en viktig kanal for forbundet til å nå ut til denne medlemsgruppen.

### Ledernetverk

Innledningsvis i dette kapitlet pekte vi på at ledermedlemmene var klare på at de ikke ønsket tilbud om generelle kurs i ledelse fra FO. Generell lederopplæring var et arbeidsgiveransvar, og behovet for dette var godt dekket gjennom diverse kurstilbud.

Derimot ga flere uttrykk for ønsker om at FO kunne arrangere et kurs om utfordringer knyttet til det å være leder og å jobbe i en profesjon. Det ble også nevnt at det kunne være et behov for at FO tilbød lederne en egen lederveiledning. Flere fremholdt at en slik lederveiledning burde organiseres på tvers av de tre fagseksjonene fordi det ofte er et begrenset antall FO-medlemmer i lederposisjoner som kan være aktuelle som veiledere for andre ledere.

Det var også en del av informantene som hadde et ønske om at FO etablerte egne nettverk for ledere. Slike nettverk for ledere så man først og fremst for seg etablert på regionalt nivå. Hensikten måtte være å utveksle erfaringer med andre ledere, få faglig påfyll gjennom «mini-konferanser» over aktuelle temaer etc. Flere så for seg at slike regionale nettverkssamlinger burde skje innenfor en hyggelig sosial ramme, gjerne kombinert med middag.

En av informantene la også vekt på at ledermedlemmene og FO kunne ha gjensidig nytte av et slikt ledernetverk:

«FO burde invitere ledere inn til et ledernetverk. Folk som de kan lytte til og være kanaler for uten at man trenger å gå linjen siden den er mer brutal for ledere enn for tillitsvalgte. FO kan bli godt påkledd av uformelle nettverk som de kan drifte.»  
(mellomleder)

Selv om det var mange blant våre informanter som syntes det var en spennende idé å etablere nettverksgrupper for ledere i FO, var det flere som påpekte at det ikke kunne være oppmøteplikt eller aktiviteter som ble for tidkrevende. Enkelte stilte seg også kritiske til hvor mye tid fylkesavdelingene og hovedtillitsvalgte i kommunene kunne bruke på å organisere en slik aktivitet blant medlemmer i lederstillinger. Vårt inntrykk

er mye at initiativet til ulike profesjonsfaglige tilbud i dag i stor grad avhenger av den enkelte fylkesavdeling, og at det er store variasjoner mellom de ulike fylkesavdelingene når det gjelder hvor aktive de er med å gi medlemmene ulike tilbud, slik som for eksempel nettverksgrupper, seminarer, temalunsjer, sosiale sammenkomster med faglig påfyll, etc.

Det var imidlertid ingen blant informantene som ga uttrykk for at en slik ledergruppe burde formaliseres på samme måte som de ulike faggruppene i forbundet. Det ble fremholdt at FO er et relativt lite forbund, og at FOs medlemmer befinner seg i svært ulike typer av lederstillinger. Ledermedlemmene i FO er ikke en ensartet gruppe, og de betrakter seg heller ikke som en ensartet gruppe. Derfor synes det lite hensiktsmessig å etablere en egen gruppe for ledere i FO slik enkelte andre profesjonsforbund har valgt å gjøre.

### **Konferanse for ledere**

Det profesjonsfaglige tilbudet som fikk størst oppslutning blant våre informanter, var ønsket om at FO arrangerte en egen konferanse for ledere. Det ble fremholdt at en slik konferanse måtte holde en svært høy faglig kvalitet, og at den burde arrangeres på et sentralt sted – helst Oslo – en gang hvert år eller hvert annet år. I fokusgruppene kom det opp flere forslag til hva som kunne være aktuelle temaer for en slik konferanse. Blant temaene som ble nevnt, var: velferdsstatens utvikling, ledelsesmodeller, stats- og kommunalkunnskap, «New Public Management» (NPM), tjenestemodellen og organisasjonspolitikken. Ledere med en ideologisk begrunnelse for medlemskapet ønsket lederkonferanser med generelle politiske temaer, mens ledere med en profesjonsfaglig begrunnelse ønsket lederkonferanser med faglige temaer. Hensikten med å delta måtte være å få innspill og nye ideer om hvordan de som ledere i et profesjonsyrke skal møte nye utfordringer som kommer med de store reformene. I gruppediskusjonene ble viktigheten av at en slik konferanse holdt en svært høy faglig kvalitet, understreket flere ganger. Det var ønsket om at en slik konferanse tok opp universelle temaer, og at det kunne være en arena for påfyll av fakta og diskusjon. Det ble også understreket at en slik konferanse ikke skulle være generell lederopplæring. Man måtte lage en konferanse som ledermedlemmer i FO opplevde at hadde stor aktualitet for dem, og at det var verdt å prioritere en slik konferanse. Flere så for seg at en slik konferanse med høy faglig kvalitet rettet særskilt mot ledermedlemmene også kunne bidra til å rekruttere flere ledermedlemmer til forbundet.

## Forventninger om at FO er synlig i den offentlige debatten

Det er knyttet store forventninger til at FO er synlig i den offentlige debatten lokalt og nasjonalt. Medlemmer i lederstillinger ønsker at FO skal være en premissleverandør på flere arenaer, både når det gjelder velferdspolitik, sosialpolitikk og lønnspolitikk.

I intervjuene både med topplederne og mellomlederne ble det ofte fremhevet at FOs arbeid med (sosial-)politiske problemstillinger er det viktigste forbundet kan gjøre for sine medlemmer i lederstillinger. Det ble pekt på viktigheten av at FO er i forkant og jobber grundig med problemstillinger på det sosialfaglige og sosialpolitiske området. Enkelte blant lederne ga uttrykk for at FO burde bruke omtrent alle ressurser på å være i forkant når det gjelder utviklingen innenfor aktuelle områder, slik som for eksempel omorganisering av offentlig sektor, privatisering og så videre. Innenfor offentlig sektor hadde man erfaringer med omorganiseringer som ledermedlemmene oppfattet som verken å være klient- eller arbeidstakervennlige. I slike omorganiseringsprosesser var det viktig at FO fremstod som en premissleverandør som kunne varsle dersom de var uenige i mål eller strategi for omstillingene. Etableringen av BUF-etat og NAV-reformen ble brukt som eksempler på omorganiseringer hvor FO burde vært sterkere på banen for å påvirke prosessene.

Det ble også vist til eksempler på at FO burde stått opp og ropt nei til kommersielle aktører som ikke har tariffavtaler. Flere ledere hadde erfart å bli utkonkurrert av kommersielle aktører uten tariffavtaler i anbudsprosesser. Det var et klart ønske fra disse lederne om at FO går offensivt ut og er kritisk til kommersielle aktører. Det ble i den forbindelse pekt på at det var en vesentlig forskjell mellom ideelle og kommersielle private aktører, og at det var den sistnevnte gruppen FO måtte ta klart avstand fra.

En av hovedbegrunnelsene for at FOs arbeid på den sosial- og velferdspolitiske arena er særlig viktig for medlemmer i lederstillinger, er at lederne ofte ikke kan uttale seg utenfor linjen. Mange ledere opplever at det forventes at de er lojale til arbeidsgiver i slike spørsmål, og da blir FOs arbeid og røst desto viktigere i slike saker som ofte omfatter mange arbeidsplasser hvor FO har medlemmer.

En av topplederne vi intervjuet, sa at det er lenge siden FO har uttalt seg kritisk til dilemmaer som kan være allmenngyldige. Lederne har ofte ikke samme muligheten til å være kritiske, ofte har de fått munnkurv av kommunaldirektøren eller rådmannen med beskjed om ikke å uttale seg i bestemte saker. Som tidligere beskrevet ønsket topplederne at tillitsvalgte fra FO kom raskt på banen og uttalte seg i slike saker. Mange blant topplederne ønsket også å delta i nettverk som kan komme med innspill til tillitsvalgte dersom de trengte å styrke argumentasjonen omkring aktuelle saker.

Vi har flere ganger vært inne på temaer omkring lønnsfastsettelse for ledere og hvilke forventninger medlemmer i lederstillinger har til FO når det gjelder lønn. Forventninger omkring lønn kom også frem da vi diskuterte FOs rolle i den offentlige debatten i

fokusgruppene. Flere ga uttrykk for at de syntes lønnsnivået til FO-medlemmer generelt var for lavt sammenliknet med en rekke andre yrkesgrupper det kan være naturlig å sammenlikne seg med. Dette er argumenter som er velkjente i den offentlige lønnsdebatten, og flere blant informantene fortalte at både de selv og andre kolleger hadde forventninger om at FO ble mer synlig i den offentlige debatten om lønn. Det ble vist til at FO-medlemmer på flere arbeidsplasser reiste spørsmål omkring hvorfor FO ikke ble nevnt når andre grupper slik som sykepleiere, lærere og førskolelærere blir nevnt i forbindelse med de sentrale lønnsforhandlingene. Informantene viste til eksempler på at særlig yngre medlemmer setter spørsmålsteget ved hvorfor de hører så lite fra FOs tillitsvalgte i forbindelse med lønnsforhandlinger, og om det egentlig er noe poeng i å være medlem i et forbund som gir så lite tilbakemeldinger om et så viktig forhold som lønn. Samtidig ble det fremholdt at FO har hatt gode lønnsoppgjør de seneste årene, men at forbundet ikke er særlig gode når det gjelder å kommunisere dette ut til medlemmene. Flere blant informantene kunne også fortelle om at FO-medlemmer på deres arbeidsplass generelt var misfornøyde med at uorganiserte også får ta del i det gode resultatet som FO har fremforhandlet, og at det bidrar til å spenne bein under noe av behovet for å være organisert.

## **Ønsker om fortsatt medlemskap i FO?**

Felles for alle dem vi har intervjuet, er at de meldte seg inn i FO allerede da de var studenter eller svært tidlig i yrkeskarrieren. Lederne som vi har intervjuet, har derfor lang fartstid som FO-medlemmer, og mange av dem har tidligere vært tillitsvalgte. Det er også tre som er aktive med verv i FO i dag, men disse har oppgaver knyttet til regionsnivået eller til FO sentralt. Mange av informantene som har deltatt i fokusgruppene, har derfor gjennom en årrekke med aktivt medlemskap knyttet ganske sterke lojalitetsbånd til forbundet. Slike lojalitetsbånd er ikke lett å bryte selv om man er misfornøyd med det tilbudet forbundet har til sine medlemmer i lederposisjoner. Det var i alle fall ingen blant informantene som hadde vurdert å melde seg ut av FO bare fordi de var blitt ledere. Avslutningsvis stilte vi informantene spørsmål om hvordan de så på sitt medlemskap i FO i fremtiden; ville de fortsette å være medlem i FO, eller vurderte de å melde seg ut? Hvorvidt informantene ser for seg et fortsatt medlemskap i FO eller ikke, er ofte knyttet til begrunnelsen for medlemskapet, som vi tidligere har delt inn i tre idealtyper (jf. kap 2): ideologisk, profesjonsfaglig og pragmatisk. Vi skal knytte noen kommentarer til dette.

Flere blant informantene ser på medlemskapet i FO som først og fremst et verdivalg. Hos de informantene som oppga en ideologisk begrunnelse for medlemskapet i FO, var misnøyen de ga uttrykk for, også ofte rettet mot at FO ikke innfridde i forhold

til de forventningene som var knyttet til dette. Som tidligere beskrevet ønsket flere at FO var mer tydelige og aktive i den (sosial-)politiske verdidebatten. En leder advarte imidlertid også mot at forbundet ved å ta klare standpunkter i debatten omkring kontroversielle temaer kunne risikere at enkelte medlemmer valgte å melde seg ut av forbundet. Hun hadde flere eksempler på at ledere hun kjente, hadde valgt å melde seg ut av FO som følge av at de var uenige i FOs standpunkt i verdiladede saker. Dette illustrerer den sterke ideologiske forankringen som et medlemskap i FO representerer for mange medlemmer, og at FO også kan risikere å miste enkelte medlemmer som er uenige i forbundets standpunkter i politiske saker.

Informanter som oppga at medlemskapet først og fremst var begrunnet ut fra en profesjonsfaglig forankring, fremholdt at det ikke var noen andre forbund enn FO som var relevante for dem. For disse var alternativet å være uorganisert. En mellomleder vurderte medlemskapet i FO slik:

«Jeg er vernepleier først og fremst. Det er derfor jeg er medlem i FO. For meg vil det være helt utenkelig å være med i noe annet fordi det er FO som er mitt forbund, og som organiserer de profesjonene som jeg er en del av. Som fagperson forventer jeg at FO står på kravene for vårt fag. Det er der lojaliteten ligger.» (mellomleder)

Informanter som først og fremst ga en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet i FO, legger oftere en kost-nyttnevurdering til grunn for medlemskapet i FO. Disse har også oftere vurdert tilbud fra andre alternative forbund, noe vi skal se nærmere på i neste avsnitt.

### **Hva er alternativene hvis man ikke ønsker å være medlem i FO?**

Hva tenker lederne er alternativene dersom de ikke lenger ønsker å være medlem i FO? Ville man da ønske å være uorganisert, eller ville man melde seg inn i et annet forbund?

Som tidligere beskrevet er det få blant våre informanter som har konkrete planer om å melde seg ut av FO, selv om enkelte er kritiske til hva de egentlig får tilbake for den kontingenten de betaler. Både ledere og tillitsvalgte var mer bekymret for at studentene er mindre tilbøyelige til å melde seg inn i FO sammenliknet med tidligere, enn for at medlemmer i lederstillinger skal melde seg ut. I kapittel 2 pekte vi også på at vi gjennom gruppediskusjonene fikk inntrykk av at utmeldelse blant ledermedlemmer ikke synes å være et veldig omfattende problem i FO.

Enkelte av informantene fortalte imidlertid at de hadde innhentet informasjon om andre aktuelle forbund. Dette var forbund som organiserer medlemmer i lederstillinger og/eller medlemmer med utdanning fra høyskole eller universiteter. Felles for disse alternative forbundene som ble vurdert, var at de hadde en lavere medlemskontingent, og at de kan tilby bistand ved en eventuell konflikt på arbeidsplassen. Det ble vurdert

som viktig at det alternative forbundet i en konfliktsituasjon ville kunne representere lederen, og at FO sørget for å ivareta den eller de ansatte som var medlem av FO. Dette illustrerer et dilemma som FO står overfor når det gjelder å yte bistand til to medlemmer som er i en konflikt, og hvor den ene er i en lederstilling. Kan hende vil dette dilemmaet la seg løse dersom man etablerte klare regler og rutiner for hvordan forbundet bistår sine medlemmer i en lederstilling hvis de kommer i en konfliktsituasjon på arbeidsplassen.

Enkelte blant de tillitsvalgte hadde erfart at noen medlemmer på mellomledernivået hadde valgt å melde seg ut av FO og inn i Fagforbundet. Argumentene for en slik overgang var at Fagforbundet var større og mer synlig på arbeidsplassen, mens FO ble oppfattet som mindre synlig og med mindre gjennomslagskraft i for eksempel lokale lønnsforhandlinger. Det var få blant informantene som hadde kjennskap til at medlemmer i topplederstillinger hadde meldt overgang til Fagforbundet.

De fleste blant våre informanter i lederstillinger fremholdt at det var lite aktuelt for dem å melde direkte overgang til et annet forbund dersom de ikke ønsket å være medlem av FO. Medlemskapet i FO ble av mange betraktet som et verdivalg, og det var en utmeldelsesreservasjon knyttet til dette. Dersom man likevel skulle komme til at man ville melde seg ut av FO, sa de fleste at de ville foretrekke å være uorganiserte fremfor å melde seg inn i et annet forbund.

## Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvilke forventninger medlemmer i lederstillinger har til medlemskapet i FO, og hvilke ønsker de har til FO som profesjonsforbund. Hovedkonklusjonene er disse:

- Medlemmer i lederstillinger ønsker at FO i større grad retter oppmerksomhet mot lederne som gruppe. Det er ikke alltid konkrete tiltak lederne har behov for, men et generelt ønske om å vite at FO er der også for dem.
- Forbundets lønnspolitikk for ledere og bistand i lokale lønnsforhandlinger er områder som medlemmer i lederstillinger er svært opptatt av. Det er særlig mellomledere i kommunal sektor – som ofte gir en pragmatisk begrunnelse for medlemskapet i FO – som også gir sterke uttrykk for ønsker og forventninger om at FO spiller en aktiv rolle i lønnsfastsettelsen. Men også toppledere, som ofte la vekt på at medlemskapet i FO hadde en ideologisk eller profesjonsbasert forankring, etterlyste større engasjement fra FO sin side når det gjaldt lønnsfastsettelse for ledere i offentlig sektor.

- Lederne har klare forventninger til at FO har dyktige tillitsvalgte. Mellomlederne har behov for dyktige tillitsvalgte som kan bistå dem i konflikter på arbeidsplassen og i de lokale lønnsforhandlingene. Topplederne har i større grad behov for dyktige tillitsvalgte som kan være samarbeidspartnere i omstillingsprosesser. Topplederne var også opptatt av at FO må ha dyktige tillitsvalgte som kan ytre seg i den (sosial) politiske debatten fordi topplederne i kraft av sin stilling ofte ikke selv har anledning til å uttale seg i aktuelle saker.
- Mange blant ledermedlemmene forteller at medlemskapet i FO har en profesjonsorientert forankring, og for disse er det profesjonsfaglige tilbudet fra forbundet svært viktig. Medlemstidsskriftet *Fontene*, uformelle ledernetverk og lederkonferanser i regi av FO ble fremholdt som de viktigste kanalene for profesjonsfaglig påfyll. Det er viktig at det profesjonsfaglige tilbudet holder en meget høy faglig kvalitet og har aktualitet for ulike ledergrupper. Det er imidlertid ikke noe ønske om at FO etablerer en egen gruppe for ledere i forbundet.
- Lederne har store forventninger til at FO er synlige i den offentlige debatten. FO forventes å være en premissleverandør på flere arenaer, både når det gjelder velferdspolitik, sosialpolitikk og lønnspolitikk. Mange blant lederne oppgir en profesjonsfaglig og/eller ideologisk begrunnelse for å være medlem i FO, og for disse er det svært viktig at FO både er synlige og aktive i diskusjoner som omfatter de profesjonene som forbundet organiserer.
- Mange blant lederne som deltok i fokusgruppeintervjuene, har profesjonsfaglige begrunnelser for medlemskapet og har knyttet sterke lojalitetsbånd til FO. De aller fleste ønsker å fortsette som medlemmer i FO.
- Det kan være hensiktsmessig for FO å rette særskilte tilbud mot ledermedlemmene, men det er ikke veldig stor etterspørsel etter spesielle tiltak blant ledermedlemmer i FO. Mange blant ledermedlemmene gir en ideologisk og/eller profesjonsbasert begrunnelse for medlemskapet i FO, og forventningene som de har til forbundet, er sterkt knyttet til dette.



## 4 Konklusjoner og anbefalinger

I dette avslutningskapitlet samler vi trådene og konkluderer hvordan det fungerer å være leder og medlem i FO, samt hvilke ønsker og forventninger ledermedlemmene har til FO som en profesjonsbasert fagorganisasjon. På grunnlag av dette gir vi også noen anbefalinger om hvordan FO kan imøtekomme disse utfordringene og forventningene, slik at denne medlemsgruppen forblir i forbundet.

### Leder, men fortsatt medlem i FO

Vårt inntrykk er at problemet med utmeldelser blant medlemmer som kommer i lederposisjoner, ikke må overdrives. Både lederne og tillitsvalgte som vi har intervjuet, kjenner til få ledere som faktisk har meldt seg ut. I våre fokusgruppeintervjuer kom det imidlertid frem at flere både selv har vurdert og kjenner til andre ledere som har vurdert utmeldelse. En mulig årsak til dette kan være at lederne opplever at de får relativt lite igjen for medlemskapet sitt. At de allikevel forblir i forbundet, kan relateres til at en utmeldelse av FO kan innebære at ledermedlemmet da løsriver seg fra sin profesjons-tilknytning og -identitet. Svensson (2008) peker på at den viktigste grunnen til å søke medlemskap i en organisasjon oftest er å få ta del i de ressursene som den aktuelle organisasjonen stiller til rådighet. Slike ressurser kan både være av materiell og symbolsk art. For mange FO-ledere er det rimelig å anta at den symbolske betydningen av å være medlem i forbundet er relativt viktig. Dette fordi virksomhetene og tjenestene som de leder, mer eller mindre er forent med et samfunnsoppdrag og ofte har konsekvenser av moralsk karakter for deres brukere og/eller klienter. Medlemskapet kan være med på å befeste identiteten som fagperson og yrkesutøver, ikke bare som leder.

Alle lederne vi har intervjuet, har vært FO-medlemmer i mange år, de fleste helt siden de var studenter. Både ledere og tillitsvalgte har argumentert for at det er svært avgjørende at FO klarer å rekruttere studenter som medlemmer. De viser til at det er svært få som melder seg inn i forbundet etter at de har kommet i lederposisjon. Dersom FO ønsker ledermedlemmer, må de følgelig rekrutteres på et mye tidligere tidspunkt. Heggen (2008) peker på at profesjonskvalifiseringen er en viktig dimensjon i identitetsdanningen. Vårt inntrykk fra denne studien er at identitet, enten av profesjonsfaglig eller ideologisk art, er en svært viktig forklaring på hvorfor de fleste lederne synes

å beholde medlemskapet sitt i FO. Følgelig kan det være avgjørende for FO å drive rekruttering og identitetsbygging hos sine studentmedlemmer som et første steg på veien til å beholde disse medlemmene når de en gang kommer i lederposisjoner.

I kapittel 2 skisserte vi tre idealtypiske begrunnelser for hvorfor lederne beholder sitt medlemskap i FO, også etter at de har kommet i lederposisjoner: ideologisk, profesjonsfaglig og pragmatisk. Igjen er det viktig å presisere at dette først og fremst en analytisk kategorisering som er gjort for å strukturere et rikt empirisk materiale. Mange av lederne har «doble begrunnelser» for medlemskapet sitt i FO og henviser gjerne både til sin ideologiske og profesjonsfaglige forankring. Likevel har det vært mulig å skille mellom tre hovedtyper av begrunnelser basert på hva informantene har vektlagt sterkest i intervjuene. Når vi i dette avslutningskapitlet skal se på hvilke behov, ønsker og forventninger lederne har til FO, vil vi strukturere konklusjonene nettopp langs disse idealtypiske begrunnelsene og etter tur diskutere de tre «ledertypene». Like viktig er det å minne om på hvilke områder lederne *ikke* melder at de ønsker endringer fra FO sin side. For det første er det få som melder at de opplever kontingenten de betaler, som for høy. For det andre ønsker de ikke at FO skal tilby kurs eller konferanser som gir generell lederopplæring. For det tredje er det få som ønsker bistand i konflikter på arbeidsplassen dersom konflikten er med en underordnet. For det fjerde er det ingen som ønsket en diskusjonsportal eller et nettbasert møtested for lederne. Selv om de fleste lederne er enige når det kommer til disse fire forholdene, er det viktig å påpeke at FO-lederne ikke er en ensartet gruppe. De har ulike forventninger til forbundet etter hvilken motivasjon de har for sitt medlemskap. En forenklet oversikt over ledernes ønsker, behov og forventninger til eget medlemskap følger i tabell 1.

Tabell 1 Lederne behov, ønsker og forventninger til FO etter hvilken idealtypisk begrunnelse de har for medlemskapet

Idealtypisk begrunnelse for medlemskap i FO	Behov, ønsker og forventninger						
	Å bli sett av forbundet	Bistand i (lokale) lønnsforhandlinger	Bistand ved konflikt på arbeidsplassen	Dyktige tillitsvalgte	Regionale ledernettverk	Nasjonal lederkonferanse	FO aktiv (sosial-) politisk aktør
<b>Ideologisk</b> (i hovedsak toppledere)	Høyt	Middels/høyt	Lavt	Høyt	Lavt	Middels	Høyt
<b>Profesjonsfaglig</b> (både toppledere og mellomledere)	Høyt	Middels/høyt	Lavt/middels	Middels/høyt	Høyt	Høyt	Høyt
<b>Pragmatisk</b> (i hovedsak (noen få) mellomledere)	Høyt	Høyt	Høyt	Høyt	Lavt	Lavt/middels	Lavt

### **Ledere med en ideologisk forankring til FO**

Det er først og fremst topplederne som synes å ha en ideologisk forankring til FO. De fremholder at de egentlig ikke har særlige behov for å være fagorganisert, men velger å være det ut fra et ønske om å være en del av den politiske bevegelsen som FO tilhører. Som nevnt opplever de ikke at kontingenten de betaler, er for høy. Likevel er det viktig for dem å føle at «de blir sett av forbundet», at kontingenten de betaler, «går til noe», og at forbundet har noen tilbud som også er rettet mot dem. Selv om de egentlig ikke har behov for tilbudene i seg selv og dermed kanskje ikke vil benytte seg av eventuelle tilbud, ønsker de noe oppmerksomhet fra FO. En slik oppmerksomhet opplever de ikke at de får i dag.

Noe overraskende er de ideologiske lederne opptatt av at FO skal kjempe for deres gruppe i lønnsforhandlinger. De argumenterer gjerne for at FO bør kjempe for alle medlemmers lønnsvilkår, og at en strategi for «å heve taket» gjennom å øke lederløninger kan komme alle medlemmene til gode. De ønsker imidlertid ikke bistand fra FO i konflikter på arbeidsplassen. Her blir det fremholdt at FO først og fremst skal være de ansattes organisasjon, mens de som ledere skal få sin støtte av arbeidsgiverapparatet. Likevel har de klare forventninger til at FO sine tillitsvalgte skal være dyktige og kompetente. Når de etterspør dyktige tillitsvalgte, er det imidlertid like mye fra et arbeidsgiverståsted som fra et medlemsståsted. De ønsker dyktige tillitsvalgte som kan bidra i omstillingsprosesser, og som opererer som partnere fremfor som motparter i slike saker.

Da det oftest er topplederne som havner i denne gruppen, er det kanskje ikke overraskende at de melder at de ikke har særlige behov for at FO organiserer regionale ledernettverk. De fleste gir uttrykk for at de ikke vil komme til å delta i slike nettverk i en hektisk hverdag. Noe mer interesse synes det å være for en nasjonal lederkonferanse. På en slik konferanse ønsker denne gruppen at FO også tar for seg generelle politiske debatter som for eksempel velferdsstatens utvikling og New Public Management. De forventer også at FO er aktiv i hverdagsdebattene og en aktiv politisk aktør – også i politiske spørsmål utover det rent profesjonsfaglige.

### **Ledere med en profesjonsfaglig forankring til FO**

Det er både toppledere og mellomledere, i privat og offentlig sektor, som har en profesjonsfaglig begrunnelse for medlemskapet sitt i FO. Det kan være rimelig å anta at det er denne gruppen som har den sterkeste tilknytningen til FO, fordi medlemskapet er med å styrke identiteten som fagperson, og fordi de fremholder at denne identiteten er vel så viktig som identiteten som leder.

Samtidig som denne gruppen består av dem med kanskje den sterkeste tilknytningen, er det også disse lederne som har de største forventninger til forbundet. Mange fremholder at FO har få tilbud for ledere, og at de har et klart ønske om at forbundet

øker sin oppmerksomhet mot dem som gruppe. For det første ønsker de at FO i større grad bistår dem i lokale lønnsforhandlinger. De fremholder at FO bør argumentere for at ledere med den utdanningen som deres medlemmer besitter, er særlig dyktige ledere, og at de derfor fortjener et lønnsloft. FO bør også bidra til at det er forståelige og objektive kriterier for lønnsfastsettelse, og gjerne at virksomheten må kommunisere slike kriterier tydelig ut til sine ledere.

Mellomlederne i denne gruppen ønsker bistand i konflikter på arbeidsplassen som er med deres overordnede leder. I denne sammenhengen legger de vekt på at FO må ha klare rutiner på hvor ledermedlemmer henvender seg, og hvem som bistår dem i slike saker. Det er ikke ønsket om å ha en egen tillitsvalgt for ledere, men gjerne en fast person i fylkesavdelingen som skal håndtere konflikter der ledermedlemmer er involvert. Å skulle henvende seg til plassstillingsvalgt, som gjerne er en underordnet, fungerer dårlig. I mindre kommuner og virksomheter kan det også fungere dårlig å skulle henvende seg til hovedtillitsvalgt.

De aller fleste ønsker ikke bistand i eventuelle konflikter som måtte oppstå med underordnede. I slike sammenhenger betraktes lederne som en del av arbeidsgiverapparatet og ønsker å bruke de tilgjengelige støttefunksjonene som man har tilgang til der. Det er likevel en forventning om at FO har dyktige tillitsvalgte. For det første ønsker de at de tillitsvalgte evner å se saker fra flere sider slik at potensielle konflikter mellom ledere og underordnede kan megles og ordnes opp i før de blir til konfliktsaker. Dernest forventes det at de tillitsvalgte opptrer aktivt, konstruktivt og saklig i den sosialpolitiske debatten. Lederne opplever ofte at de ikke kan uttale seg selv i sosialpolitiske spørsmål og fremholder at de er medlemmer i FO fordi de ønsker å ha en organisasjon som er en tydelig stemme i slike debatter. I dag opplever de at FO er for passiv og kommer for sent inn i debatten, og argumenterer for at de som ledere kan bidra med sine kunnskaper til FO selv om de ikke kan fronte debattene selv.

Lederne med en profesjonsfaglig forankring til FO ønsker også at forbundet skal legge til rette for regionale ledernetverk. Som nevnt ønsker de ikke at FO skal bidra med generell lederopplæring, men et tema i slike uformelle ledernetverk kan gjerne være knyttet til lederrollen i de profesjonene som FO organiserer. De regionale ledernetverkene kan også være en arena der lederne får diskutert faglige dilemmaer som oppstår i skvisen mellom å være leder og fagperson, men som det er vanskelig å få diskutert andre steder grunnet lojalitetshensyn til styringslinjen i kommune eller virksomhet. Lederne legger vekt på at ledernetverkene må være uformelle og gjerne foregå i en sosial ramme. Dette kan også være en arena der lederne bidrar med innsikter til FO som gjør forbundet bedre rustet til å diskutere sosialpolitiske spørsmål.

Endelig ønsker lederne en nasjonal lederkonferanse i regi av FO. Det er mindre viktig om en slik konferanse arrangeres årlig eller sjeldnere, men det er svært viktig at den holder høy faglig kvalitet. Flere viser til at et slikt tiltak kanskje til og med ville medføre at uorganiserte ledere vil melde seg inn i FO. Det er også viktig for flere at

den arrangeres i Oslo. Dette fordi at det er enkelt for de aller fleste å reise til Oslo og dermed lettere å kunne delta.

### **Ledere med en pragmatisk forankring til FO**

Det er først og fremst mellomledere som har en pragmatisk forankring til FO. Typisk henvises det til gode forsikringsbetingelser som årsak til at man er medlem. Det er også i denne gruppen vi finner ledere som oftest har vurdert å bli medlemmer i andre forbund, og der vi oftest finner dem som synes medlemskontingenten er «høy nok» eller for høy. Det er verdt å påpeke at det ikke er så mange ledere som har vist å ha et så klart kost-nytteforhold til FO, da hovedvekten av dem vi har intervjuet, havner i de to andre kategoriene (ideologisk og/eller profesjonsfaglig).

De pragmatiske lederens ønsker, behov og forventninger til FO synes først og fremst å være innrettet mot «tradisjonelle fagforeningsspørsmål», som bistand i lønnsforhandlinger og i eventuelle konfliktsaker. De er i liten grad opptatt av FOs rolle som (sosial-)politisk aktør eller at FO skal arrangere ledernetverk/konferanser på regionalt eller nasjonalt nivå. De ønsker at FO skal ha dyktige tillitsvalgte som er flinke til å forhandle deres lønn, og som også vil representere dem i konflikter på arbeidsplassen.

## **Noen forslag til tiltak**

På grunnlag av den informasjonen som er fremstilt i denne rapporten, vil vi avslutningsvis peke på noen områder og gi noen forslag til tiltak som kan bidra til at ledermedlemmene forblir i FO. Vi vil legge vekt på tre områder: organisasjonsmodell, lokale lønnsforhandlinger og profesjonsfaglige tiltak.

### **Organisasjonsmodellen**

Det er stor oppslutning om FOs organisasjonsmodell blant lederne. Det er ingen som gir uttrykk for ønsker om at FO skiller ut lederne i en egen gruppe, slik som enkelte andre profesjonsforbund har valgt å gjøre. Begrunnelsen for dette var blant annet at FO er et relativt lite forbund, samt at ledermedlemmene ikke er en ensartet gruppe. Ledermedlemmene har ulike begrunnelser for å være medlem i FO, noe som også gjenspeiler seg i hvilke forventninger de har til forbundet.

Det er imidlertid knyttet en del praktiske utfordringer til en slik vertikal organisasjonsmodell som FO har valgt. I denne undersøkelsen kommer det klart frem at forbundet har noen utfordringer knyttet til hvordan konflikter på arbeidsplassen, som involverer FO-medlemmer i både overordnet og underordnet stilling, skal håndteres

innenfor det ordinære tillitsvalgtapparatet. Kanskje må FO også gjøre noen avveininger med hensyn til hvilke medlemsgrupper de ønsker å tilby bistand i situasjoner med konflikt på arbeidsplassen. Det er viktig at forbundet i opplæringen av sine tillitsvalgte legger vekt på hvordan den tillitsvalgte skal håndtere en situasjon hvor begge de involverte partene i en konflikt er medlemmer av FO. Tillitsvalgte kan risikere å bli satt i en krysspressituasjon i de tilfellene hvor både den ansatte og lederen er medlem av FO, og hvor begge forventer støtte for sitt syn i en konflikt. Ledermedlemmer som opplever at den tillitsvalgte ikke gjør en tilfredsstillende jobb i slike situasjoner, gir ofte uttrykk for sinne. Slike situasjoner synes også å være en viktig grunn til at ledermedlemmer velger å melde seg ut av FO. Det er imidlertid store forskjeller mellom de ulike ledergruppene når det gjelder hvilket behov de har for bistand fra FO ved konflikt på arbeidsplassen. I slike tilfeller opptrer ofte topplederne som arbeidsgiverrepresentanter og bruker arbeidsgiverapparatet som støtte, mens mellomlederne ofte trenger bistand fra FO på lik linje med de øvrige ansatte.

Rutinene for hvordan en leder som kommer i konflikt på arbeidsplassen skal gå frem for å få den nødvendige bistanden fra FO, er i dag uklare, og praksis for hvordan dette gjøres, varierer for de ulike regionene. Vi vil understreke det sterke ønsket lederne hadde om at FO utarbeidet klare og forståelige rutiner omkring hvem man som leder kontakter dersom man har behov for bistand fra forbundet i en konflikt på arbeidsplassen. I den forbindelse bør det kanskje også vurderes om en person ved hver fylkesavdeling bør øremerke en viss andel av tiden til å bistå ledermedlemmer. En slik ordning med øremerket tid til en person ved fylkesavdelingen kunne være et alternativ til en ordning med egne tillitsvalgte for ledere i FO.

I rapporten har vi pekt på at det kan være klokt av forbundet å rette oppmerksomhet mot førstelinjelederne. Denne ledergruppen står med ett «bein i hver leir» – de er en del av ledelsen, men har samtidig god kontakt med de øvrige ansatte og med brukerne. En stor andel av FOs ledermedlemmer befinner seg i førstelinjen. Disse ledermedlemmene er i en posisjon hvor de ofte har behov for bistand fra fagforeningen, og tiltak rettet mot denne gruppen vil treffe mange ledermedlemmer.

### **Lokale lønnsforhandlinger**

Den kanskje største utfordringen FO står overfor når det gjelder å bistå medlemmer i lederstillinger, er knyttet til de lokale lønnsforhandlingene. Dette er et tema som omfatter selve kjernen i tradisjonelt fagforeningsarbeid. Alle ledermedlemmene som deltok i fokusgruppene, var opptatt av dette temaet – uavhengig av hvilken begrunnelse de hadde for å være medlem av FO.

Mange av FOs ledermedlemmer er i kommunal sektor og er omfattet av lønnsbestemmelser hvor forhandlingsfullmakten ligger hos FO lokalt. Det samme gjelder lederne innenfor helseforetakene, som er omfattet av tariffavtalen med Spekter. FO er

prinsipielt imot lokale lønnsforhandlinger, men må likevel forhandle lokalt for både ledermedlemmer og øvrige medlemmer som er omfattet av tariffavtaler med bestemmelser om lokale lønnsforhandlinger.

Ledermedlemmene er avhengig av bistand fra tillitsvalgte i de lokale lønnsforhandlingene, og tillitsvalgte opplever at de bruker svært mye tid og ressurser på dette. Tillitsvalgte må ofte balansere hensynet til lederne mot hensynet til andre grupper. Dessuten kan det by på utfordringer både å kjempe for lønn til lederne og samtidig sikre en kvinne- og lavtlønnsprofil i de lokale forhandlingene. Tillitsvalgte opplever også at lederne er en sterk gruppe som utfordrer tillitsvalgtapparatets kjerneprinsipper. Som en konsekvens av forhandlingsmodellene med lokal lønnsdannelse for ledere er det et sterkt press fra lederne om at de tillitsvalgte skal bruke mye tid på de individuelle lønnsforhandlingene.

Det ligger utenfor rammen for dette prosjektet å vurdere de ulike forhandlingsmodellene eller FOs lønnspolitiske strategier. Vi vil likevel peke på at det innenfor dagens regime kan være rom for noen endringer som kan bidra til at ledermedlemmene blir mer fornøyde med selve prosessen rundt lønnsfastsettelsen. I fokusgruppeintervjuene kom det frem at mange ledere etterlyste bedre rutiner og dialog med tillitsvalgte i prosessen med å fremme individuelle lønnskrav. Noen ledere etterlyste også egne kriterier for lønnsfastsettelse for ledere. Rutiner for å involvere lederne i forberedende møter, en egen lønnsstrategi for ledere samt rutiner for å formidle hva som var begrunnelsen for resultatet, er tiltak som etter vår vurdering både kan bidra til at tillitsvalgtes innsats blir mer synlig, og til at lederne blir mer fornøyde med forbundets jobb når det gjelder lønn til lederne. Dersom tillitsvalgtes og forbundets innsats blir lite synlig i en forhandlingsmodell der forhandlingsmakten er lagt til forbundet lokalt, kan det være en kime til misnøye og ønsker om utmeldelse blant medlemmer i både toppleder- og mellomlederstillinger. På den annen side vil kanskje en strategi med økt oppmerksomhet mot ledermedlemmenes lønn også gi noen utfordringer innad i organisasjonen når det gjelder ressursfordelingen og prioriteringen av ulike grupper, som også må tas med i en slik vurdering. Dette illustrerer behovet for en lønnspolitisk strategi fra forbundet når det gjelder hvordan spennet mellom individuell lønnsfastsettelse for ledermedlemmene og kollektiv lønnsfastsettelse for de øvrige medlemmene skal håndteres både lokalt og sentralt.

### **Profesjonsfaglige tiltak**

Medlemmer i lederstillinger ønsker at FO i større grad retter oppmerksomhet mot lederne som gruppe. Det er ikke alltid konkrete tiltak lederne har behov for, men et generelt ønske om å vite at FO er der for dem også. Mange av ledermedlemmene gir en ideologisk og/eller profesjonsfaglig begrunnelse for medlemskapet sitt i FO, og for dem er tilknytningen og lojaliteten til både FO og LO ofte veldig sterk. Disse

medlemmene har også klare ønsker og forventninger knyttet til det profesjonsfaglige tilbudet. Når det gjelder ledermedlemmenes ønsker omkring det profesjonsfaglige tilbudet, er imidlertid vårt inntrykk at forbundet kan innfri mye av dette med små konkrete grep som vil treffe mange. Ledermedlemmene fremholdt følgende ønsker om det profesjonsfaglige tilbudet:

- Fagbladet *Fontene* og spesialnummeret *Fontene forskning* er viktige kilder for profesjonsfaglig påfyll og bør publisere artikler som tar opp dilemmaer og utfordringer knyttet til forholdet mellom ledelse og profesjon. Fagbladet er en viktig kanal for forbundet for å nå ut til ledermedlemmene. Det er viktig at artiklene holder en høy faglig kvalitet og tar opp aktuelle sosialpolitiske problemstillinger.
- Ledernetverk var et tiltak som flere ledermedlemmer syntes ville være en god idé som en arena for erfaringsutveksling og faglig påfyll for ledere. Det var ønsket om at slike ledernetverk måtte være uforpliktende, og at ansvaret burde legges til fylkesavdelingene. Lederne legger også stor vekt på at de sosiale rammene og det faglige innholdet for arrangementene i et slikt ledernetverk vil være helt avgjørende for om de vil prioritere å delta.
- En egen konferanse for ledere i regi av FO er et profesjonsfaglig tilbud som får stor oppslutning blant lederne. Ledere med en ideologisk begrunnelse for medlemskapet ønsket lederkonferanser med generelle politiske temaer, mens ledere med en profesjonsfaglig begrunnelse ønsket lederkonferanser med faglige temaer. Felles for alle var at de ønsket en konferanse av høy faglig aktualitet og kvalitet, at den ble arrangert på et sentralt sted, og at den ble arrangert en gang hvert år eller hvert annet år. Hensikten med å delta ville være å få faglige innspill og ideer om hvordan de som ledere i et profesjonsyrke skal møte nye utfordringer som kommer i kjølvannet av de store reformene. En slik konferanse med høy faglig kvalitet rettet særskilt mot ledermedlemmene kan også være en strategi for å rekruttere flere ledermedlemmer til forbundet.

# Litteratur

- FO (2006), Prinsippogram for FO 2006–2010. Vedtatt på kongressen 22.–26. November 2006
- Heggen, Kåre (2008), «Kapittel 19: Profesjon og identitet». I: Molander, Anders og Lars Inge Terum, red. (2008), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jordfald, Bård og Kristine Nergaard (2008), *Utdanningsforbundets medlemsundersøkelse 2007*. Fafo-rapport 2008:13
- Seip, Åsmund Arup (2008), *Lederlønn i kommunal sektor. Praxis og erfaringer fra lederlønnsforhandlinger etter Hovedtariffavtalens kapittel 3*. Fafo-rapport 2008:08
- Svensson, Lennart G. (2008), «Kapittel 7: Profesjon og organisasjon». I: Molander, Anders og Lars Inge Terum, red. (2008), *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Wibeck, Victoria, Madeline Abrandt Dahlgren og Gunilla Öberg (2007), «Learning in focus groups: an analytical dimension for enhancing focus group research». *Qualitative Research* 2007:7, pp. 249–267. Sage

# Medlemmer i lederstillinger

Denne rapporten tar for seg ulike spørsmål knyttet til utfordringer og strategier for å beholde medlemmer i toppleder- og mellomlederstillinger i Fellesorganisasjonen (FO). FO er en profesjonsorganisasjon der ansatte og ledere er organisert i samme forbund. En slik organisasjonsmodell kan imidlertid by på noen utfordringer når det gjelder hvilken bistand og hvilke ordninger forbundet skal tilby de ulike medlemsgruppene. Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å kartlegge hva medlemmer i toppleder- og mellomlederstillinger forventer av medlemskapet i FO, hva de er fornøyd med og hvor de ser forbedringsbehov. På grunnlag av dette gir vi også noen anbefalinger om tiltak som kan bidra til at denne medlemsgruppen forblir i Fellesorganisasjonen og i LO.



**Fafo**

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

Fafo-rapport 2009:28  
ISBN 978-82-7422-686-9  
ISSN 0801-6143  
Bestillingsnr. 20118