

KADSID

JESPER DUE  
JØRGEN STEEN MADSEN  
MIKKEL MØLLER JOHANSEN  
OG KATRINE SØNDERGÅRD

# Den nødvendige fusion

Fra KAD og SiD til 3F - Fagligt Fælles Forbund



FAGLIGT FÆLLES FORBUND

## **Den nødvendige fusion**

Fra KAD og SiD til 3F – Fagligt Fælles forbund

© 2007 by 3F – Fagligt Fælles Forbund  
og forfatterne

Omslag og layout: Open Design  
Tryk: Schultz Grafisk

Printed in Denmark 2007  
ISBN 978-87-91870-10-1

3F varenr. 6715

3F – Fagligt Fælles forbund  
Kampmannsgade 4  
1790 København V  
E-Mail: 3f@3f.dk  
www.3f.dk

JESPER DUE  
JØRGEN STEEN MADSEN  
MIKKEL MØLLER JOHANSEN  
OG KATRINE SØNDERGÅRD

# Den nødvendige fusion

Fra KAD og SiD til 3F - Fagligt Fælles Forbund

# Indhold

Forord .....	10
--------------	----

## Første del

Baggrund.....	13
---------------	----

### Kapitel 1

#### Poul Erik vender bilen

<i>Startskuddet til Danmarkshistoriens største forbundsfusion</i> .....	15
1.1 En dag i december 2001 .....	15
1.2 Hvordan bogen er blevet til .....	16
1.3 Baggrunden for fusionen.....	18
Interne barrierer for sammenlægninger .....	21
Organisationskonservatisme.....	24
Undersøgelsens hovedspørgsmål .....	25
1.4 Bogens indhold og opbygning .....	26

### Kapitel 2

#### De historiske spor

<i>”Vi er dem de andre ikke må lege med”</i> .....	29
2.1 Indledning.....	29
2.2 Fagbevægelsens etablering i Danmark .....	30
Organisationsstrukturen .....	31
Forhandlingsstrukturen .....	33
2.3 Da Anker fik en kurv .....	35
1971 – det skelsættende år .....	36
Da kvinderne blev snydt for en 10 øre .....	37
DASF lukker op for kvinderne.....	37
Vedvarende pres på KAD .....	39
En kurv med tidsler.....	40
2.4 Fortsat pres fører til samarbejdsforsøg.....	41
Reaktioner på udspil om fagbevægelsens struktur .....	42
Samarbejdsforsøg: SAKS-projektet.....	45
Fynsforsøget .....	46
En verden til forskel: De forskellige organisationskulturer ....	47
2.5 Et lærestykke i magtens anatomi .....	49
2.6 Den interne udvikling i de to forbund.....	51
Lokalstrukturen .....	52
Nye reaktioner på LO's strukturudvikling .....	54

## Anden del

Forbundsfusionen.....	57
-----------------------	----

### Kapitel 3

#### Optakt til forhandlingerne – efteråret 2001

<i>Intern barriere og eksternt pres</i> .....	59
3.1 Indledning.....	59
3.2 Den nye samarbejdsaftale og Willy Strube-sagen.....	62

	Slutspil for Willy Strube .....	63
	Ingen fusion med Willy Strube .....	65
	Samarbejdet styrkes .....	66
3.3	Regeringsskifte og frihedspakke .....	67
	Underliggende, betingende og direkte udløsende årsager .....	70
	Lillian Knudsen spiller ud .....	71
	SiD-formanden sætter processen i gang.....	72

## Kapitel 4

### De første skridt

	<i>Starten på forhandlingsforløbet</i> .....	75
4.1	Indledning .....	75
4.2	De indledende møder.....	78
	SiD's problemer med en fusion .....	80
	KAD: Hovedbestyrelsesmøde på Vilvorde .....	82
4.3	Pressekonferencen, der forsvandt i skandalen .....	84
4.4	Det forsømte forår?.....	86
	Stilstand i forhandlingerne .....	87
	Pres fra industrien.....	88
	KAD's medlemsturné .....	89
4.5	Drama da TIB inviteres med .....	90
	John Larsens initiativ.....	92
	TIB's motiver for at deltage .....	93

## Kapitel 5

### Treforbundsfasen: Det første år

	<i>Fusionsforhandlingerne mellem KAD, SiD og TIB</i> .....	95
5.1	Indledning .....	95
	Minimum 2.500 medlemmer .....	95
5.2	Hvordan forhandlingerne var struktureret .....	99
	Fredensborg-kommunikæet.....	102
5.3	Problemer i ledelsesgruppen.....	103
	Mellemspillet med Viemose.....	107
5.4	Eksempler på diskussionerne.....	108
	Den centrale struktur: Vægten mellem valgte og ansatte .....	108
	Hvem skal være formand .....	110
	Sekretariater og politiske udvalg.....	110
	Vægten mellem grupper og forbund .....	112
	Lokalstruktur .....	117
	A-kassens struktur og organisering .....	119
	Rationaliseringsgevinst – økonomisk tilpasning og kontingent.....	122
5.5	Kommunikation med medlemmer og offentlighed .....	124
5.6	Forløbet af processen.....	127
	Fællesudvalgene – en fornyende proces .....	128
	Gang i lokalstrukturen .....	130
	Grundløs optimisme.....	133

5.7	Aftalen om Fair Repræsentation .....	135
5.8	TIB's farvel til forhandlingerne .....	141
	Hovedbestyrelsesmøde i TIB .....	143
	Vurderinger af bruddet .....	146

## Kapitel 6

### Det seje træk

	<i>Fusionen mellem KAD og SiD på plads 2003-04</i> .....	151
6.1	Indledning .....	151
6.2	Momentum for en fusion .....	153
6.3	Den nye forhandlingsstruktur .....	156
6.4	Strukturen på plads og knasterne høvles af .....	160
	Lokalstrukturen .....	160
	Kunne man have ventet? .....	167
	Den centrale struktur .....	168
	Medlemsinddragende udvalg .....	169
	Forbundets ledelse og fordelingen mellem valgte og ansatte .....	170
	Den stærke gruppestruktur .....	173
	A-kassen og it i det nye forbund .....	176
	Det regionale niveau .....	177
	Fagligt politisk grundlag .....	180
	Det nye forbunds love .....	182
6.5	Ekstraordinære kongresser og urafstemning .....	184
	Fortrydelse før sømmene slås i .....	184
	"Vi er ved at tegne noget helt nyt" .....	187
	Urafstemningen .....	189
6.6	To begravelser og et bryllup .....	189

## Kapitel 7

### Nyt forbund under vanskelige vilkår

	<i>Implementering med faldende medlemstal</i> .....	193
7.1	Indledning .....	193
7.2	3F i foråret 2006 .....	196
	Indflytning i SiD's hus .....	197
	De praktiske detaljer – it og lønindplacering .....	199
	Sekretariater og udvalg .....	199
	Fair Repræsentation: ligestilling .....	202
	Brancher og gruppedeling .....	205
	Afdelingerne .....	206
	Stadig to kulturer? .....	209
7.3	RBF optages i 3F .....	210
7.4	Ny sparerunde i 2007 .....	212
7.5	Er glasset halvt fyldt eller halvt tomt .....	214

## Tredje del

	Afdelingsfusionen. Sammenlægning fra neden .....	219
--	--	-----

## Kapitel 8

### Historien om de fem afdelinger

<i>Forhandling og implementering</i> .....	221
8.1 Indledning.....	221
8.2 De fem afdelinger .....	221
8.3 Nyheden om fusionen.....	223
8.4 Forhandlingsprocessen.....	227
Jo flere afdelinger, desto større problemer.....	229
SiD – KAD.....	229
SiD – SiD.....	230
Forhandlingsstruktur .....	232
Særlige KAD-forhold.....	235
Afdelingsstruktur.....	237
Bestyrelsernes størrelse .....	238
Brancheopdeling.....	238
Fordeling af poster .....	240
Et speget spil.....	241
De små rotter sig sammen .....	242
Den store udmanøvrerer de små.....	243
KAD slår SiD.....	244
Den øvrige fordeling.....	244
Fair Repræsentation .....	246
Støtte fra forbundet .....	247
8.5 Forhandlingsresultatet – Afdelingens struktur.....	248
Den nye opbygning.....	248
Bestyrelsens størrelse.....	250
Valgte ledelsesposter.....	252
Ansatte.....	253
Placering af afdelingskontor .....	254
Servicekontorer .....	256
8.6 Implementering – et halvt år i helvede .....	257
Den isolerede ledelse .....	258
Eksplosion i Sydland .....	259
Skisma mellem ledelse og medarbejdere.....	261
Fælles kultur.....	262
Rygning og alkohol.....	263
Økonomi.....	264

## Kapitel 9

### Afdelingernes virkelighed

<i>Status og fremtidens udfordringer</i> .....	267
9.1 Indledning.....	267
9.2 Afdelingerne år to.....	268
Samlet helhed eller fortsat splittelse.....	271
Forskelle: mænd – kvinder .....	272
Forskelle: land – by.....	273
'Plejer' er ikke død.....	273

	De store bestyrelser .....	275
	Nødvendigheden af professionel ledelse .....	276
	Formanden isoleres – og går .....	278
	Problemer med branchebestyrelser .....	280
	Synlighed .....	281
	Specialisering .....	282
	Synergieffekt .....	284
	Geografisk opsplitning.....	286
	A-kassen .....	286
	Gule medlemmer .....	290
	Mindre afhængighed af forbundet .....	291
9.3	Politisk prioritering og kultur .....	293
	Prioritering af opsøgende arbejde .....	293
	Ligestilling.....	296
9.4	TR og medlemmer .....	298
	Aktiviteter for TR – TR-netværk .....	302
	Kontakten til medlemmerne .....	305
	Generalforsamlingsdeltagelse .....	306
9.5	Fremtidens udfordringer.....	307
	At stoppe medlemsflugten.....	307
	Problemer med TR-rekruttering .....	308
	Forandringspres .....	309
	Økonomi som hindring .....	310
	Lokalstruktur og kommunalstruktur .....	311
9.6	Status for de fem afdelinger .....	313

## Afsluttende del

	Sammenfatning, konklusion og bilag .....	317
--	--	-----

### Kapitel 10

#### Den nødvendige fusion: fra KAD og SiD til 3F

	<i>Sammenfatning og konklusion.....</i>	319
10.1	Den største fusion.....	319
10.2	Den lange vej mod ét forbund.....	320
10.3	Da Poul Erik vendte bilen.....	323
10.4	De første skridt – starten på forhandlingsforløbet.....	324
10.5	Treforbundsfasen – det første år .....	326
10.6	Det seje træk – fusionen på plads 2003-04.....	329
10.7	Nyt forbund under vanskelige vilkår .....	331
10.8	Etableringen af fem nye afdelinger.....	334
	Hårde forhandlinger og vanskelig implementering.....	335
10.9	Foreløbige resultater og fremtidens udfordringer .....	336
	Bæredygtighed .....	337
	To hovedproblemer .....	338
10.10	Konklusion .....	339
	Reform af lokalstrukturen.....	339
	Fornyelse på forbundsniveau .....	340



De stærke grupper .....	340
Balancen mellem grupper og forbund .....	342
Betydningen af strukturændringer på arbejdsgiversiden.....	343
Klar til fremtidens udfordringer? .....	345
Mod en ny reform af lokalstrukturen? .....	346
Hvad er sammenhængskraften i 3F? .....	346
Overenskomst og politik .....	348
<b>Interviewliste.....</b>	<b>351</b>
<b>Litteratur og kilder.....</b>	<b>355</b>
<b>Indeks .....</b>	<b>359</b>
<b>Bogens forfattere.....</b>	<b>367</b>

# Forord

**Med denne bog** foreligger den hidtil mest gennemgribende undersøgelse af en sammenlægning af faglige organisationer i Danmark. Gennemførelsen af undersøgelsen af etableringen af 3F har derfor givet ny viden om: *hvordan* ydre pres sætter spørgsmålet om sammenlægning på dagsordenen, *hvordan* indre barrierer kan true en sådan gennemgribende fornyelse, og *hvordan* sådanne barrierer kan overvindes.

Etableringen af 3F – Fagligt Fælles Forbund – repræsenterer samtidig Danmarks-historiens hidtil største fusion mellem fagforbund. Det er derfor en samfundsmæssig betydningsfuld proces, som det er vigtigt at få kortlagt. For 3F er det som ny organisation af særlig interesse at få beskrevet de rødder, forbundet er udviklet fra, og den proces, der førte til den nye organisation. Det kan være med til at skabe fælles billeder og referencepunkter, så fusionen mellem KAD og SiD stadig vil kunne fremstå som en levende realitet også for efterkommerne til de personer, der gennemførte sammenlægningen.

Derfor blev der i efteråret 2005 indgået en aftale mellem 3F og FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, om gennemførelsen af en sådan analyse.

For os som forskere, der har studiet af fagforbund, arbejdsgiverorganisationer og overenskomstforhandlinger som hovedområde, har det været et privilegium at få mulighed for at gennemføre denne undersøgelse, hvis hovedresultater fremlægges med denne bog. Vi takker derfor forbundet for at have givet os denne mulighed.

Vi retter en særlig tak til følgegruppen: forbundsformand Poul Erik Skov Christensen, næstformand Jane Korczak, hovedbestyrelsesmedlem Yvonne Christensen og informationschef Lennart Weber. De har på en række møder været værdifulde sparringspartnere for os i vores overvejelser om projektets gennemførelse. De har lagt vægt på, at det er en uafhængig undersøgelse gennemført af forskere udefra. Derfor har vi fået fuldstændigt frie hænder og endvidere fået alt relevant dokumentarisk materiale stillet til rådighed. Supplerende dokumentarisk materiale er endvidere tilvejebragt ved hjælp af Arbejderbevægelsens Bibliotek og Arkiv. Vi takker derfor ABA for den sædvanlige venlige og effektive bistand.

I de daglige kontakter i løbet af projektperioden fra efteråret 2005 til sensommeren 2007 har vi haft et værdifuldt samarbejde med Lennart Weber, der beredvilligt har svaret på vores spørgsmål og løst de små og store problemer, som altid viser sig undervejs i en sådan proces. Vi er derfor Lennart Weber stor tak skyldig.

Den afgørende metode i gennemførelsen af undersøgelsen har været kvalitative interview. Vi har interviewet 22 repræsentanter for de tre forbund, som har været en del af processen, SiD, KAD og TIB. Derudover har vi foretaget 29 interview med repræsentanter fra fem udvalgte 3F-afdelinger. Vi er overalt blevet mødt med åbenhed og interesse og har derigennem fået adgang til en uvurderlig viden, som har været forudsætningen for at analysere fusionsprocessen både på forbundsniveau og i de fem udvalgte afdelinger. Vi takker derfor interviewpersonerne for, at de midt i en travl hverdag velvilligt har stillet sig til rådighed og tålmodigt svaret på alle vores spørgsmål i ofte langvarige interview samt efterfølgende har givet sig tid til at læse og kommentere de dele af bogen, som berører dem.

De fejl og mangler, der – trods denne enestående bistand – utvivlsomt alligevel kan findes i bogen, er naturligvis alene forfatterens ansvar.

Bogen præsenterer undersøgelsens hovedresultater, og dens primære målgruppe er aktive medlemmer, tillidsrepræsentanter, afdelingsrepræsentanter samt valgte og ansatte i forbundet. Det er en stor bog, som det kan være vanskeligt at få tid til at læse fra ende til anden. Derfor er der i starten af bogen en fyldig indholdsfortegnelse, der gør det muligt at begynde læsningen med de begivenheder i forløbet, som har den enkeltes særlige interesse. Samme funktion har bogens indeks, som kan anvendes til at foretage selvstændige opslag både på personer og begivenheder. Endelig afsluttes bogen med det sammenfattende og konkluderende kapitel 10, som for den travle læser kan give et hurtigt overblik – og forhåbentlig også lyst til videre læsning.

Samtidig med denne bog udgives resultaterne af vores supplerende kvantitative spørgeskemaundersøgelse til formænd, næstformænd og faglige medarbejdere i samtlige afdelinger i en selvstændig publikation med titlen *3F-fusionen og afdelingernes virkelighed*.

Det skal endelig nævnes, at fusionen også er blevet analyseret fra en anden vinkel af en forskergruppe bestående af Lise Lotte Hansen og Steen Scheuer fra RUC. De har foretaget en særlig analyse af implementeringen af Aftalen om Fair Repræsentation. Resultaterne af denne undersøgelse er offentliggjort og kan downloades fra forbundets hjemmeside.

København i august 2007

Jesper Due og Jørgen Steen Madsen,  
Mikkel Møller Johansen og Katrine Søndergård

Første del

# Baggrund

## Kapitel 1

# Poul Erik vender bilen

*Startskuddet til Danmarkshistoriens største forbundsfusion*

### 1.1 En dag i december 2001

En vinterdag i december 2001 var SiD's forbundsformand, Poul Erik Skov Christensen, i sin bil på vej til et møde i Odense. Han sad og tænkte over de udfordringer, fagbevægelsen i almindelighed og SiD i særdeleshed stod overfor. VK-regeringen med Anders Fogh Rasmussen som statsminister var netop tiltrådt, og som en af sine første handlinger havde regeringen ved den nye beskæftigelsesminister, Claus Hjort Frederiksen, fremlagt en såkaldt frihedspakke for arbejdsmarkedet. Den blev af Poul Erik Skov Christensen og mange andre i LO-fagbevægelsen set som en direkte krigserklæring mod fagbevægelsen. Tonen var stærkt ideologisk og indholdet – blandt andet forslag om ret til deltid, oprettelse af en statslig arbejdsløshedskasse og forbud mod eksklusivaftaler – så ud til at have en svækkelse af den traditionelle fagbevægelse som et mål i sig selv.

På et møde i LO's forretningsudvalg nogle dage forinden var situationens alvor blevet fremhævet, og KAD's formand Lillian Knudsen havde spurgt, om man ikke offensivt skulle forsøge at imødegå krigserklæringen. For eksempel ved at starte en samlet fælles arbejdsløshedskasse for alle forbund i LO.

Siden midten af 1990'erne havde de fleste LO-forbund tabt medlemmer. Det gjaldt ikke mindst forbund som KAD og SiD. Den nye regerings udspil fungerede således som dråben, der fik bægeret til at flyde over – her som en kulmination på en længere udvikling, der i stigende grad især i de faglige organisationer under LO havde lagt et pres på ressourcerne – medlemsmæssigt og økonomisk.

Tiden var måske ved at være inde til at samle de to store forbund for ufaglærte og specialarbejdere. Dagens udfordringer krævede samling, og det burde tælle mere end de historiske årsager til, at de ufaglærte kvinder og mænd for godt 100 år siden var blevet organiseret i hver deres forbund.

Poul Erik Skov Christensen åbnede bilradioen, og i radioavisen var der et indslag om de faglige organisationers medlemsnedgang. Fagbevægelsen var udsat for et pres fra medlemmer, der ønskede mere service, men ville betale mindre kontingent. Fagforeningerne stod over for et pres i forhold til de gule fagforeninger. Fagforeningerne var derfor nødt til at udvikle deres organisationer.

Poul Erik Skov Christensen sad i bilen og lagde alle udfordringerne sammen og kunne konstatere, at SiD og KAD stod i en parallel situation. Begge forbund tabte fortsat medlemmer, og begge organisationer var i en situation, hvor de havde for mange afdelinger. Så

sagde han til sig selv: - Nej, kraftedeme, nu ringer jeg til Lillian Knudsen. Som sagt så gjort. KAD's formand var i huset, og hun havde mulighed for at snakke med SiD's forbundsformand samme eftermiddag.

Poul Erik Skov Christensen kørte til sit mødested i Odense. Han gik ind og fortalte, at han af presserende grunde alligevel ikke kunne deltage, men måtte returnere til København. Derefter kørte han bilen den modsatte vej og endte ved KAD's daværende forbundshus på Applebys Plads. Her tog han og Lillian Knudsen deres første afgørende samtale om de to forbunds fremtid. Det var således startpunktet på den langvarige proces, der i sommeren 2004 endte med, at medlemmerne i både KAD og SiD ved en urafstemning sagde ja til en fusion.

## 1.2 Hvordan bogen er blevet til

Formålet med denne bog er at skildre fusionen mellem KAD og SiD og dannelsen af den nye samlende organisation 3F, Fagligt Fælles Forbund. Det er den største fusion mellem fagforbund i Danmark, og det er samtidig også i en international målestok en sammenslutning af faglige organisationer af en usædvanlig størrelse og med et vidtrækkende perspektiv. Etableringen af 3F pr. 1. januar 2005 er derfor en helt unik begivenhed i fagbevægelsens historie. Det giver i sig selv en forskningsmæssig begrundelse for, at forløbet af fusionsprocessen bliver genstand for en gennemgribende analyse.

Samtidig var der i ledelsen af 3F et ønske om at få skrevet historien og dermed etablere en fælles forståelsesramme for det nye forbunds tilblivelse. Det er opfattelsen, at der i fusionsprocessen er blevet skabt en masse erfaring, som der i fremtiden kan drages nytte af. Forudsætningen for at forstå fremtiden er at kende sine rødder. Derfor er det vigtigt, at historien bliver skrevet hurtigt efter fusionen, mens alle implicerede stadig kan huske detaljerne. Derudover har det været afgørende for ledelsen, at det er udefra kommende arbejdsmarkedsforskere, der skriver historien, fordi de er i stand til at se på processen med "friske øjne".

Det er baggrunden for, at der i efteråret 2005 blev indgået en aftale mellem 3F og FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier ved Københavns Universitet. Vi har således haft frie hænder til at undersøge og skildre fusionsprocessen i alle dens faser. Alt relevant dokumentarisk materiale er blevet stillet til vores rådighed, ligesom de valgte og ansatte i de to forbund har stillet sig til rådighed for interview. Det samme gælder TIB, der var en del af fusionsforhandlingerne i den indledende fase, og som derfor også er en del af historien.

I alt er der i perioden fra april til oktober 2006 blevet gennemført 22 interviews med centralt placerede forhandlere i fusionsprocessen. Hovedparten af interviewene blev gennemført i maj-juni. Det drejer sig om ti repræsentanter fra KAD, syv repræsentanter fra SiD og fem repræsentanter fra TIB – jævnfør interviewlisten bagest i bogen. Interviewene varede fra omkring en time for de korteste til omkring tre timer for de længste. Det almindeligste var interview på omkring halvanden time. Interviewene er alle optaget på bånd og er derfor blevet udskrevet. Til sammen fylder interviewene 715 A4-sider, og de udgør for-

bundsundersøgelsens hovedmateriale suppleret med det meget omfattende dokumentariske materiale af dagsordner, mødereferater, politikforslag med mere.

Men undersøgelsen af fusionen på forbundsniveau udgør kun den ene side af analysen. Nok så afgørende for sammenlægningen har det været, at de 292 lokale SiD-afdelinger og 51 KAD-afdelinger, som eksisterede ved starten af forhandlingsprocessen i begyndelsen af 2002, blev slået sammen til 78 nye afdelinger under 3F. Det er ikke mindst denne gennemgribende forandring af lokalstrukturen, der gør fusionen til en så enestående proces i fagbevægelsens historie i Danmark.

Vi har analyseret sammenlægningsprocessen på afdelingsniveau ved besøg i fem udvalgte afdelinger, der med hensyn til størrelse, geografisk placering og opbygning er bredt dækkende for de forskellige typer af afdelinger i det nye forbund. Besøgene fandt sted november-december 2006, hvor vi i gennemsnit foretog seks interview i hver af afdelingerne. Alle formænd og næstformænd blev interviewet og derudover en række af de faglige medarbejdere – ofte som gruppeinterview – samt enkelte a-kasseledere. Derved kunne fusionsprocessen og den nuværende aktivitet i afdelingerne afdækkes. Forbindelsen ud af afdelingshusene blev desuden undersøgt ved interview med tillidsrepræsentanter, der samlet dækkede de forskellige brancher. En del af disse tillidsrepræsentanter var tillige bestyrelsesmedlemmer i afdelingerne.

De udskrevne interview fylder i alt 695 A4-sider og udgør hovedkilden til analysen af fusionsprocessen i de fem afdelinger. Vi bygger supplerende på et omfattende skriftligt kildemateriale i form af diverse referater, medlemsblade, avisartikler, fusionsaftaler med videre.

Med besøgene i de fem udvalgte afdelinger har det været muligt at foretage en dybtgående analyse af en række af de problemstillinger, der har kendetegnet fusionsprocessen lokalt. Vi har kunnet afdække både positive og negative resultater ved den omfattende sammenlægning, og spændvidden i de udvalgte afdelinger er sandsynligvis tilstrækkelig til, at næsten alle væsentlige spørgsmål i udviklingen på afdelingsniveauet bliver behandlet.

Derimod er det ikke muligt på baggrund af de fem afdelinger at sige noget præcist om, hvor udbredt de forskellige problemstillinger har været. For at kunne foretage en sådan generalisering har vi derfor suppleret den kvalitative analyse af de fem afdelinger med en kvantitativ undersøgelse, hvor alle 78 afdelinger er involveret. Det drejer sig om en spørgeskemaundersøgelse, der omfatter alle formænd, næstformænd og faglige medarbejdere i de 78 afdelinger. Spørgeskemaet er i januar 2007 udsendt elektronisk pr. mail til i alt 612 personer. Heraf har 465 – det vil sige 76 procent – svaret. Vi har foretaget en nærmere vurdering af svarpersonernes karakteristika sammenholdt med den samlede gruppe, der har fået tilsendt spørgeskemaet. Og det kan ikke mindst på dette grundlag med rimelig sikkerhed antages, at undersøgelsen dermed giver et repræsentativt dækkende billede af forløbet af fusionsprocessen, den nuværende situation og de fremtidige udfordringer for afdelingerne i 3F.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen er inddraget i analysen af fusionen på afdelingsniveau i tredje del af denne bog. Derudover foreligger de samlet i en selvstændig publikation, hvor der også mere detaljeret er gjort rede for fremgangsmåden.

### 1.3 Baggrunden for fusionen

Vi har valgt at kalde bogen Den nødvendige fusion. Deri ligger – som det fremgår i det indledende afsnit ovenfor – at de faglige organisationer under LO i det seneste tiår er blevet udsat for et stigende ydre pres. Det har gjort det nødvendigt at foretage mere eller mindre gennemgribende justeringer i mange af forbundene og tilpasse aktiviteten til de vigende økonomiske ressourcer. For eksempel blev der i perioden op til fusionsforhandlingerne i flere omgange gennemført sparerunder i SiD.

I den situation er også en afgørende ændring af de historisk udviklede strukturer, som har sit grundlag for mere end 100 år siden, for alvor kommet på dagsordenen. Og det er i det lys, man skal se fusionen mellem KAD og SiD.

Midten af 1990'erne betegner det foreløbige højdepunkt i den danske fagbevægelses – herunder specielt LO-organisationernes – samlede medlemstal. Organisationsgraden – antallet af medlemmer i de faglige organisationer i forhold til det samlede antal lønmodtagere i arbejdsstyrken – nåede samtidig toppen med 86 procent. Siden har tilslutningen til fagbevægelsen været vigende, således at organisationsgraden i 2006 faldt til 75 procent.

Denne udvikling dækker over flere delvist modsatrettede tendenser. Det er således først og fremmest organisationerne under LO, der har mistet medlemmer, mens organisationerne under FTF og AC er fortsat med at vokse. Årsagen til denne udvikling er først og fremmest ændringer i erhvervs- og uddannelsesstrukturen. Højteknologiens fremmarch i sammenhæng med et skifte i retning fra fremstillingsvirksomhed til service har ændret jobbene, således at der er stigende behov for mellem- og højtuddannede og faldende behov for ufaglærte og specialarbejdere. Det betyder, at det mulige organisationsområde for LO-forbundene formindskes, mens FTF- og AC-organisationerne har fået større rekrutteringsmuligheder.

Samtidig er der ved at ske en demografisk forskydning. De store årgange fra årene under og efter 2.verdenskrig er på vej ud af arbejdsmarkedet og afløses af mindre årgange. Det giver i sig selv et vigende medlemsgrundlag og et dermed følgende uundgåeligt tab af medlemmer. Udviklingen for KAD, SiD og TIB samt LO generelt fremgår af tabel 1 nedenfor.

Demografien og ændringerne i erhvervs- og uddannelsesstruktur er hovedforklaringen på den nedadgående medlemsudvikling i LO-forbundenes medlemstal det seneste tiår. Men dertil kommer et skift i normer og værdier i befolkningen væk fra det kollektive i retning af en større grad af individualisme. Den traditionelle solidaritetsopfattelse, der specielt fra 1970'erne og frem automatisk gav medlemstilvækst, eksisterer ikke længere på samme måde. Og de faglige organisationer har ikke i tilstrækkelig grad reageret på denne udvikling og aktivt forsøgt at vinde nye medlemmer.

Udviklingen er således ikke alene et resultat af de nævnte objektive forhold. De faglige organisationer har delvist mistet taget på lønmodtagerne. Ellers ville FTF- og AC-organisationernes fremgang have modsvaret LO-organisationernes tilbagegang. Men faldet i organisationsgraden med cirka ti procent point fra 86 til 75 procent viser netop, at en stigende gruppe af lønmodtagere holder sig uden for de faglige organisationer.



Tabel 1.1 Medlemsudviklingen i KAD, SiD og TIB 1990-2007

	KAD	3F	SiD	TIB	LO
1.1.1990	96.000		291.300	52.600	1.202.500
1.1.1995	92.800		294.000	54.400	1.263.500
1.1.2000	84.500		293.300	54.500	1.232.500
1.1.2002	78.700		296.100	55.200	1.218.000
1.1.2004	71.650		278.900	54.300	1.165.900
1.1.2005		337.800		53.900	1.142.100
1.1.2006		321.100		52.600	1.100.700
1.1.2007		321.100		50.000	1.052.100
1990-95	-3.200		+2.700	+1.800	+61.000
	-3,3%		+1,0%	+3,4%	+5,0%
1990-2000					+30.000
					+2,5%
1995-2002	-17.300		+2.100	-100	-45.500
	-18,0%		+0,7%	-0,2%	-3,6%
2002-05		-37.000		-1.300	-75.900
		-10,0%		-2,4%	-6,2%

Kilde: LO's medlemsstatistik for udvalgte år. Det anvendte medlemstal er de kontingent betalende medlemmer i de involverede forbund. Fra 1.1.2005 er tallene for KAD og SiD slået sammen som følge af etableringen af 3F. Tallene for TIB i 1990 og 1995 er en sammenlægning af de to tidligere selvstændige forbund, Træindustriarbejderforbundet og Snedker-Tømrerforbundet.

Hvis vi ser på udviklingen i medlemsforbundene under LO generelt, er der fortsat en stigning i første halvdel af 1990'erne, hvorefter tilbagegangen begynder. Men helt frem til 2002 var der stadig flere medlemmer end i 1990. Det er således først de seneste fem år, at faldet for alvor er sat ind. Fra begyndelsen af 2002 til begyndelsen af 2007 er LO's medlemstal således gået ned med godt ti procent.

Hvis vi ser på de tre forbund, der deltog i fusionsforhandlingerne, har TIB det mest stabile medlemstal. Faktisk kunne man her fastholde stigningstakten helt frem til 2002, og det er en relativt begrænset tilbagegang, der har været siden. Den er dog tilstrækkelig til, at en fortsat udvikling i samme retning i løbet af en årrække vil svække forbundet. I den periode, hvor TIB deltog i forhandlingerne om den store fusion – fra foråret 2002 til forsommeren 2003 – var situationen relativt stabil, og der var således ikke på samme måde som i de to øvrige forbund, KAD og SiD, et markant pres i form af faldende medlemstal og deraf følgende svækket økonomi. Det kan ses som det materielle grundlag for, at TIB undervejs valgte at forlade fusionsprocessen. Sammenlægningen var for TIB's vedkommende ikke en uomgængelig nødvendighed.

Også for SiD var udviklingen i medlemstallet frem til starten af fusionsprocessen tilsyneladende i orden. Der var faktisk flere medlemmer pr. 1.1.2002 end pr. 1.1.1990. Men bag denne stabilitet kan spores en generelt nedadgående tendens, der alene blev modvirket gennem en serie af sammenlægninger, hvor en række mindre forbund blev optaget i SiD. Det drejer sig om i alt seks forbund: Murerforbundet (1994), Sømændenes Forbund (1994),

Dansk Beklædnings- og Tekstilarbejderforbund (1998), dele af Grafisk Forbund (2000), Bryggeriarbejderforbundet (2001) samt Dansk Postforbund (2001). I alt blev herved tilført 51.750 medlemmer til SiD, og uden denne vækst via optagelser ville SiD i perioden mellem 1990 og 2002 have mistet mellem 15 og 20 procent af medlemmerne (Due og Madsen 2001, s. 55-62, 114).

Som et rent kvindeforbund kunne KAD ikke foretage lignende sammenlægningsmanøvrer, og den generelle udvikling, som svækkede LO's organisationsområde, slog derfor fuldt igennem her. Endda faldt medlemstallet i KAD allerede i første halvdel af 1990'erne, mens det i denne periode fortsat steg i mange andre LO-forbund. Det er et udtryk for, at det netop er ændringer i erhvervs- og uddannelsesstrukturen på arbejdsmarkedet, som har indsnævret LO-forbundenes organisationsområde. Disse ændringer har ikke mindst været mærkbare for forbund med medlemmer, der har en begrænset uddannelsesbaggrund. Resultatet var, at KAD fra 1990 og frem til starten på fusionsprocessen i 2002 tabte hvert femte medlem. Og inden forhandlingerne var overstået, nåede medlemsfaldet siden 1990 op på over 25 procent.

Det er vigtigt med den internationale forskning på området at understrege, at det ikke er medlemsfaldet og de deraf afledte økonomiske vanskeligheder, der er årsagen i sig selv. Det er symptomer på de nævnte underliggende strukturelle udviklinger i teknologi, uddannelse med videre, som giver et vedvarende og stigende problem, fordi LO-forbundenes organisationsområde indsnævres (Chaison 1986, s. 43-49).

SiD's muligheder for vækst gennem optagelser blev efterhånden mere begrænsede, og det naturlige næste skridt var derfor at gennemføre en mere omfattende fusion, hvor SiD for eksempel med KAD og/eller andre gik sammen og skabte en helt ny enhed. I slipstrømmen på forhandlingerne mellem SiD og KAD er det dog lykkedes at få gennemført en optagelse af RBF med virkning fra sommeren 2006. Herved er det nye forbund 3F blevet tilført 15.100 kontingentbetalende medlemmer.

Det medlemsmæssige og økonomiske pres på organisationerne blev forstærket under sammenlægningsforhandlingerne, hvor både KAD og SiD tabte medlemmer. I forhandlingsperioden fra 1.1.2002 til 1.1.2005, hvor det nye forbund trådte i funktion, blev medlemstallet således samlet reduceret med 37.000 svarende til hvert tiende medlem. Udviklingen er fortsat de første år under det nye forbund – om end man, som nævnt, med optagelsen af RBF har fået bremset faldet. Det ser pænt ud i 3F's statistik, men LO's samlede medlemstal er endnu engang reduceret betragteligt.

Dermed fremgår det også, at sammenlægningen mellem KAD og SiD ikke giver en løsning i sig selv. Men der bliver skabt et bredere grundlag for at dæmme op mod tendensen. Forhåbningen har været og er fortsat, at der med fusionen kan skabes en synergieffekt, som kan blive afgørende i bestræbelserne for at vende udviklingen. I hvilket omfang, det er blevet eller er ved at blive tilfældet, vil blive analyseret senere i denne bog.

Med den her beskrevne udvikling har vi fået fastslået en væsentlig forskel på de to hovedformer for sammenlægninger af faglige organisationer. På den ene side optagelser, hvor et eller flere som regel mindre forbund, lægges sammen med et stort forbund, der i hovedtrækkene fortsætter som hidtil – om end ofte med særlige overgangsrettigheder for de optagne medlemsgrupper. På den anden side fusioner, hvor to eller flere forbund lægger

sig sammen med henblik på at skabe en helt ny enhed. Når for eksempel Snedker- og Tømrerforbundet lægger sig sammen med Træindustriarbejderforbundet og danner TIB, er der tale om en fusion. Når for eksempel Murerforbundet bliver en afdeling i SiD, er der tale om en optagelse.

Spørgsmålet om fusion eller optagelse var i hele sammenlægningsprocessen mellem KAD og SiD – og herunder i den del af processen, hvor også TIB var med – et afgørende punkt. Det var fra KAD's og TIB's side afgørende, at der blev tale om en egentlig fusion. En ny enhed, som var gearret til at klare fremtidens udfordringer. Og ikke kun en lettere reformeret udgave af et SiD, der i hovedtrækkene forblev det samme forbund. Det er da også et af undersøgelsens hovedspørgsmål, om 3F – bortset fra det nye navn – kan karakteriseres som en fusion.

Som her beskrevet var der et markant ydre pres for en afgørende strukturændring både i KAD og SiD. Det er derfor, vi bruger titlen *Den nødvendige fusion*. Generelt afspejler denne tendens sig også i antallet af medlemsforbund i LO, der fra 1990 til 2002 blev reduceret med en tredjedel, fra 30 til 20 forbund. Men selvom presset har ført til en del sammenlægninger, er det ikke dermed sagt, at fusioner på forhånd er sikret. Tværtimod er den danske fagbevægelses historie fyldt med historier om ”nødvendige” fusioner, der alligevel ikke blev til noget. Indenfor det seneste tiår kan nævnes den planlagte fusion mellem Dansk Metal og El-Forbundet, som måtte opgives på grund af elektrikernes modstand.

Det afgørende for, om en fusion eller optagelse bliver en realitet, er således ikke de *ydre* forhold. De kan give et væsentligt pres i en bestemt retning, men hvis en sammenlægning skal realiseres, er det en uomgængelig forudsætning, at de *indre* forhold i de deltagende organisationer ikke lægger uoverstigelige hindringer i vejen. Man kan sige, at det ydre pres som regel kan ses som en *nødvendig betingelse* for en sammenlægning af faglige organisationer, men det er ikke en *tilstrækkelig betingelse*. Dertil kommer overvindelsen af indre barrierer mod en så fundamental forandring, som en sammenlægning ofte er.

Den nødvendige betingelse i form af det ydre pres var således i høj grad til stede for KAD's og SiD's vedkommende – og i noget mindre omfang for TIB's vedkommende. Men den tilstrækkelige betingelse var ikke uden videre til stede. Det springende punkt er derfor, hvad det var i de interne relationer i de to forbund og i relationerne mellem dem, der gjorde, at netop fusionen mellem KAD og SiD kunne gennemføres. Det er ikke mindst det, vi vil forsøge at finde frem til med denne undersøgelse.

### **Interne barrierer for sammenlægninger**

Når vi skal vurdere forhandlingerne om fusionen mellem KAD og SiD, er det vigtigt at tage udgangspunkt i, at fusioner mellem fagforbund har en ganske særlig karakter, der fundamentalt adskiller dem fra eksempelvis fusioner mellem virksomheder i erhvervslivet.

Virksomhedsfusioner er i hovedsagen drevet af rent økonomiske interesser og deres udfald afgøres i sidste instans af de involverede parters økonomiske magt. I modsætning hertil er fusioner mellem forbund, det vil sige frivillige interesseorganisationer opbygget efter demokratiske principper, i højere grad præget af politiske og værdimæssige interesser, og i sidste instans afgøres de af medlemmerne enten via beslutningsprocessen i de kompetente organer eller ved direkte urafstemninger. I en dansk sammenhæng er det sidste

den absolutte hovedregel. Modstanden fra medlemmer og kongresvalgte kan derfor udgøre en afgørende barriere for en fusion (Chaisson 1986, s. 10-12).

I sidste instans er godkendelse af sammenlægninger af forbund i medlemmernes vold, og det er dermed afgørende for ledelsen at sikre opbakning til projektet. Interne nøglegrupper skal i fornødent omfang have tilgodeset deres interesser og involveres i processen, ellers opstår der risiko for dannelse af stærke interne fraktioner, der forsøger at modsætte sig fusionen. Hvorvidt en fusion bliver gennemført, og i hvor høj grad den bliver en succes, er derfor afhængig af de ledende forhandleres evne til at skabe interne kompromiser (Undy 1999, s. 448-49).

Forhandlingerne kan derfor ikke kun gennemføres på baggrund af en økonomisk rationalitet, som det i hovedreglen er tilfældet for virksomhedsfusioners vedkommende. Forhandlinger om sammenlægning af interesseorganisationer beror på tre forskellige sammenhængende former for rationalitet (Undy 1999, s. 452-60).

1) *Den politiske rationalitet* henviser til forbundenes ultimative mål og primære midler. Det afgørende ved fusionen er her at styrke de faglige organisationers ressourcer i forhold til interessevaretagelsen, både hvad angår de kollektive overenskomstforhandlinger og hvad angår det politiske system, det vil sige regering og folketing.

2) *Den demokratiske rationalitet* handler om at forene vedtægtsmæssige og kulturelle forskelle mellem de forhandlende forbund. Selv om fagforbund kan ses som beslægtede organisationer med samme mål, er de også i høj grad selvstændige institutioner med deres egen historie, der har bidraget til væsentlige forskelle i deres struktur og regelsæt og ikke mindst forskellige måder at agere på. Der er i den enkelte organisation forankret en organisationskultur, der meget vanskeligt lader sig forene med de sociale værdier og normer i andre organisationer. Sådanne afgørende forskelle er en barriere mod sammenlægninger, og en fusionsproces går ikke mindst ud på at udvikle nye regler og omgangsformer, der tager hensyn til forholdene i de enkelte organisationer, så den interne modstand mod fusion minimeres.

3) *Den administrative rationalitet* drejer sig ikke mindst om de rationaliseringsgevinster, der antages at følge med en sammenlægning. Det er spørgsmålet om, hvordan man opbygger og udvikler det administrative og politiske apparat – centralt og lokalt – så det med mindst mulige omkostninger giver den mest effektive interessevaretagelse. Spørgsmålet er afgørende i en sammenlægningsproces, fordi den ikke mindst bygger på opfattelsen, at der kan opnås stordriftsfordele, der vil styrke organisationen.

Problemet er – jævnfør nedenstående underafsnit – at sådanne rationaliseringsgevinster forudsætter en indskrænkning af både ansatte og valgte, hvis de skal hentes hjem. Mange personer kan derfor komme til at opleve, at deres positioner står på spil, og det medfører en alvorlig risiko for, at der opstår grupperinger, som forsøger at hindre sammenlægningen. Her kommer den administrative rationalitet derfor på kollisionskurs med den demokratiske rationalitet. Og det er derfor en stor opgave i sammenlægningsprocessen med udgangspunkt i de fælles politiske mål om at styrke organisationen at overvinde sådanne modsætninger.<sup>1</sup>

Der vil ofte i de deltagende forbund, afhængig af styrkeforholdet mellem dem, være forskellige tilgange til en sammenlægningsproces. Et forbund med et relativt solidt økonomisk

og medlemsmæssigt grundlag vil typisk anlægge en *konsoliderende strategi*, hvor målet med at lægge sig sammen med andre er et offensivt træk, der skal skabe forudsætninger for fremgang. Et forbund, der er i en mere presset situation, vil typisk anlægge en rent *defensiv strategi*, hvor sammenlægning anvendes som løsning på en tiltagende kritisk situation.

Det er nok rigtigt at sige, at både SiD og KAD handlede ud fra oplevelsen af fusion som en nødvendighed, det vil sige et relativt defensivt udgangspunkt. TIB følte ikke det samme pres og agerede derfor ud fra en mere offensiv eller konsoliderende strategi. Hermed er ikke sagt, at SiD's og KAD's situation var den samme. Det var en almindelig opfattelse, at KAD havde det største økonomiske pres, men da alt blev gjort op, viste det sig, at KAD faktisk var bedst økonomisk konsolideret, men udsigten til en fortsat medlemsnedgang var afgørende for, at man i ledelsen alligevel følte fusionen som en nødvendighed. Det samme gjorde ledelsen i SiD. Nogle i SiD havde dog den opfattelse, at KAD'erne nok skulle komme af sig selv, så derfor skulle man ikke give indrømmelser af nogen art, men fastholde en udvikling, hvor SiD i realiteten ville fortsætte som hidtil.

Synspunktet er udtryk for, at SiD medlemsmæssigt i den grad var storebror, mens KAD var lillesøster. Derfor var der også i KAD frygt for at blive trynet i fusionsprocessen og helt blive underlagt SiD's betingelser. Hvis det havde været vilkårene for en fusion, kunne den aldrig være blevet gennemført. Det ville forudsætte, at den ene part stod i en situation, hvor der slet ikke var noget andet valg end sammenlægning, og sådan var billedet slet ikke.

Forskningen af fagforeningsfusioner viser, at sammenlægninger forudsætter, at der tages betydeligt hensyn både til de forskellige grupperinger i de enkelte forbund og til den svagere part i fusionen. Ellers vil der opstå fraktioner, der med alle midler forsøger at hindre en sammenlægning. At sammenslutningen mellem KAD og SiD rent faktisk blev gennemført, kan derfor også ses som udtryk for, at der i processen var vilje til at tage gensidigt hensyn, så der blev udviklet strukturer og politikker, som begge organisationer kunne se sig selv i.

Undersøgelser af sammenlægningsforsøg i både Danmark og i andre lande har vist, at processer, der skaber fælles erfaringer og opbygger gensidig tillid, er afgørende for udfaldet. Det gælder om, at medlemmer af de gamle forbund får fælles erfaringer og opbygger gensidig tillid (Brok m.fl. 2002).

Det er vanskeligt at udvikle sådanne processer, fordi repræsentanterne fra de involverede forbund er stærkt præget af den særlige *organisationskultur*, der er udviklet gennem historien i deres forbund. En sådan organisationskultur sikrer et indre sammenhold gennem fælles værdier, men den er også ofte ekskluderende og afgrænsende over for andre. Der skabes billeder mere eller mindre præget af fordomme i vurderingen af andre organisatio-

<sup>1</sup> I forhold til virksomhedsfusioner er det specielt den demokratiske rationalitet, der danner skillelinjen i sammenligningen med fusioner mellem interesseorganisationer. Virksomheder har også et overordnet politisk mål med at fusionere. Det handler om at styrke positionen på markedet og eventuelt udvikle virksomheden i en bestemt retning. Midlet er den administrative effektivisering. Sammenlægninger af forbund og virksomheder ligner således mest hinanden, når det gælder den administrative rationalitet. Det er her forudsætningerne for en styrkelse af ressourcerne og dermed mulighederne for at nå de ønskede politiske mål skabes.

ner, og det giver risiko for sammenstød, når sådanne forskellige organisationskulturer støder sammen i forbindelse med en fusion.

Organisationskulturerne er derfor ofte en væsentlig barriere i sammenlægningsprocesser. Det er en langsigtet proces at få integreret de forskellige organisationskulturer og skabt et nyt fælles grundlag for de interne relationer i den nye sammenslutning.

Når det gælder forholdet mellem SiD og KAD skal yderligere tillægges den afgørende forskel, at det er et rent kvindeforbund, som lægges sammen med et forbund med en afgørende overvægt af mænd. Som den vestlige verdens eneste rene kvindeforbund har KAD opereret udadtil i en verden, som ofte har været domineret af mænd, men indadtil har de kunnet udvikle en organisation, hvor den kvindediskrimination, der gennem årtier har præget de fleste organisationer, ikke eksisterede. Der blev opbygget en indre styrke, som gav afsæt for en stærk ydre manifestation af den særlige kønspolitiske dagsorden, som havde en særlig interesse her.<sup>2</sup>

Modstanden mod sammenlægning med mandeforbund i KAD har altid i høj grad bygget på en frygt for at miste denne særlige styrke, og med udviklingen af fusionen med SiD var det derfor et afgørende spørgsmål, hvordan den særlige kønspolitiske ekspertise og linje kunne fastholdes i det nye forbund, og hvordan man kunne undgå at blive underlagt arbejdsformer, der kunne give anledning til ulige vilkår i organisationen fra top til bund mellem mænd og kvinder. En sådan ulighed eksisterer stadigt generelt i fagbevægelsen, hvilket blandt andet den fortsatte overrepræsentation af mænd indikerer (Hansen 2003, 2005).

Fusionen mellem KAD og SiD vil som alle andre sammenslutninger blive præget af et sammenstød mellem forskellige organisationskulturer, men dertil kommer den kønsbestemte forskel, der gør sammenlægningen til en ganske særlig udfordring.

### **Organisationskonservatisme**

Det er indlysende, at fusionsforhandlinger er en kompliceret proces med risiko for, at der undervejs udvikler sig uoverstigelige barrierer. Det er en organisationssociologisk antagelse med solid dokumentation, at etablerede organisationer og institutioner i deres udvikling bliver præget af en tendens til bevarelse af de engang etablerede strukturer, normer og sociale værdier. I kort form kan man tale om *organisationskonservatisme*. Det er både strukturelle kendetegn ved etablerede organisationer samt psykologiske og socialpsykologiske kendetegn hos aktørerne i organisationerne, der bidrager til denne konserverende tendens.

Bestræbelserne for at bevare de eksisterende forhold kan endda antage en styrke, så oprindeligt formulerede ideologiske mål og gældende værdier og holdninger sættes til side. Problemet er på den ene side de mange valgte mere eller mindre professionelt arbejdende organisationsfolk, som ikke uden videre siger farvel til vundne positioner, og på den anden

---

<sup>2</sup> Der er i nyere tid i den tredje verden opstået lignende organisationer forbeholdt kvinder. Her har det flere steder, som ved KAD's oprettelse, vist sig som den eneste effektive metode at organisere kvinder på. Blandt disse organisationer kan nævnes det indiske kvindeforbund, CEWA, med mere end en million medlemmer. KAD havde gennem mange år et nært samarbejde med denne organisation.

side det professionelle bureaukrati, som efterhånden etableres, og hvis ansatte nødvendigvis må se med bekymring på beskæringen eller nedlæggelsen af dette apparat.

Den britiske arbejdsmarkedsforsker Michael Poole har formuleret det på følgende måde:

*”... når institutioner bliver formaliseret, har de en tendens til at udvikle personel, der opfatter hensynet til institutionens overlevelse som en velerhvervet rettighed.”*  
(Poole 1984, s. 89, vores oversættelse).

Et træffende svensk udtryk for denne tendens, formuleret af den svenske arbejdsmarkedsforsker, Nils Elvander, er *”organisationsbevarende”*, det vil sige bevarelsen næsten for enhver pris af de eksisterende forhold – ikke mindst fordi personer og positioner er afhængige af dem.

Det er dog vigtigt at tilføje, at det ikke kun handler om de involverede personers tendens til at sikre egne personlige interesser. Det er ikke alene et spørgsmål om optimering af personlig magt. Organisationskonservatismen er også et resultat af, at komplekse sociale organisationer udvikler strukturelle karakteristika, der fremmer bevarelsen af det eksisterende. For eksempel er det almindelige demokratiske beslutningssystem med en langvarig behandling på flere forskellige niveauer ganske vist en sikring af medlemmernes rettigheder, men bagsiden af medaljen kan være, at beslutningsprocesserne udgør en barriere for at få gennemført nyskabelser.

Tesen om organisationskonservatismen har sine rødder tilbage i eliteteoretikeren Robert Michels klassiske værk om udviklingen af fåmandsvælde i politiske partier fra 1911. Hovedtesen var, at udviklingen af et sådant oligarki i demokratiske institutioner som for eksempel arbejderbevægelsens partier og fagforeninger var uomgængelig. Han kaldet det derfor for *”oligarkiets jernlov”*. Bevægelser udviklet med demokratiske formål er ud fra dette synspunkt dømt til i deres udvikling at undergrave det interne demokrati (Michels 1911/62).

Den amerikanske politiske sociolog, S. M. Lipset, har udviklet og nuanceret synspunktet med udgangspunkt i studier af amerikanske fagforeninger i hans hovedværk *”Det politiske menneske”* fra 1960. Her åbnes der mulighed for, at aktørerne gennem deres handlinger kan modvirke tendensen til fåmandsvælde. Forudsætningen er en erkendelse af de strukturelle og psykologiske kræfter, som medfører tendens til begrænsning af demokratiet og fastholdelsen af velerhvervede rettigheder (Lipset 1960/68).

### Undersøgelsens hovedspørgsmål

I denne undersøgelse vil vi lægge den absolutte hovedvægt på de interne processer *i og mellem* de to deltagende organisationer i hele forhandlingsforløbet, KAD og SiD, og de tre organisationer i fusionsforhandlingernes første del, hvor også TIB var med. Men det er klart, at fusionsprocessen også skal vurderes i sammenhæng med de ydre forhold i fagbevægelsen og samfundet som helhed. Det har vi gjort delvist oven for i dette indledende kapitel, hvor det ydre pres på ikke mindst LO-fagbevægelsen er beskrevet. I det efterfølgende kapitel 2 vil vi følge op på dette og derudover vurdere fusionens placering i sammenhæng med den samlede strukturudvikling i fagbevægelsen og dens betydning for den videre

udvikling af det danske organisations- og aftalesystem. Men derefter vil de indre processer være i centrum for analysen.

Undersøgelsens hovedspørgsmål bliver på dette grundlag følgende:

- Hvad var det i de interne processer, henholdsvis i KAD og i SiD, der gjorde det muligt at starte processen?
- Hvordan forløb relationerne mellem organisationerne, efterhånden som fusionsplanerne blev udviklet?
- Hvad optrådte som barrierer i processen, og hvordan blev det muligt at overvinde problemerne? Blev der udviklet særlige redskaber, som bidrog til at sætte fart i udviklingen?
- Hvordan forløb processen omkring udviklingen af planerne mellem de forskellige niveauer i organisationerne?
- I hvilket omfang var afdelingsniveauet en barriere for fusionsprocessen, og hvordan lykkedes det at overvinde problemerne, så strukturudviklingen på afdelingsniveau kunne blive et konstruktivt element på vejen mod den endelige beslutning?
- Hvordan kunne det lade sig gøre at overvinde den iboende konservative tendens, der kendetegner alle stærkt institutionelle sociale systemer, og i stedet få skabt vilje til forandring?
- Hvordan fik man udviklet og fastholdt tilliden mellem de centrale aktører fra de to forbund, og hvordan fik man spredt denne tillid til alle niveauer af organisationen?
- Hvordan er implementeringen af den nye fusion forløbet siden starten pr. 1. januar 2005?
- Hvilke problemer eksisterer stadig, og hvilke barrierer skal fortsat overvinde, hvis de muligheder, der ligger i sammenslutningen, skal udvikles?

Vi vil gennem analysen af fusionsprocessen fra start til slut forsøge at besvare disse spørgsmål og forhåbentlig derved påvise, hvorfor denne sammenlægning – i modsætning til så mange andre forsøg – i sidste ende blev gennemført.

## 1.4 Bogens indhold og opbygning

Dette indledende kapitel følges op med en historisk oversigt i kapitel 2. Her kortlægges de historiske spor. Etableringen af de to forbund, KAD og SiD, for godt 100 år siden ses i sammenhæng med udviklingen af den danske fagbevægelse som helhed. Hvorfor opstod der i Danmark to forbund for ufaglærte, hvor mænd og kvinder blev adskilt? Vi fortæller historien om, hvordan forholdet mellem KAD og SiD har udviklet sig med hovedvægten på de seneste tre årtier, hvor opdelingen har givet indbyrdes konflikter og strid om medlemmerne. Forskellige tilnærmelser og samarbejdsforsøg løb ud i sandet, og først ved indgangen til et nyt århundrede begyndte det ydre pres med faldende medlemstal og vanskeliggere arbejdsvilkår for alvor at sætte en sammenlægning på dagsordenen.



På baggrund af de to kapitler, det vil sige bogens første del, skildres fusionen mellem de to forbund i den resterende del af bogen. Fortællingen er delt op i to hovedafsnit. Det er bogens anden del om fusionen på forbundsniveau og bogens tredje del om fusionen på afdelingsniveau.

Den overordnede sammenlægningsproces, der involverede ledelsen i KAD og SiD og dernæst også TIB, forløb over tre faser. *Første fase*, der omfattede etableringen af grundlaget for egentlige fusionsforhandlinger, gennemgås i kapitel 3 og 4. Derefter behandles i kapitel 5 forhandlingernes *anden fase*, hvor KAD, SiD og TIB søgte at nå til enighed om etableringen af denne store fusion. Fasen sluttede med TIB's nej til videre deltagelse i sommeren 2003, hvorefter KAD og SiD alene i forhandlingernes *tredje fase* fortsatte forløbet frem mod etableringen af det nye samlede forbund, 3F. Forhandlingsforløbet alene mellem KAD og SiD gennemgås og analyseres i kapitel 6, der slutter med samlingskongressen i efteråret 2004. I kapitel 7 vurderes, hvordan det er gået med etableringen fra starten 1. januar 2005 til foråret og forsommeren 2006, hvor interviewene er gennemført.

Derefter følger bogens *tredje hovedafsnit*, hvor sammenlægningen ses fra neden gennem en analyse af fusionerne på afdelingsniveau. I kapitlerne 8 og 9 fremlægges resultaterne af vores undersøgelse af etableringen af 5 af de 78 afdelinger. Heri inddrages desuden resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen, der dækker samtlige formænd, næstformænd og faglige medarbejdere i alle afdelinger.

Bogen sluttes af med det opsummerende og konkluderende kapitel 10, hvor der overordnet svares på spørgsmålene: Er 3F blevet et nyt og anderledes forbund? Har fusionen givet forbundet grundlaget for at løse de udfordringer, fagbevægelsen i disse år står overfor? Her tænkes ikke mindst på mulighederne for rekruttering og fastholdelse af medlemmer og dermed sikringen af varetagelsen af medlemmernes interesser og opretholdelsen af fagbevægelsen stærke samfundsmæssige position.

## Kapitel 2

# De historiske spor

*”Vi er dem, de andre ikke må lege med”*

## 2.1 Indledning

Det var en lang og sej kamp at få oprettet Kvindeligt Arbejderforbund, der tog sit startpunkt som en ren københavnsk fagforening i 1886 og først i 1901 blev et landsdækkende forbund. De første år skrantede fagforeningen, men da Olivia Nielsen i 1892 blev formand, begyndte der at ske noget. Kvinderne havde startet deres egen forening, fordi mændene ikke ville vide af dem, og der var endda også blandt mange kvinder en modstand mod fagforeningen. Den slags skulle man overlade til mændene.

Der kunne dog findes opbakning enkelte steder. Kort tid efter at Olivia Nielsen blev formand, henvendte hun sig således til M.C. Lyngsie, formanden for Dansk Arbejdsmands Forbund (DAF), der siden blev til Dansk Arbejdsmands- og Specialarbejderforbund (DASF) og derefter til Specialarbejderforbundet i Danmark (SiD). Hun fortalte lige ud, at hendes forening hverken havde penge eller medlemmer af betydning, men at nye aktiviteter kunne sætte gang i organiseringen af de kvindelige arbejdere. Lyngsie lånte på stedet Olivia Nielsen 100 kroner, og det var på den startkapital, at grundlaget for et landsdækkende fagforbund for kvinder blev skabt. I 1894 blev den første strejkekasse oprettet og i 1896 fulgte den første overenskomst. Derefter gik det slag i slag, og medlemmerne begyndte at strømme til, således at foreningen i 1901 på en stiftende kongres kunne gøres til den landsdækkende organisation Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark.

1890'erne var gennembrudsårene for KAD, og det var karakteristisk, at Olivia Nielsen i denne periode fik etableret et kontinuerligt og konstruktivt samarbejde med Lyngsie. Blandt andet var de ofte sammen på organiseringsturneer, hvor de besøgte store virksomheder i provinsbyerne. Så holdt de møder hver for sig med henholdsvis de kvindelige og de mandlige arbejdere, og det var efterhånden med bedre og bedre resultater.

Men trods det fortræffelige samarbejde mellem de to legendariske stiftere af de ufaglærte arbejderes organisationer, skulle der gå mere end 100 år, før de to forbund endelig fandt sammen og blev til ét med dannelsen af 3F – Fagligt Fælles Forbund – pr. 1. januar 2005. Lyngsies forståelse for og støtte til det nystartede kvindeforbund hang utvivlsomt sammen med, at arbejdsmændene i starten havde samme oplevelse, da de forsøgte at opnå resultater gennem faglig organisering. De etablerede organisationer byggede fortrinsvis på de traditionelle håndværksfag, og de forsøgte af al magt at holde ufaglærte ude fra deres rækker. På datidens arbejdspladser var de ufaglærte håndlangere ofte i et underordningsforhold til de faglærte, som indimellem ligefrem kunne tjene penge på deres ufaglærte kol-

leger. Arbejdsmændene tilhørte således på samme måde som de kvindelige arbejdere en parigruppe på arbejdsmarkedet. ”Vi er dem, de andre ikke må lege med”, som Kim Larsen mange årtier senere udtrykte det.

Arbejdsmændene og de kvindelige arbejdere måtte derfor tage skæbnen i deres egne hænder og selv bygge faglige organisationer op, der kunne kæmpe for at forbedre deres vilkår på arbejdsmarkedet. Set ud fra nutidens perspektiv – med etableringen af 3F – kunne man måske undre sig over, hvorfor de to grupper af underprivilegerede ikke slog sig sammen. Men en sådan fælles organisation for ufaglærte lå bestemt ikke i kortene. At tage kvinderne ind ville være blevet mødt med betydelig modstand i DAF’s medlemsskare. På samme måde som de faglærte frygtede, at de ufaglærte ville agere som løntrykkere, frygtede de ufaglærte mænd, at kvinderne ville trykke lønnen og tage arbejdet fra mændene.

Derfor var den bedste løsning at opbygge organisationerne hver for sig. Så kunne man til gengæld samarbejde i bestræbelserne for at hverve medlemmer og opnå overenskomster – i hvert fald når man havde fælles grundholdninger, som det var tilfældet med Lyngsie og Olivia Nielsen (Andersen og Schmidt 2001, Andersen (red.) 1972).

I dette kapitel skal vi i det følgende redegøre for, hvorfor den danske fagbevægelse fik den opbygning, som stadig præger den i dag, og hvorfor man dermed fik selvstændige sammenslutninger for arbejdsmænd og kvindelige arbejdere. Vi vil derefter med hovedvægten på de seneste årtier vurdere udviklingen af forholdet mellem DAF/DASF/SiD og KAD. Interessant er især, hvordan ændringer i erhvervsstrukturen og kvindernes indtog på arbejdsmarkedet førte til, at SiD åbnede op for kvinder som medlemmer og dermed skabte grundlaget for en tiltagende konkurrence om medlemmer mellem de to forbund.

Forsøg på samarbejde og opfordringer til sammenlægning fra 1970’erne og frem gennemgås, inden vi når frem til de voksende udfordringer, fagbevægelsen det seneste årti har stået overfor, og som i SiD og KAD førte til interne diskussioner om strukturændringer. På den måde danner dette kapitel optakten til selve historien om fusionsforhandlingerne mellem SiD og KAD fra 2001 til 2005.

## 2.2 Fagbevægelsens etablering i Danmark

Afgørende for den særlige opbygning af fagbevægelsen i Danmark i de sidste tre årtier af 1800-tallet var først og fremmest erhvervsstrukturen og det teknologiske udviklingsniveau, der kendetegnede det danske samfund på daværende tidspunkt. Med en håndværkspræget produktion og fortrinsvis små og mellemstore virksomheder, var organisering efter faglige eller uddannelsesmæssige linjer i forhold til de forskellige håndværksfag det naturlige grundlag for opbygningen af i første omgang lokale fagforeninger og siden landsdækkende fagforbund. Det er også herfra, at navnet fagforening stammer.<sup>3</sup>

Det var således typografer, snedkere, tømrere, murere og lignende faguddannede grupper af arbejdere, der først etablerede organisationer med det formål at varetage disse grup-

<sup>3</sup> Dette afsnit om udviklingen i fagbevægelsens organisationsstruktur og forhandlingsstruktur bygger på Due et al. 1993, Due og Madsen 2001 samt Clegg 1976 og Sisson 1987.

pers løn- og arbejdsmæssige interesser med udgangspunkt i det faglige fællesskab. Disse organisationer forsøgte – ofte med basis i de gamle håndværkerlaug – at samle alle uddannede inden for deres særlige fag for derigennem at monopolisere arbejdskraften inden for området. Det gav grundlag for at stille krav til arbejdsgiverne og efterhånden opnå bedre forhold – om nødvendigt ved anvendelse af kollektive kampmidler.

### Organisationsstrukturen

Forudsætningen for at sikre monopolet var, at man fik udelukket ufaglærte, som arbejdsgiverne kunne tænkes at anvende som løntrykkere, fra arbejdsområdet. Derfor blev der stillet specifikke uddannelsesmæssige krav som et væsentligt middel for de opvoksede håndværksbaserede fagforeninger. De ufaglærte var derfor – som beskrevet i indledningen ovenfor – overladt til at starte deres egne organisationer. Disse nye fagforeninger – og siden forbund – gik ofte på tværs af håndværksmæssige og branchemæssige skillelinjer. Kriteriet for medlemskab var, at man ingen specifik uddannelse havde, og dermed kom arbejdsmændenes og de kvindelige arbejderes forbund til at samle medlemmer fra en række forskellige brancher. De blev med det engelske udtryk til ”general unions”.

Arbejdsmændenes forbund organiserede eksempelvis de ufaglærte både inden for byggeri, industri og transport. Det vanskeligste område var landbruget, hvor et selvstændigt landarbejderforbund levede en besværlig tilværelse med begrænsede resultater og først blev en del af det samlede forbund for arbejdsmænd i 1930’erne.

Udover de håndværksbaserede fagforeninger og de tværgående organisationer for ufaglærte opstod også i enkelte brancher faglige organisationer, der samlede alle ansatte i virksomhederne inden for den særlige branche – såkaldte industriforbund. Det skete på områder, der var præget af en højere grad af industrialisering, men disse forbund blev undtagelsen fra reglen i den danske fagbevægelses organisationsstruktur. Denne udvikling var i modsætning til fagbevægelsesens opkomst eksempelvis i Sverige, hvor den faglige organisering fandt sted lidt senere, det vil sige i en periode præget af højere grad af industriel produktion og dermed med basis for udvikling af en fagbevægelse med industriforbund som den almindelige organisationsform.

Den meget hårde direkte konkurrence mellem forbundene for faglærte og ufaglærte blev efterhånden afløst af et samarbejde. De grundlæggende mål og metoder var de samme, og organisationerne blev derfor ikke alene medlemmer af den samlende hovedorganisation, De samvirkende Fagforbund (i dag LO), men var også en aktiv del af den samlede socialdemokratiske politiske bevægelse, hvor lederne i fagbevægelsen typisk opnåede afgørende ledelsesposter både organisatorisk og politisk.

I sammenhæng med organiseringsprocessen i sidste tredjedel af 1800-tallet udvikledes derfor også en samlet ideologi for de opvoksede organisationer. Fagforeningsmedlemmernes sociale værdier og normer byggede på fællesskab og solidaritet. Disse værdier var stærke nok til at holde organisationerne samlet i LO, men de kunne ikke overvinde barriererne mellem faglærte og ufaglærte, selv om den logiske konsekvens af fagbevægelsesens ideologi må være en samling på tværs af uddannelsesmæssige og andre skel, det vil sige en samling i industriforbund. Man kom derfor også til at se, at det nydannede LO fra starten havde udviklingen af organisationsstrukturen i retning af industriforbund som et

politisk mål, og dette mål er blevet fastholdt gennem de mere end 100 år, der er gået siden. Alligevel lykkedes det aldrig i Danmark at nå dette mål. Dertil var de konkurrerende sociale værdier, som lå i tilknytningen til et bestemt fag eller uddannelsesområde, for stærke.

Derfor blev opbygningen af LO fortsat i hovedsagen præget af grænse- eller demarkationslinjerne mellem forbund for de faglærte og for de ufaglærte – suppleret med organisationer for funktionærer og offentligt ansatte efterhånden som erhvervsstrukturen udviklede sig.

De etablerede faglige organisationer udviklede sig desuden over tid til at blive selvstændige enheder, der for de ansatte, valgte og aktive medlemmer dannede et grundlæggende fundament for deres hele tilværelse. Organisationernes overlevelse blev for mange et mål i sig selv. Der udvikledes stærke institutionelle og personlige interesser i de enkelte organisationers overlevelse. De talrige forsøg, der gennem LO er blevet gjort for at skabe en udvikling i retning af industriforbund – enten direkte eller via karteldannelser – er derfor alle løbet mere eller mindre ud i sandet.

Denne særlige interesse i at fastholde allerede etablerede organisationers selvstændighed har også betydning inden for de enkelte forbund. Det har i meget høj grad præget LO-fagbevægelsen, at den er opstået nedefra, det vil sige med dannelsen af lokale fagforeninger, før etableringen af de landsdækkende forbund. Det har skabt traditioner for en høj grad af selvstændig beslutningsret i forbundenes afdelinger, og disse lokale fagforeninger har derfor forsøgt at forsvare denne autonomi i forhold til forbundene. Det er en tradition, der har været særlig stærk i arbejdsmændenes forbund, og som derved har skabt en væsentlig barriere mod omfattende strukturændringer, som ville påvirke det lokale niveau.

Hvis vi igen vurderer situationen set fra forbundenes side, så har problemet ved etableringen af industriforbund altid været, at en sådan ny struktur ville medføre en opsplитning, der for eksempel ville fordele SiD's medlemmer på en række forskellige industriforbund. For KAD's vedkommende kom dertil, at det ville være slut med den vestlige verdens eneste forbund alene for kvinder. Derfor har de ufaglærtes organisationer været skeptiske. Men også en række af de faglærtes forbund har haft medlemmer på tværs af brancheskel og har risikeret en opsplitting. Samlet har modstanden mod industriforbund været særdeles stærk og har bremset for en fornyelse af fagbevægelsens struktur.

Derfor er SiD under skiftende navne på samme måde som KAD blevet ved med at bestå indtil starten af det 21. århundrede. De ydre grænselinjer mellem forbundene – som i organisationsteorien kaldes for den *eksterne struktur* – lå relativt fast.

De største ændringer i fagbevægelsens struktur har været forårsaget af den teknologiske udvikling, der efterhånden gjorde en lang række fag forældede. Det har været en løbende proces, der inden for de seneste årtier for eksempel førte til en opløsning af de selvstændige grafiske fag. Derved er mange faglige organisationer forsvundet, men helt frem til 2. verdenskrig, hvor antallet af medlemsforbund kulminerede med 78 forbund i 1940, kom der også nye til, og LO-fagbevægelsen var derfor – jævnfør tabel 2.1 – helt frem til 1970'erne præget af et stort antal organisationer, hvoraf hovedparten var ganske små.

En vis bevægelse i retning af færre og større forbund blev presset frem af lovgivningen. Fagbevægelsen har udviklet sig i et tæt samspil mellem faglige organisationer og arbejdsløsheds-kasser, og da kravet til medlemstallet i a-kasserne for at opnå statsanerkendelse

blev sat i vejret til først 1.000 medlemmer i 1970 og siden 5.000 medlemmer i 1979, betød det en udryddelse af det store antal meget små forbund i LO.

Tabel 2.1 DAF/DASF/SiD og KAD gennem 100 år

	SiD		KAD		DsF/LO	
	Medlemstal	Afd.	Medlemstal	Afd.	Medlemstal	Antal forb.
1900	27.644	171	1.400	7	81.269	69 *
1925	86.032	415	11.084	64	239.704	51 **
1950	240.066	1.297	32.535	93	635.845	71
1975	258.429	345	68.678	58	953.318	44
1985	316.746	317	101.213	61	1.402.495	31
1995	316.139	300	92.987	64	1.509.698	24
2000	315.379	296	84.637	63	1.458.742	22
2002	317.625	284	78.830	41	1.433.064	20
2005	3F		363.729	76	1.369.198	18

Kilde: DSF/LO's beretninger de udvalgte år. Medlemstallet er alle medlemmer, inkl. passive. Da KAD først blev etableret som landsdækkende forbund i 1901, er de første tal for KAD den forudgående københavnsk baserede fagforening. Tallene for 2005 gælder det nyetablerede Fagligt Fælles Forbund – 3F.

\* Heraf 28 selvstændige lokale fagforeninger, der var direkte medlemmer af DsF.

\*\* Heraf 1 selvstændig lokal fagforening.

## Forhandlingsstrukturen

De faglige organisationers afgørende begrundelse er sikringen af medlemmernes løn- og arbejdsvilkår gennem indgåelse af kollektive overenskomster. Derfor er udviklingen af forhandlingsstrukturen på arbejdsmarkedet afgørende for de enkelte forbunds mulighed for overlevelse. Kun hvis der kan etableres en forhandlingsrelation med arbejdsgiverne på det område, den faglige organisation forsøger at organisere, vil den være i stand til at sikre sin eksistens. Organisationsstrukturen er på den måde afhængig af arbejdsgivernes anerkendelse.

Da arbejdsgivernes hovedmål fra etableringen af Dansk Arbejdsgiverforening i de sidste år af 1800-tallet har været udviklingen af et stærkt centraliseret forhandlingssystem, synes det at være lidt af et paradoks, at det store antal forbund i LO har kunnet overleve gennem så mange år. Det har kunnet lade sig gøre, fordi grænserne mellem de faglige organisationer – den eksterne struktur – ikke nødvendigvis falder sammen med magtstrukturen i fagbevægelsen – også kaldet den interne struktur. I den takt arbejdsgiverne gennem DA har haft held med at centralisere overenskomstforhandlingerne, er der således sket en reel forskydning af magten fra de enkelte forbund til hovedorganisationen.

Det er i Danmark også sket ved hjælp af ændringer i forligsmandsloven, der har givet forligsmanden kompetence til at sammenkæde afstemningen om mæglingsforslag, således at det samlede overenskomstområde mellem LO's og DA's medlemsorganisationer reelt siden 1930'erne har været koblet sammen. I perioden fra 2. verdenskrig frem til 1980'erne var det reelt LO og DA, der, via opdelingen i generelle og specielle krav, forhandlede de over-

ordnede forhold og styrede de skiftende overenskomstrunder. Fra slutningen af 1980'erne og frem er forhandlingerne forskudt til sektorniveauet, men stadig med en samlet koordinering og fælles afstemning for hele LO/DA-området.

Da overenskomstindgåelsen er den fundamentale opgave for alle faglige organisationer, må forhandlingsstrukturen nødvendigvis udvikles på en måde, der sikrer en effektiv interessevaretagelse, det vil sige at magten må placeres der, hvor de afgørende forhandlinger finder sted – som det er formuleret af den engelske arbejdsmarkedsforsker Hugh A. Clegg (1976).

I Danmark vil det frem til de seneste årtier sige, at magten måtte kanaliseres til hovedorganisationsniveauet. På den måde er det i høj grad arbejdsgiverne, der har dikteret forhandlingsniveauet og dermed magtstrukturen i fagbevægelsen som en betingelse for at medvirke til opbygning af et system med regulering af løn- og arbejdsvilkår gennem kollektive overenskomster.

Denne tilpasning er ikke foregået som en automatisk proces, men har taget udgangspunkt i den eksisterende organisationsstruktur (Sisson 1987). I LO har det således været karakteristisk, at de etablerede forbund har holdt fast i kontrollen over deres egne overenskomster og kun langsomt og tøvende har måttet acceptere opbygningen af et overenskomstsysteem med centraliserede forhandlinger, hovedorganisationerne i den afgørende rolle og under forligsmandens medvirken. Til tider har slagsmålet internt i LO været hårdt, og det har for eksempel medført, at arbejdsmændenes forbund i et par omgange i 1920'erne helt meldte sig ud af fællesskabet.

Det har også betydet, at overenskomsterne på det formelle plan er blevet fastholdt som de enkelte forbunds aftaler med de modstående arbejdsgiverorganisationer, selv om de reelt er blevet afgjort på et højere niveau. Det har også været karakteristisk for fagbevægelsen udvikling, at magten ikke er blevet centreret i den daglige ledelse i LO som sådan. I overenskomstpillet har de fælles generelle forhandlinger via LO mest været domineret af formændene for arbejdsmændene og smedene – i løbet af 1960'erne efterhånden også med HK i en væsentlig rolle. I det omfang LO's formand har haft en selvstændig magt, har det været i rollen som mediator mellem de store forbund, hvor LO ofte har kunnet trække på opbakning fra de mange små medlemsorganisationer, som var afhængige af hovedorganisationen.

Slaget har ofte stået om omfanget af den solidariske lønpolitik og de forskellige interesser inden for de to store lønsystemer – minimallønssystemet og normallønssystemet, som har eksisteret gennem næsten hele historien med etableringen af det bevægelige lønsystem i jernindustrien helt tilbage i 1902.

Selv om overenskomstsysteem i det mest af fagbevægelsens historie har været domineret af hovedorganisationerne, har det således bag kulisserne i høj grad været med DAF/DASF/SiD i en afgørende rolle sammen med Dansk Metal. I det spil har KAD derimod indtaget en mere tilbagetrukket position. KAD har ganske vist helt frem til 2000 altid været blandt de fem største forbund i LO, men KAD har aldrig helt haft den styrke, der skulle til for til at kunne matche de største. Det giver en afgørende forskel, om det er godt 20 procent (SiD) af det samlede medlemstal i LO eller godt fem procent (KAD), man repræsenterer.

I modsætning til LO har DA derimod været en magtfaktor i egen kraft frem til slutningen af 1980'erne. Her blev med strukturændringer på arbejdsgiversiden skabt en forskydning, således at magten også i DA mere kom til at ligge i de store sektordækkende medlemsorganisationer end i den daglige ledelse i hovedorganisationen.

Udviklingen af forhandlingssystemet, og den deraf følgende kanalisering af beslutningsprocessen til det afgørende niveau i overenskomstforhandlingerne, har i realiteten virket som en sikring eller legitimering af organisationsstrukturen med de mange små organisationer. Når beslutningsprocessen i praksis via forligsinstitutionen er centraliseret, giver den fortsatte tilstedeværelse af de mange små organisationer ikke noget problem, og derfor mindskes behovet for sammenlægninger. De små organisationer har kunnet bevare deres overenskomster og deres medlemmer, men har måttet acceptere en forhandlingsform, hvor den reelle indflydelse er placeret på et højere niveau.

De specielle forhold i overenskomsterne har dog i stor udstrækning kunnet fastholdes som de enkelte organisationers egen opgave, som er blevet forhandlet med arbejdsgivermodparten i sammenhæng med de overordnede generelle krav. I nogle tilfælde har det dog været nødvendigt at samles i forhandlingskarteller – som for eksempel CO-Metal – for at kunne matche arbejdsgivernes organisationer. Og det har i de seneste årtier i stigende grad været nødvendigt på grund af arbejdsgivernes samling i nogle få, sektordækkende organisationer. Vi vender nedenfor i afsnit 2.4 tilbage til udviklingen i forhandlings- og organisationsstrukturerne i de seneste årtier.

### 2.3 Da Anker fik en kurv

Vi skal ikke i denne bog nærmere redegøre for hele det historiske forløb i udviklingen af relationerne mellem arbejdsmændene og de kvindelige arbejdere. Det er dækket ind i en serie af jubilæumsskrifter udgivet af de to tidligere forbund. Det kan – jævnfør tabel 2.1 – konstateres, at både DAF og KAD i tiden frem til 2. verdenskrig opnåede en stadig vækst i medlemstallet, og den udvikling fortsatte i de første årtier efter krigen. I de debatter, der tilbagevendende blev rejst i LO om en ændring af fagbevægelsens struktur i retning af industriforbund, var DAF og KAD på samme linje. Der var stor betænkelighed ved at sprede medlemmerne ud på en række industriforbund, der ville blive domineret af medlemmer fra de faglærtes forbund, og derfor var det fortrinsvis en udvikling af samarbejdet via karteller, som kunne finde støtte i de ufaglærtes organisationer.

En sammenlægning af de to forbund var på intet tidspunkt aktuel – om end der ikke mindst hos arbejdsmændene var den holdning, at det i det lange perspektiv ville være naturligt, at kvinderne gik med i deres organisation. Forbundene var som nævnt ensartet opbygget på den måde, at de begge gik på tværs af de sædvanlige brancheskel, men de var meget forskellige med hensyn til fordelingen af medlemmerne på de forskellige brancher. For eksempel var transportområdet og bygge- og anlægssektoren næsten udelukkende mændenes domæne, mens rengøringsområdet stort set var overladt til kvinderne.

Det store overlappende område, hvor der ganske vist var flest arbejdsmænd, men også en betydelig gruppe kvindelige arbejdere, var industrien. Det var således i høj grad på dette



fælles område, hvor de ansatte i fabriksvirksomhederne alt efter køn og uddannelse var organiseret i en række forskellige forbund, at det på den ene side var indlysende, at arbejderne kunne styrke deres position ved at gå sammen, mens det på den anden side også var her, at der var den mest åbne og direkte konkurrence mellem forbundene.

En del af problemet ved opsplitningen var løst på det centrale jernindustrielle område. Her var der allerede i 1902 blevet etableret et forhandlingskartel for de faglærtes forbund, CO-Metal, og efter 2. verdenskrig kom også de ufaglærte med. Fra og med overenskomstforhandlingerne i 1950 blev der således forhandlet samlet ikke alene for medlemmerne af DAF og KAD, men også for medlemmerne af de faglærtes forbund med det daværende Dansk Smede- og Maskinarbejder Forbund (i dag Dansk Metal) i spidsen.

KAD og DAF levede således godt hver for sig, ligesom man på det overlappende område havde sikret en vis form for samarbejde, der fjernede risikoen for at blive spillet ud mod hinanden af arbejdsgiverne.

Fra anden halvdel af 1950'erne og frem lykkedes det endelig at få Danmark med i den økonomiske vækstbølge, der med USA som drivkraft prægede hele den vestlige verden i efterkrigstiden. Industrialiseringen kom for alvor i gang. Behovet for arbejdskraft blev stærkt stigende, og det skabte et opbrud i det klassiske familiemønster med kvinderne som hjemmearbejdende, i hvert fald under børnenes opvækst. Kvinderne begyndte for alvor at gøre deres indtog som en permanent gruppe på arbejdsmarkedet.

Som en konsekvens af denne udvikling skiftede arbejdsmandsforbundet navn, da kongressen i 1959 vedtog, at DAF nu skulle hedde DASF, det vil sige Dansk Arbejdsmands- og Specialarbejderforbund. Dermed blev det understreget, at mange af medlemmerne ikke mindst i de nye industrielle brancher med forskellige former for tillæring og korte uddannelser udførte funktioner, der lå langt fra det klassiske arbejdsmandsarbejde. Arbejdsmandenes gamle forbund var på vej til en udvikling, der siden tog yderligere fart og gennem fusion med andre forbund har ført til, at mange forskellige uddannede grupper er blevet en del af organisationen.

### **1971 – det skelsættende år**

Med kvindernes indtog på arbejdsmarkedet blev det også i stigende grad almindeligt, at kvinderne havde nøjagtig samme arbejdsfunktioner som mændene. Alligevel var hovedreglen i virksomhederne på baggrund af de overenskomstmæssige bestemmelser, at kvinderne fik en ringere løn. Både minimalløns- og normallønssatserne var således forskellige for de to køn i kvindernes disfavør. Der opstod en række tilfælde, hvor kvinder i industrivirksomheder ønskede at blive medlemmer af DASF i stedet for af KAD. Den direkte konkurrence om medlemmer mellem forbundene blev skærpet. I KAD forsøgte man at gå i modoffensiv og rejste stadigt mere intensivt kravet om ligeløn for lige arbejde.

Man kunne stadig så sent som i 1971 finde KAD-repræsentanter, der frygtede konsekvenserne af en ligeløn, fordi kvinderne risikerede at blive fyret først, hvis de havde samme løn som mændene (DASF's kongresreferat 1971, s. 619). Men det hørte efterhånden fortiden til, og kampen om ligeløn blev skærpet af ungdomsoprøret, der samtidig rullede hen over landet. Kvindebevægelsen var den nok stærkeste og mest blivende effekt ved ungdomsoprøret, og de mange unge kvinders aktioner for ligeløn gav i årene omkring 1970 en

betydelig opmærksomhed om kravet og bidrog til at skabe en folkestemning for indførelsen af ligeløn.

*Da kvinderne blev snydt for en 10-øre*

Op til overenskomstforhandlingerne i 1971 blev alle sejl sat. Nu skulle ligelønnen gennemføres. De to formænd for KAD og DASF, Edith Olsen og Anker Jørgensen, lagde en fælles strategi og kæmpede under forhandlingerne for at forbedre de lavtlønnedes forhold og i den sammenhæng sikre ligeløn for lige arbejde.

Generelt gik forhandlingerne godt, og der blev opnået gode resultater i den mæglings-skitse, forligsmanden lagde frem for hovedorganisationerne – blandt andet en forlængelse af ferien til fire uger. Men ligelønnen var ikke opnået, og derfor sagde Edith Olsen bestemt nej. Hun blev i første omgang bakket op af Anker Jørgensen, og dermed måtte LO meddele forligsmanden, at lønmodtagersiden ikke kunne anbefale et mæglingsforslag med det fremlagte indhold. Det førte til nye overvejelser og forhandlinger i Forligsinstitutionen med LO's lille forhandlingsudvalg ved bordet, det vil sige formændene for smedene og arbejdsmændene, Hans Rasmussen og Anker Jørgensen, samt LO's formand Thomas Nielsen sekunderet af LO's økonom Holger Jensen. Det lykkedes Anker Jørgensen at skaffe yderligere forbedringer til de lavtlønnede. Så vidt så godt, men problemet set fra KAD's side var, at kvinderne kun fik ti øre ekstra mod mændenes 20 øre.

Anker Jørgensen syntes, at han havde gjort, hvad der var muligt i situationen – også for kvinderne. Blandt andet blev der aftalt et udvalgsarbejde, der teknisk skulle forberede den eventuelle indførelse af ligeløn i næste forhandlingsrunde. Men i KAD var forbitrelsen alligevel stor. Kvinderne følte sig svigtede af dem, der skulle være deres nærmest forbunds-fælle. Derfor fastholdt de deres nej til mæglingsforslaget, som alligevel blev vedtaget, fordi der samlet var flest ja-stemmer (Andersen og Schmidt 2001, s. 142-44, Due et al. 1993, s. 227-28).

*DASF lukker op for kvinderne*

Det var ikke kun overenskomstforhandlingerne, men flere andre begivenheder i 1971, der havde betydning for forholdet mellem KAD og DASF. Herigennem blev illustreret både den skærpede konfliktsituation mellem de to forbund og behovet for at undgå en ødelæggende konkurrence gennem et forstærket samarbejde og på længere sigt en sammenlægning af forbundene. Dermed giver 1971 et præcist billede af nogle af de væsentlige problemstillinger, der fortsat prægede de følgende årtier, og som godt 30 år senere førte til forhandlinger om en fusion.

På DASF's kongres i 1971 var spørgsmålet om den stigende konkurrence med kvinderne et væsentligt tema – ikke mindst på Fabrik- og Industrigruppens gruppekonference, hvor der blev nævnt en række eksempler på sager fra kongresperioden. Kvindernes indtog som kranførere på blandt andet Lindøværftet og Dansk Stålvalseværk havde sat gang i diskussionerne om lønforholdene. På Lindøværftet lykkedes det at få presset ledelsen til at acceptere ligeløn, når kvinderne havde været ansat et halvt år, og samtidig blev der indgået en aftale med KAD om, at disse kvinder skulle være medlemmer af DASF. På stålvalse-

værket blev opnået et lignende resultat, men her havde KAD nægtet at overføre medlemmerne.

Der var en række andre eksempler ud over landet på kvinder, der ønskede at blive overflyttet til DASF, men selv om de havde meldt sig ud af KAD og afviklet al gæld, kunne det ikke lade sig gøre. Det gjaldt blandt andet i Middelfart og i Holme ved Århus (DASF kongresprotokol 1971, s. 609-20).

Arbejdsmændenes forbund tog konsekvensen af denne udvikling, da kongressen vedtog en beslutning om at give *kvinderne fri adgang* til forbundet. Indtil denne ændring af vedtægterne forudsatte optagelse af kvinder, at det i hvert enkelt tilfælde skulle godkendes af hovedbestyrelsen. Det var uholdbart med kvindernes indtog på arbejdsmarkedet, og derfor blev portene lukket op – så vidt samarbejdet med KAD og de grænseaftaler, begge forbund via LO var forpligtede til at overholde, tillod det.

Som de ovennævnte eksempler fra 71-kongressen viste, var der ganske vist grænser for DASF's ekspansionsmuligheder, men både forbundet centralt og afdelingerne forsøgte at få flest muligt kvinder med. De følgende årtier voksede andelen af kvinder da også hurtigt, og den nåede – jævnfør tabel 2.2 – i 2000 op på 17 procent af det samlede medlemstal.

Det afgørende i denne udvikling er selvfølgelig, at KAD's suveræne placering som forbundet, der repræsenterede den absolut største gruppe af ufaglærte kvinder – i hvert fald hvis der ses bort fra FOA i den offentlige sektor – efterhånden forsvinder. Antallet af kvinder i SiD kan mere og mere måle sig med KAD's medlemmer. Specielt i det seneste tiår er det gået stærk. I år 2000 nåede kvinderne i SiD op på et niveau svarende til 65 procent af KAD's samlede medlemstal og i 2004 lige før fusionen på 74 procent.

Allerede i 1971 forsøgte ledelsen i DASF at tage højde for den ændring i forbundets medlemssammensætning, der skete med åbningen for kvinderne. SiD-ledelsen ønskede at få gennemført en tilsvarende ændring af organisationens navn til Dansk Specialarbejderforbund, så man fik fjernet ordet *mand*. Det var ikke passende for et forbund, der gerne optog kvinder. Venerationen for betegnelsen arbejdsmand var dog i første omgang for stor, og forslaget blev nedstemt. Men allerede ved den næste kongres i 1974 var stemningen vendt, således at forbundets navn blev ændret til SiD – Specialarbejderforbundet i Danmark (DASF's kongresprotokol 1971 og 1974).

Det var tydeligvis holdningen i DASF i 1971, at udviklingen nødvendigvis måtte føre til, at KAD blev en del af DASF. Samme år blev det på LO's kongres besluttet, at man skulle arbejde hen imod en ny struktur, hvor de 54 forbund blev reduceret til *19 industriforbund* – dog med en åbning for dannelsen af karteller som et trin på vejen. Der var fortsat stor skepsis både i DASF og i KAD mod denne udvikling, og også set i det lys var det ud fra DASF's synsvinkel naturligt, at de ufaglærte og specialarbejderne samlede deres styrker.

På fabriksgruppens møde tilføjede formanden, K.B. Larsen, at man naturligvis måtte acceptere, at kvinderne betragtede deres forbund som lige så godt som mændenes og ikke som en organisation, som man uden videre kan nedlægge og lade DASF overtage.

Tabel 2.2 Andelen af kvinder i DASF/SiD og KAD samt LO

	SiD		KAD		I alt i LO	
	Kvinder	Procent	Kvinder	Procent	Kvinder	Procent
1970	699	0,3%	59.520	100%	245.598	27%
1975	3.911	2%	68.678	100%	294.399	31%
1980	18.520	6%	96.112	100%	538.297	42%
1985	26.808	8%	101.213	100%	630.023	45%
1990	42.452	14%	96.653	100%	679.761	48%
1995	44.452	14%	92.516	100%	702.014	47%
2000	54.619	17%	84.637	100%	693.322	48%
2004	52.782	17%	71.782	100%	675.750	49%
2005	3F		119.136	33%	644.432	47%

Kilde: LO's beretninger de udvalgte år. Medlemstallet er alle medlemmer, inkl. passive. Tallene for 2005 gælder det nyetablerede Fagligt Fælles Forbund – 3F.

*”Jeg synes ikke, det har nogen berettigelse, men det kan vi ikke bibringe kvinderne forståelse af på en studs. Det ligger en masse af sager, og jeg vil understrege for jer, at vi har et specielt sekretariat, der udelukkende arbejder med problemer vedr. overflytning. Man har samlet en del sammen og forsøger at få et møde med KAD for at få disse ting afklaret, men de har givetvis ikke så travlt i det spil, som vi har.”*  
(DASF's kongresprotokol 1971, s. 625).

#### Vedvarende pres på KAD

Det kan tilføjes, at der i realiteten aldrig fandt en fuldstændig afklaring sted, det vil sige at der rundt omkring i landet fortsat var en benhård konkurrence om medlemmer. 1971 sluttede med en åben krig om kvinderne på NOVO, der i december meddelte, at de ønskede at blive optaget i den københavnske DASF-fagforening på fabriksområdet. Det ville give de bedste muligheder for bedre lønninger, var argumentationen. KAD kunne ikke overtale dem til at blive, og i 1972 blev de optaget i DASF (Post 1996). Lignende eksempler fortsatte med at dukke op gennem årene.

KAD havde med sine overenskomstmæssige rettigheder ganske vist som hovedregel styr på medlemmerne i de virksomheder, som var omfattet af de indgåede aftaler. Men i nye virksomheder, som skulle overenskomstdækkes, var der mere frit spil. Det var også i stigende grad et problem for KAD, at de holdt fast i medlemmer, som i virkeligheden helst ville være gået over i SiD. I sidste ende var det – som vi skal se det i næste kapitel – således grænsekonflikterne og herunder de sager, hvor kvinder selv ønskede at blive flyttet fra KAD til SiD, der i høj grad bidrog til, at KAD besluttede at indlede fusionsforhandlinger med SiD.

Metoderne i konkurrencen om medlemmerne kunne til tider bevæge sig ud på kanten eller ud over kanten. For eksempel fortælles der en historie fra Willy Strubes tid som gruppeformand i SiD, hvor det lykkedes at få en større gruppe kvinder flyttet væk fra KAD. Det var ikke muligt efter reglerne at foretage denne flytning direkte til SiD. Så havde man fået

en grænsesag på halsen, og den ville ikke kunne vindes. Men der var enkelte kvinder, der selv fandt en udvej. I surhed over, at KAD holdt fast på dem, meldte de sig ud af KAD og ind i Kristelig Fagforening i stedet. Den lokale SiD-formand ringede til Willy Strube og spurgte, om han måtte optage dem, hvis de kom fra den side. Hertil svarede gruppeformanden, at han sgu ikke havde nogen grænseaftale med de kristelige. Så var der her skabt en metode, der kunne løse det konkrete problem og sikre SiD en række nye medlemmer.

Det blev dog opfattet som en uholdbar situation ikke alene for KAD, men også for SiD. I SiD kunne man være ligeglade med, at kvinderne meldte sig direkte fra KAD til SiD, men det var odiøst at bruge den ellers så udskældte kristelige fagbevægelse som mellemstation.

I KAD var der enkelte, som fandt, at kvinderne måtte gå i modoffensiven, og det kunne man passende gøre ved at åbne op for organiseringen af mænd, det vil sige droppe princippet om, at kun kvinder kunne blive medlemmer. Der var således en principiel debat om spørgsmålet på KAD's kongres i 1978. Den senere forbundsformand Lillian Knudsen mente, at det var en rigtig god ide, og hun foreslog, at man kunne ændre navnet til VAD – Voksne Arbejdere i Danmark. Lillian Knudsen var selv fra rengøringsområdet, hvor der var en del mænd – for eksempel i den statslige sektor – og det ville være fint, hvis man kunne få dem med. Hun tænkte ikke på, hvilke konsekvenser det kunne få på det store fællesområde – industrien. Forslaget havde ingen gang på jorden. Det blev fastholdt, at KAD stadig kun skulle være et forbund for kvinder.

Da Lillian Knudsen senere blev valgt ind i forbundets forretningsudvalg, fandt hun hurtigt ud af, at det havde været en farlig kurs. SiD og KAD var så tæt knyttet sammen, at det ville have været risikabelt at begynde at optage mænd. Så ville der først blive krig mellem de to forbund, og den krig havde KAD hverken økonomi eller medlemsmæssig tyngde til at vinde (Knudsen 2004, s. 144-45).

Opsamlende kan det fastslås, at der med DAF's åbning for kvinderne i 1971 blev skabt en situation, der førte til et langsigtet pres på KAD. Til sidst kunne dette pres ikke længere modstås, da en række andre faktorer samtidig ændrede vilkårene for fagbevægelsen.

### *En kurv med tidsler*

Spørgsmålet om en samling af KAD og DASF i begyndelsen af 1970'erne handlede i høj grad om, hvordan man kunne sikre de bedste løn- og arbejdsvilkår for kvinderne. I KAD var den historiske erfaring, at kvinderne var tvunget til at gå sammen og opnå den nødvendige styrke til at presse resultater igennem. Her var der ikke meget at hente hos mændene, hvilket OK 71 netop havde vist. DASF svigtede i kampen om ligelønnen.

I DASF var det omvendt holdningen, at netop der, hvor kvinderne var blevet en del af mændenes organisationer, var det i høj grad lykkedes at opnå den samme løn til mænd og kvinder, og det var naturligvis det, som måtte være det fælles mål. Det blev formuleret på denne måde af DASF's næstformand, Ejler Sønder, på kongressen i 1971. Han overtog siden formandsposten, da Anker Jørgensen blev statsminister efter EU-afstemningen i efteråret 1972. For Ejler Sønder var der en logisk sammenhæng mellem indførelsen af ligeløn for lige arbejde og den organisationsmæssige samling. Det betød ikke, at KAD hverken forsvandt i dag eller i morgen, men en samling af DASF og KAD måtte ses som "... *et led i den struk-*

*turudvikling, der må ske inden for de faglige organisationer.*” (DASF’s kongresprotokol 1971, s. 360).

DASF’s formand, Anker Jørgensen, sagde i sin replik på samme kongres, at han om KAD ville nøjes med at sige, *”... at vi bejler til kvinderne, men at det godt kan være, at vi får en kurv.”* (DASF’s kongresprotokol 1971, s. 384).

På KAD’s kongres samme år var der da heller ikke noget ønske om at tage positivt imod frieriet. Der var stadig stor vrede over den manglende ligeløn under OK 71, og bifaldet bragte, da flere af de delegerede gav Anker Jørgensen, der var gæst på kongressen, det glatte lag. Der blev med henvisning til OK 71 givet *”En stor kurv til Anker Jørgensen, og jeg tror ikke, at der er nogen her, der føler trang til at sætte blomster i.”* Sådan blev det formuleret af Grethe Jacobsen fra afdeling 5, og Ruth Løjbert fra samme afdeling, der siden blev forbundsformand, foreslog derefter, at man i stedet fyldte kurven med tidsler.

Som den afgående formand, Edith Olsen, udtrykte det, så var der stadig meget at gøre for at hævde kvinderne på arbejdspladserne, og netop KAD var det bedste værktøj, kvinderne kunne have til at gennemføre den kamp (Andersen og Schmidt 2001, s. 145-46).

Det første resultat i disse videre bestræbelser var gennemførelsen af princippet om ligeløn for lige arbejde ved de efterfølgende overenskomstforhandlinger i 1973. Det var der nu enighed om hele vejen rundt. Rent teknisk skete det ved at indføre samme lønsatser for mænd og kvinder. Det gjaldt såvel normalløns- og minimallønssatserne som en række andre satser i overenskomsterne. Af andre grunde gik forhandlingerne i hårdknude, og det var derfor i første omgang umuligt for forligsmanden at fremsætte et mæglingforslag. Ligelønnen blev på den måde truet, da OK 73 endte i en flere uger lang storkonflikt. Den endte dog med nye forhandlinger og fremsættelse af et mæglingforslag, hvor den tidligere opnåede enighed om indførelse af ligeløn blev fastholdt.

Glæden var stor i KAD, selv om man naturligvis måtte konstatere, at det kun var et skridt på vejen. Med dette overenskomstresultat blev den formelle ligeløn indført, men det ændrede ikke meget ved de faktiske lønforskelle mellem mænd og kvinder, der i dag – mere end 30 år senere – stadig eksisterer – selv om det både gennem EU-regulering og senere aftaler er blevet tilstræbt at skabe større lighed (Andersen og Schmidt 2001, s. 147-48, Due et al. 1993, s. 229).

## 2.4 Fortsat pres fører til samarbejdsforsøg

1970’ernes grænsekonflikter og øgede konkurrence mellem KAD og SiD kom også til at præge 1980’erne. På det personlige plan var forbundene og dermed relationerne mellem dem præget af to nye markante ledere. Hardy Hansen blev allerede forbundsformand for SiD i 1979 og blev først i 1996 afløst af Poul Erik Skov Christensen. Lillian Knudsen efterfulgte fra 1985 Ruth Løjbert som forbundsformand i KAD og blev siddende til fusionen pr. 1. januar 2005, det vil sige næsten 20 år.

Der var på flere områder et fornuftigt samarbejde mellem forbundene – også på industriens område. Det blev fremhævet af formanden for SiD’s industrigruppe, Willy Strube, på kongressen i 1983. Men samtidig var der også en fortsat konkurrence om medlemmerne.

Grænsestridighederne slap man ikke af med, blandt andet fordi SiD blev ved med at hverve kvindelige medlemmer. Indimellem blev det sagt uden blusel. På samme kongres i 1983 fremhævede Willy Strube således, at han hellere ville være uvenner med KAD end med sine egne. Det var underforstået en opbakning til afdelingerne i deres bestræbelser på at vinde terræn i forhold til KAD.

Gruppeformanden kunne ikke forstå, at KAD blev ved med at beklage sig over, at SiD's afdelinger gik ud på arbejdspladserne og organiserede de kvindelige arbejdere. Det vigtigste var dog, at LO-fagbevægelsen som helhed fik flere medlemmer (SiD's kongresprotokol 1983).

En af årsagerne til SiD's succes var forbundets lokalstruktur med de omkring 300 afdelinger mod KAD's 65. Selv om ikke alle fandt denne spredning af ressourcerne lige genial, så var det i hvert fald en opbygning, der "... var ekstremt god til at opsamle KAD-medlemmer, hvor de ikke selv havde nogen afdeling." (Interview nr. 5).<sup>4</sup> I mange tilfælde var der tale om mænd og koner, der arbejdede på samme virksomhed, og så var det let for konen at følge med manden hen til hans fagforening lige henne om hjørnet i stedet for til en KAD-afdeling, der lå mange kilometer væk.

Kampen om medlemmerne fortsatte. Da de to forbund i 1989 – som vi skal se det nedenfor – begyndte at nærme sig hinanden, var udgangspunktet et forsøg på at opbygge et fælles grundlag, som et fremtidigt samarbejde kunne udvikles på. I den sammenhæng rejste KAD mere end 80 sager, som man sammen måtte forsøge at finde en løsning på (SiD Kongresprotokol 1989, s. 122-23).

### Reaktioner på udspil om fagbevægelsens struktur

Det var ikke mindst bestræbelserne i LO på at reformere fagbevægelsens struktur, der pressede både SiD og KAD. Det fik SiD i modoffensiven allerede i anden halvdel af 1970'erne med forslaget om at ændre LO til *ét stort forbund*. Det var det officielle modspil i en lang årrække, selv om det internt i SiD også havde en del modstandere. Hverken industriforbund eller den totale samling af LO-fagbevægelsen blev vurderet som særligt positive muligheder. Derimod var et tættere samarbejde mellem de to store forbund for ufaglærte – på SiD's præmisser – en udvikling, som de fleste gik ind for. På SiD's kongres i 1977 var der eksempelvis fra afdelingsrepræsentanter en del indlæg med appeller om et tættere samarbejde med KAD's enkelte afdelinger (SiD Kongresprotokol 1977, s. 253-55).

I KAD stod ledelsen fast på at bevare selvstændigheden. På forbundets kongres i 1981 fastslog formanden, Ruth Løjbert, at KAD var imod både industriforbund og SiD's forslag om *ét stort forbund*.

*"Der er mange, der skyder os i skoene, at vi – ved at holde mændene uden for vor organisation – selv diskriminerer. Dertil vil jeg blot sige: Vi har for mange dårlige eksempler på, hvordan kvindernes krav i de store mandsdominerede forbund simpelthen drukner. Så længe Kvindeligt Arbejderforbund står alene, vil vore krav slå igennem med en helt anden kraft. Den dag, vi har opnået fuld og reel ligestilling i alle forhold,*

<sup>4</sup> Interviewnumrene refererer til interviewlisten bagerst i bogen.

*vil vi på ny overveje, hvilken struktur der må være den rigtige for os – men heller ikke før.” (Andersen og Schmidt 2001, s. 160).*

Man kan sige, at argumenterne fra begyndelsen af 1970’erne stadig var gældende i 1980’erne. I SiD mente man, at kvinderne ville få de bedste muligheder for at sikre ligestillingen, hvis de gik sammen med mændene. I KAD var opfattelsen modsat, at forudsætningen for bedre vilkår var, at kvinderne stod sammen i deres eget forbund.

For KAD var det dog et oplagt problem, at SiD rundt omkring i landet fortsat var i stand til at organisere kvindelige arbejdere, som burde være med i KAD. Derfor var der også til stadighed røster internt i KAD mod den officielle kurs. Som nævnt ovenfor havde Lillian Knudsen på kongressen i 1978 talt for at åbne op for mændene. Det forslag blev også rejst på kongressen i 1985, hvor Lillian Knudsen blev valgt som ny forbundsformand. Men også denne gang blev det afvist. Opbakningen bag bevarelsen af den vestlige verdens eneste rene kvindefagforbund var fortsat stor – selv om enkelte afdelinger ytrede ønske om en ny linje. På kongressen i 1985 ville delegerede fra Roskilde afdeling således åbne op for mændene, mens delegerede fra afdelingen i Næstved satte spørgsmålstegn ved fastholdelsen af KAD som et selvstændigt forbund (KAD Kongresprotokol 1985, s. 83-87).

I slutningen af 1980’erne blev presset i retning af strukturreformer i fagbevægelsen styrket. I Dansk Arbejdsgiverforening blev der i 1989 gennemført en gennemgribende reform, der skar antallet af medlemsorganisationer drastisk ned og efterhånden betød en samling af arbejdsgiverne i få sektordækkende organisationer med Dansk Industri i spidsen. Og i LO kom der på ny turbo på strukturdebatten gennem det drastiske forslag om at samle forbundene i kun tre karteller i den private sektor plus to karteller for det offentlige område. For de ufaglærtes forbund var det en fordel med så store karteller, fordi de dermed faktisk fik betydelig større vægt. Til gengæld fik det Dansk Metal til at slå bak. Her frygtede man, at den hidtidige kontrol over CO-Metal ville gå fløjten, når kartellet blev udvidet til at dække den samlede industri.

Der var dog både i KAD og SiD stor frygt for, at kartellerne var en direkte vej til industriforbund. På KAD’s kongres i 1988 understregede Lillian Knudsen derfor også, at KAD ikke overførte, men tilsluttede sine medlemmer de nye karteller, som blev en realitet med vedtagelsen på LO’s ekstraordinære kongres året efter. Der skulle ikke herske nogen tvivl om, at KAD agtede at fortsætte som et selvstændigt forbund (Andersen og Schmidt 2001, s. 199).

I SiD’s grupper var der en åben indstilling i forhold til de nye karteller. Det gjaldt ikke mindst Bygge- og Anlægsgruppen samt Industrigruppen, hvor SiD fik en styrket overenskomstmæssig placering. Derimod var der i forbundsledelsen med Hardy Hansen i spidsen en næsten større skepsis end i KAD. Det var nødvendigt at gå imod de kræfter, der ønskede at skabe industriforbund – som for eksempel Dansk Metal. Kartellerne skulle ikke være en måde at liste industriforbundene ind ad bagvejen. Det gjaldt for SiD om at bevare sin identitet, suverænitæt og interne struktur, fastslog SiD-formanden således på kongressen i 1992.

Hardy Hansen erkendte, at det kunne være svært for nogle af de helt små af forbundets 292 afdelinger at finde ressourcer til at løse den stigende opgavemængde, som efterhånden



var placeret i afdelingerne. Men ikke desto mindre var det vidtforegrene net af afdelinger SiD's største aktiv. Det gav en omfattende repræsentation i kommunalbestyrelser og amtsråd og frem for alt nærhed i forhold til medlemmerne. Med den eksisterende organisation og lokalstruktur i SiD var indbygget en faglig og politisk fremtid, som det gjaldt om at holde fast i. Og en ting kunne man være sikker på, at hvis industriforbundene blev en realitet, ville de små afdelinger få lov til at sejle deres egen sø.

*”Det væsentlige for mig er, at hvis et industriforbund blev en realitet, hvor tror I så de mange kammerater, som SiD's næsten 300 afdelinger i dag tager hånd om, ville få varetaget deres interesser og få deres saglige og faglige problemer løst.”*  
(SiD Kongresprotokol 1992, s. 373).

Hardy Hansen kanoniserede dermed nærmest den eksisterende struktur i SiD. Set i hans verdensbillede var der ingen grund til forandring. De nye karteller og deres mulige udvikling i retning af sektordækkende industriforbund blev beskrevet som et skræmmebillede, der ville ødelægge specialarbejdernes stærke og vidtforegrene fællesskab. Egentlig lignede det meget KAD's argumentation mod en samling med SiD. Kvinderne måtte først selv opnå den nødvendige styrke, før de evt. kunne overveje at gå sammen med mændene. Og kun ved at fastholde specialarbejdernes fællesskab kunne man effektivt sikre en faglig og politisk varetægelse af deres særlige interesse. De ville blive svækket ved en sammenslutning med de faglærte grupper. De ideologiske skillelinjer, som var årsag til den oprindelige opdeling af forbundene i LO, levede således næsten 100 år senere i bedste velgående.

Hardy Hansens argumentation kan også ses som udtryk for de særlige magtforhold i SiD. På den ene side står de stærke grupper, der suverænt styrer hele det afgørende overenskomstspil. På den anden side står de suveræne afdelinger, der i egen selvforståelse er autonome enheder, som ikke lader sig diktere noget af forbundsledelsen i København. Og oven over svæver forbundsledelsen, der mangler et selvstændigt magtgrundlag, og hvor forbundsformanden derfor til tider fremstår som en konge uden kongerige. Selv om Hardy Hansen var en karismatisk skikkelse med stærke kommunikative evner, var denne situation nok særlig typisk i hans periode som forbundsformand, hvor ikke mindst Willy Strube som en magtfuld gruppeformand for Industrigruppen kørte sit eget løb.

Forbundsformandens mulighed for at styre beslutningsprocessen i et forbund med en sådan opbygning er således i høj grad afhængig af, i hvilket omfang han kan finde opbakning blandt repræsentanterne fra afdelingerne i de kompetente organer. Derfor kan det fastslås, at det ikke mindst var i en alliance med den store gruppe af blandede afdelinger, at formanden skabte sig manøvrer muligheder.

Hardy Hansens forsvar for den eksisterende struktur stod ikke uimodsagt på kongressen i 1992. Blandt andet fremhævede Sven Bak fra Odder afdeling, at man med det samme skulle tage initiativer til strukturændringer. Industriforbund var fremtiden. På arbejdspladserne var der opbakning til ideen om én fagforening, én arbejdsplads. Med opsplittningen på forskellige forbund får man lønforhandlinger, hvor de faglærte tager broderparten, før SiD'erne og til sidst KAD'erne kan komme til. Den eksisterende struktur var en hindring for et gedigent stykke fagligt arbejde ude på arbejdspladserne, og desuden var de små

afdelinger ikke i stand til at opretholde et ordentligt serviceniveau for medlemmerne (SiD Kongresprotokol 1992, s. 374).

### **Samarbejdsforsøg: SAKS-projektet**

Den slags indlæg var dog mere undtagelsen, der bekræftede reglen. Hardy Hansen havde i spørgsmålet om fastholdelsen af SiD's uafhængighed et suverænt greb om kongressen. Det samme gjaldt forholdet til KAD, hvor forbundsformanden lagde op til et øget samarbejde og gerne på sigt en sammenlægning. Hardy Hansen var sikker på, at medlemmerne ville sige ja, hvis de blev spurgt, og han var selv overbevist om, at en sammenlægning mellem SiD og KAD ville være til stor gavn for de ufaglærte mænd og kvinder. Forbundene delte på de væsentlige områder synspunkter, og med den ligestillingsrapport, som blev fremlagt på SiD's kongres i 1992, var der sket en opprioritering af indsatsen i forhold til de særlige problemer, som kvinderne havde, og som KAD lagde særlig vægt på. Set i Hardy Hansens optik var der ikke længere meget, der skilte de to forbund (SiD Kongresprotokol 1992).

Bestræbelserne på at udvide samarbejdet var fra starten af Hardy Hansens formandsperiode højt prioriteret, og allerede i 1989 holdt de to forbund en *fælles hovedbestyrelseskonference*. Der var stor enighed om, at de ufaglærte langt hen ad vejen havde samme problemer, og at der derfor var et logisk grundlag for et udvidet samarbejde mellem de to forbund. Mødet førte til nedsættelse af en arbejdsgruppe, der skulle vurdere mulighederne for et eventuelt formaliseret samarbejde. Meget konkret blev der dog ikke ud af det – bortset fra forskellige fælles arrangementer i de følgende år.

Men i forlængelse af SiD's kongres i 1992 tog Hardy Hansen i januar 1993 et nyt initiativ. Han henvendte sig til Lillian Knudsen og foreslog, at man nu tog konkrete skridt til udbygning af samarbejdet (Andersen og Schmidt 2001, s. 208, Bjerring 1995).

Som det også er blevet formuleret, så friede Hardy Hansen til KAD både i 1986, 1989 og 1992, og han fik hver gang en buket røde roser. Men kvinderne kunne ikke blive ved med at sige blankt nej, og så måtte man lave noget.

Nu kom der for første gang for alvor gang i arbejdet med at styrke samarbejdet. Konkret blev det udformet som et omfattende samarbejdsforsøg – det såkaldte SAKS-projekt – der skulle gennemføres mellem SiD- og KAD-afdelingerne i fem forskellige amter. Hvert af disse amter tog et særligt samarbejdstema op. Det var for det første uddannelse i Nordjyllands amt, for det andet miljø i Viborg amt, for det tredje arbejdsløsheds-kasserne i Århus amt, for det fjerde oplysningsarbejdet i Vestsjællands amt, og endelig for det femte det sociale arbejde i Roskilde amt. Det blev samtidig med iværksættelsen af dette omfattende projekt besluttet, at forsøgene skulle evalueres af en gruppe forskere fra arbejdsmarkedsforskningscentret CARMA på Aalborg Universitet.

Der var væsentlige forskelle på forløbet af forsøgene i de fem amter. Nogle steder betød SAKS-projektet et forbedret samarbejde – også i årene efter, blandt andet i form af etablering af kontorfællesskab og lignende. Men samlet set var SAKS-projektet en eklatant fiasko. Forsøgene udstillede de markante forskelle på afdelingerne i de to forbund og dermed vanskelighederne ved at gennemføre en fusion. Det faglige arbejde blev grebet an på meget forskellige måder i de to forbund. Kvinderne var meget mere *procesorienterede* og optaget af at skabe tillid og gode samarbejdsrelationer, hvor mændene var mere *produktorientere-*

de og ønskede at skære hurtigere ind til benet. For mange KAD'ere blev det tydeligt, at der ikke i tilstrækkelig grad var plads til bløde værdier i SiD. Populært formuleret kan man fastslå, at forbundenes gensidige fordomme i forhold til hinanden blev bekræftet (Interview nr. 8, s. 1).

Allerede på KAD's kongres i 1994 – endnu inden SAKS-projektet var endeligt afsluttet og evalueret – blev konklusionen da også et nej til sammenlægning med SiD. Det blev skarpt formuleret af Conny Bjerrregaard Knudsen, der var delegeret fra Roskilde afdeling, det vil sige en af de afdelinger, som deltog i forsøget. SiD var ikke til at stole på, var hendes utvetydige budskab.

*”Man hugger, hvad man kan komme i nærheden af, overenskomster og medlemmer ... Hvis samarbejdsprojekterne fra hovedforbunden side var tænkt som en slags forlovelse før et ægteskab, så kan vi fra Roskilde afdeling sige, at så får han ringen tilbage, indtil han opfører sig ordentligt.” (Andersen og Schmidt 2001, s. 209).*

Selv om det massive flertal støttede den uafhængige linje, var der dog også røster for en sammenlægning med SiD inden for en relativt kort tidshorisont. Der var også fra flere sider opbakning til en yderligere udvikling af LO's karteller, så hele strukturudviklingen i retning af industriforbund blev styrket. Også det gamle forslag om at åbne op for mændene var fremme. Det blev endnu en gang forkastet. Som det blev formuleret af næstformanden, Jane Korczak, så skulle man enten forblive et selvstændigt forbund af kvinder med kvinders problemer som ansvarsområde, eller også overveje helt nye veje sammen med andre forbund (KAD Kongresprotokol 1994, s. 93-96, 107-10).

Konklusionen blev den første, og en følge af de forliste samarbejdsforsøg blev derfor, at KAD genoplivede sit ligestillingsudvalg – netop for dermed ”... at sætte ekstra fokus på, at KAD adskiller sig fra andre forbund ved sin bevidste holdning til kvindens liv og vilkår.” (Andersen og Schmidt 2001, s. 209).

#### *Fynsforsøget*

Noget bedre gik det med et andet samarbejdsprojekt – det såkaldte *Fynsforsøg*. Her var udgangspunktet ikke relationerne mellem SiD og KAD, men det lokale samarbejde i det nye forhandlingskartel, *CO-industri*. Når nu der på det centrale plan var sket en styrkelse af det overenskomstmæssige samarbejde, var det også på sin plads at følge det op lokalt. Det afgørende for den faglige styrke var, når alt kom til alt, at lønmodtagerne etablerede et stærkt fællesskab på den enkelte virksomhed.

Forsøget blev skabt på initiativ af de fynske afdelinger af Dansk Metal og SiD, og desuden blev også Dansk EL-Forbund og KAD draget ind i arbejdet. Der var tidligere under CO-Metal i 1980'erne og begyndelsen af 1990'erne blevet gennemført forsøg på at udvikle et lokalt samarbejde på virksomhedsniveau på tværs af forbundsgrænserne, og det var disse forsøg, der nu blev genoptaget på Fyn.

Som det blev udtrykt af formanden for KAD Odense, Ellen Hoffmann, gjaldt det om at nå dertil, hvor én person kan repræsentere de andre på arbejdspladsen – uanset tilhørsforhold. Forsøget løb frem til 1996, hvor det stoppede. Men det gav blivende resultater, fordi

der faktisk var sket en styrkelse af samarbejdet både i virksomhederne og mellem afdelingerne (Øgendahl 1996).

Det var dog samtidig tydeligt, at det var Metal og SiD, som var de mest fremtrædende i forsøget, som også blev startet netop på initiativ af Palle Tiim, Metal, og Børge Frederiksen, SiD. De var begge frustrerede over, at LO's strukturudvikling var gået mere eller mindre i stå på grund af intern uenighed mellem forbundene, og derfor var det vigtigt for dem at vise, at fagbevægelsen på Fyn alligevel kunne sikre en udvikling af samarbejdet.

Selv om der blev opnået konkrete forbedringer, var det dog et problem, at det især gjaldt for relationerne mellem SiD og Metal. Som det blev formuleret af en af deltagerne, så gik Fynsforsøget i virkeligheden godt, men aldrig godt nok. Det kneb nok lidt med at få KAD med i de styrkede samarbejdsrelationer.

### **En verden til forskel: De forskellige organisationskulturer**

SAKS-projektet haltede også noget, fordi forholdet mellem forbundene på det centrale niveau netop i denne periode var anstrengt. Hardy Hansen forsøgte at blokere for udviklingen af de nye LO-karteller ved blandt andet i foråret 1994 at protestere kraftigt mod overførelse af kompetence og ressourcer fra forbund til karteller, for eksempel på arbejdsmiljøområdet. I det spørgsmål var KAD mere positivt indstillet over for karteludviklingen, og det skabte en vis irritation i SiD's forbundsledelse. Ganske vist søgte Lillian Knudsen på den efterfølgende midtvejskonference i september 1994 at glatte ud, men KAD's klare kongresbeslutning imod en sammenlægning med SiD kort derefter var en påmindelse om den betydelige uenighed forbundene imellem.

Det blev da også i rapporten, der generelt evaluerede SAKS-projektet, fremhævet, at graden af enighed og koordinering mellem de to forbund på landsplan næppe var blevet større i løbet af forsøgsperioden. Forsøgene gav således ingen afsmittende effekt på toppen af forbundene – om end der dog blev skabt et bedre beslutningsgrundlag for et fremtidigt samarbejde (Knudsen 1995, s. 64-65).

I det hele taget blev der hverken i den generelle evalueringsrapport eller i rapporterne, der vurderede de enkelte forsøg, lagt fingre imellem, når det gjaldt beskrivelsen af uenighederne mellem de deltagende SiD- og KAD-afdelinger. Forsøgene blev af mange KAD'er oplevet som en tvivlsom fornøjelse. Fornemmelsen var, at SiD'erne reelt ikke var interesseret i indholdet i forsøgene. Det blev bare opfattet som en nødvendig mellemstation, man måtte passere for at nå det ønskede mål: en sammenlægning af de to organisationer. Det var ikke et samarbejde mellem ligestillede, som de lokale SiD-afdelinger lagde op til

*”Men altså stemningen var helt klart, at nå ja, men det her, det gør vi så, for ellers kommer KAD ikke. Så vi skal igennem det her. Det er porten til en sammenlægning.”*  
(Interview nr. 3).

Derfor blev opfattelsen i KAD, at SiD reelt kun ønskede en sammenlægning på egne præmisser, hvor SiD i hovedtrækkene derefter kunne fortsætte uden større forandringer, det vil sige en optagelse eller indlemmelse af et mindre forbund på samme måde som SiD havde – som nævnt i kapitel 1 – optaget en lang række forbund gennem det seneste årti. Der var

ikke lagt op til en egentlig fusion, hvor de sammenlæggende organisationer skaber en ny enhed.

Et grundlæggende problem i alle forsøgsamterne var, at samarbejdet skulle etableres mellem på den ene side et par KAD-afdelinger og på den anden side mindst seks-syv SiD-afdelinger, hvilket viste sig reelt ikke at være muligt. De steder, hvor der ikke i kraft af fælles arbejdspladser var etableret fælles grænseflader, var samarbejdet meget vanskeligt, og det endte som hovedregel med, at kun en del af SiD-afdelingerne deltog i samarbejdet.

Bag disse problemer lå det meget forskelligartede forhold mellem det lokale og det centrale niveau i de organisationer. De valgte i SiD-afdelingerne opfattede sig som repræsentanter for i høj grad selvstændige, ja nærmest autonome enheder. De indgik godt nok i et fællesskab og var derfor forpligtet af fælles beslutninger på kongresser med videre, men forbundsledelsen skulle ikke diktere dem noget. Derfor tillod mange af dem sig ikke at gå seriøst med i forsøgene.

Også i KAD-afdelingerne oplevede man sig som selvstændige enheder, men samtidig også som deltagere i et forpligtende fællesskab. Når der på forbundsplan var besluttet noget, så blev det også fulgt op i afdelingerne, og derfor deltog alle KAD-afdelingerne seriøst i forsøgene.

Ved at lægge vægt på sådanne fundamentale forskelle på KAD og SiD fremstillede rapporter, at der var en verden til forskel på organisationskulturerne i de to forbund. Det handlede om forskellige måder at arbejde på i de to forbund både lokalt og centralt – og frem for alt i relationerne mellem det lokale og det centrale niveau. Som nævnt ovenfor kan det samles op i de procesorienterede kvinder i KAD og de produktorienterede mænd i SiD. Begge forbund var i midten af 1990'erne i fuld gang med en udvikling i retning væk fra de mere traditionelle fagforeningskulturer – præget af Gammel Dansk til morgenkaffen og øl og brændevin til maden. Den stod mere og mere på servering af frugt og vand. Men denne udviklingen var gået hurtigere i KAD, og derfor havde en del af KAD-repræsentanterne ubehagelige oplevelser med en fortsat machopræget bajerkultur, som stadig overlevede i nogle SiD-afdelinger.

I det hele taget var KAD nok på en række områder noget længere i udviklingen af en moderne organisation end i SiD – i hvert fald i KAD's egen selvforståelse, men også vurderet af interessenter udefra. Med Lillian Knudsens overtagelse af formandsposten blev der sat gang i en række aktiviteter med opbygning af sekretariater i forbundet, der blandt andet blev bemandet med yngre akademiske medarbejdere og lignende ud over fagligt aktive fra forbundet (Andersen og Schmidt 2001, s. 176). Det samme skete til dels i SiD og i de andre forbund, men KAD var med sin opbygning velegnet til at nå langt med en sådan fornyelse på relativ kort tid. KAD var indlysende en langt mere sammenhængende organisation end SiD med opsplittningen og de til tider mistillidsbaserede relationer mellem forbund, grupper og afdelinger.

I KAD blev de ny aktiviteter i høj grad skabt i en dialog mellem forbund og afdelinger. Alle afdelinger blev løbende inddraget i den politikudviklende proces, og dermed lykkedes det faktisk i høj grad at skabe et fælles ejerskab til de forskellige politiske initiativer på eksempelvis uddannelses- og miljøområdet. I SiD blev omvendt de fleste initiativer fra forbundet modtaget med stor skepsis – for ikke at sige mistillid.

Det skal understreges, at der på flere områder var tale om en fornyelsesproces i næsten alle LO-forbund fra starten af 1990'erne og frem, men det var ikke ualmindeligt at betragte KAD som en frontløber i denne proces. Billedet af egen udvikling som positivt fornyende blev også skabt i KAD –mere eller mindre korrekt – med SiD's afdelinger som en slags modstykke. Det, der skete med SAKS-projektet, som det blev oplevet ikke mindst i KAD, var, at disse negative forestillinger om modparten blev bekræftet.

I KAD blev SAKS-rapporterne lagt frem og diskuteret i de kompetente organer, og der er ingen tvivl om, at både det konkrete forløb og beskrivelsen af det fremmede ønsket om at fastholde uafhængigheden. Men i og med, at barriererne mod en sammenlægning blev så præcist beskrevet, så ville der også være bedre mulighed for at gøre noget ved disse barrierer den dag, der i begge forbund måtte vise sig en reel vilje til fusion.

I SiD blev rapporterne lagt ned i en skrivebordsskuffe. Det var ubehagelig læsning for en forbundsledelse, der havde håbet på, at samarbejdsforsøgene var starten på en udvikling, der hurtigt ville lede til en fusion mellem organisationerne. Hardy Hansen forsøgte helt at ignorere de væsentlige barrierer for en sammenlægning, der blev dokumenteret med SAKS-projektet. På SiD's kongres i 1995 udtalte han sig således fortsat optimistisk.

*”Vi har et helt epokegørende samarbejdsforsøg i gang med Kvindeligt Arbejderforbund i fem forskellige distrikter om uddannelse, miljø, om oplysning, socialpolitik og a-kasseforhold, som har været meget spændende og meget succesfuldt. Det har styrket de to forbund over for omverdenen og givet vores medlemmer et meget nyt stærkt værktøj til at løse de to forbunds mange opgaver. Begge forbund har satset betydelige ressourcer på det samarbejdsforsøg, og som jeg håber kan videreudvikle sig, og I skal i hvert fald også vide i KAD, I altid er velkomne i vores stuer, og så skal jeg ikke gå tættere på KAD.” (SiD Kongresprotokol 1995, s. 326).*

Men virkeligheden var en ganske anden. Forsøgene var kørt af sporet, fordi de store kulturforskelle havde vist sig at være en uoverstigelig barriere. KAD'erne havde oplevet, at det netop ikke var velkomne – i hvert fald ikke hvis der skulle være tale om relationer på lige fod.

## 2.5 Et lærestykke i magtens anatomi

De forskellige samarbejdsforsøg gav ikke kvinderne øget lyst til at gå videre med sammenlægningsplanerne. Men et endnu større problem for udviklingen af samarbejdet mellem SiD og KAD var relationerne mellem forbundene på deres fællesområde – industrien. På det personlige plan handlede det her om forholdet mellem Lillian Knudsen og en anden fremtrædende skikkelse i SiD, formanden for Industrigruppen, Willy Strube, der afløste Hardy Hansen på denne post, da Hardy Hansen blev forbundsformand.

Willy Strube fik placeret fabriksgruppen og SiD centralt i overenskomstsyste-  
met. Det gjaldt ikke mindst inden for jernindustrien, hvor det lykkedes ham at få en plads ved det afgørende bord ved siden af Metals formand, Georg Poulsen. Tidligere var det formanden

for CO-Metal (og samtidig formanden for Dansk Metal), der sammen med centralorganisationens organisationssekretær (som også havde sin baggrund i Metal), udgjorde lønmodtagernes snævre delegation i de afgørende forhandlinger. Disse forhandlinger foregik med direktøren og formanden for Jernets Arbejdsgivere på den anden side af bordet.

Willy Strube var ikke tilfreds med tingenes tilstand, men i de første runder i første halvdel af 1980'erne måtte han pænt vente uden for døren. Her skabte han meget turbulens, når topforhandlerne undervejs kom med meldinger og søgte udvidelse af mandatet. Og til sidst besluttede Georg Poulsen, at tage Willy Strube med indenfor i stedet for organisationssekretæren, så der igen blev skabt ro på bagsmækken.

Ved siden af jernindustrien var Willy Strube hovedforhandler for den fælles overenskomst, det var lykkedes at få på plads inden for det andet store industriområde med Industrifagenes Arbejdsgiverforening. Her forhandlede Willy Strube sammen med KAD's formand Lillian Knudsen.

Inden den afgørende forhandlingsrunde i 1991 var de to arbejdsgiversammenslutninger blevet slået sammen til Industriens Arbejdsgivere, og de ønskede at få skabt en samlet fælles minimallønsaftale for hele den nye organisations område. Det betød en ændring af Industrifagenes overenskomst fra normalløn til minimalløn, og det var et skridt, som der var store betænkelighed ved på lønmodtagersiden. Man kunne derfor forudse en vanskelig forhandling, og forløbet endte med, at de to store overenskomster i realiteten blev forhandlet under et. Det gav Willy Strube en stærk strategisk position, men samtidig kom også Lillian Knudsen med i de afgørende forhandlinger om hele det industrielle område. Det endte med et forlig, der betød gennembruddet for arbejdsmarkedspension i den private sektor, og som indførte en overgangsordning til minimallønsområdet for Industrifagenes område, således at der fra næste runde kunne skabes en ny samlet overenskomst.

Inden OK 93 styrkede arbejdsgiverne yderligere deres position, da Industriens Arbejdsgivere blev slået sammen med Industrirådet til den nye sektordækkende sammenslutning, Dansk Industri, DI. For at sikre lønmodtagernes forhandlingsposition blev forbundene i 1992 enige om at omdanne CO-Metal til CO-industri, således at DI blev mødt med en samlet lønmodtagerfront.

Det var klart KAD's bestræbelse i dette forløb at få fastholdt den opnåede position ved det centrale forhandlingsbord fra OK91. Derfor lagde Lillian Knudsen blandt andet billet ind på næstformandsposten i CO-industri. Men her havde kvinderne gjort regning uden vært. Magtstrukturen i CO-industri blev lagt i en kabale alene mellem Dansk Metal og SiD's Industrigruppe. Metals nye formand, Max Bæhring, fik formandsposten, mens Willy Strube blev næstformand, og det var alene de to, der skulle forestå de kommende forhandlinger ved det afgørende bord. Samtidig blev Willy Strube formand for det nyoprettede Industri Pension. I DI var der et ønske om at skabe så snævre forhandlingsfora som muligt, når forhandlingerne skulle afgøres. Derfor var der i DI forståelse for den nye konstruktion. Til gengæld blev KAD sendt ned i andet geled.

For Lillian Knudsen var det et lærestykke i magtens anatomi, og hun var overbevist om, at en sammenslutning med SiD, så længe Willy Strube havde en afgørende indflydelse, reelt ville betyde en indlemmelse af kvinderne i SiD, der derefter ville fortsætte, uden at KAD

fik mulighed for at sætte blivende spor (Knudsen 2004, s. 197-201, Due et al 1993, s. 453-66, 481).

Ganske vist lykkedes det ikke for Willy Strube at blive forbundsformand i SiD. Han blev ved et kampvalg slået af Poul Erik Skov Christensen på kongressen i 1996. Men han fastholdt som gruppeformand, og dermed hovedforhandler på det afgørende overenskomstområde, en meget stærk position. Han styrede Industrigruppen med fast hånd og gjorde, hvad der passede ham i forhold til de øvrige grupper og forbundsledelsen i SiD. Da industrien samtidig var det store fælles område mellem SiD og KAD, var det af meget direkte betydning for KAD, hvordan netop dette område blev ledet i SiD. Willy Strubes måde at udøve magt på vakte harme i KAD, og det er ikke for meget sagt, at han var en selvstændig hindring for en reel forhandling af en sammenlægning. Det ville Lillian Knudsen og KAD ikke turde vove sig ud i (Knudsen 2004, s. 203-04).

## 2.6 Den interne udvikling i de to forbund

Fra midten af 1990'erne begyndte krisen at kradse for LO-fagbevægelsen, og som det blev omtalt i kapitel 1 – jævnfør tabel 1.1 – gjaldt det allerede fra starten af 1990'erne for et forbund som KAD. På grund af den ændrede erhvervs- og uddannelsesstruktur blev LO-forbundene generelt ramt, mens forbund under FTF og AC stadig havde stigende medlemstal. Men det var en udvikling, som var særlig hård for forbundene med de store ufaglærte grupper. Det lykkedes for SiD at modvirke medlemsfaldet gennem optagelser af en række små forbund 1990'erne igennem. Noget lignende havde KAD med sin fastholdelse af, at kun kvinder kunne optages, udelukket sig fra. Derfor var det ikke mindst i KAD, at det i anden halvdel af 1990'erne blev drøftet, hvad man kunne gøre for at modvirke udviklingen.

På trods af tilgangen gennem optagelsen af flere forbund kunne de nye hårdere økonomiske betingelser også mærkes i SiD, og resultatet blev i begge forbund gennemførelsen af de første sparerunder for at fremtidssikre økonomien. Derved blev skabt en udvikling, hvor flere opgaver blev lagt ud, og det satte igen en proces i gang i retning af en reduktion i antallet af afdelinger.

Selv om KAD i udgangspunkt nok havde en stærkere økonomi end SiD og også fortsat havde det frem til sammenlægningen, så var det dog først og fremmest i KAD, at forbundsledelsen kunne se en truende fremtid i møde. KAD stod i 1990'erne i en paradoks situation. På den ene side var forbundet inde i en rivende udvikling, som moderniserede organisationens måde at arbejde på. KAD arbejdede for at fremstå som frontløber i LO-fagbevægelsens nødvendige moderniseringsproces.

Men på den anden side var KAD det forbund, der på grund af objektive faktorer havde det største tab af medlemmer. Og oveni skiftet i erhvervs- og uddannelsesstrukturer på arbejdsmarkedet truede også en demografisk udvikling, der inden for det næste tiår ville medføre et yderligere medlemsfald efterhånden som de store årgange gik på pension.

Samtidig var det også i årene op mod århundredeskiftet og frem mere og mere tydeligt, at antallet af kvinder i SiD steg så meget, at det begyndte at kunne matche KAD's samlede medlemstal – jævnfør tabel 2.2 ovenfor. KAD's suveræne position som forbundet, der



alene effektivt repræsenterede de ufaglige kvinders interesser, blev udfordret. Ikke mindst fordi SiD-afdelingerne stadig ”huggede medlemmer med arme og ben”, når de kunne komme af sted med det. Hele perioden fra starten af 1970’erne og frem viste, at KAD i tiltagende grad fik vanskeligt ved at fastholde medlemmer, som hellere ønskede at blive tilsluttet SiD.

Selv om det fortsat var hovedopfattelsen i KAD, at man skulle bevare sin selvstændighed, så var der derfor til stadighed på kongresser, i hovedbestyrelse med videre nogle, der talte for, at sammenlægning på sigt kunne vise sig at blive den eneste udvej. Det skete for eksempel også på kongressen i 1997, og det førte efterfølgende til, at KAD med næstformanden, Jane Korczak i spidsen, sonderede terrænet. Da SAKS-projektet havde understreget barriererne for et samarbejde mellem KAD og SiD, var det især alternative muligheder, som blev afprøvet. Det var især forbund med en betydelig overvægt af kvinder, som man gik i dialog med – herunder først og fremmest PMF. Der kom dog aldrig noget rigtigt konkret ud af disse sonderinger.

Hovedsagen for forbundsledelsen og for de aktive i afdelingerne var stadig først og fremmest at skabe betingelser for at sikre KAD’s fortsatte selvstændighed. Der blev i 1997 også lavet en større økonomisk og politisk analyse, der viste en relativ acceptabel situation på kort sigt, men til gengæld voldsomme problemer i et længere perspektiv. Efter 2007 ville forbundet køre med et stigende underskud, hvis medlemsfaldet fortsatte. Enten måtte man skaffe nye medlemmer, eller også måtte der foretages væsentlige besparelser både centralt og lokalt.

Det hjalp således ikke så meget, at hovedkassereren Ingelise Storm på kongressen i 1996 kunne betegne forbundets økonomi som kernesund, når overskuddet med garanti ville blive ædt op over en årrække. Der blev afsat midler til en større medlemskampagne, men den kunne ikke bremse udviklingen, og derfor blev der i de følgende år gennemført en sparerrunde i form af en væsentlig reduktion af organisationen på forbundsniveauet. Samtidig kom også ændringer i lokalstrukturen på dagsordenen, og det blev der for alvor taget fat på efter århundredeskiftet i forlængelse af besparelserne i forbundet.

Det var nok først og fremmest i den absolutte inderkreds i KAD’s forbundsledelse, at der var alvorlig bekymring for fremtiden. Der kan dog ikke tales om nogen egentlig krisestemning. De aktiviteter, som blev sat i værk, skal mere ses som et udtryk for rettidig omhu. Så sent som på kongressen i marts 2001, hvor forbundet fejrede de første 100 år, var det stadig opfattelsen, at KAD ville eksistere mange år endnu. Tiden forud for fusionsforhandlingerne var præget af, at KAD oprustede moralsk på de indre linjer. Der blev lagt meget vægt på forbundet som bærer af ligestillingsværdier, og som et nødvendigt redskab til fortsat fremme af kvindernes stilling i fagbevægelsen ( Knudsen 2004, s. 208-11).

### Lokalstrukturen

En væsentlig faktor i forsøget på at sikre forbundenes pressede økonomi var lokalstrukturen. Situationen var ved at vende i SiD, hvor opbygningen med de mange afdelinger, der dækkede næsten alle kommuner og hver en krog af landet, ellers i mange år var blevet set som den store styrke. Nu blev det mere og mere opfattet som en økonomisk byrde. I bestræbelserne på at begrænse udgifterne på forbundsplan blev en række opgaver lagt ud til afde-

lingerne, og det understregede yderligere, at mange af de små enheder ikke længere var bæredygtige.

Konklusionen i SiD i anden halvdel af 1990'erne var derfor, at det ikke i længden ville være muligt at opretholde en struktur med cirka 300 afdelinger. En tilsvarende udvikling var sket i 1960'erne og 1970'erne. Dengang nåede det daværende DASF op på omkring 1.300 afdelinger. På kongressen i 1962 hed det således: *"Der bør ikke være mere end 1 afdeling inden for hver kommune."*

Også dengang holdt de lokale folk fast i deres organisationer, og det var derfor meget vanskeligt at få gennemført en reduktion – selv om forbundsformændene i 1960'erne, Alfred Petersen og Viggo Wivel, begge understregede, at det ikke var et forsøg på at begå voldtægt mod de små afdelinger. Først efter kommunalreformen, der trådte i kraft i 1970, kom der gang i processen, således at *"... antallet af afdelinger i begyndelsen af 1970'erne nåede ned på 350, som passede nogenlunde til de nu 277 kommuner."* (Andersen 1972, s. 70-71).

I KAD nåede antallet af afdelinger toppunktet med cirka 110 i begyndelsen af 1960'erne, men også her blev kommunalreformen i 1970 en afgørende vending. Hvis afdelingerne skulle være bæredygtige enheder, som reelt kunne løfte de faglige opgaver, måtte deres antal reduceres, og det blev også lettere at håndtere, da antallet af kommuner var drastisk skåret ned. KAD's kongres i 1971 gav derfor hovedbestyrelsen bemyndigelse til at arbejde videre på en administrativ forenkling, herunder gennemførelse af en sammenlægning af afdelinger, så de 110 afdelinger blev reduceret til et niveau på godt og vel 60 afdelinger. Det niveau blev fastholdt frem til slutningen af 1990'erne (Andersen og Schmidt 2001, s. 146).

I forlængelse af den økonomiske tilpasning på forbundsplan i anden halvdel af 1990'erne – som omtalt ovenfor – blev også en reform af lokalstrukturen diskuteret. Med udgangspunkt i kongressen i 1997 og hovedbestyrelsens overvejelser om, hvordan man kunne sikre økonomien i fremtiden trods det vigende medlemstal, blev startet en proces, der som mål havde en reduktion fra 62 til 20-25 afdelinger.

Det afgørende skridt blev taget på 100 års kongressen i marts 2001, hvor det blev lanceret af Lillian Knudsen som en nødvendig slankning af KAD, samtidig med at hun understregede, at KAD ikke ville fusionere med andre end sig selv. Øvelsen gik ud på at skabe færre og mere bæredygtige afdelinger og dermed sikre grundlaget for forbundet i mange år frem. Herefter kom der gang i strukturprocessen, og pr. 1. januar 2002 (jævnfør tabel 2.1 ovenfor) var antallet af afdelinger allerede reduceret fra 63 til 41. Processen fortsatte, så der året før sammenslutningen, det vil sige pr. 1.1. 2004, var 35 afdelinger tilbage. Tempoet blev dog sat ned og de interne KAD-sammenslutninger helt bremsede op, da fusionsplanerne med SiD kom ind i realitetsfasen. Så var der ingen grund til at fortsætte med at lægge noget sammen, der derefter skulle splittes op igen i sammenhæng med etableringen af lokalstrukturen i det nye forbund. Derfor nåede KAD aldrig ned på de 20-25 afdelinger, som ellers ville være blevet en realitet.

Det var en omfattende proces, der blev sat i gang, og den blev naturligvis ikke gennemført uden sværds slag. Men der var som den overvejende holdning i forbundet en forståelse for nødvendigheden af en strukturmæssig tilpasning. I mange afdelinger erkendte de lokale ledere, at de ikke længere magtede opgaverne, og derfor blev der arbejdet konstruktivt med at skabe det nye KAD. Det betød så også, at der i hele KAD var opbygget væsentlige

erfaringer med omstillinger, da planerne om en fusion med SiD blev aktuelle. Så KAD'erne var både på det centrale niveau og i afdelingerne i langt højere grad end SiD'erne forberedt på arbejdet med den store fusion.

I SiD var der også op mod århundredeskiftet i tiltagende grad diskussioner om de små afdelingers bæredygtighed. Flere opgaver blev lagt ud til afdelingerne som et led i de første rationaliseringsrunder på forbundsplan, og dermed blev det også i stigende grad oplevelsen i mange af de især små afdelinger i SiD, at de ikke længere var i stand til at løfte opgaverne.

*”Jeg tror, at noget af det, der rykker både i KAD og i SiD op igennem 90'erne, det er, at der er et kraftigt stigende antal arbejdsopgaver, som skal løses i afdelingerne. Og samtidig så er forventningerne – både internt i organisationen, blandt medlemmerne og fra omverdenen – til et mere professionelt fagforeningsarbejde voksende.” (Interview nr. 2).*

I SiD når man i modsætning til i KAD ikke længere end til en relativ uforpligtende kongresbeslutning i midten af 1990'erne. Her blev det fastslået, at afdelingernes arbejdsbetingelser skulle kulegraves. Man begyndte at arbejde med opdeling i kerneopgaver og sekundæropgaver, og siden blev der nedsat regionale strukturudvalg, der skulle komme med forslag til fremtidens regionale struktur. Diskussionen blev søgt fremmet fra flere sider. Blandt andet blev der på byggegruppens landskonference i 1996 af forretningsfører Ole Christensen præsenteret et stort oplæg, som også fik betydelig omtale i fagbladet og skabte debat.

Der var dog stadig i afdelingerne modstand mod mere drastiske strukturreformer, og forbundsledelsen ville derfor ikke medvirke til at fremme processen. Som det fremgår af tabel 2.1 ovenfor, skete der heller ingen ændringer af betydning i antallet af afdelinger fra 1995 til 2000, hvor det faldt fra 300 til 296. Derefter kom der mere fart i processen, således at afdelingernes antal blev reduceret til 284 i 2002 for at slutte med 264 pr. 1. januar 2004, det vil sige umiddelbar før, fusionsforhandlingerne for alvor tog over.

Man kan se det som et udtryk for en voksende realisme i afdelingerne, at der faktisk lige før lukketid i SiD begyndte at blive foretaget flere sammenslutninger. Den lange proces med diskussionerne om de små afdelingers bæredygtighed syntes alligevel at have gjort sin virkning. Ud fra de historiske erfaringer i SiD skulle man tro, at netop lokalstrukturen ville true med at blive en næsten uoverstigelig barriere for en fusion, fordi de fleste SiD-afdelinger ville klamre sig til deres selvstændighed. Da det kom til stykket viste det sig til manges overraskelse ikke at blive tilfældet. Realismen havde åbenbart sejret, og det skulle vise sig at åbne vejen for en dramatisk ændring af lokalstrukturen i det nye forbund og dermed blev en væsentlig forudsætning for fusionen mellem de to forbund opfyldt (Knudsen 2004, s. 211).

### **Nye reaktioner på LO's strukturudvikling**

Udviklingen af LO's struktur gennem etablering af få, sektordækkende karteller tabte fart i anden halvdel af 1990'erne. Ikke mindst SiD havde blokeret for udviklingen ved at forhindre, at ressourcer og kompetence blev flyttet fra forbunds- til kartelniveau. Da Poul Erik

Christensen blev forbundsformand i 1996, lancerede han *den tredje vej* i LO's strukturudvikling.

Kartellerne skulle fortsat eksistere og påtage sig væsentlige fælles opgaver, og ikke mindst CO-industri blev en ny afgørende spiller på overenskomstområdet. Men SiD ville ikke acceptere at tage det næste logiske skridt og udvikle kartellerne til egentlige industriforbund. SiD skulle ikke splittes op, så varetagelsen af de ufaglærtes interesser risikerede at blive svækket. Der var behov for en udvikling af LO i retning af færre og større organisationer, men det måtte ske gennem frivillige sammenslutninger, som netop i høj grad prægede 1990'erne. Derigennem kunne man formentlig på sigt nå ned til mellem fem og ti medlemsforbund i LO og formentlig nærmere det første end det sidste (Due og Madsen 2001, 2006).

Den tredje vej var signalet til fortsat ekspansion for SiD's vedkommende. Der skulle stadig sikres nye medlemmer gennem optagelser af mindre forbund, og som redegjort for i kapitel 1, lykkedes det faktisk SiD – i modsætning til KAD – at opveje tabet af medlemmer på grund af objektive årsager som ændringer i erhvervs- og uddannelsesstruktur og den demografiske udvikling.

Der er ingen tvivl om, at et væsentligt skridt i udviklingen af den tredje vej ville være en sammenlægning af KAD og SiD. Det var en almindelig opfattelse, at kvinderne nok på et eller andet tidspunkt skulle komme af sig selv. På samme måde som andre forbund var kommet, når de fik alvorlige problemer med at overleve økonomisk, så ville KAD også komme. Og i den situation ville der blive tale om en optagelse på SiD's præmisser, det vil sige en optagelse eller indlemmelse og ikke en fusion.

Det var en situation, som også i høj grad indgik i de interne drøftelser i KAD. Selv om der var håb om overlevelse, var der netop også en frygt for, at problemerne ville vokse sig så store, at man ville forpasse tidspunktet, hvor en sammenlægning kunne gennemføres, så også KAD kom til at præge opbygningen og kulturen i det nye forbund.

Anden del

# Forbundsfusionen

## Kapitel 3

# Optakt til forhandlingerne – efteråret 2001

*Intern barriere og eksternt pres*

### 3.1 Indledning

”Det er dybt forkert, at vi ikke kan vælge mellem KAD og SiD. Vi er bundet på hænder og fødder, selv om der er foreningsfrihed i Danmark.” Sådan udtalte Tina Rasmussen sig på vegne af 12 kolleger fra virksomheden Thrige Electronics i Odense til Ekstra Bladet i juni 2001.

*”For nylig blev en ung kvinde ansat. Hun var medlem af SiD, men fik besked på at melde sig ind i KAD. Tiden løber fra fagforeningerne, fordi folk ikke længere finder sig i hvad som helst. Vi har også kvinder her på Thrige, der foretrækker at blive i KAD. Det er da helt i orden. Folk må selv bestemme. Det er egentlig bare det, vi kæmper for: Retten til selv at vælge, siger Tina Rasmussen.” (Ekstra Bladet, 29.06.2001).*

Sagen blev den første weekend i august 2001 fulgt op af TV-avisen. Der var for alvor sat offentlig fokus på det problem, som KAD gennem mange år havde haft med at fastholde medlemmer på industrivirksomheder, og som er beskrevet ovenfor i kapitel 2. Det var en elendig sag for KAD, fordi forbundet i høj grad havde haft held med at profilere sig som en moderne organisation, der gik spidsen for udviklingen af fagbevægelsen til en ny tids vilkår. Thrige-sagen gav ridser i lakken, fordi den offentligt fremstillede KAD som en typisk gammeldags fagforening, der med tvangsmidler forsøgte at holde fast i sine medlemmer, selv om de ønskede et andet tilhørssted.

Forhistorien til begivenhederne, som de blev fremstillet i medierne i sommeren 2000, gik flere år tilbage. Det startede med en afskedigelsessag, hvor en række medarbejdere, som havde været i firmaet nærmest en menneskealder, blev fyret. I SiD fandt man, at det var usaglige afskedigelser og der blev via CO-industri ført sag ved afskedigelsesnævnet. Sagen endte med, at CO-industri fik medhold, og der blev opnået erstatninger – herunder også til det afskedigede KAD-medlem, som fik 60.000 kroner. KAD kom lidt uheldigt ud af situationen, fordi KAD-tillidsrepræsentanten, for at undgå at en bestemt person blev afskediget, havde peget på en anden med næsten 20 års anciennitet. Det gav utilfredshed med KAD, og førte til at kvinderne i en periode slet ikke have nogen tillidsrepræsentant. En gruppe

kvinder på Thrige spurgte derfor, om de ikke kunne blive overført til SiD, og den lokale SiD-afdeling gav tilsagn om det – under forudsætning af, at det blev accepteret af KAD. Svaret var nej. KAD ønskede at forsvare forbundets overenskomstområde. Men kvinderne på Thrige gav ikke op, og i december 2000 indklagede de SiD og KAD for ligestillingsnævnet.

Sagen blev ikke ført på det konkrete forhold, som man havde været utilfreds med, men i stedet på retten til frit at vælge, hvilken forening man ville være medlem af. SiD blev derfor indklaget for at bryde ligestillingslovgivningen ved at nægte at optage kvinderne med henvisning til en gammel grænse- og samarbejdsaftale mellem KAD og SiD.

Ligestillingsnævnet havde vanskeligt ved at nå en kendelse, og afgørelsen blev udsat i flere omgange, hvorefter det endte med, at sagen – som nævnt ovenfor – blev eksponeret i de landsdækkende medier i løbet af sommeren 2001. Situationen blev derfor taget alvorligt i KAD, hvor ikke mindst formanden, Lillian Knudsen, havde bange anelser.

*”Hvis SiD havde tabt ligestillingssagen og havde fået en kendelse om, at de diskriminerede, så kunne de uden videre have overført vores medlemmer, i hvert fald dem, der arbejdede i industrien. En sådan transaktion ville yderligere have styrket Willy Strubes position, som på det tidspunkt i forvejen var stærk. Han ønskede inderligt, at KAD skulle opsluges af SiD.” (Knudsen 2004, s. 211).*

Det var vanskeligt for KAD at finde ud af, om der var en skjult dagsorden bag Thrige-sagen. Der syntes at være en vis forbindelse mellem kvinderne og partiet Venstre, som på dette tidspunkt, relativt kort tid før regeringsskiftet i slutningen af 2001, førte en kritisk linje mod den etablerede fagbevægelse netop ved at lægge vægt på, at den begrænsede lønmodtagernes frie valg gennem eksklusivaftaler og lignende.

Men måske forsøgte man også i SiD’s Industrigruppe at fiske i rørte vande. Hvilke motiver havde SiD og ikke mindst Industrigruppens formand, Willy Strube? Tvivlen om SiD’s hensigter blev ikke mindre, da Industrigruppen – før kendelsen fra ligestillingsnævnet forelå – besluttede at opsiges samarbejdsaftalen mellem SiD og KAD.

Willy Strube udtalte i den sammenhæng, at SiD ikke kunne leve med, at blive hængt ud for kønsdiskriminering, og ydermere havde kvinderne bebudet, at de ville gå videre til EF-domstolen eller menneskerettighedsdomstolen i Strasbourg, hvis de tabte sagen i ligestillingsnævnet. *”Vores afdeling i Odense vil gerne optage medlemmerne, og det er alene KAD’s ansvar, at det ikke kan lade sig gøre.”* (www.sid.dk, 09.08.2001). Derfor var der ifølge gruppeformanden ikke andet at gøre end at opsiges både den lokale grænseaftale og en 15 år gammel samarbejdsaftale, som havde reguleret relationerne mellem de to organisationer.

Selv om han i samme sætning tilføjede, at SiD selvfølgelig var indstillet på at forhandle en ny samarbejdsaftale med KAD, blev det alligevel opfattet som en potentielt truende handling. Det var heller ikke særligt hjælpsomt i forhold til det negative lys, sagen havde stillet KAD i, at Willy Strube tilføjede, at *”... hvis vi stavnsbinder medlemmerne risikerer vi bare, at de melder sig helt ud, og det kan hverken vi eller KAD være tjent med.”* (www.sid.dk, 09.08.2001). Hermed fik han godt og grundigt sat fingeren på det ømme punkt.

Da kendelsen kom et par uger senere, kunne KAD’erne dog trække vejret lidt lettere. Thrige-kvinderens klage blev afvist af ligestillingsnævnet. Ifølge kendelsen falder medlem-

skab af faglige organisationer ganske enkelt uden for Ligestillingsloven. Og i Ligebehandlingsloven står, at grænseaftaler på arbejdsmarkedet skal respekteres. Det er forudsætningen for den danske aftalemodel med kollektive overenskomster, at der ikke altid er frie valgmuligheder.

Netop denne anerkendelse af principperne i aftalemodellen var også vigtig for SiD. Godt nok var den aktuelle sag mest et problem for KAD, men der kunne være andre sager, hvor det var SiD-medlemmer, som ønskede at kunne vælge frit på områder med SiD-overenskomst. *”Altså det er jo klart, at hvis den sag blev kørt og gik os imod, så var det jo lidt af en granat i overenskomstsyste­met for begge organisationer i virkeligheden.”* (Interview nr. 7)

Kvinderne på Thrige Electronics (som siden ændrede navn til Sauer Danfoss) stillede sig ikke tilfreds med nævnets afgørelse, men forfulgte sagen. Den var optaget til behandling i Landsretten, da fusionen mellem KAD og SiD siden fjernede grundlaget for dens fortsættelse. Nu var kvinderne jo – om end på en bagvendt måde – blevet en del af SiD ([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 29.09.2004, Fyns Stiftstidende, 07.10.2004).

Thrige-sagen var – med Lillian Knudsens formulering – en lille, men meget vigtig brik i de begivenheder, der førte til beslutningen om at fusionere med SiD. *”Det var en rigtig møgsag, hvor vi med organiseringsaftalen i hånden skulle påberåbe os retten til nogle medlemmer, der helst ville være fri for os.”* (Knudsen 2004, s. 211). Lillian Knudsen spurgte derfor også sig selv, om man bare skulle holde fast i gamle traditioner og eksklusivbestemmelser, når medlemmerne tilsyneladende ville noget andet. At Thrige-kvinderne så alligevel tabte sagen littede nok den øjeblikkelige situation, men det ændrede ikke presset på KAD, der samtidig blev ved med at miste medlemmer og dermed på sigt var ved at få undergravet sin økonomi.

Netop fordi Thrige-sagen var en vigtig brik i spillet frem mod fusionsforhandlingerne, har vi valgt at fortælle historien som indledning til dette kapitel, der behandler optakten til fusionsforhandlingerne mellem SiD og KAD i efteråret 2001 og dermed forsøger at afdække, hvorfor det netop var på dette tidspunkt, at en sammenlægning mellem de ufaglærtes forbund for alvor kom på dagsordenen (Knudsen 2004, s. 203-04, 211).

Både KAD og SiD udtalte officielt, at forbundene var særdeles tilfredse med kendelsen i ligestillingsnævnet den 23. august, og at de nu ville sætte sig sammen og nå til enighed om en ny samarbejdsaftale. Men trykket på KAD var der stadig. Der var flere SiD-afdelinger rundt i landet, der ifølge SiD’s hjemmeside nu opsagde de lokale grænseaftaler med KAD og optog KAD-medlemmer med et tilbud om frit kontingent de første tre måneder ([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 21.08.2001). Willy Strube blev efter kendelsen spurgt, om SiD nu ville respektere de gældende grænseaftaler, som var indgået lokalt rundt om i landet.

*”Afdelingerne er suveræne, og jeg agter ikke at blande mig i deres ret til at indgå lokale aftaler, siger Willy Strube, der heller ikke vil stoppe de SiD-afdelinger, der opsiger aftaler med KAD.”* ([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 27.08.2001).

Situationen mellem KAD og SiD var stadig den samme, som den havde været siden begyndelsen af 1970’erne, hvor det daværende DASF åbnede for kvinderne, og hvor der siden blev en stadig større andel af kvinder som medlemmer. Ganske vist var KAD til dels beskyttet



på det store industriområde, som de to forbund havde fælles. Den fælles placering i LO og de etablerede overenskomster og grænseaftaler lagde en afgørende dæmper på, hvor meget SiD's afdelinger kunne gå på strandhugst. Havde KAD tabt Thrige-sagen, havde det – som Lillian Knudsen understregede det – åbnet en ladeport. Nu var KAD stadig delvist beskyttet, men det forhindrede ikke den langsomme sivning og dermed truslen mod en af KAD's vigtigste brancher i et lidt længere perspektiv.

Sat på spidsen – som sagen blev i dele af dagspressen – var slagsmålet om kvinderne på Thrige Electronics et spørgsmål om KAD's overlevelse. At Thrige-kvinderne tabte, gav KAD forlænget spilletid. Men truslen mod KAD's medlemsgrundlag eksisterede stadig. Og så længe Willy Strube sad som formand for SiD's Industrigruppe, oplevede KAD'erne situationen som særdeles utryg. Især var det et problem, at relationerne mellem Willy Strube og Lillian Knudsen var præget af dyb mistillid. På den måde pegede Thrige-sagen derfor også på en af de afgørende interne barrierer for en sammenlægning af forbundene. Lillian Knudsen ville aldrig have vovet sig ind i forhandlinger om en fusion, hvis Willy Strube fortsat havde indtaget en central magtposition i SiD (www.sid.dk, 24. og 27.8.2001, Ekstra Bladet, 25.08.2001).

Den tragiske afslutning på Willy Strubes karriere og liv, som fulgte senere på efteråret 2001, skabte dermed en helt ny situation. Formandsskiftet i Industrigruppen kan derfor ses som en afgørende forudsætning for starten på fusionsforhandlingerne. Men hvis ikke der samtidig gennem den nye VK-regerings tiltræden i december 2001 var blevet skabt et nyt og stærkt ydre pres på de faglige organisationer, er det tvivlsomt om forhandlingerne mellem forbundene om en sammenlægning var kommet i gang.

Optakten til fusionsforhandlingerne vil på denne måde blive analyseret som et resultat af 1) det fortsatte medlemspres på ikke mindst KAD, 2) fjernelsen af den afgørende interne barriere, som var etableret med den manglende tillid i relationerne mellem Lillian Knudsen og Willy Strube, og endelig 3) det nye ydre pres på LO-fagbevægelsen, som blev en realitet med VK-regeringens tiltræden i slutningen af 2001.

### 3.2 Den nye samarbejdsaftale og Willy Strube-sagen

Efter ligestillingsnævnets kendelse den 23. august 2001 gjaldt det for de to forbund om at få normaliseret forholdene. KAD's hovedbestyrelse havde allerede dagen forinden besluttet at invitere SiD's Industrigruppe til drøftelser om en ny samarbejdsaftale, og det blev positivt modtaget i SiD, hvor Willy Strube også offentligt havde understreget, at gruppen meget gerne indgik en ny aftale med KAD.

Udgangspunktet var et møde mellem på den ene side Willy Strube og de to forretningsførere, Verner Klemmensen og Arne Sørensen, og på den anden side Lillian Knudsen, Inge Sørensen og Hanne Simonsen fra KAD. Her blev der talt med store bogstaver, og Lillian Knudsen beskyldte SiD for at gå på strandhugst. Hun blev afæsket konkrete eksempler og fremlagde forskellige sager. Som Arne Sørensen, der senere blev organisationssekretær i CO-industri, husker mødet, var der i realiteten ikke meget at komme efter. Han havde taget

sine sagsmapper med og kunne derfor slå op og dokumentere, at SiD var gået efter bogen i de nævnte tilfælde. Der var lokale aftaler på det hele.

Det ændrede ikke ved, at KAD faktisk følte sig presset til at afgive medlemmer, og at der var behov for en ny samarbejdsaftale, hvis ikke organisationerne skulle bevæge sig ud i en åben krig. Der blev derfor holdt nogle nye møder – denne gang uden formændene, og med Arne Sørensen som pennefører blev der udformet ikke alene et, men to sammenhængende papirer. En grænseaftale og en samarbejdsaftale, der gensidigt betingede hinanden.

Den nye aftale løste ikke i sig selv Thrige-konflikten eller tilsvarende sager, men lagde op til en forebyggelse af grænsestridigheder mellem SiD og KAD gennem en styrkelse af det lokale samarbejde. ”... vi pålægger afdelingerne at udføre nogle fællesopgaver rent faktisk. Vi går rigtigt meget langt – faktisk.” (Interview nr. 13). Det handlede både om a-kasse-spørgsmål og om et fælles opsøgende arbejde.

Der var således i begge forbund en konstruktiv vilje til at få løst problemerne – om end der ikke var tale om at fjerne det underliggende pres på KAD. Under SiD’s kongres i september var det i diskussionerne på Industrigruppens selvstændige møde lørdag den 15. september da også utvetydigt holdningen både hos formanden og en række delegerede fra afdelingerne, at det var uholdbart, at de to forbund blev ved med at slås om de ufaglærte kvinder i industrien. Konsekvensen var også klar for de fleste. De to forbund skulle sluttes sammen for at opnå øget styrke, samtidig med at det gav lavere udgifter til administration og billigere kontingent.

*”... Ken Fischer fra SiD i Kastrup sagde direkte, at der på cateringvirksomheden LSG Skychef er 300 KAD-medlemmer, som ville melde sig ind i SiD på stedet, hvis de fik lov.” (www.sid.dk, 15.09.2001).*

Hans Larsen fra Fabriks- og Specialarbejderne i København fandt dog, at det var egoistisk bare at kapre flere medlemmer til SiD. Der var mere kraft i at følge kongressloganet ”Fremtid i fællesskab”, det vil sige at benytte den tredje vej og gennemføre en sammenlægning med KAD.

Willy Strube medgav, at *”En sammenlægning af SiD og KAD ville helt sikkert være en god ting.”* Men han tilføjede, at det var KAD, der måtte tage initiativet til en sammenlægning, og at SiD i øvrigt måtte følge spillereglerne og kun optage kvinderne, hvis de var blevet ”frigivet” af KAD. Han ville ikke slæbes i LO’s grænsenævn, for så var det andre – udefrakommende – der kom til at bestemme organisationsforholdene i industrien (www.sid.dk, 15.09.2001).

Selv om KAD’erne i almindelighed og Lillian Knudsen i særdeleshed stadig var usikre i forhold til Willy Strubes reelle hensigter, så var der lagt op til en form for våbenhvile. Nu skulle formændene blot blive enige om det oplæg til en ny samarbejdsaftale, der var ved at være på plads, og give deres afgørende underskrift.

### **Slutspil for Willy Strube**

Lillian Knudsen og Willy Strube fik et par uger efter SiD-kongressen lejlighed til på tomandshånd at diskutere sagen. De var sammen med en faglig delegation på en tur til

Bruxelles og London. Turen gik med fly til Bruxelles og siden med tog under kanalen til London.

På vejen til Bruxelles sad Lillian Knudsen nede bagerst i flyet. På et tidspunkt kom Willy Strube ned og satte sig ved siden af hende og begyndte at snakke. Ja, nu ligger der jo en samarbejdsaftale, startede han. Den ser ganske fornuftig ud, mente Willy Strube. Lillian Knudsen svarede, at KAD godt kunne støtte op om den aftale.

Så tilføjede SiD's gruppeformand: "For Lillian, du går vel ikke efter en sammenlægning imellem os to forbund?" "Nej, Willy, det gør jeg ikke", svarede KAD's formand. Dermed var der enighed om, at det var et styrket samarbejde og ikke en fusion, der var formålet.

Lillian Knudsen tolkede det på den måde, at Willy Strube ønskede at undgå en fusion, fordi det var usikkert, hvordan det ville stille ham i magtspillet i det nye forbund. Men hun var som vanligt usikker på, hvad Willy Strube egentlig mente. Det slog hende, at han var bemærkelsesværdig spag. Han virkede alt for venlig og meget langt fra det, der normalt var omgangstonen mellem dem. Siden etableringen af CO-industri havde relationerne mellem Willy Strube og Lillian Knudsen været anstrengte. De tålte hinanden, men talte meget lidt sammen, og når de gjorde det, plejede Willy Strube at være sarkastisk og nedladende i forhold til KAD's synspunkter. Han prøvede altid at argumentere Lillian Knudsen sønder og sammen på detailspørgsmål, de ikke var enige om. Det var der slet ikke noget af på turen til Bruxelles, og det gjorde det nærmest vanskeligere for KAD-formanden at læse Willy Strubes hensigter.

Bagefter gik det op for hende, at det var noget helt andet, der havde lagt en dæmper på Willy Strubes optræden. Han må allerede på det tidspunkt have været klar over, at DR havde noget på ham, og at han ville få store vanskeligheder med at styre sig igennem det stormvejr, det ville afstedkomme.

Sagen eksploderede da også i medierne hurtigt efter. Det startede mandag den 8. oktober 2001 med TV-avisens første afsløring af det omfattende bedrageri, som Willy Strube havde gjort sig skyldig i ved hjælp af firmaet I.Service, der havde SiD som største kunde. Sagen rullede de følgende dage. I starten afviste gruppeformanden alle beskyldninger, og han tog også på ferie til Firenze søndag den 14. oktober, men allerede to dage senere blev Willy Strube kaldt hjem af forbundsformanden, fordi ejeren af I.Service, Ole Iversen, havde tilstået sin medvirken i ulovlighederne.

Onsdag den 17. oktober meddelte Willy Strube på et bestyrelsesmøde i Industrigruppen, at han trak sig fra alle poster i fagbevægelsen. Uden at gå i detaljer sagde han, at der var noget i sagen, han ikke kunne forklare. Fredag den 19. oktober kørte Willy Strube om morgenen til sit hjem i Fløng, hvor han begik selvmord. Det var ikke muligt for ham at leve med afsløringen af de handlinger, han havde begået.

Sagen viste med ulidelig klarhed den mørke side af mennesket Willy Strube. Hvordan han skånselsløst kunne udnytte et menneske, der var afhængig af ordrer fra SiD, til at medvirke til ulovligheder, der berigede Willy Strube. Evnen til kynisk magtudøvelse var naturligvis også en del af Willy Strubes styrke. Den havde sikret ham den magtfulde position i forbundet og i CO-industri. Men den satte formentlig også grænser for hans karriere. Der blev efterladt for mange fjender på vejen, og det lykkedes ikke for Willy Strube at blive forbundsformand i SiD – selv om han utvivlsomt er en af de bedst begavede og dygtige for-

handlere i fagbevægelsens historie. Der var for mange – herunder hans gamle mentor og kampfælle tilbage fra SiD Fabrik i Glostrup, Hardy Hansen – som frygtede, hvad Willy Strube ville bruge magten over forbundet til.

For kollegerne i forbundet og i andre organisationer var det ikke svært at forstå det magtmisbrug, Willy Strube havde gjort sig skyldig i. Men det virkede uforklarligt, at netop en person med Willys Strubes begavelse og strategiske overblik, kunne begive sig ud i en sådan form for plat kriminalitet. Måske var det nederlaget i kampen om forbundsformandsposten, der havde været så ubærligt, at han derefter endte med at foretage handlinger, som næsten antog karakter af at være en selvmordsaktion. Måske forsøgte han for sig selv at bevise, at han stadig med sin særlige position i forbundet var urørlig. Men som så mange gange tidligere i historien viste det sig, at magtfuldkommenhed i sig bærer vejen til styrtet fra magtens tinde.

Willy Strubes endeligt antog karakter af en Shakespeare tragedie, og det var samtidig starten på en hård tid for SiD. Det var, som Poul Erik Skov Christensen har formuleret det, helvedet, der brød løs kun få uger efter en veloverstået kongres. Forbundsformanden måtte bruge utrolig meget tid og alle sine ressourcer på at rense forbundet for de beskyldninger, der fulgte i kølvandet, inden det endelig kunne slås fast, at det alene var Willy Strube, der sammen med Ole Iversen havde begået ulovlighederne.

#### *Ingen fusion med Willy Strube*

Willy Strube-sagen, der kastede et skarpt og for offentligheden afslørende lys på den mørke side ved gruppeformandens personlighed, understregede med al tydelighed, at Willy Strube havde været en direkte og uoverstigelig barriere imod sammenlægningsforhandlinger mellem SiD og KAD. Fusionsforhandlingerne var ikke blevet til noget eller var i det mindste blevet skubbet ud i en uvis fremtid, hvis ikke afsløringen af Willy Strubes svindlerier havde ændret ledelsen i SiD.

*”... jeg tror slet ikke, han [Willy Strube] var klar over, at hans egen person stod i vejen for, at der overhovedet kunne indledes forhandlinger om en eller anden form for fusion mellem de to forbund. Ingen i KAD’s topledelse eller hovedbestyrelse kunne drømme om at indgå i en fusion med noget, Willy havde indflydelse på.” (Knudsen 2004, s. 203-04).*

*”Det siger Lillian jo på et meget tidligt tidspunkt, at hun havde ikke indgået nogen sammenlægningsdrøftelse, så længe Willy havde været der.” (Interview nr. 5)*

*“... det, der gjorde, at det kunne lade sig gøre, var, at Willy Strube ikke var her længere. Og der er ingen tvivl om det. Det var ikke sket, hvis Willy havde været der. Det er jeg helt sikker på. Han har formentlig trådt så meget på sine vennerovre fra KAD, at de har tænkt: Nej, ikke på vilkår, at vi vil være sammen med den person.” (Interview nr. 6).*

At Willy Strube forsvandt skabte derfor en helt ny situation, hvor alt igen var muligt – herunder også en fusion mellem KAD og SiD. For Lillian Knudsen stod det klart, at Willy Strube ønskede en samling af mænd og kvinder i industrien. En sådan samling stod hans

egen person selv i vejen for, men da han tog sit eget liv, åbnede han paradoksalt nok for muligheden. ”Hans død og hele optakten til den var selvfølgelig et hårdt slag for SiD, men forholdet mellem de to forbund ændrede sig derefter til det bedre.” (Knudsen 2004, s. 211).

### Samarbejdet styrkes

Willy Strube nåede ikke at underskrive den nye samarbejdsaftale med KAD, før han fratrådte sine poster, men så snart hans efterfølger – Børge Frederiksen – blev konstitueret, tog han kontakt til Lillian Knudsen. Det var starten på et nyt og samarbejdspræget forhold mellem de to organisationer baseret på gensidig tillid. ”Den nye gruppeformand i industrien, Børge Frederiksen, viste sig at være af en helt anden støbning end Willy. Mere pragmatisk og med stor lyst til at samarbejde med os.” (Knudsen 2004, s. 211).

Når det kunne lade sig gøre, skyldes det, at der bag den manglende tillid til den hidtidige gruppeformand i det daglige faktisk på mange områder havde været et udmærket samarbejde mellem KAD's industrikvinder og SiD. Selv om der var løbende grænsestridigheder, havde man derfor også som regel været i stand til at finde pragmatiske løsninger. I samarbejdsudvalget mellem KAD og SiD's industrigruppe blev fra 1995 og frem typisk behandlet tre-fem sager i kvartalet. For det meste sager om SiD, der stjal medlemmer fra KAD, og det var næsten altid den samme løsning, man kunne enes om. At de medlemmer, det drejede sig om, fik lov til at blive i SiD, mens det i fremtiden var KAD, der i overensstemmelse med overenskomstforholdene skulle have de kvindelige medarbejdere. Det var en pragmatisk model, fordi man undgik at tvinge enkeltmedlemmer.

Det forhold, at kvinder og mænd i høj grad delte vilkår og havde en fælles dagligdag i industrien, betød også, at der med hensyn til organisationskultur var langt større samhørighed mellem SiD's Industrigruppe og KAD's industrikvinder.

*”... kulturen blandt industripigerne på Applebys Plads lignede meget kulturen i SiD's Industrigruppe. Altså, det var ikke den samme, men den lignede måske mere, end den lignede de andre områder i KAD, og omvendt er det vel heller ikke forkert at sige, at Industrigruppen i SiD mere lignede industri-pigerneovre på Applebys Plads, end de lignede Byggegruppen.” (Interview nr. 5).*

Derfor var der klart i KAD blandt industrifolkene en større samhørighed med SiD og en større forståelse for, at det på sigt kunne være nødvendigt og nok også ønskeligt at slå forbundene sammen. En af årsagerne til, at KAD's forbundsledelse åbnede op for fusionsforhandlinger, var da også en fornemmelse af, at det kunne vise sig vanskeligt i længden at holde på kvinderne fra industrien, som tidligt tilkendegav interesse for et tættere samarbejde med SiD.

Det er klart, at industrikvinderne også følte sig voldsomt presset af SiD, og at det anstrengte forhold til Willy Strube havde påvirket dem stærkt. Derfor var der også blandt KAD's industrikvinder nogle, der i høj grad frygtede, hvad en sammenlægning kunne medføre for kvindernes fremtidige muligheder.

Men nødvendigheden af at genskabe de pragmatiske samarbejdsrelationer oven på Thrige-sagen var der enighed om i KAD, og derfor kunne Lillian Knudsen og Børge

Frederiksen allerede i begyndelsen af november 2001 underskrive den nye samarbejdsaftale.

Lillian Knudsen udtrykte sin tilfredshed med, at aftalen var på plads, inden den gamle, opsagte aftale udløb den 10. november. Med den nye aftale stadfæstedes de hidtil eksisterende samarbejdsrelationer, det vil sige at lokale aftaler og samarbejdskutymen, som var opstået på baggrund af de to gamle aftaler fra 1976 og 1986, skulle respekteres. Det hidtidige udvalg med to fra hver side til behandling af stridigheder forbundene imellem blev også opretholdt. Hermed havde man stadig et organ, der kunne træde til som mægler i tilfælde af uenigheder, der ikke kunne løses lokalt. Hvis den ene part ønskede det, og hvis samarbejdsudvalget ikke kunne nå et resultat, kunne sager sendes til afgørelse i LO's grænseudvalg.

Aftalen var i virkeligheden et udtryk for status quo, men der indgik dog også – som nævnt ovenfor – en opfordring til at styrke det lokale samarbejde og dermed forebygge nye grænsekonflikter. For eksempel et fælles opsøgende arbejde på virksomhederne ([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 02.11.2001).

Samlet må det fastslås, at den 30 år gamle udvikling, der pressede KAD medlemsmæssigt, ikke blev ændret. Så i KAD kunne man se frem til, at der også i de kommende år ville være et pres på medlemstallet, der stadig måtte forventes at fortsætte i nedadgående retning. Det gjorde spørgsmålet om sammenlægning aktuelt, nu da den afgørende barriere, som Willy Strube havde udgjort, var blevet fjernet, og industrigruppen havde vist sin vilje til at udvikle et konstruktivt samarbejde (Knudsen 2004, s. 211-12).

I første omgang førte underskrivningen af den nye aftale og de videre kontakter til en beslutning om, at KAD og Industrigruppen i begyndelsen af det nye år skulle gennemføre nærmere drøftelser om en formalisering og udvidelse af samarbejdet. Men inden det blev en realitet, blev samarbejdet på industriområdet overhalet indenom af en ny udvikling på forbundsniveau mellem SiD og KAD.

Som det siden blev formuleret af Industrigruppens nye formand, Børge Frederiksen:

*”På visse punkter er samarbejdsaftalen overhalet indenom. Og det skyldes ikke mindst, at vi har fået endnu en spiller på banen – det nye folketingsflertals fagforeningsfjendske politik.”* ([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 20.03.2001).

### 3.3 Regeringsskifte og frihedspakke

LO-fagbevægelsen blev – i hvert fald i egen selvforståelse – udsat for et voldsomt ydre pres, da valget den 20. november 2001 endte med et klart nederlag for Poul Nyrups socialdemokratisk-radikale regering. Efter næsten ni år ved magten måtte Nyrup overlade styrepinden til formanden for Venstre, Anders Fogh Rasmussen. For første gang i årtier var midterpartierne med Det Radikale Venstre i spidsen ikke længere tungen på vægtskålen, og Anders Fogh kunne danne en VK-regering, der alene baserede sig på et flertal sammen med Dansk Folkeparti.

Venstre havde blandt andet vundet valget på med held at fremstille partiet som en stør-

re garant for velfærdssamfundet end Socialdemokratiet. Det havde virket over for vælgerne, men i LO-fagbevægelsen troede man ikke på forvandlingen. Her så man stadig Anders Fogh som en superliberalistisk politiker, der ville bruge sin magt på at realisere visionen i sin tidligere bog ”Fra socialstat til minimalstat”.

Der blev da også med opgøret mod smagsdommerne med videre på nogle punkter lagt op til en hård linje fra VK-regeringens side, og det afgørende i de faglige organisationers umiddelbare vurdering var det stærke liberalistiske sprogbrug i regeringens arbejdsmarkedspolitiske udspil. I forlængelse af retorikken og løfterne under valgkampen fremlagde den nye beskæftigelsesminister, Claus Hjort Frederiksen, regeringens *frihedspakke på arbejdsmarkedet*.

Alene titlen kunne bringe sindene i kog i LO og i forbundene, og indholdet var af en karakter, der fik fagbevægelsens ledere til at betragte den nye regerings politik som en krigserklæring mod den etablerede fagbevægelse og dermed mod den danske aftalemodel.

Væsentlige elementer i frihedspakken var et forbud mod eksklusivaftaler og gennemførelsen af en lovgivning, der åbnede op for deltidsbeskæftigelse på hele arbejdsmarkedet, det vil sige også på de overenskomstområder, hvor LO-forbund havde indgået aftaler, der helt eller delvist begrænsede deltid. Dertil kom som det helt afgørende en begrænsning af de eksisterende arbejdsledigheds-kassers reelle monopol.

Regeringen var ude efter princippet om fagligt baserede a-kasser, som det hidtil – udover AC- og FTF-området – kun var Kristelig A-kasse, der havde fået dispensation til at fravige. For regeringen gjaldt det om at skabe fri konkurrence og valgmuligheder ved at åbne op for tværgående a-kasser i større omfang. Et væsentligt skridt i den retning skulle være etableringen af en statslig tværgående a-kasse, der kunne blive en meget alvorlig konkurrent til de faglige a-kasser. For de fleste lønmodtagere på LO-området havde det eneste alternativ hidtil været De Kristelige, og den mulighed veg mange tilbage for. En statslig a-kasse ville derimod fremstå langt mere neutral, og på sigt kunne det måske medføre et alvorligt dræn i LO-kassernes medlemstal. Og dermed samtidig en forøgelse i det i forvejen alvorlige medlemstab i forbundene.

De faglige ledere var sig fuldt bevidste, at ikke mindst deres administration af a-kasserne i tæt forbindelse med fagforeningerne, var en væsentlig forklaring på den tårnhøje organisationsprocent i Danmark. Selv om det altid i a-kasselovgivningen har været fastslået, at lønmodtagere har ret til alene at melde sig ind i en a-kasse og ikke samtidig tilslutte sig den tilhørende fagforening, så har det alligevel af den overvejende del af lønmodtagerne været opfattet som to sider af samme sag. Med en ny tværfaglig statslig a-kasse måtte man forvente, at denne set fra fagbevægelsens side gunstige sammenhæng ville blive svækket og måske efterhånden helt forsvinde i lønmodtagernes bevidsthed. Og dermed var der stor risiko for et øget tab af medlemmer, hvis regeringen kom igennem med sin frihedspakke (Due og Madsen 2007).

I skrivende stund – mere end fem et halvt år senere – ved vi, at VK-regeringen ikke betød den trussel mod fagbevægelsen og den danske model, som frihedspakken lagde op til – i hvert fald som den blev opfattet af LO. Det viste sig hurtigt, at regeringen ikke kunne få gennemført frihedspakken, som den blev fremlagt. Dansk Folkeparti, der søgte at profilere sig som en slags gammeldags socialdemokrati, gik blandt andet imod både afskaffelsen

af retten til eksklusivaftaler og mod den statslige a-kasse. Så det var kun forslaget om ret til deltid, der gik igennem, og endda i en modereret udgave, der tog hensyn til de løbende overenskomster.

Siden er ganske vist eksklusivaftalerne alligevel blevet afskaffet som følge af en dom ved Menneskerettighedsdomstolen i Strasbourg i januar 2006. Det har marginalt svækket de etablerede organisationer og givet yderligere medlemsafgang til de alternative, såkaldt "gule" faglige organisationer. Større effekt har det derimod haft, at der i stedet for den statslige arbejdsløshedskasse generelt i 2002 blev åbnet mulighed for, at a-kasser kan dække tværfagligt. Herved har LO-kasserne og LO-forbundene yderligere tabt medlemmer.

Regeringen har holdt fast i bekæmpelsen af de elementer af tvang, der kan ligge i et kollektivt aftalesystem, men derudover ændrede regeringen hurtigt signaler, og der er på flere områder udviklet en tæt dialog mellem LO-fagbevægelsen og VK-regeringen. Det gælder senest trepartsamspillet omkring styrkelsen af efter- og videreuddannelse, der fik et genembrud med overenskomstforhandlingerne i starten af 2007. Hele diskussionen omkring den danske flexicurity-model, som har medvirket til at give Danmark et stærkt positivt ry i udlandet, har også ændret atmosfæren, så man må sige at den borgerlige regering i dag både i ord og handling synes at være tilhænger af hovedprincipperne i den danske model.

Der er stadig en del aktive i de faglige organisationer, der ser Anders Fogh Rasmussen som en forklædt "hulemand", det vil sige som fortsat tilhænger af minimalstaten og dermed principielt imod fagbevægelsen. I realiteternes verden må man dog sige, at regeringen på flere og flere områder binder sig til at forsvare både den danske model og det socialdemokratiske velfærdssamfund. Det vil blive meget vanskeligt for regeringen at ændre spor uden at tabe regeringsmagten ved det først forekommende valg.

Hvorvidt den ene eller den anden udlægning er rigtig, skal ikke afgøres her. Det er ikke relevant for denne bogs emne: fusionen mellem SiD og KAD. I denne sammenhæng er den afgørende pointe, at de faglige ledere både i LO og i forbundene tilbage i de sidste uger af 2001 og i det mindste i en stor del af 2002, opfattede frihedspakken som et frontalt angreb mod fagbevægelsen. Det blev vurderet som et voldsomt ydre pres, der direkte truede de faglige organisationer, og derfor fik det en umiddelbar betydning for udviklingen af fusionsplanerne mellem KAD og SiD.

*"Altså. Vi får jo regeringsskiftet, og i kølvandet på det kommer blandt andet udmeldingerne om en statslig a-kasse, tværfaglige a-kasser, og også diskussionen om eksklusivaftaler kommer op. Lige på det tidspunkt havde vi i hvert fald overvejelser om, at det her er ikke kun forbundets liv, KAD's liv. Det er hele fagbevægelsens liv, der står på spil." (Interview nr. 8).*

*"Den borgerlige regerings kamp mod eksklusivaftaler skaber en psykologisk effekt, idet kvinderne tager den "man må ha' lov til at være, hvor man vil" op og tænker: Det var måske smartere at være sammen med mændene." (Interview nr. 10).*

*"... der er meget politisk sabelraslen fra den nytilkomne borgerlige regering om både det ene og det andet, som i virkeligheden ville komme til at stille os – synes jeg – i en meget*



*dårlig situation, hvis ikke vi prøvede at tage forskud på, hvad det kunne betyde ... dér kunne jeg i hvert fald se for mig, at selvfølgelig kunne vi godt stå alene, men på den anden side set, så ville det fandeme være bedre, hvis vi kunne stå sammen med nogen, vi havde et umiddelbart stærkt fællesskab med.” (Interview nr. 7).*

Den nye regering og frihedspakken skabte et psykologisk klima, der fik hovedaktørerne til at overveje forbundenes situation og til at foretage de første handlinger, der i løbet af kort tid satte forhandlingerne om en fusion i gang.

### **Underliggende, betingende og udløsende årsager**

Hovedaktørerne i fusionen er, som det er fremgået, enige om, at VK-regeringens frihedspakke på den måde spillede en afgørende udløsende rolle for starten på forhandlingsprocessen om en fusion mellem KAD og SiD.

Men der er også enkelte af de interviewede deltagere i fusionsprocessen, som har svært ved at se den direkte sammenhæng.

*”Jeg tror ikke, at lovgivningen om tværfaglige a-kasser har haft noget med den her fusion at gøre ... Det er forkert, hvis der er nogen, der bruger det som argument for, at vi fusionerede. Det ville have været en lige så stor trussel, hvad enten vi fusionerede eller ej.” (Interview nr. 9)*

Andre fremhæver, at det jo var noget, der ganske vist blev talt om i slutningen af 2001 og begyndelsen af 2002, *”men det gik jo først rigtigt i gang her fra 2003-4 stykker.”* (Interview nr. 21). Men det afgørende i denne sammenhæng er ikke, hvad der præcist kom ud af regeringens udspil. Det afgørende var derimod chokeffekten, da forslagene blev lanceret i slutningen af 2001.

Regeringens forslag, der blev opfattet som en trussel mod fagbevægelsen, var allerede delvist kendt under valgkampen i efteråret 2001, og de blev konkretiseret umiddelbart efter i frihedspakken i tilknytning til regeringens tiltrædelsesgrundlag i slutningen af året. Det satte gang i initiativerne for en fusion, og den officielle beslutning om at gøre forsøget blev fremlagt i midten af marts 2002. Det var først derefter, at der efterhånden skete en vis udvanding af frihedspakken. For eksempel meldte Dansk Folkeparti ud den 25. marts, at partiet ikke kunne støtte en statslig a-kasse, men alene ville acceptere, at de eksisterende a-kasser fik mulighed for at blive tværgående (Erhvervsbladet, 25.03.2002).

Det er korrekt, at den nye regering og frihedspakken ikke er afgørende for, at fusionen blev til noget. Og at tværgående a-kasser med videre var en trussel for LO-fagbevægelsen både med og uden fusion. For at forstå, hvordan den nye regerings handlinger alligevel spillede en rolle, er det derfor nødvendigt at fremhæve, at der kan være forskellige typer af årsager til en fusionsproces som den, vi her undersøger. Vi vil i denne sammenhæng skelne mellem tre forskellige årsagstyper.

Det er for det første de *underliggende årsager*, det vil sige mere dybtgående strukturelle og kulturelle faktorer, der påvirker organisationernes muligheder. Afgørende for fusionen var set i dette perspektiv de væsentlige samfundsmæssige ændringer i erhvervs- og uddan-

nellesstrukturen, som har mindsket LO-fagbevægelsens organisationsområde og herunder ikke mindst mulighederne for organisationer, der dækker de ufaglærte grupper. Dertil kommer en underliggende ændring i værdier og normer i retning af en større individualisme, som også begrænser mulighederne for de traditionelle faglige organisationer eller i hvert fald stiller krav om fornyelse, hvis samme medlemstilslutning skal fastholdes. Det er disse underliggende årsager, der som effekt har haft det vigende medlemstal, som ikke mindst prægede KAD i årene op til fusionsforhandlingerne, men som også SiD indirekte var påvirket af. Det skabte et pres for interne strukturændringer, men satte også spørgsmålet om sammenlægning med andre forbund på dagsordenen. Det var ikke mindst det sidste middel, som SiD i 1990'erne og begyndelsen af 2000-tallet brugte til at modvirke tabet af medlemmer.

For det *andet* er der de *betingende årsager*, det vil sige omstændigheder der påvirker de forskellige handlemuligheder, som organisationerne har. For eksempel kan den interne barriere, der lå i mistillidsforholdet mellem Willy Strube og Lillian Knudsen, ses som en betingende årsag. Så længe Willy Strube havde en fremtrædende position i SiD, ville fusionsforhandlinger ikke være mulige, uanset det underliggende pres i retning af sammenlægninger, men så snart Willy Strube forsvandt, blev også denne interne barriere nedbrudt, og der blev åbnet op for forhandlinger mellem forbundene.

For det *tredje* skal endelig fremhæves de direkte *udløsende årsager*. Hverken det underliggende pres på forbundene i form af tab af medlemmer eller de muligheder, der åbnede sig med Willy Strubes fald, var i sig selv tilstrækkelige til at sætte en fusion mellem SiD og KAD på dagsordenen. Det var nødvendigt med en ydre begivenhed – her i form af truslen fra den nye regering – til at sætte hovedaktørerne i aktion og dermed skabe åbningen for forhandlingsprocessen.

Da ledelsen i de to forbund fik følelsen af, at nu var det ikke alene deres egne organisationer, men hele LO-fagbevægelsens fortsatte eksistens, der stod på spil, var det den gnist, der startede motoren. Det var den direkte udløsende årsag til fusionsprocessen. ”... *det er rigtigt, at i det øjeblik den lovgivning kommer, så sætter det skub i det.*” (Interview nr. 22).

”... *det fører til diskussioner om, hvad gør vi nu. For vi er godt klar over, at det kan blive alvorligt for os. Vi ved jo, at den regering ikke vil være os venligt stemt.*” (Interview nr. 19).

### **Lillian Knudsen spiller ud**

Den første reaktion kom meget spontant fra Lillian Knudsens side, da hele situationen blev drøftet i LO's daglige ledelse. Hun spurgte, om det ikke snart var nødvendigt at se på en sammenlægning af a-kasserne på tværs af forbundene. KAD's forbundsformand fortalte, at de selv havde startet en proces med sammenlægning af lokale a-kasser på det amtslige niveau, og at man både centralt og regionalt kunne gøre noget tilsvarende for LO som helhed. Måske var angreb det bedste forsvar, når man skulle finde et modspil til den nye regering.

Den daværende formand for FOA, Poul Winckler, reagerede lige så spontant og meget

positivt ved at tilkendegive, at det var en ”skidegod ide”. HK’s forbundsformand, John Dahl, var lidt mere tilbageholdende, men fandt dog, at tanken var ”spændende”. Udover det var der ikke de store reaktioner på LO-ledelsens møde, men der var plantet et frø.

Lillian Knudsens udmelding var så spontan, at hun ikke på forhånd havde fået drøftet spørgsmålet i KAD. Ikke engang i den snævre inderkreds, det vil sige KAD’s økonomiudvalg, hvori indgik næstformanden, Jane Korczak, a-kasselederen, Jytte Kofoed, og hovedkassereren, Ingelise Storm, var sagen blevet diskuteret. Da Lillian Knudsen vendte hjem var det derfor netop denne gruppe, hun startede med at orientere. Måske havde hun handlet ud fra princippet, at det er lettere at få tilgivelse end at få tilladelse. I hvert fald måtte hun konstatere, at der ikke ligefrem var begejstret tilslutning til ideerne. Ikke mindst Jytte Kofoed forholdt sig kritisk, og det førte til en kraftig meningsudveksling mellem dem.

En samling af a-kasser på tværs af forbundsgrænserne ville være et afgørende politisk valg, der betød, at a-kassen kom til at leve sit eget liv adskilt fra forbund og afdelinger. Det var en kontrast til det, der havde været udviklingen i KAD, hvor man dyrkede princippet om fagligt baserede a-kasser. Den tætte sammenhæng lokalt gav både fagforeningen og a-kassen ekstra styrke, men det var a-kassen, der var det afgørende omdrejningspunkt. Da a-kassen efter al sandsynlighed var det mest attraktive tilbud set fra de fleste medlemmers synsvinkel, kunne det simpelthen være svært at drive fagforeninger adskilt fra a-kasserne. En adskillelse kunne gøre de lokale fagforeninger for dyre administrativt set. Når der er en a-kasse, er der også et administrativt apparat, et hus og et grundpersonale, som der kan bygges oven på i forhold til fagforeningen.

Derfor mente Jytte Kofoed, at der skulle holdes fast i de fagligt baserede a-kasser, og det blev da også – som vi skal se det – et væsentligt spørgsmål, da fusionsforhandlingerne mellem KAD og SiD siden kom i gang. Ingelise Storm var mere på Lillian Knudsens side. Hun mente, at det måtte være muligt også med et tværgående mere strømlinet a-kassesystem at skabe et samarbejde mellem ligestillede forbund, som kunne fastholde en styrkelse både på a-kassesiden og fagforeningssiden.

Man kan sige, at der i Lillian Knudsens åbning vedrørende et samarbejde om a-kasser også indirekte lå en åbning om et fagligt samarbejde, fordi det ene forudsatte det andet, hvis man skulle fastholde fordelene ved fagligt baserede a-kasser. Selv om Lillian Knudsen i første omgang kun eksplicit talte om a-kasser, så kunne det derfor hurtigt vise sig, at det kunne udvide sig til et mere gennemgribende samarbejde om alle opgaver, som de faglige organisationer tog sig af.

### **SiD-formanden sætter processen i gang**

Poul Erik Skov Christensen gik ikke ind i en nærmere diskussion af Lillian Knudsens udmelding om a-kasser på mødet i LO’s daglige ledelse. Men han tænkte meget over det i de kommende dage. Han var selv rystet over, hvor markant VK-regeringen havde spillet ud med sin frihedspakke. Med en sådan ydre fjende måtte LO-fagbevægelsen styrke det indre sammenhold, og i den forbindelse var det også nødvendigt at overveje at sætte yderligere fart i fusionsprocessen for at skabe stærke og bæredygtige forbund, der kunne tage udfordringerne op.

SiD's forbundsformand vurderede, at når Lillian Knudsen kom med en så markant udmelding om en sammenslutning mellem a-kasserne, så kunne det nok godt tages som udtryk for, at KAD'erne også var på vej til at ændre holdning om fusioner. Måske var KAD'erne ved at være parate til at fravige den hidtidige linje, der gik på at bevare den vestlige verdens eneste kvindelige forbund intakt for at sikre ligestillingsinteressernes varetægtelse i fagbevægelsen?

Det var sådanne overvejelser SiD's forbundsformand gjorde sig, og det ledte – som det er beskrevet oven for i indledningen til kapitel 1 – til den afgørende beslutning i december 2001 om at vende bilen på vej til Odense for at tage den første drøftelse med Lillian Knudsen om en sammenlægning af de to forbund. Lillian Knudsen havde skabt en åbning, som satte Poul Erik Skov Christensen i bevægelse, og dermed var hele processen, der endte med den endelige fusion og dannelsen af Fagligt Fælles Forbund, 3F, den 1. januar 2005, blevet sat i gang.

Som nævnt i kapitel 1 var det for SiD-formanden den samlede pakke, han tænkte på, da han henvendte sig til KAD's formand i december. Men udfaldet af deres første drøftelse blev dog ikke, at forbundene kastede sig ud i det store forkromede sammenslutningsprojekt her og nu. De var enige om, at der skulle tages fat på drøftelser af et udvidet samarbejde på enkelte områder. A-kasseområdet, som Lillian Knudsen havde nævnt i LO, var ikke umiddelbart så egnet på grund af de to forbunds meget forskellige lokalstruktur. Derimod var fandt de to, at it kunne være et oplagt emne.

Det endte også med en sådan snæver indgang til det videre forløb, hvor det netop blev spørgsmålet om it-samarbejde, der skulle være det første emne til drøftelse. Som det siden hed i den officielle udlægning af historien, var der i slutningen af 2001 blevet indledt drøftelser om et tættere *teknisk samarbejde* mellem KAD og SiD i forbindelse med løsningen af blandt andet a-kasse og edb-opgaver (SiD Årsberetning 2001, s. 6).

Lillian Knudsen udbad sig en formel invitation, fordi hun ønskede at kunne forelægge den for sin hovedbestyrelse og dermed sikre opbakning til drøftelserne. Poul Erik Skov Christensen holdt dog fast i, at det fortsat skulle være drøftelser af sonderende karakter. Der skulle ikke være nogen offentlighed omkring dem, og han holdt selv oplysningerne om forløbet i en relativ snæver inderkreds. SiD-formanden ønskede ikke oven på den problematiske Willy Strube-sag at løbe ind i nye problemer, hvis det skulle vise sig, at forhandlingerne mellem forbundene løb ud i det rene ingenting. Først når der var mere sikkerhed for, at processen kunne føre til fornuftige resultater, kunne organisationerne gå til offentligheden og fortælle om deres planer.

I første omgang blev der inviteret til et møde på neutral grund – nærmere bestemt Hotel Scandinavia – den 9. januar 2002. Ud fra denne forsigtige start udviklede processen sig hurtigt. Allerede godt to måneder senere kunne man offentligt proklamere, at KAD og SiD nu startede realitetsforhandlinger om en egentlig sammenlægning af de to forbund. Om hvordan det gik til, handler det næste kapitel.

## Kapitel 4

# De første skridt

### *Starten på forhandlingsforløbet*

#### 4.1 Indledning

Onsdag den 13. marts 2002 mødtes bestyrelsen for SiD's Industrigruppe med KAD's hovedbestyrelse på SAS Radisson Hotel på Amager for at diskutere et nærmere samarbejde mellem de to forbund inden for industrien. Det skete i forlængelse af Thrige-sagen og den nye samarbejdsaftale, der blev indgået mellem organisationerne i november 2001. Mødet var – som det fremgik af indledningen til kapitel 3 – allerede blevet besluttet ved den lejlighed, og nu blev det endelig en realitet.

Den fælles drøftelse foregik i en god og konstruktiv atmosfære og førte blandt andet til enighed om starten på tre konkrete samarbejdsforsøg mellem forbundenes lokale afdelinger i henholdsvis Esbjerg, Århus og Frederiksborg amt. Industrigruppens formand Børge Frederiksen fremhævede på mødet, at det nu gjaldt om at se fremad:

*"Lad os for en gang skyld prøve at være på forkant med udviklingen. Vi skal nedlægge alt det gamle og bygge noget nyt. Og lad os så se at komme i gang."*  
([www.sid.dk](http://www.sid.dk), 20.03.02).

Også forretningsfører Arne Sørensen fremhævede i sit oplæg nødvendigheden af fornyelse. Han sagde direkte til KAD'erne, at han godt kunne forstå, at de ikke bare ville optages i SiD. Det var svært at se, hvad de egentlig ville få ud af det. Så hvis den diskussion skulle fortsætte, så kunne det efter Arne Sørensens vurdering kun lykkes, hvis man faktisk lukkede begge de eksisterende organisationer og byggede et helt nyt forbund op.

I SiD's Industrigruppe vidste de godt, at der mellem de to forbund fra begyndelsen af januar havde været drøftelser om en udvidelse af samarbejdet – i første omgang af mere teknisk karakter omkring it – men hverken Børge Frederiksen eller Arne Sørensen havde nogen anelse om, at de to forbundsformænd havde bragt diskussionerne langt videre end som så, og at formændene allerede næste dag, torsdag den 14. marts på et pressemøde, ville orientere offentligheden om, at forbundene nu ville undersøge mulighederne for at skabe en helt ny fælles organisation. Det var det pressemøde, der markerede det egentlige startskud til fusionsforhandlingerne.

Da Lillian Knudsen og Børge Frederiksen efter mødet snakkede sammen, spurgte hun, om han havde talt med Poul Erik Skov Christensen om det nu veloverståede møde. Børge

Frederiksen svarede, at det havde han ikke, men han var blevet indkaldt af forbundsformanden til et hastemøde næste morgen, torsdag den 14. november, kl. 7.30.

Hvad går det så ud på, spurgte Lillian Knudsen. Det vidste Børge Frederiksen ikke, men han regnede med, at det handlede om Willy Strube sagen, hvor der var forskellige undersøgelser i gang. Lillian Knudsen tilføjede derefter, at hun godt vidste, hvad de skulle snakke om. Hun og Poul Erik havde udviklet en helt ny dagsorden, og derfor skulle de i morgen meddele offentligheden, at der blev startet vidtgående fusionsforhandlinger mellem de to forbund.

Børge Frederiksen blev forbløffet, men kunne godt forstå, hvorfor Lillian Knudsen åbenbart havde troet, at han havde talt med forbundsformanden i forvejen. Indlæggene fra Industrigruppen om nødvendigheden af at begynde forfra og så videre passede åbenbart som hånd i handske med de overvejelser, forbundsformændene havde gjort sig om, hvordan man kom videre med processen. Det var blevet sagt, fordi industrifolkene selv mente, at der var brug for fornyelse. De havde ingen konkret viden om, hvor langt de såkaldt tekniske drøftelser på forbundsplan nu havde bevæget sig.

Industrigruppens formand var ikke kun overrasket. Han blev også godt gal i skralden. Der var i og for sig ikke noget i vejen med indholdet, men det var da forbløffende, at forbundsformanden havde tilladt sig at gå så langt uden at informere lederen af den gruppe, der var mest berørt af drøftelserne med KAD.

Børge Frederiksen syntes også, at det var lidt farligt spil, at Poul Erik Skov Christensen uden videre lod et sådant møde mellem Industrigruppens bestyrelse og KAD's hovedbestyrelse finde sted, uden forinden at informere ham om, at der nu var opnået enighed om en ny dagsorden. Det kunne jo være gået rent galt, hvis Industrigruppen havde kørt en mere traditionel SiD-linje over for KAD og havde sagt, at hvis de ville noget, så kunne de bare komme, men de skulle ikke regne med at få indflydelse på noget som helst. Så kunne den nye dagsorden være blevet væltet over ende, endnu før den var blevet officielt markeret.

Forbundsformanden kendte dog åbenbart industrifolkene godt nok til at vide, at de lå på samme linje som ham, og at mødet derfor sandsynligvis ville gå godt og yderligere bidrage til at fremme processen. Men han kunne ikke være helt sikker, og da Børge Frederiksen efter afskeden med Lillian Knudsen ringede til Poul Erik Skov Christensen, spurgte denne med det samme om, hvordan mødet var gået. Børge Frederiksen kunne ikke lade være med at drille og sagde dramatisk: "Det gik ad helvede til!". "Nej, det er ikke rigtigt – det er ikke rigtigt", sagde forbundsformanden med forskrækkelse i stemmen. Så var Børge Frederiksen klar over, at Lillian Knudsen havde haft ret. Han fik tilføjet, at det faktisk var gået ganske godt, og de begyndte derefter at snakke om morgenmødet den næste dag.

Børge Frederiksens melding var, at han ikke ville komme, hvis han ikke kunne få at vide, hvad det drejede sig om, men Poul Erik Skov Christensen ville ikke ud med det. Til sidst lovede Børge Frederiksen at møde op, og først derefter fik han fortalt, at der var planlagt et pressemøde om fusionsforhandlinger mellem SiD og KAD.

Grupperformandens reaktion var, at det ville han "kraftedeme ikke være med til", og det betød faktisk også, at Industrigruppen i den første del af det videre forløb holdt sig lidt tilbage. Men da der var enighed om målet: en ny fusion, så blev Industrigruppen i det lange løb den bedste alliancepartner i bestræbelserne på at få gennemført sammenlægningen.

Men det gjorde det blot endnu vanskeligere at forstå, at Industrigruppens formand ikke var blevet orienteret på forhånd.

Set i bakspejlet kunne de også i Industrigruppen se noget fornuft i, at udspillet fra forbundsformændene i første omgang blev holdt i en meget snæver kreds, og at specielt Poul Erik Skov Christensen havde holdt kortene helt ind til kroppen. Som vi skal se det, så havde Lillian Knudsen drøftet situationen med sin hovedbestyrelse, før hun kastede forbundet ud i det store projekt. Det turde SiD-formanden ikke. Med alle de forskellige interesser i det store og sammensatte forbund, ville der have været en åbenlys risiko for, at spillet var blevet væltet, eller at SiD's forhandlere var blevet lænket på hænder og fødder af baglandet. Derfor var det bedst at vente med informationerne af baglandet herunder hovedbestyrelsen, til forbundsledelsen var sikker på, at reelle forhandlinger kunne gå i gang. Som Børge Frederiksen formulerede det, så holdt forbundsformanden tæt, fordi han ville forhindre "... at alle betingelserne blev stillet op på forhånd." (Interview nr. 5).

Poul Erik Skov Christensen begrundede selv den absolutte diskretion omkring de vidtgående planer på følgende måde:

*"... hvis nu jeg lagde op til en stor debat i hovedbestyrelsen omkring det her, så var risikoen, at der ville komme 30 forskellige meninger om, hvordan fanden du skulle gøre det, og så var der blevet skabt 100 blokeringer, inden du overhovedet kunne nærme dig et forhandlingsbord. Derfor blev jeg nødt til at sige: "Her har vi et fælles mål. Målet det hedder fusion – det hedder skab en ny organisation". Det er vi få mennesker, der skal beslutte, og jeg ved godt, jeg har gået meget alene med det, men du kan sgu ikke sætte en studiekreds i gang om det." (Interview nr. 7).*

Vi har valgt at fortælle denne historie som indledning til dette kapitel om de første skridt i fusionsforhandlinger mellem KAD og SiD for at få understreget de meget forskellige arbejdsmetoder og arbejdsvilkår, som ledelserne af de to gamle forbund havde.

Lillian Knudsen stod i spidsen for en i sammenligning med SiD mindre, men mere overskuelig og sammenhængende organisation med tætte forbindelser fra top til bund og stor loyalitet over for forbundsledelsen fra de forskellige organer og niveauer i forbundet. Derfor kunne hun løbende inddrage organisationen og åbent diskutere præmisserne for forhandlingerne.

Poul Erik Skov Christensen stod i spidsen for en meget større og langt mere sammensat organisation med deraf følgende forskelligartede og nogle gange modsætningsfyldte institutionelle interesser. Der skulle ikke mindst balanceres mellem grupperne og afdelingerne, og hvis noget skulle lykkes i SiD, krævede det derfor et langt mere omfattende uformelt spil. Hvis der blev spillet for åbent og direkte ud, var der risiko for, at alle "forsvarsmekanismerne trådte i kraft", og så nåede man ingen vegne.

Denne afgørende forskel markerede sig ikke alene her i startfasen som en forskel i måden at informere og ikke-informere baglandet på. Den kom til at præge hele forhandlingsforløbet, som kun kan forstås, når der tages udgangspunkt i de forskellige vilkår forhandlerne opererede ud fra.

## 4.2 De indledende møder

Hele processen var startet to måneder tidligere med et møde den 9. januar, der også fandt sted på SAS-hotellet, der blev opfattet som passende neutral grund. Fra KAD's side deltog den øverste ledelse, der siden slutningen af 2001 havde været involveret i de interne drøftelser om sagen i forbundet, det vil sige forbundsformanden, Lillian Knudsen, næstformanden, Jane Korczak, hovedkassereren, Ingelise Storm, og a-kasselederen, Jytte Kofoed. SiD mødte også med en firemandsdelegation, der bestod af forbundsformanden, Poul Erik Skov Christensen, næstformanden, Steen Andersen, a-kasselederen, Morten Kaspersen, og derudover den ansvarlige for it i SiD, forbundssekretær Torben Bach. Sidstnævnte var en nødvendig deltager, fordi det på forhånd var fastlagt, at man især skulle drøfte mulighederne for et samarbejde på it-området.

Torben Bach, der døde under forhandlingsprocessen, var nok den i delegationen, der repræsenterede de mest traditionelle synspunkter i SiD, og dermed også en opfattelse, der havde opbakning bredt i organisationen. Ud fra dette synspunkt skulle SiD fastholdes med de værdier og den opbygning, forbundet havde. Det ville selvfølgelig kunne opnås stor-driftsfordele ved at få KAD-medlemmerne "ind i folden" på samme måde, som man havde haft glæde af de mange medlemmer, som forbundet over tiden havde indlemmet. Men der var ingen grund til at gøre noget særligt for KAD'erne. *"Torben, han ville sgu ikke lave noget. Næ, næ, lad os nu holde os lidt tilbage, sagde han. De kommer en dag helt af sig selv."* (Interview nr. 6).

I KAD havde man en særdeles positiv vurdering af de it-systemer, som forbundet selv havde udviklet. Det var opfattelsen, at KAD dermed havde fået nogle af de nyeste og mest brugervenlige og fleksible værktøjer, hvorimod SiD anvendte nogle efterhånden forældede systemer. Nogle af praktikerne i SiD ville nok et godt stykke ad vejen give KAD medhold i denne udlægning, men de ansvarlige for it i SiD holdt fast ved deres egne metoder ud fra synspunktet, at det måtte være mest praktisk at tage udgangspunkt i de værktøjer, der blev anvendt i den største organisation. Så minimerede man de ændringer, der skulle gennemføres.

Når denne vurdering så kombineres med det traditionelle SiD-synspunkt, at der ikke skulle gøres noget særligt for KAD, så var det klart, at KAD'erne i denne første fase af forløbet, hvor der især blev snakket it, oplevede, at man løb panden imod en mur. Den følelse slap aldrig KAD'erne. it-området skulle vise sig at blive et permanent stridsspørgsmål mellem organisationerne hele vejen igennem, og derfor endte det også med, at det nye forbunds it-systemer blev skabt ud fra SiD's præmisser, selv om man i KAD blev ved med at fastholde den opfattelse, at det var deres værktøjer, der var langt de bedste. Det var et af de områder, hvor det var forskellen i størrelsen på de to forbund, der slog igennem, så det blev storebror, der kom til at bestemme.

Spørgsmålet var vigtigt, men ikke vigtigt nok til at sætte en bremse for fusionen. Det var også et emne for specialister, og derfor blev nogle af hovedaktørerne hurtigt lidt fjerne i blikket, når de sædvanlige it-slagsmål blev bragt op. Hverken Poul Erik Skov Christensen eller Lillian Knudsen ville lade uenighederne på dette område ødelægge forløbet. Selv om



de indledende drøftelser om it derfor også var særdeles træge, så var det heller ikke noget, der bremsede forbundsformændenes ønske om samarbejde.

For Poul Erik Skov Christensen var det – som det fremgik i indledningen til det første kapitel – heller ikke sådanne tekniske samarbejds muligheder, der interesserede ham. Han gik efter at få afprøvet mulighederne for en egentlig sammenlægning af de to forbund. SiD-formanden ville gerne fusionen, det vil sige en sammenslutning, der skabte noget helt nyt og dermed også kom til at betyde en reform af det gamle SiD – udover selvfølgelig at tilgode KAD’ernes særlige interesser, ikke mindst på ligestillingsområdet samt sikre kvinderne en rimelig repræsentation i den nye organisation.

For Lillian Knudsen var det også det store perspektiv, der var det afgørende. Hun ønskede måske nok så vidt muligt at fastholde KAD som et selvstændigt forbund med den særlige profil, organisationen havde udviklet. Men hun var bekymret over, om forbundet kunne fortsætte i en lang årrække med den nødvendige styrke. Derfor overvejede hun en fusion som et muligt alternativ.

Det var på denne måde de mere overordnede spørgsmål, der prægede de to forbundsformænds overvejelser, mens man på det mere formelle plan diskuterede de tekniske samarbejds muligheder. Kravet om fornyelse var afgørende for KAD, samtidig med at det også var et positivt perspektiv set fra SiD-ledelsens synsvinkel. Men der var også mere lavpraktiske årsager til at gennemføre en egentlig sammenlægning. Som nævnt var det for Lillian Knudsen tvivlsomt, om ressourcerne ville slå til at opretholde et stærkt KAD meget længere. Og for Poul Erik Skov Christensen var det indlysende, at de to forbund stod foran de samme udfordringer.

De mistede begge medlemmer og havde været igennem flere sparerunder for at tilpasse økonomien. De begyndte begge at kunne mærke de gule fagforeninger. Og de stod begge i en situation, hvor de havde for mange afdelinger. Oddsene var ikke gunstige for nogen af dem. Det var naturligvis ingen løsning i sig selv at slå to forbund med problemer sammen, men erfaringerne med de mange optagelser af forbund i SiD havde vist, at når man først var kommet igennem den umiddelbare sammenlægning og de omkostninger, der fulgte med den, så var slutresultatet, at det blev billigere at drive organisationen.

I den indledende fase kom der også gang i kontakterne mellem de to næstformænd, Jane Korczak og Steen Andersen, der skulle vise sig at komme til at spille en meget afgørende rolle i fusionsprocessen. Men allerede her i starten af 2002 var de meget direkte involveret i formændenes overvejelser. Steen Andersen var en af de meget få, som Poul Erik Christensen drøftede situationen med i denne fase. Lillian Knudsen talte med en lidt bredere kreds, men Jane Korczak var hendes nærmeste fortrolige i sådanne spørgsmål.

Næstformændene drøftede også de videre perspektiver, og de fik fra starten en god kontakt, som blev fastholdt i hele forløbet. De kendte i forvejen hinanden godt, blandt andet fordi de begge havde deltaget i LO’s lederuddannelse. Deres relationer kunne dermed allerede fra starten baseres på gensidig tillid, og denne tillid blev udbygget og fastholdt i processen.

### SiD's problemer med en fusion

Øvelsen gik ikke kun på en fusion, der betød SiD plus ligestilling plus styrket kvinderepræsentation. Øvelsen gik på at skabe et helt nyt moderne forbund, der hverken var SiD eller KAD. Problemet i SiD var, hvordan forbundsledelsen kunne få de forskellige interesser i organisationen med på en sådan mere radikal fornyelse.

Det var på den *ene* side nødvendigt at sikre opbakning i *grupperne* – eller i det mindste neutralisere den forventede modvilje i forhold til en fusion, der også ville føre til større forandringer i SiD. Det var klart, at spørgsmålet ikke havde den samme betydning for alle grupperne. En sammenlægning med KAD var først og fremmest af umiddelbar interesse for Industrigruppen.

Generelt var det for grupperne afgørende, at en fusion ikke kom til at betyde en indskrænkning af deres suverænitet, når det gjaldt overenskomstindgåelsen. Men man kunne netop forvente, at KAD ud fra traditionerne i dette forbund ville søge at styrke den samlede ledelse på gruppernes bekostning. Måske kunne SiD's forbundsledelse lade sig presse i samme retning, fordi det ville give øgede magtressourcer til den samlede ledelse i det nye forbund i forhold til situationen under den eksisterende struktur i SiD. Så her var en mulig interessekonflikt, som kunne bringe de stærke SiD-grupper til at modarbejde en sammenlægning med KAD.

Det var vanskeligt umiddelbart at sige, hvordan de eksisterende SiD-grupper specifikt ville blive påvirket. Det ville afhænge af opdelingen i det nye forbund. Hvis den eksisterende gruppedeling i SiD blev fastholdt, kunne eksempelvis Transportgruppen se frem til også at komme til at omfatte KAD's serviceområde, det vil sige det private rengøringsområde. Mens eksempelvis Byggegruppen eller B.O.S.-gruppen, som den hed dengang, ville få de offentligt ansatte fra KAD under sine vinger. Denne gruppe omfattede ikke alene bygge- og anlægssektoren, men som navnet indikerede også den offentlige sektor (Gruppen for bygge- og anlægssektoren og offentlig service). Da man i årevis havde talt om at etablere en selvstændig gruppe for offentligt ansatte, kunne det dog ventes, at en sådan gruppering ville blive en realitet, hvis KAD's offentligt ansatte blev lagt oveni. Og man kunne måske også forestille sig, at der blev oprettet en selvstændig privat servicesektor.

Alt det var naturligvis meget langt fra afklaret på dette tidspunkt, men alle muligheder ville naturligvis blive vendt i grupperne, når eller hvis forhandlingsprocessen for alvor kom i gang. Det var sikkert, at først og fremmest Industrigruppen ville have en særlig interesse i en fusion, mens det for de øvrige grupper først og fremmest ville være spørgsmålet, hvordan en sammenlægning ville påvirke deres selvstændige kontrol med overenskomsterne. Samlet set var der således væsentlige institutionelle interesser på spil, og uden nogenlunde fodslag i grupperne kunne processen meget let blive torpederet undervejs.

Det var på den *anden* side nødvendigt at sikre opbakning i *afdelingerne*. Her kunne der forventes betydelig modstand, hvis fusionen – som det måtte antages – også skulle indeholde en større omlægning af lokalstrukturen. Netop spørgsmålet om afdelingernes stilling måtte formodes at blive helt afgørende for mulighederne for at gennemføre en sammenlægning, fordi det ikke mindst var fra afdelingerne, man kunne regne med at møde en blokerende modstand mod hele projektet.

Denne problemstilling kan illustreres med beslutningerne i de to forbund om lokal-

strukturen så sent som på deres kongresser i henholdsvis foråret og efteråret 2001 – på tidspunkter hvor en sammenlægning af de to forbund stadig ikke var aktuel politik. På KAD's 100 års kongres i marts blev der truffet en vidtgående beslutning om en reduktion af antallet af afdelinger til 25. Et så drastisk skridt var nødvendigt, hvis de økonomiske ressourcer skulle række i en periode med vigende medlemstal.

På kongressen i SiD i efteråret 2001 blev der lagt op til, at også SiD måtte gennemføre en strukturreform, der kunne tilpasse lokalstrukturen til en fremtid med færre ressourcer. Men det var meget mere forsigtige skridt, fordi der i de relativt autonome afdelinger var en massiv modstand mod for vidtgående ændringer.

Det store antal afdelinger, der dækker de fleste kommuner og mindre bysamfund, har – som det er nævnt i de forudgående kapitler – altid været et afgørende kendetegn ved arbejdsmændenes organisation – både under navnene DAF, DASF og SiD. Det var i de aktive medlemmers selvforståelse samtidig noget af det mest positive ved organisationen. Selv om mange af de helt små afdelinger begyndte at opleve vanskeligheder med at løfte den stigende opgavemængde, var der i SiD endnu i efteråret 2001 ingen konkrete planer om en gennemgribende reduktion i antallet af afdelinger. En fusion, der forudsatte en sådan reduktion, ville aldrig være mulig at gennemføre, fordi den ville blive bremset af en massiv modstand fra afdelingernes side.

Forestillingerne gik derfor i retning af en vis tilpasning af strukturen, så de helt små og ikke-bæredygtige enheder forsvandt, samtidig med at der blev skabt netværk og samarbejde mellem de resterende afdelinger, der stadig skulle udgøre et relativt fintmasket net, der sikrede den tætte kontakt til medlemmerne.

På kongressen i efteråret 2001 fremhævede Poul Erik Skov Christensen da også, at løsningen for SiD ikke var at lukke afdelinger i massevis. Løsningen var et øget samarbejde mellem afdelingerne. Han forudså, at andre organisationer, som nedlagde afdelinger, ville få stigende vanskeligheder med at fastholde en tæt kontakt til medlemmerne. Derfor skulde det fortsat være den stærke personlige kontakt, der gjorde forskellen på SiD og andre forbund.

*”I det landskab vil SiD udgøre et klart alternativ. I det landskab skal vore hundredvis af lokale afdelinger stå som faglige fyrtårne i medlemmernes daglige arbejdsliv.”*  
(*www.sid.dk, 10.12.2003*) (SiD kongresprotokol 2001, s. 168)

I virkeligheden var det en struktur, som var ved at have overlevet sig selv, der her for sidste gang blev besunget. På den næste kongres i 2004 var fusionen – herunder en reduktion af antallet af afdelinger til omkring 80 – næsten en realitet. Men i 2001 så det stadig ud til at være en helt umulig opgave at gennemføre en fusion af en så gennemgribende art.

Som det er fremgået, var Poul Erik Skov Christensen på det rene med, at en del af sammenlægningen kom til at bestå af en gennemgribende reform af lokalstrukturen. Når han alligevel udtalte sig i så forsigtige vendinger på kongressen, var det selvfølgelig, fordi han vidste, hvor stor den potentielle modstand mod en sådan reform ville være i SiD's mange afdelinger. Det var derfor et projekt med stor indbygget risiko – ikke mindst i SiD – der blev sat i søen, da forbundene startede drøftelserne om en egentlig fusion i foråret 2002.

**KAD: Hovedbestyrelsesmøde på Vilvorde**

Beslutningen om en sammenlægning med SiD satte ledelsen i KAD i et dilemma. Der er ingen tvivl om, at man i virkeligheden mest af alt ønskede at fastholde KAD som et selvstændigt forbund. Der var stor tilfredshed med den fornyelse, der var blevet skabt i forbundet, og ledelsen ønskede i enighed at kunne fortsætte med en aktivitet, der ikke mindst prioriterede ligestillingsområdet. Problemet var blot, om man stadig ville kunne agere effektivt, hvis medlemsgrundlaget fortsat var vigende?

Thrige-sagen havde netop illustreret, at det faktisk fortsat var problematisk at holde på kvinderne i industrien, hvor man kontinuerligt, trods grænseaftaler og overenskomster, tabte medlemmer til SiD. Og man havde med den nye regerings frihedspakke udsigt til en lovgivning på a-kasseområdet og et forbud mod eksklusivaftaler, der yderligere kunne presse medlemstallet. Det var ikke mindst forbundsformanden, der følte et personligt pres. Hun kunne ikke lade være med at spørge sig selv, om betingelserne for et stærkt og selvstændigt forbund også holdt – bare set i et tiårigt perspektiv?

Økonomien var jo i og for sig stadig god nok, og der var sat yderligere en strukturtilpasning i gang, så der var på den måde ikke noget i vejen for, at man kunne fortsætte. Men med fortsat tab af medlemmer, ville problemerne vokse, så forbundet ville blive tiltagende svagere. Og var det så ikke det bedste at gå med i en fusion på et tidspunkt, hvor KAD stadig havde styrke til at opnå indflydelse på den nye forbundsdannelse?

Det værste scenario Lillian Knudsen kunne forestille sig var at komme til at opleve et svækket KAD, der var tvunget til at gå sammen med SiD udelukkende på SiD's præmisser og uden mulighed for at fastholde de resultater og arbejdsmetoder, som var blevet udviklet i KAD. Hun har efterfølgende formuleret det sådan, at hvis der var nogen, der skulle lave hendes barn om, så skulle det være hende selv.

*”Det lykkedes os at stabilisere økonomien nogenlunde med de sparerunder, vi havde været igennem. Men jeg begyndte at tvivle på, om vi på sigt kunne klare os som selvstændigt forbund. Så på et tidspunkt sagde jeg til min næstformand, Jane Korczak: ”Nu synes jeg, vi skal tage skridtet og få en snak med drengene”. KAD’s og SiD’s næstformænd satte sig sammen og talte det hele igennem.” (Knudsen 2004, s. 211).*

Når det gjaldt denne beslutning var der således enighed mellem KAD’s formand og næstformand. Men i den daglige ledelse og blandt de nærmeste rådgivere, som Lillian Knudsen også løbende snakkede med, var meningerne mere delte. Man kan ud fra diskussionerne opstille to hovedsynspunkter til fusionsplanerne i KAD.

Den ene hovedlinje var at gå efter en total nyskabelse gennem en fusion af de to forbund. Den anden hovedlinje lagde vægt på, at man i stedet skulle forsøge på at skabe et samarbejde med SiD på enkeltområder og efterhånden udvide det, indtil en fusion blev den naturlige slutsten. Det var ikke mindst a-kasselederen, Jytte Kofoed, der var mest indstillet på at følge denne trinvis udvikling.

*”Altså jeg ved, at jeg på gentagne møder i hovedbestyrelsen har sagt, at skulle vi gå sammen med SiD, så skulle det være på den måde, at vi tager ét område, og når så det*

*fungerer, så tager vi det næste. Ikke før, for vi kan ikke tage de store klumper. Så må de bevise – og vi må bevise kollektivt – at det kan lade sig gøre, og at viljerne er til stede. Altså, kun sådan bliver det ligeværdigt og med en gensidig respekt for det, vi står for.”*  
(Interview nr. 3).

Det første forløb i starten af 2002 med diskussionerne om it-samarbejde viste med al tydelighed for Lillian Knudsen og Jane Korczak, at metoden med en langsom opbygning gennem samarbejde fra område til område ikke kunne bruges. Man nåede ingen vegne på it-området, så hvis det skulle være metoden, kunne man lige så godt opgive projektet med det samme. Måske var det også det, som de mere skeptiske i KAD havde foretrukket. For som Jytte Kofoed argumenterede, viste forløbet af it-forhandlingerne jo blot, at SiD’erne reelt ikke var interesserede i en sammenlægning, med mindre det blev på SiD’s præmisser.

Lillian Knudsen og Jane Korczak mente, at det måtte komme an på en prøve, men at man selvfølgelig ikke skulle brænde alle broer bag sig med det samme. Derfor skulle der fortsat være både en Plan A og en Plan B. Men før man gik videre med de konkrete sammenlægningsplaner med SiD, var det nødvendigt at sikre sig hovedbestyrelsens opbakning.

Kort tid efter, at de to overfor SiD’s forhandlere havde lanceret ideen om at prøve noget helt nyt, sørgede de derfor også for, at sagen blev taget op på KAD’s hovedbestyrelseskonference den 1. og 2. marts 2002 på kursus ejendommen Vilvorde i Klampenborg nord for København. Mødets oprindelige hovedformål var at diskutere udviklingen i KAD’s eget interne strukturprojekt, hvor afdelingernes antal skulle reduceres fra godt 60 til 25. Forløbet siden kongressen i marts 2001 havde generelt været godt, men der var nogle steder, hvor de haltede efter. Det var i størrelsesordenen to tredjedele af afdelingerne, der fulgte kongresbeslutningen og effektivt arbejdede med sammenlægningerne. Men resten var langsommere, og nogle af dem forsøgte at træne processen. Enkelte afdelinger modarbejdede direkte de planlagte sammenlægninger. Der var derfor behov for at vurdere forløbet og sikre, at kongresbeslutningerne blev fulgt op over hele landet.

Derefter blev spørgsmålet om forhandlingerne med SiD diskuteret, og i den forbindelse blev forslaget om at gå efter at skabe et helt nyt forbund lagt frem. Forhandlerne fra KAD slap så at sige katten ud af sækken i forsøget på at bringe drøftelserne med SiD ud af dødvandet.

Formålet var at få tilkendegivelser fra hovedbestyrelsesmedlemmerne om, hvilken vej man skulle bevæge sig. Hvad var det, man i baglandet lagde vægt på, hvis der skulle opbygges en helt ny organisation? Det spørgsmål blev også behandlet i et gruppearbejde, hvor man legede med tanken om, hvordan et nyt forbund skulle se ud.

Diskussionerne viste, at KAD’erne lagde mest vægt på, at ligestillingsarbejdet skulle videreføres, og at der skulle være kønskvotering ved fordelingen af poster ved sammenlægningen. Der var fuld enighed om, at det faglige arbejde på de øvrige områder ville blive væsentligt styrket gennem oprettelsen af et nyt forbund.

Der var også et udtalt ønske om, at KAD’s medlemsgrupper blev holdt nogenlunde samlet i en ny organisation. Derfor regnede man med en brancheopdeling, hvor der både skulle være en offentlig og en privat servicegruppe, men det var samtidig en udbredt holdning,

at den eksisterende struktur i SiD med relativt autonome grupper skulle fjernes. Man skulle undgå en opbygning med flere forbund i forbundet. Derfor blev der talt om brancher og ikke grupper. Brancherne skulle ikke have en magt, der løftede dem op over den samlede ledelse.

Det blev også nævnt, at det måske var en ide, at få andre forbund med i processen. I den sammenhæng blev især RBF fremhævet som en oplagt mulighed. At udvide kredsen kunne formentlig styrke processen og øge mulighederne for en egentlig fornyelse.

Selv om de fleste i KAD nok stadig foretrak at bevare selvstændigheden, så var flere og flere også påvirket af udsigterne til fortsat medlemsnedgang. Derfor skabte forslaget om at gå efter en egentlig fusion og dermed en helt nyt organisation som afløser for SiD og KAD nærmest lettelse i hovedbestyrelsen. Holdningen var hos mange, at *”uanset hvad: SiD’ere vil vi ikke være”* (Interview nr. 8). Så ideen om at binde SiD’erne til forslaget om sammen at skabe noget helt nyt, og at gøre det til den absolutte forudsætning for de videre forhandlinger, faldt derfor i god jord. Det samlede hovedbestyrelsen og gav ”kampgejst til det videre forløb”.

KAD lagde sig med drøftelserne på Vilvorde-mødet ikke entydigt på den linje at gå efter en fusion med SiD. Alle æggene blev ikke lagt i en kurv. Der var stadig så stor tilfredshed over de forandringer, der var skabt internt i KAD, at muligheden for at fortsætte som selvstændigt forbund blev fastholdt som en alternativ mulighed. Der var både en Plan A og en Plan B, og det var næppe nogen tilfældighed, at selvstændigheden var Plan A og fusionen Plan B. Men i og med at man åbnede op for fusionsforhandlingerne, var det naturligt nok Plan B, der kom i fokus. Officielt blev der holdt fast i, at man stadig havde begge muligheder hele vejen igennem, men hvor reel en mulighed, Plan A blev ved med at være, er åben for diskussion. Spørgsmålet er, om KAD ikke undervejs passerede ”the point of no return” – det punkt, hvorfra man ikke kan vende tilbage. Hele opmærksomheden blev i hvert fald rettet mod fusionsforhandlingerne og mulighederne for fortsat selvstændighed gled i baggrunden.

### 4.3 Pressekonferencen, der forsvandt i skandalen

I umiddelbar forlængelse af Vilvorde-mødet, hvor KAD’s ledelse præsenterede planerne om en egentlig fusion med SiD for hovedbestyrelsens medlemmer, havde formanden og næstformanden nye kontakter med deres respektive kolleger i SiD. Her kunne de så meddele, at de nu i KAD var parate til at rykke, hvis SiD ellers ville gå med til præmisserne for en sådan forhandlingsproces.

KAD’erne lagde stærk vægt på, at det ikke måtte være en optagelse på SiD’s præmisser. Det skulle være en rigtig fusion, der blev defineret som 1) en ligeværdig proces, 2) hvor KAD’s mærkesag ligestilling blev sikret en høj prioritering, 3) hvor KAD fik en væsentlig placering i ledelsen på alle niveauer, og 4) hvor der var mulighed for at sætte spørgsmålstegn ved alt. Dermed skulle det ikke bare være en sammenlægning, hvor KAD’s interesser blev tilgodeset på en rimelig måde, men samtidig også en proces, hvor alle hidtidige vaner og strukturer i de eksisterende organisationer blev vurderet og ændret, hvis det kunne

bidrage til at sikre et nyt og bedre forbund, der var skabt til at klare fremtidens udfordringer.

Det var en målsætning med fusionen, som både Poul Erik Skov Christensen i forhold til Lillian Knudsen og Steen Andersen i forhold til Jane Korczak erklærede sig enige i. Derefter blev der i KAD holdt endnu et hovedbestyrelses- samt formandsmøde den 12. marts, hvor ledelsen i KAD fik mandat til at starte forhandlingerne om en fusion. Der var flere positive røster, og forslaget blev blandt andet betegnet som ”en bragende god idé”. Andre tilkendegav, at det burde KAD holde sig fra. Særligt blandt de små afdelinger var der modstand på grund af dårlige erfaringer med det lokale samarbejde med SiD.

Lillian Knudsen kontaktede med det samme Poul Erik Skov Christensen for at fortælle om det positive resultat, og så kunne der indkaldes til pressemøde, hvor planerne skulle offentliggøres, til torsdag den 14. marts.

*”I foråret 2002 indkaldte vi så til pressemøde og offentliggjorde vores fusionsplaner. Jeg har haft mange søvnløse nætter, efter beslutningen blev truffet. Jeg har spekuleret på, om jeg var i færd med at gøre noget dumt. Men på den anden side mener jeg, vi har været nødt til at fusionere, mens vi stadig var store nok til at forlange indflydelse. Havde vi ventet til pengekassen var tom, var vi jo bare blevet opslugt. Og dermed ville de ufaglærte kvinders sag også være død.” (Knudsen 2004, s. 211).*

Forberedelsesprocessen var meget forskellig i de to forbund. Mens KAD nåede at få det behandlet i hovedbestyrelsen, holdt Poul Erik Skov Christensen stadig det hele mest for sig selv. Kun en snæver kreds blev informeret, og kun næstformanden var fuldt orienteret undervejs. Som det fremgik af indledningen til dette kapitel, var det således først om aftenen den 13. marts – efter at Industrigruppen havde holdt sit møde om det fremtidige samarbejde med KAD’s hovedbestyrelse – at SiD’s forbundsformand stærkt presset fortalte Industrigruppens formand, Børge Frederiksen, om den nye afgørende udvikling i forhandlingerne med KAD. Og først på mødet fredag morgen kl. 7.30 fik hele arbejdsudvalget, det vil sige forbundsledelsen samt formændene for grupperne, meddelelse om, at forhandlingerne med KAD nu gik ind i en ny fase. Her blev den daglige ledelse i form af toppen i både forbundssekretariatet og grupperne taget i ed.

Poul Erik Skov Christensen kunne også regne med nærmest pr. definition at have mandat til at få udviklet forbundet gennem optagelser. Han kunne gå ud fra, at hovedbestyrelsen ville synes, at det var en god ide. Så han nøjedes med at tale til hovedbestyrelsen sådan i mere runde vendinger om de udfordringer, forbundet stod over for. Dertil kom, at man i SiD var optaget af mange andre ting i den periode – herunder ikke mindst Willy Strube-sagen.

Netop i ugerne op til pressemødet kom der nye oplysninger om sagen i dagspressen. Den 7. februar udtalte Ole Iversen, som var blevet presset af Willy Strube til at gennemføre bedragerierne, at svindlen var langt mere udbredt i SiD, og at flere end Willy Strube således havde deltaget. Den 12. marts skrev Politiken, at politiet var i gang med at gennemgå en række bilag fra Dansk Folkeferie og smykkefirmaet A/S Karat Guld.

Der havde siden sagen eksploderede i efteråret 2001 været forskellige politimæssige

undersøgelser i gang, og medierne var stærkt optaget af svindlerierne – og især af rygterne om, at Willy Strube blot var toppen af isbjerget. Der var langt større interesse for spørgsmålet om andre ledende SiD'eres eventuelle indblanding i svindel, end der var interesse for spørgsmålet om fusionsforhandlinger mellem KAD og SiD. Poul Erik Skov Christensen måtte derfor den 14. marts først stille op til et pressemøde om Willy Strube-sagen, hvor han bekræftede oplysningerne om Karat Guld og kom med nye oplysninger om, at en del af bedragerierne var foretaget over for CO-industri. Samlet kunne man nu gøre Willy Strubes svindel op til et beløb på 1,2 millioner kroner, hvoraf godt to tredjedele var gennemført ved hjælp af Ole Iversen.

De landsdækkende medier gjorde derfor mest ud af Strube-sagen, og det var en særdeles ubehagelig situation for SiD, fordi beskyldningerne om andres indblanding stadig hang i luften. Først i løbet af efteråret blev der gennemført en række afhøringer af SiD-ledere, herunder Poul Erik Skov Christensen, og først et helt år senere – den 19. marts 2003 – konkluderede anklagemyndigheden, at der ikke var noget grundlag for at rejse tiltale mod andre i SiD. Forbundet som sådan endte med at blive renset, men det var hårdt for de ansvarlige personer så længe at være under offentlig mistanke.

På den baggrund blev pressemødet om fusionsforhandlingerne, som blev holdt i KAD's hus på Appleby Plads, derfor lidt af et antiklimaks. Det afgørende startpunkt på en proces, der kom til at ændre dansk fagbevægelse, fik ikke den opmærksomhed, som det burde have haft. Et eksempel på, at der ofte skrives historie, uden at ret mange lægger mærke til det, når begivenhederne finder sted. Det er først bagefter, at alle kan se, at der her var tale om en skelsættende beslutning.

Der var ikke mange pressefolk til stede ved mødet, og de, der var der, var fortrinsvis folk fra fagpressen, så startpunktet på den egentlige fusionsproces fik lov til at foregå i relativ ubemærkethed. De fleste aviser nøjedes med at bringe et kort Ritzau-telegram. I pressemeddelelsen var der nu heller ikke anvendt et sprogbrug, der lagde op til, at der her var tale om en historisk begivenhed. Det blev understreget, at de to organisationer nu ville prøve sammen at skabe grundlaget for at etablere en ny organisation. Og så blev det tilføjet, at andre, der også var interesseret i at udvikle fagbevægelsen, var velkomne til at deltage.

Erklæringen om starten på forhandlingerne mellem de to forbund indeholdt således en stående invitation til andre om at melde sig på banen. Det varede ikke mange måneder, før denne tilføjelse til pressemeddelelsen fik afgørende betydning for det videre forløb. Den stående invitation blev – som vi skal se det – anvendt som afsæt til også at få TIB med i spillet.

#### 4.4 Det forsømte forår?

Fra afholdelsen af pressemødet torsdag den 14. marts 2002 og helt frem til midten af juni samme år skete der ikke meget i fusionsforhandlingerne. Nogle af de involverede aktører oplevede disse tre måneder som spild af tid. Tilsyneladende var det meget vanskeligt for forhandlerne fra KAD og SiD at få etableret en effektiv dialog om, hvad det var, de fore-



stillede sig, når de i fællesskab i pressemeddelelsen havde givet udtryk for, at de sammen ville skabe noget nyt. Denne periode blev derfor af mange set som det forsømte forår.

Derefter eksploderede til gengæld det hele, da TIB's formand Arne Johansen i juni aftalte med en inderkreds i SiD, at også TIB skulle med i forhandlingerne. Det skete, uden at KAD i forvejen var blevet orienteret – for slet ikke at sige taget med på råd. TIB's entre i forhandlingerne skabte derfor voldsom turbulens og utilfredshed mange steder. Det varede dog ikke længe, før alle de direkte medvirkende aktører hilste den nye situation med tilfredshed. Den åbnede det fastlåste spil mellem KAD og SiD, og fra sensommeren 2002 kom der derfor for alvor fart i det konkrete arbejde med at forberede sammenlægningen.

### Stilstand i forhandlingerne

Det er ikke for meget sagt, at deltagerne fra KAD oplevede, at det var SiD, der var anledning til den hurtige stagnation. Ikke så snart havde parterne på pressemødet torsdag den 14. marts højtideligt tilkendegivet deres fælles vilje til at skabe noget nyt, før tonen fik en anden lyd.

Da forhandlerne tog fat igen allerede om mandagen, var det som om, at viljen til afgørende fornyelse var aftaget. Nu handlede det igen mere om, at man måtte se at ”... *finde ud af, hvordan KAD blev placeret ind i SiD.*” (Interview nr. 10). Og SiD'erne havde jo lavet masser af sammenlægninger før, så det skulle de nok finde ud af. Det hele skulle bare blive ved med at være, sådan som SiD altid havde set ud, og det tændte KAD'erne helt af, at spørgsmålet om fornyelsen ikke rigtigt blev taget seriøst.

Reelt set var det dog næppe så meget manglende vilje som manglende forberedelse, der prægede SiD'erne – og også KAD'erne. Ingen af parterne havde et gennearbejdet materiale, der kunne danne et seriøst udgangspunkt for mere dybtgående overvejelser om, hvordan fremtidens forbund skulle se ud. Så der var et behov for et omfattende dataindsamlings- og databehandlingsarbejde for at kvalificere diskussionerne.

*”Det vi laver op til sommerferien, det er simpelthen at forsøge at få stamdata hentet op omkring de to organisationer, og det er ualmindeligt svært. Der er stort set ikke nogen af dem, der sidder hverken på Applebys Plads eller på den her adresse [SiD's gamle og 3F's nuværende domicil i Kampmannsgade], som frivilligt afleverer materiale, vi kan bruge til noget.” (Interview nr. 2).*

Det var ret så tydeligt, at der fortsat var en betydelig mangel på gensidig tillid mellem organisationerne både i ledelsen og på de forskellige niveauer i de to forbund, og at man derfor ikke fik skabt fremtidens forbund i løbet af nogle få måneder.

Der var heller ikke nogen i ledelserne, der havde gjort sig forestillinger om, hvad det krævede af tid at få gennemført en omfattende fusionsforhandling. Der blev hurtigt etableret et samarbejde mellem sekretariatsfolk i de to forbund, og samtidig blev kontakterne mellem de to næstformænd, Jane Korczak og Steen Andersen udbygget. De fik i det daglige det politiske ansvar for processen. Det var deres opgave at tage stilling til alle detaljerne og sørge for at holde processen på sporet og forberede de tilbagevendende møder, hvor forbundsformændene skulle drøfte de mere principielle spørgsmål.

Næstformændene opdagede hurtigt, at de blev nødt til at prioritere dette arbejde meget højt, og de brugte allerede fra foråret 2002 en meget stor del af deres tid på fusionsprocessen. Det var langt vanskeligere at få to fortravlede forbundsformænd med i forvejen overbookede kalendere til at indse, at de også var nødt til at prioritere forhandlingerne med hinanden over det meste andet af deres virksomhed.

*”... jeg tror sgu ikke, det var gået op for Lillian og Poul Erik, hvad det var, de havde gang i. Det der med at få dem til at prioritere bare at mødes, det var jo en opgave, der kunne drive enhver til vanvid.” (Interview nr. 8).*

Der var ingen, der på et så tidligt tidspunkt af forløbet kunne vide med sikkerhed, hverken hvor det ville ende, eller hvor hurtigt processen kunne gennemføres. Men trods de indledende vanskeligheder er det utvivlsomt, at både Lillian Knudsen og Poul Erik Skov Christensen gik seriøst til opgaven. De ville begge fusionen. Det stod vel også allerede i foråret 2002 klart, hvad de overordnede tidsmæssige pejlemærker skulle være. Begge forbund skulle have kongres igen i 2004, og det ville være naturligt at få afklaret situationen inden dette tidspunkt.

Det betød selvfølgelig, at der var relativt god tid, men blandt de praktiske operatører, der fra starten blev sat til at styre forløbet, var der alligevel en nervøsitet over, at de første måneder for meget var en dans på stedet. Der var også en usikkerhed i forhold til, hvornår man overhovedet for alvor kom i gang.

### **Pres fra industrien**

Det var dog indlysende, at den officielle markering af, at KAD og SiD nu forsøgte at skabe grundlaget for en fusion, også internt skabte et betydeligt pres på ledelsen i de to forbund. De skulle holde kritikerne i tømme, samtidig med at de kræfter i forbundene, som hele tiden havde ønsket en sammenlægning, pressede på.

Offentliggørelsen af det store sammenlægningsprojekt skabte en forventning om, at fusionen nu ville blive til noget, og det kunne sandsynligvis blive farligt for det indre sammenhold, hvis forhandlingerne endte med at gå i vasken. Det var især industrifolkene i de to forbund, der havde forventninger om et positivt resultat.

Etableringen af de nye, sektordækkende karteller i LO – og herunder ikke mindst den efterfølgende samling i CO-industri i 1992 – havde gjort udviklingen af sektordækkende industriforbund til en realistisk mulighed. Set fra både SiD’s og KAD’s synsvinkel blev det opfattet som en risiko, fordi udviklingen af CO-industri til et egentligt industriforbund ville splitte de to organisationer. SiD havde lagt afstand til industriforbundsstrategien og lanceret den tredje vej, der skulle fastholde og styrke de ufaglærtes store sammenslutning. Fusionen med KAD var en videreudvikling af den tredje vej, og set fra industrifolkenes side var der den åbenbare fordel forbundet med sammenlægningen, at det ville betyde en samling af specialarbejderne og de ufaglærte inden for CO-industri og dermed styrke deres position på det vigtigste overenskomstområde på det private arbejdsmarked.

Fusionen mellem KAD og SiD blev da også både i SiD’s Industrigruppe og blandt industrivinderne i KAD set som et både fornuftigt og acceptabelt alternativ til udviklingen af

et industriforbund. Derimod ville en fortsat opdeling selv i et relativt kortfattet tidsperspektiv ikke være acceptabel. Der var fra starten derfor heller ingen tvivl om, at SiD's Industrigruppe helhjertet støttede sammenlægningsprocessen og så den som en uomgængelig proces, hvis de ufaglærtes forbund skulle opretholdes.

Blandt KAD's industrikvinder var holdningerne måske mere delte, men mange var nået til den samme analyse som SiD's Industrigruppe, og der var tydeligvis i KAD's ledelse en bekymring over, om man kunne blive ved med at fastholde medlemmerne i industrien. Hvis de forsvandt, forsvandt også grundlaget for et selvstændigt KAD.

*"Samtidig med så murrede hele Industrigruppen, hvor man selvfølgelig var lidt bekymret for, hvad der ville ske, hvis de nu pludselig gik sammen alle sammen og skred. Så havde vi kun rengøringen tilbage. Og det er også fint nok. Men det er jo ikke stort nok til at sikre et forbund." (Interview nr. 21).*

SiD's Industrigruppe fik på sit landsmøde i Esbjerg i september 2002 meget tydeligt markeret, at fusionsforhandlingerne i hvert fald for dem var sidste chance for at fastholde industrifolkene i SiD. Gruppeformanden, Børge Frederiksen, fremhævede her i meget direkte vendinger, at hvis fusionen mellem KAD og SiD mislykkedes, så gik han ind for oprettelsen af et Industriforbund, der dækkede hele overenskomstområdet med Dansk Industri. Og det ville indebære et farvel til SiD (Ugebrevet A4, nr. 20, 23.09.2002).

Nogen direkte indflydelse på forhandlingerne fik denne markering måske ikke, fordi forbundsledelserne på forhånd havde bundet sig til fusionsforhandlingerne, som da landsmødet blev afholdt også omfattede TIB. Men det var en klar besked om, at denne linje ikke skulle fraviges, hvis man ønskede at fastholde de ufaglærtes sammenhold. Det kan derfor fastslås, at fusionen med dette landsmøde blev til en uomgængelig nødvendighed, hvis det store forbund for ufaglærte med flere skulle overleve. Det stærke indre pres for fusionen blev tydeliggjort for de ansvarlige forhandlere.

### **KAD's medlemsturné**

Der var stadig i de første måneder af processen betydelig forskel på, hvordan forløbet blev tacklet i SiD og KAD. For forbundsledelsen i SiD var det fortsat alt for ukonkret, hvad der skulle stiles imod, til i større udstrækning at tage en omfattende debat med baglandet. For forbundsledelsen i KAD blev der derimod fra dag ét startet en omfattende informationsvirksomhed og dialog med baglandet.

Det er igen et udtryk for de forskellige arbejdsmetoder i forbundene. Men det skal også her understreges, at man ikke kan tage det til indtægt for et stærkere nærdemokrati i KAD end i SiD. Det er klart, at de aktive medlemmer i KAD i langt højere grad blev inddraget i processen især i startfasen, men det kan også ses som udtryk for en stærk sammenhængskraft og evne til at styre hele organisationen fra ledelsens side i KAD. Der var naturligvis mange kritiske røster, men medlemmerne, de valgte og ansatte i de lokale afdelinger og tillidsrepræsentanterne fulgte typisk forbundsledelsen, der kontrollerede udviklingen. Ikke mindst loyaliteten over for Lillian Knudsen var dybt forankret.

Hvis ledelsen i SiD ville forsøge noget tilsvarende, ville den åbenlyse risiko være, at

mange afdelinger ville protestere voldsomt og forsøge at starte en bevægelse, der bremsede forhandlingsprocessen. Det kan således også tages som udtryk for et meget udbredt demokrati, at afdelingerne i en organisation er så stærke, at de effektivt kan påvirke forbundsledelsen. I SiD kunne forbundsledelsen kun for alvor spille ud, når det var på et langt mere sikkert grundlag, så det var muligt at sikre den nødvendige opbakning. Man kunne ikke tillade sig at bruge baglandet som prøveklud.

Problemet var så, at dette forhold mellem afdelinger og forbund i SiD skabte en meget konserverende struktur, mens omvendt den åbne forbindelseslinje i KAD betød, at der var en større åbenhed over for forandringer.

Under alle omstændigheder var situationen i foråret 2002, at KAD's ledelse brugte meget tid på at inddrage baglandet. Blandt andet blev planlagt en stor turne med møder med tillidsrepræsentanter i hele landet. Der blev planlagt i alt ti møder, der blev afholdt i maj og juni med deltagelse af Lillian Knudsen og Jane Korczak. Det var ikke alle tillidsrepræsentanter, der var lige begejstrede – mildt sagt. En del var utilfredse, men mange var også glade for initiativet. Og frem for alt var der tilfreds med, at man nu åbent kunne diskutere spørgsmålet om en sammenlægning med SiD. Det havde i mange år været tabubelagt, og hvis nogen forsøgte sig, kunne de regne med at blive buh'et ud.

Samtidig med forbindelsen ud i landet blev der også forberedt et system, så der hurtigt kunne gives svar på alle medlemshenvendelser om fusionsforhandlingerne. Allerede samme dag som planerne var blevet offentliggjort, og det var blevet meddelt i radioen, begyndte mailene at vælte ind – både negative og positive tilkendegivelser. Og der blev lagt en nøje plan for, hvordan man kunne svare på sådanne henvendelser i løbet af kort tid.

## 4.5 Drama da TIB inviteres med

Den 14. juni var Lillian Knudsen på idrættshøjskolen i Vejle, hvor der blev holdt et af de planlagte møder for tillidsrepræsentanter og medlemmer i KAD. På et tidspunkt blev hun ringet op af Poul Erik Skov Christensen. Hun kunne næsten se gennem røret, hvordan han vred fingrene, og hun tænkte: "Hvad har han nu fundet på?" Han fortalte, at ballet nu også var åbnet for TIB'erne. Der ville samme dag blive udsendt en pressemeddelelse, der oplyste, at TIB havde besluttet at deltage i fusionsprocessen, og hvor han udtalte, at det skulle de være hjerteligt velkomne til.

At noget sådant var på vej, var Lillian Knudsen overhovedet ikke blevet informeret om, og den første reaktion var derfor både forbløffelse og vrede. Hun var tilbøjelig til at smide det hele fra sig. Det var en grotesk situation. Hun havde nu været igennem syv af ti dialogmøder med de aktive medlemmer, og ved de sidste tre skulle hun pludselig til at fortælle noget helt andet.

Umiddelbart i telefonen kunne KAD's formand ikke gøre meget ved det. Hun vidste, at Jane Korczak var i Fredericia sammen med SiD's næstformand, Steen Andersen, og skyndte sig at ringe hende op. Hun fortalte hele historien, og Jane Korczak blev lige så forbløffet og vred. Hun stirrede over på Steen Andersen, der sad på den anden side af bordet, og spurgte, om han havde talt med sin formand i dag. Det havde han ikke, så det var ikke kun

KAD's repræsentanter i fusionsforhandlingerne, der var blevet holdt uvidende om denne afgørende vending i processen. Det var nok en fordel for det videre forløb, at det på den måde stod klart, at der nok var foregået et noget fordækt spil, men det var ikke en konspiration alene mod KAD.

Meget hurtigt efter fik de to KAD'ere meldt deres ankomst på SiD-formandens kontor, hvor der blev talt med store bogstaver. De understregede, at det var et fælles projekt mellem ligeværdige parter, de to forbund havde startet, så hvis den ene part mente, at man skulle byde en tredje op til dans, så kunne man i det mindst have orienteret om det undervejs.

Det føltes som en bekræftelse af de værste fordomme om SiD'erne, at de bare gjorde, hvad der passede dem, og optrådte uden den fornødne respekt for sin partner i fusionsforhandlingerne. Der var dog samtidig en fornemmelse af, at der i det mindste i denne situation ikke var nogen vej tilbage. Det ville ikke være muligt at bryde forhandlingerne på spørgsmålet om TIB's deltagelse, når det i pressemeddelelsen netop var blevet fremhævet, at SiD og KAD indbød andre interesserede til at deltage. I KAD havde man – som nævnt ovenfor – mere tænkt på et forbund som RBF, der havde mange kvinder i medlemskaren og som hang godt sammen med KAD's serviceområde, men der var ikke sat præcis adresse på invitationen, så det var vanskeligt at finde argumenter for at sige nej – udover det beklagelige, at man ikke havde været involveret i beslutningen.

Den umiddelbare reaktion i KAD var meget negativ. Der var en stærk fornemmelse af, at det med tre forbund – og heraf to meget mandsdominerede organisationer – ville blive endnu vanskeligere at forfægte KAD's særlige synspunkter.

*”Jamen for fanden, nu kom der jo endnu flere mænd med. De havde jo ingen kvinder, vi kunne bygge ind. Og de var jo heller ikke vant til at arbejde med ligestilling og alle de her ting. Så det var jo op ad bakke en gang til.” (Interview nr. 1).*

Men denne negative holdning blev hurtigt vendt til et langt mere positivt syn på TIB'ernes deltagelse. Den nærmere eftertanke sagde allerede, at det formentlig kunne blive en fordel for KAD, at det var et af de mest moderne LO-forbund, der meldte sig på banen. I hvert fald var TIB's forbundsformand, Arne Johansen, kendt for uafladeligt at tale om nødvendigheden af en fornyelse af fagbevægelsen. Og i metoderne at drive forbundet på lignede KAD og TIB hinanden. TIB havde udviklet en relativ flad struktur og en løbende dialog præget af stærk inddragelse af afdelinger og tillidsrepræsentanter. Det skulle da også vise sig i praksis, at KAD'erne og TIB'erne i de videre forhandlinger havde parallelle synspunkter.

TIB's indtræden i forhandlingerne medvirkede således til at bryde den fastlåste situation, der havde præget de første måneder. De to små forbund i fusionsforhandlingerne kom i høj grad til at fremstå som allierede, der sammen forsøgte at presse den mere forsigtige, for ikke at sige konservative, seniorpartner.

Men også for SiD var der betydelige fordele forbundet med at få TIB inddraget i forhandlingerne. I forhold til sammenholdet i SiD var det vigtigt, at der mere bredt i grupperne blev en positiv interesse om fusionsprojektet, og det var derfor et problem, at det næs-

ten alene var Industrigruppen, som havde væsentlige interesser på spil. Med TIB's indtræden var projektet pludselig også afgørende for den daværende B.O.S.-gruppe.

Herefter var det ikke kun Poul Erik Skov Christensen og Steen Andersen i forbundsledelsen, der sammen med Industrigruppens formand, Børge Frederiksen, syntes, at fusionen var en god ide. Nu var det også et positivt projekt for Byggegruppens John Larsen. Nu var det meget brede og fundamentale institutionelle interesser, der blev tilgodeset med en fusion, og dermed kunne forbundsformanden forvente at have sikret en opbakning i hele forløbet. "... *det var jo vigtigt, at grupperne havde så stort ejerskab til de her ting som overhovedet muligt.*" (Interview nr. 7).

### **John Larsens initiativ**

Da SiD og KAD skød forhandlingsprocessen i gang i marts, gjorde Poul Erik Skov Christensen sig dog ikke nogen direkte forestillinger om, at det ville være muligt at få TIB med i projektet her og nu. Det gjorde derimod Byggegruppens formand, John Larsen. Allerede samme aften, som projektet var sat i søen, ringede han til TIB's forbundsformand, Arne Johansen, torsdag den 14. marts 2002 og spurgte, om ikke TIB også havde en interesse i at deltage.

SiD's Byggegruppe og TIB delte hovedarbejdsgivere i form af Danske Entreprenører og BYG, der snart efter – nærmere bestemt den 1. januar 2003 – blev slået sammen til Dansk Byggeri. Denne sammenlægning blev allerede annonceret offentligt i begyndelsen af juni 2002 og faldt således næsten symbolsk stort set sammen med TIB's indtræden i fusionsforhandlingerne med SiD og KAD (Jyllands-Posten 04.06.2002). Det var blevet endnu vigtigere at samle kræfterne på lønmodtagerside.

Det var lykkedes at sikre et godt samarbejde gennem BAT-kartellet – om end det langt fra var så stærk en enhed som CO-industri. I TIB ville den naturlige udvikling være, at Byggegruppen i SiD løsrev sig fra forbundet og gik med i et samlet bygningsarbejderforbund. Det var i et længere perspektiv afgjort en mulighed også for mange SiD'ere, men det kunne forudses at blive en problematisk og måske umulig proces at få udskilt Byggegruppen.

Det var som udgangspunkt holdningen i TIB, at det måtte være muligt at få sluppet SiD's byggefolk fri, når SiD nu i øvrigt blev større gennem en fusion med KAD. Men det var ikke aktuel politik i Byggegruppen. Det ville være en meget mere oplagt og lettere gennemførlig ide at få TIB hægtet på fusionsforhandlingerne. Så kunne man opnå præcis det samme – nemlig at samle hovedparten af bygningsarbejdere i et forbund. Det ville så være i form af en gruppe inden for den nye fusion, men det måtte formodes at blive en gruppe, der som i det eksisterende SiD suverænt afgjorde egne overenskomstforhold. Samtidig kunne man forvente med TIB'ernes deltagelse at få udviklet en lokalstruktur, der ville holde byggefolkene samlet.

John Larsens budskab var, at hvis Arne Johansen mente alt det, han havde sagt i deres mange samtaler gennem årene, så var det nu, han skulle slå til. "*Det skal jeg lige vende i morgen i TIB, så får du besked*", var Arne Johansens svar. Vurderingen i den daglige ledelse i TIB, den såkaldte seksmandsgruppe, var umiddelbart positiv. TIB'erne kunne se frem til at få en meget stærk placering i det nye forbunds byggegruppe, og samtidig ville det blive

et forbund med en størrelse og tyngde, der gjorde det særdeles interessant. Det var et meget stort politisk potentiale i en sådan konstruktion, og det tiltalte Arne Johansen.

Til gengæld kunne det – som situationen blev set i TIB – være vanskeligt at undgå et demokratisk underskud i så stor en organisation. Det problem måtte man forsøge at minimere gennem fusionsforhandlingerne. Der var også oplagte muligheder i forhold til en fornyelse af fagbevægelsen. Og i TIB diskuterede de i den følgende tid, hvad et nyt forbund med en halv million medlemmer kunne præstere i forhold til struktur, rationalisering, politisk indflydelse og kontingent.

Arne Johansens tilbagemelding til John Larsen var, at TIB gerne deltog som det tredje forbund i fusionen. Men han ville være helt sikker på, at det ikke kun var byggefolkene, men hele SiD, der var interesseret i deres deltagelse. Herefter gik John Larsen til sin forbundsformand og meddelte, at der var gode muligheder for at få TIB med. John Larsen var på forhånd sikker på, at Poul Erik Skov Christensen kunne se perspektivet, og det var da også tilfældet. Forbundsformanden var kun glad for initiativet, der åbnede nye spændende muligheder. John Larsen meldte positivt tilbage til Arne Johansen, og kort tid efter snakkede han og Poul Erik Skov Christensen for første gang direkte sammen om muligheden i forbindelse med et møde i Arbejdernes Landsbank.

Arne Johansen spurgte SiD-formanden, om han mente det alvorligt med at skabe noget helt nyt og fik et bekræftende svar. De to blev derefter enige om, at forsøget skulle gøres, og opgaven var herefter at rejse sagen og foretage den nødvendige beslutning i TIB's hovedbestyrelse. Det var i den sammenhæng, at processen pludselig begyndte at gå hurtigt. Og derfor endte det med udsendelse af en pressemeddelelse, før KAD'erne var blevet informeret om den nye udvikling.

### **TIB's motiver for at deltage**

Hvis man sammenligner baggrunden for at gå ind i fusionsforhandlingerne for TIB i forhold til KAD og SiD, viser der sig markante forskelle. De to forbund for ufaglærte med flere var presset af de strukturelle ændringer i erhvervs- og uddannelsesstrukturen og kunne derfor se frem til fortsat faldende medlemstal. TIB, der var en fusion af det faglærte snedker-tømrerforbund og træindustriarbejderforbundet, var ikke i samme grad påvirket af dette strukturelle pres. Tværtimod var der på dette tidspunkt ingen tegn på faldende medlemstal. TIB holdt skansen, og forbundet havde derfor en stærk økonomi. På sigt tegnede der sig nok et behov for en reform af lokalstrukturen, så de relativt mange små afdelinger blev lagt sammen til større og mere bæredygtige enheder, men det var ikke et aktuelt spørgsmål tilbage i første halvår af 2002.

Så vurderingen i forbundsledelsen var derfor, at der hverken økonomisk eller ressourcemæssigt var nogen grund til, at TIB skulle gå med i den store fusion. Forbundet havde eksempelvis en god tilgang af unge medlemmer, og fremtiden tegnede således lovende. Samtidig var forbundet blevet udviklet, så det virkelig – i hvert fald i egen selvforståelse – stod som repræsentant for den nødvendige fornyelse af LO-fagbevægelsen. Det betød så også, at det var afgørende for TIB, at denne fornyelse kom til at præge det nye forbund. ”... det gjorde naturligtvis, at vi havde nogle ønsker om en virkelig modernisering af den nye organisation.” (Interview nr. 4).

Når det gjaldt politisk indflydelse var sagen en anden. Her kunne man i TIB godt se, at KAD i forhold til uddannelsesprogrammer og SiD i forhold til arbejdsmarkedspolitiske foranstaltninger eksempelvis kunne noget, som TIB ikke var i stand til at løfte. På baggrund af den nye VK-regerings på nogle områder skræmmende initiativer, var det også vigtigt at sikre en stærkere politisk pondus, og i et sådant politisk perspektiv kunne fusionen også være en fordel for TIB.

Det afgørende for TIB var dog utvivlsomt, at fusionen ville betyde en samling af den overvejende del af lønmodtagerne i bygge- og anlægsbranchen. Det var indlysende for alle, og derfor var der også aktører i både KAD og SiD, der mente, at TIB havde en skjult dagsorden. Fusionsforhandlingerne skulle være en manøvre, der sikrede, at TIB på et passende tidspunkt kunne trække SiD's byggegruppe ud og medvirke til dannelsen af et bygningsarbejderforbund.

I TIB erkender man efterfølgende, at det ikke var en tankegang, man stod fremmed overfor. Det var selvfølgelig et muligt scenario, at man kunne prøve den vej, hvis det skulle vise sig, at forhandlingerne om det store forkromede forbund gik galt. Men det var faktisk ikke det, der var hovedmålet. Man fulgte ikke – som det blev formuleret af nogen i TIB – en strategi, hvor man troede på, at man kunne lade kaninen æde af slangen, hvorefter kaninen gnavede sig ud igen. Den metode blev der advaret imod, fordi den var forbundet med en alt for stor risiko. Sandsynligvis ville det vise sig, at kaninen var for svag til at slippe ud igen. Den ville blive opløst undervejs. Men for Arne Johansen var det slet ikke målet at gå ud igen. Målet var at skabe en kæmpeorganisation med den slagkraft og den politiske indflydelse, som den kunne have – samtidig med at man fik forenet bygningsarbejderne inden for rammerne af dette forbund.

Der foregik både formelt og uformelt et spil omkring TIB's optagelse i forhandlingerne. TIB'erne ønskede ikke at komme til at fremstå som nogen, der stod med hatten i hånden, ligesom SiD ikke ville stå som dem, der inviterede TIB til at deltage. Derfor kunne og ville Poul Erik Skov Christensen ikke være den, der fremsatte en officiel invitation. Det havde givet TIB alt for gode muligheder for at stille betingelser for at sige ja.

*”Det er åbenbart meget betydningsfuldt, hvem det er, der byder op til dans ... Og det har jo lidt at gøre med, hvilken forpligtelse man tager for processen.” (Interview nr. 5).*

På de indre linjer er der dog ingen tvivl om, at det var John Larsen, der tog initiativet, hvorefter parterne nåede frem til den mere officielle beslutning om deltagelse gennem de løbende kontakter, dels mellem John Larsen og Arne Johansen, dels mellem forbundsformændene direkte.

Under alle omstændigheder blev der med TIB's indtog i fusionsprocessen markeret en ny balance i relationerne mellem organisationerne. KAD blev styrket væsentligt i sit krav om egentlige nyskabelser i realiseringen af det nye forbund.



## Kapitel 5

# Treforbundsfasen: Det første år

*Fusionsforhandlingerne mellem KAD, SiD og TIB*

## 5.1 Indledning

Det var en meget sej og langsommelig proces, hvor uenige forbundsformænd brugte det meste af tiden på at udskyde de afgørende beslutninger. Sådan er det almindelige indtryk af det lange forhandlingsforløb, mens såvel KAD og SiD som TIB stadig var med, det vil sige fra sensommeren 2002 til den 2. juli 2003. Især når det gjaldt opbygningen af den centrale struktur i det nye forbund var det, som det er blevet formuleret, i virkeligheden først efter TIB's farvel, at man begyndte at kunne se konturerne til en løsning.

Det betyder ikke, at treforbundsfasen skal vurderes som et år, der var spildt. Der blev foretaget et intensivt arbejde på alle niveauer, og eksempelvis kan man stadig høre deltagerne i de tre fællesudvalg, der involverede repræsentanter både fra forbundenes ledelse og deres lokale afdelinger, tale med begejstring om den spændende politiske proces, de der var igennem. Det var, som vi skal se det, også i forbindelse med dette arbejde, at nogle af de vigtige brikker til den senere fusion mellem de to tilbageværende forbund blev lagt.

Men da TIB forlod forhandlingsbordet var ingen afgørende beslutninger om det nye forbunds opbygning endnu på plads.

*”Det var faktisk først, da fællesudvalgene var færdige, og TIB gik, og så en måned eller to efter det, at der kom ... et bud på en central struktur nedskrevet på papir. Der kom også aftalen om fair repræsentation. Der kom et revideret politisk grundlag. Og det blev så sendt ud med det samme, og man begyndte at skrive om det i bladene.”*

*(Interview nr. 10).*

Fair repræsentation var allerede på vej inden sommerferien, og var en af årsagerne til bruddet med TIB, og det store arbejde med det fagligt/politiske grundlag var gennemført i et af fællesudvalgene, men først i slipstrømmen på treforbundsfasens sammenbrud kunne man nå frem til de nødvendige konklusioner.

### **Minimum 2.500 medlemmer**

Et afgørende spørgsmål, der kan vurderes som nøglen til den succesrige fusion, var dog allerede kommet på plads. Det handlede om grundlaget for den nye lokalstruktur, som blev, at

afdelingerne i det fælles forbund som minimum skulle have 2.500 medlemmer. Man kan se dette tal som et udtryk for det klassiske kompromis – også på den måde, at der ikke var nogen, der var tilfredse med det. Det var præcis det antal, som kunne danne omdrejningspunktet for en gennemgribende reform af lokalstrukturen – især i forhold til den hidtidige opbygning i SiD – uden at det førte til en ødelæggende modstand blandt de mange afdelinger i SiD, og uden at de to andre forbund, der trak i den modsatte retning, stod af.

Børge Frederiksen var, som han selv formulerede det, blevet udsat for en ”skurkestreg” af Poul Erik Skov Christensen og Steen Andersen, der spurgte ham, om han ville indgå som SiD’s repræsentant i formandskabet for det fællesudvalg, der skulle nedsættes om lokalstrukturen i det nye forbund. Deres begrundelse var, at Børge Frederiksen fra Industrigruppen havde solide erfaringer fra tidligere sammenlægninger, for eksempel integrationen af Textil- og Beklædningsarbejderforbundet. I den sammenhæng havde Industrigruppen involveret de lokale områder, og da det netop var den samme fremgangsmåde, man ville anvende med fællesudvalget, var det oplagt at sætte Børge Frederiksen i spidsen for dette arbejde.

Gruppeformanden vidste godt, at det nok var den farligste post, man kunne påtage sig i fusionsprocessen. Med sit kendskab til de meget selvbevidste SiD-afdelinger forventede han herfra at møde betydelig modstand mod opbygning af et nyt forbund, der ville betyde, at en stor andel af de eksisterende afdelinger ville forsvinde. Derfor kaldte han det også en ”skurkestreg”, men ikke desto mindre påtog han sig gerne jobbet, fordi det samtidig var en meget spændende og afgørende opgave.

Det skulle vise sig at være et af mest positive træk ved forhandlingsstrukturen i fusionsprocessen, at der – som her vedrørende lokalstrukturen – blev nedsat fællesudvalg. Disse udvalg forpligtede på den ene side forbundene bredt – herunder ikke mindst grupperne i SiD – og inddrog på den anden side samtidig repræsentanter fra afdelingerne, så der på den måde blev skabt et fælles ansvar fra top til bund i organisationerne. Men at skabe enighed om grundlaget for en ny lokalstruktur i en sådan meget bredt dækkende forsamling måtte på forhånd betragtes som en næsten umulig opgave.

Problemet blev ikke mindre af, at opgaven så at sige var bundet fra starten. Det var et ufravigeligt krav fra KAD, at der skulle ske en nærmest revolutionær ændring af lokalstrukturen. KAD havde besluttet på sin kongres i 2001 at reducere antallet af afdelinger, og den proces var i gang, da fusionsforhandlingerne blev sat i værk. Det betød, at en del af de nye afdelinger måtte løses op igen, når de skulle indgå i afdelinger sammen med SiD og TIB. Derfor var det vigtigt for KAD, at det nye forbunds afdelinger blev så store som muligt. Samtidig var det erfaringen i KAD, at de små afdelinger ikke fungerede godt nok. De kunne ikke levere den nødvendige kvalitet i serviceringen af medlemmerne.

Derfor var det for KAD udgangspunktet, at minimum 5.000 medlemmer var en forudsætning for at skabe en bæredygtig afdeling. *”I Storstrøms amt havde KAD godt 5.000 medlemmer, og de havde problemer.”* (Interview nr. 1).

For TIB var det også vigtigt, at de nye afdelinger blev meget større end afdelingerne i SiD. Talmæssigt blev i nogle af diskussionerne nævnt 7-8.000 medlemmer, som en passende størrelse. Det vigtige for TIB var, at forbundets medlemmer ville fylde mere lokalt, jo færre afdelinger et nyt forbund fik. Men i øvrigt var der i perioden, hvor TIB deltog i for-

handlingerne, flere steder lagt op til løsninger, hvor TIB'erne sammen med SiD's byggefolk kunne sikres en central placering. Andre steder var der problemer, men der er næppe tvivl om, at der var blevet fundet en løsning, som det samlede byggeområde kunne være tilfreds med. Man kom blot aldrig så langt, at det blev afprøvet reelt.

Ved flere lejligheder sagde både TIB's forbundsformand, Arne Johansen, og næstformand, Johnny Skovengaard, at sådan rundt regnet 100 afdelinger måtte være maksimum i det nye forbund. Set i bakspejlet var det et meget nøgternt og realistisk mål. Men på dette tidspunkt, i efteråret 2002, var der ikke i SiD – selv ikke hos de personer, der nærrede de mest dristige forventninger – forestillinger om, at man på den måde kunne reducere antallet af afdelinger med mere end to tredjedele. Som det blev formuleret, fik sådanne forslag "... Poul Erik Skov Christensen til at slå korsets tegn. Det var umuligt, sådan som han så det." (Interview nr. 21). Og i den vurdering delte han nok opfattelse med langt de fleste i SiD.

Som nævnt ovenfor i kapitel 4 var det ikke mere end et år tidligere, at Poul Erik Skov Christensen på SiD's kongres i efteråret 2001 havde fremhævet de mange afdelinger og den deraf følgende nærhed til medlemmerne som SiD's store styrke og dermed et kendetegn, som det var vigtigt at bevare. Både Poul Erik Skov Christensen og Børge Frederiksen vidste, at der skulle sammenlægninger af afdelinger til, men forestillingerne om, hvor langt man kunne gå, var endnu meget begrænsede.

Alligevel lykkedes det gennem en lang og sej proces for Børge Frederiksen at få vendt stemningen. Der blev diskuteret og foretaget mange og lange overvejelser i fællesudvalget om lokalstrukturen. Hvordan skulle fremtidens afdeling se ud? Hvad skulle den selv være i stand til at løfte? Hvor mange valgte og ansatte var nødvendige for at klare kerneopgaverne? Gennem sådanne øvelser nærmede man sig en fælles forståelse af, hvad afdelingerne skulle kunne præstere, og med dette udgangspunkt var det meget lettere at foretage mere nøgterne overvejelser af, hvor mange medlemmer der så skulle til.

En anden metode, der hjalp processen videre, var forskellige beregninger, der nærmede vurderede, hvad de eksisterende afdelinger i de tre forbund kunne præstere. Herigennem blev der eksempelvis sat spørgsmålstejn ved, hvor nær medlemmerne SiD's mange afdelinger egentlig var. Medlemmerne var tilsluttet afdelingerne efter virksomhed og ikke efter bopæl, og det betød, at meget store medlemsgrupper faktisk boede langt fra deres afdeling. Derfor kunne det for dem være særdeles besværligt at deltage i generalforsamlinger og anden mødevirksomhed i fritiden.

Der var enighed om, at afdelingernes vigtigste funktion i fremtiden var det *opsøgende arbejde*, og spørgsmålet var, om de mange små afdelinger overhovedet kunne løfte det.

*"... i virkeligheden i de moderne tider, vi lever i, der kan det jo ikke forventes, at medlemmerne skal komme til afdelingen. Det er afdelingerne, der skal komme til medlemmerne. Så det med lokalstrukturen, med nærheden geografisk set, det har sgu ikke den store betydning." (Interview nr. 5).*

Første gang Børge Frederiksen slap katten ud af sækken var på SiD's hovedbestyrelsesmøde torsdag den 12. december 2002. Her orienterede gruppeformanden om arbejdet i fæl-

lesudvalget om lokalstruktur, og i den sammenhæng nævnte han første gang – uden at havde overvejet det nærmere i forvejen – de 2.500 medlemmer. Det gav lidt sig selv, når han redegjorde for, hvad man i udvalget mente med en bæredygtig afdeling. Det var en enhed, der havde mindst seks til otte fuldtidsarbejdende ansatte og valgte. Hvis man så anslog, at der skulle godt 300 medlemmer til at finansiere en fuldtidsansat, så nærmede det magiske tal sig.

Børge Frederiksen konkluderede, at afdelingerne skulle være bæredygtige. Derfor skulle de have en vis størrelse.

*”Vi nærmer os det kritiske punkt, der hedder afdelingens størrelse, som hænger fuldstændigt sammen med, hvad en afdeling skal lave ... Hvis jeg kigger på, hvilke opgaver man har fundet frem til, at en lokal afdeling skal lave, og at den skal være bæredygtig, så har jeg naturligvis været nødt til at gå ind og se på, hvor mange medlemmer, der skal være i en sådan afdeling, og mit bud vil være, at afdelingerne må have en størrelse, der hedder mellem 2.500 og 3.000 medlemmer.”*  
(Referat, SiD’s hovedbestyrelsesmøde, 12.12.2002).

*“... så brød fanden løs med de der 2.500 – og det var alle dem, der var under 2.500. Men gudskelov var sammensætningen i hovedbestyrelsen sådan, at der var flere, der kunne ånde lettet op.”* (Interview nr. 5).

Selv om mange var imod et så stort minimumstal – og også i diskussionerne i den følgende tid gjorde højlydt opmærksom på det – så var der på hovedbestyrelsesmødet *”... overhovedet ingen protester imod.”* (Interview nr. 2). Det var ikke lagt op som et punkt, der skulle vedtages og godkendes. De 2.500 blev blot stille og roligt taget til efterretning.

Selv om Børge Frederiksen ikke i forvejen havde overvejet sin melding til hovedbestyrelsen, så var bolden nu givet op, og det gjaldt om at gå i offensiven i spørgsmålet om afdelingernes størrelse. Derfor blev Børge Frederiksens 2.500 også formidlet i det førstkomende nummer af Fagbladet i en artikel skrevet af informationschefen, Lennart Weber. Her fremhævede gruppeformanden, at målet var selvbærende SiD-afdelinger, og at der uanset om fusionen mellem KAD, TIB og SiD lykkedes eller ej, ville blive brug for *”... radikale forandringer i den lokale SiD-struktur ... Det betyder for mig at se, at vi fremover skal arbejde med afdelinger, der har minimum 2.500 medlemmer.”* (Fagbladet, 08.01.2003).

Tallet gik som en løbeild over landet, og det blev cementeret med den midtvejsrapport, som fællesudvalget udsendte, i forbindelse med udvalgenes midtvejskonference den 17. marts 2003. Det skærpede også kritikken, og på de medlemsmøder, der i samme periode blev holdt med deltagelse af de tre forbundsformænd, var der fra de tilstedeværende SiD’ere mange protester. Poul Erik Skov Christensen blev beskyldt for at løbe fra sine ord på kongressen. Det fik på et par af møderne Lillian Knudsen på banen. Hun fremhævede, at kravet om mindst 2.500 medlemmer slet ikke var Poul Erik Skov Christensens ansvar. *”Det er ikke Poul Erik. Det er mig!”*, sagde hun.

*”Og I skal ikke begynde at sige, at jeg er gået ind for 2.500. Aldrig. ... Det gør jeg kun, fordi I gerne vil have det, men mit valg det var 5.000! Så I skal være glade for de 2.500.” (Interview nr. 1).*

Lige så stærkt mange SiD’ere var imod en grænse på 2.500, lige så stærkt var mange KAD’ere imod så små enheder, og der var livlige diskussioner i den kommende tid, ”... hvor KAD’ere render rundt og siger: ‘Hvem fanden har givet Børge Frederiksen lov til at sige, at det skal være 2.500?’ Men de får gentaget de der 2.500 så mange gange i diskussionen, at det lige pludselig fremstod som den fastlagte politik.” (Interview nr. 5)

Børge Frederiksen havde ikke fået lov af nogen, men han ringede til Lillian Knudsen og sagde, at hun kunne glemme alt om 5.000. I hendes erindring nævnte gruppeformanden, at 2.000 var realistisk, men hun fik ham så hevet op på de 2.500 (Interview nr. 1). Og derved blev det. Med sin erfarne forhandlernæse havde Børge Frederiksen pejlet sig frem til det niveau, der kunne bære igennem – også i den næste fase, hvor TIB havde forladt forhandlingerne, og KAD og SID var alene tilbage. *”Børge fandt smertepunktet”* (Interview nr. 8). Og hvis ikke han *”...havde været så fræk på et tidspunkt og lavet det her med de 2.500 medlemmer og fået dem til at nikke til det, så havde den været svær.”* (Interview nr. 6).

Man kan sige, at Børge Frederiksen som udgangspunkt syntes, at hans forbundsformand og næstformand havde lavet en ”skurkestreg” imod ham ved at presse ham til at påtage sig en nærmest umulig opgave. Men han fik svaret tilbage med samme mønt – og dermed løst en afgørende knude til alles tilfredshed.

Vi har valgt at indlede dette kapitel om de egentlig forhandlinger om en fusion mellem KAD, TIB og SiD med historien om de 2.500 medlemmer, fordi løsningen af spørgsmålet om det nye forbunds afdelingsstruktur var forudsætning for fusionens gennemførelse.

I det følgende skal vi på denne baggrund gennemgå forløbet af treforbundsfasen fra sensommeren 2002 til sommeren 2003.

## 5.2 Hvordan forhandlingerne var struktureret

Det er umuligt – inden for rammerne af en pladmæssig afgrænset bog som denne – detaljeret at følge alle forhandlingerne på alle niveauer gennem det år, hvor de tre forbund deltog i processen. Vi må nøjes med at kaste lys over nogle hovedpunkter og kan forhåbentlig derigennem bidrage til en forståelse af, hvorfor forhandlingerne fik det forløb, som de gjorde.

Udgangspunktet for en sådan punktmæssig gennemgang må være en beskrivelse af den struktur, der blev opbygget til håndtering af den omfattende forhandlingsproces. Der kan identificeres fire hovedgrupper, som hver især udfyldte deres særlige funktioner og dermed bidrog til at fremme forløbet.

Det er for det første *FL-gruppen*, det vil sige forbundsledelsesgruppen med de tre forbundsformænd i spidsen, og hvor de afgørende beslutninger skulle træffes. Gruppen hed desuden 3+3, fordi også næstformændene deltog sammen med yderligere en repræsentant fra hvert forbund. Dertil kom sekretariatsfolk. Det var FL-gruppen, der skulle slå sømme-

ne i i forhold til det omfattende forberedende arbejde, der blev foretaget af de andre grupper. FL-gruppens funktion var i høj grad afhængig af relationerne mellem Poul Erik Skov Christensen, Lillian Knudsen og Arne Johansen.

Det er for det andet *FS-gruppen*, det vil sige fællessekretariatet, med to repræsentanter fra hvert af forbundene. Det var de praktiske operatører, der bestod af ansatte konsulenter i de tre organisationer. Fra SiD var det Svend Bak og Mette Pust. Fra KAD var det Mogens Kristensen og Kirsten Bagge. Og fra TIB var det Michael Kristiansen og Torben Bechsgaard.

Det var for det tredje *NF-gruppen*, det vil sige næstformandsgruppen med de tre næstformænd, Steen Andersen, SiD, Jane Korczak, KAD, og Johnny Skovengaard, TIB. Det var gruppen, der sammen med fællessekretariatet stod for tilrettelæggelsen af hele forløbet og dermed havde ansvaret for at holde processen på skinner. NF-gruppen havde den daglige politiske ledelse af projektet mellem FL-gruppens møder. Og NF-gruppen fik en uhyre central betydning, ikke mindst fordi der ofte var store problemer i forbundsledelsesgruppen. Det betød, at den lange række af spørgsmål, som forbundsformændene var uenige om, som regel blev overladt til nærmere afklaring blandt næstformændene. De skulle komme med forslag til kompromiser, der kunne bære igennem i fællesledelsen.

Det var for det fjerde *Fællesudvalgene*, der omfattede et bredt udvalg af repræsentanter fra forbundene og deres afdelinger, og som tog sig af de store politiske spørgsmål. Der var tre store fællesudvalg om henholdsvis 1) den fremtidige lokalstruktur, 2) a-kassens fremtidige struktur og organisering, og 3) det nye forbunds fagligt/politiske grundlag.

Fællesudvalgenes arbejde førte til omfattende rapporter, der dannede grundlag for en midtvejskonference den 17. marts 2003 og en afslutningskonference den 16. juni 2003. Dette arbejde skabte begejstring selv hos de største kritikere af forhandlingsforløbet. For eksempel udtalte Arne Johansen: *"Erfaringerne fra de tre fællesudvalg med åbne diskussioner og mange aktører viser, at det kan lykkes at opnå resultater."* (Fagbladet TIB, nr. 6-7, Juni/juli 2003). Men denne åbenhed prægede blot – efter hans opfattelse – det øvrige arbejde for lidt.

Hvis man skal fortælle kort om hele forhandlingsforløbet i det første år, så kan det siges på den måde, at *fællessekretariatet* arbejdede effektivt og professionelt; *fællesudvalgene* havde spændende og givende diskussioner og fremlagde visionære planer; *næstformændene* udviklede et stærkt og meget tillidsfuldt samarbejde, der førte til løsning af mange problemer undervejs; mens *forbundsledelsesgruppen* fungerede dårligt, blandt andet fordi den var præget af en udpræget mangel på gensidig tillid – ikke mindst mellem de to "hanelefanter" eller "ronkedorer", som Poul Erik Skov Christensen og Arne Johansen indimellem blev kaldt.

Når det endte med at gå galt med treforbundsfusionen, er det derfor nærliggende at lægge skylden på forbundsledelsesgruppens manglende evne til at skabe konstruktive kompromiser. Det ville imidlertid være en stærk forenkling. Det skal erindres, at det netop var FL-gruppen, der sad med de tunge beslutninger, og derfor måtte det nødvendigvis også være her, at problemerne først og fremmest viste sig.

Problemerne med at nå et fælles resultat, der kunne bære, er også blevet udlagt som en effekt af, at SiD'erne stædigt holdt fast i det traditionelle og afviste de fleste forslag om for-

nyelse fra KAD og TIB. Det er nok rigtigere at sige, at det var SiD, og ikke mindst Poul Erik Skov Christensen, som sad med ansvaret for at holde en linje, der i tilstrækkelig grad balancerede mellem de institutionelle interesser i SiD. Hvis han uden videre havde accepteret en række af de forslag, som blandt andet Arne Johansen på TIB's vegne fremlagde, så havde han fået voldsomme problemer i sit eget bagland. Det betød, at en række møder i forbundsledelsesgruppen fik karakter af, at SiD-formanden forholdt sig henholdende til det meste af det, der blev lagt frem, og når man nærmede sig det punkt, hvor en afklaring var nødvendig, blev det sendt til behandling i næstformandsgruppen.

Det er for meget sagt, at både Arne Johansen og Lillian Knudsen kunne have fået godkendt næsten ethvert resultat, de var kommet hjem med og havde præsenteret for deres bagland. Hverken TIB eller KAD fungerede fuldstændigt efter princippet, ”hvad fatter/mutter gør, er altid det rigtige”, men der var i begge organisationer en meget stærk identifikation mellem formand og medlemmer og et tillidsforhold mellem afdelinger og forbundsledelse. Hvis Arne Johansen eller Lillian Knudsen mente, at det opnåede var godt nok, og gav udtryk for det i klart positive vendinger, ville det have gode chancer for at blive accepteret af baglandet.<sup>1</sup>

Poul Erik Skov Christensen navigerede i et langt vanskeligere organisatorisk farvand, hvor han måtte regne med, at de stærke institutionelle interesser i såvel grupper som afdelinger betød, at aktørerne her ville tage stilling ud fra deres egne selvstændige præmisser uden hensyn til forbundsledelsens anbefalinger. Derfor måtte forhandlingsprocessen i forbundsledelsesgruppen nærmest nødvendigvis forme sig som et forløb, hvor de forslag om strukturæssige og politiske fornyelser, der kom fra de to andre forbundsformænd og fra de øvrige grupper, blev mødt med en køligt overvejende kalkule af SiD-formanden. Han måtte have blikket stift rettet mod, hvad det ville være muligt at få grupper og afdelinger i SiD til at acceptere.

Det betød omvendt, at de mulige løsninger, både set med KAD's og TIB's briller, var alt for lidt præget af fornyelse. For eksempel fandt begge forbund, at det samlede billede, der tegnede sig, på alt for mange punkter lignede opbygningen i det gamle SiD. For KAD var det særligt kritisabelt, fordi man derved var ved at bryde med den afgørende præmis for hele projektet: at det ikke skulle være en optagelse, hvor KAD blev indpasset i det eksisterende SiD.

I sidste ende gjaldt det således om at finde en balance, hvor der kom så meget fornyelse ind i opbygningen af det nye forbund, at man med rette kunne sige, at det var en fusion og ikke en optagelse, samtidig med at det ikke blev så radikal en forandring, at baglandet i SiD sagde fra. Og det var nok en balance, som det ikke var muligt at finde i en fusion mellem alle tre forbund. Den kunne først nås, da TIB havde forladt forhandlingerne, og KAD og SiD var alene.

<sup>1</sup> Som vi skal se det, skete der faktisk det, da TIB forlod fusionsforhandlingerne i begyndelsen af juli 2003, at TIB's hovedbestyrelse afviste forbundsformandens anbefaling af at fortsætte forhandlingerne. Men det skete på baggrund af en tale, hvor Arne Johansen ganske vist fastholdt sin positive holdning til en fusion, men samtidig kritiserede han skarpt det foreløbige grundlag, der var nået.

### Fredensborg-kommunikeet

Et godt eksempel på rollefordelingen, hvor blandt andet næstformændene kunne tillade sig at tænke visionære tanker, mens især SiD-formanden måtte foretage den velovervejede magtkalkule, var et udspil om fremtidens forbund, der kom i efteråret 2002. På det tidspunkt var mange af de aktivt medvirkende i processen fortsat i høj grad optændt af den hellige ild. For at få fart i processen blev det besluttet, at fællesekretariatet og næstformandsgruppen skulle rive et par dage ud af kalenderen for at formulere et samlet oplæg. De tog ophold i Fredensborg – i øvrigt en lokalitet, hvor der gennem tiderne er blevet indgået mange store politiske kompromiser mellem partierne på Christiansborg – og det lykkedes også at nå frem til et – syntes deltagerne selv – meget visionært, fornyende forslag til opbygningen af det nye forbund.

*”Og der bliver de jo holdt inden dørene, og der er givet lidt og taget lidt. Og der var ikke nogen, der ringede hjem og spurgte, om vi må det ene eller det andet. Og så kommer der noget ud af det ... det var i hvert fald anderledes end SiD, og også anderledes end de andres strukturer. Og så er det rigtigt, så led det jo også en krank skæbne.” (Interview nr. 10).*

Forslaget indeholdt blandt andet en helt ny opbygning af den centrale organisationsstruktur, hvor antallet af valgte blev stærkt minimeret, mens de fleste – som i dag sad i valgte positioner i de eksisterende forbund – skulle ansættes. Det var en af de sjældne øvelser, hvor der for en gang skyld ikke blev taget hensyn til de eksisterende forhold, men hvor udgangspunktet var, hvordan vil vi opbygge et nyt forbund, hvis vi kan begynde helt forfra.

Problemet var, at der i forbundsledelsesgruppen var mere kontante og aktuelle hensyn, der skulle tages højde for. Så da de store tanker blev præsenteret i FL-gruppen, *”... så blev det hældt tilbage med et piv. Det Poul Erik ikke ville have, det ville Arne have, og det Poul Erik godt ville have, det ville Arne ikke have.”* (Interview nr. 2).

SiD's forbundsformand blev meget irriteret over den manglende realisme, og så var det slut med Fredensborg-kommunikeet.

*”Altså, jeg kunne se, at hvis vi gjorde det der, så ville SiD ikke kunne klare den her opgave. Det ville vi ikke kunne stå igennem. Du ville kunne få skabt så mange negative alliancer imod fusionen, og derfor meldte jeg også fra på det. Det kan ikke nytte noget, at drømmen om at skabe noget nyt bliver så stor, at den bliver urealistisk. Det er sådan set det, der sker. Så derfor hiver jeg nok lidt i bremsen på det der tidspunkt.”* (Interview nr. 7).

Næstformændene og fællesekretariatet var slået mere eller mindre tilbage til start. Og så måtte de igen tilbage i arbejdstøjet og producere nye oplæg. Men lige meget hjalp det – specielt når det gjaldt opbygningen af den centrale struktur.

Den helt åbenlyse træneringsstrategi – som især Poul Erik Skov Christensen fandt det nødvendigt at anvende – gav efterhånden problemer i fællessekretariatet, hvor man følte det *”... dybt frustrerende, at det ikke rykkede fra gang til gang.”* (Interview nr. 11). Så selv



om samarbejdet var meget positivt og arbejdsevnen formidabel, så blev konsulenterne i fællessekretariatet lidt slidte. Det førte til, at man åbnede kredsen noget, så der løbende – i hvert fald både i SiD og KAD – blev sparet mellem konsulenterne i fællessekretariatet og konsulenterne i de nedsatte fællesudvalg. Det gav nyt og mere konkret input, så gryden kunne holdes i kog frem mod de afgørende beslutninger i treforbundsfasen i forsommeren 2003.

### 5.3 Problemer i ledelsesgruppen

Den væsentligste årsag til, at det tog meget lang tid for forbundsledelsesgruppen at træffe beslutninger om opbygningen af det nye forbund, var selvfølgelig, at man her kom ind til selve kernen i forholdet mellem forbundene. Det var her, det skulle afgøres, hvordan magten skulle fordeles, og hvordan man kunne skabe noget helt nyt og samtidig få baglandet med, så det ikke endte med, at medlemmerne vendte tommelfingrene nedad. Det var de tunge beslutninger, som naturligt kræver nøgtern og grundig overvejelse.

Men det hjalp heller ikke på processen, at relationerne mellem hovedforhandlerne var særdeles anstrengte fra start til slut. Det handlede ikke så meget om Lillian Knudsen, men først og fremmest om forholdet mellem de to mænd i trioen: Poul Erik Skov Christensen og Arne Johansen.

I skildringen af forløbet i forbundsledelsesgruppen kommer vi tættere på de enkelte personers handlinger end hidtil i denne bog. Vi har vurderet, at det er nødvendigt for at give et dækkende billede af fusionsprocessen. Det skal erindres, at organisationer i høj grad også er handlende mennesker, der reagerer ud fra deres holdninger, værdier og temperament. Og netop handlingsforløbet i relationerne mellem forbundsformændene under treforbundsfasen giver en god illustration af denne væsentlige side ved organisationernes liv.

Det var på forhånd kendt bredt i organisationerne, at det kneb med den gensidige tillid mellem de to, og at det var risiko for, at det kom til at udgøre et selvstændigt problem for fusionsforhandlingerne. Det var ikke mindst derfor, at byggegruppens formand, John Larsen, da han tog initiativet til at bringe TIB på banen, fulgte princippet om, at det er lettere at blive tilgivet end at opnå tilladelse. Han spurgte ikke sin forbundsformand i forvejen, fordi han frygtede, at de anstrengte relationer kunne få Poul Erik Skov Christensen til at sige nej.

*”Jeg kendte godt Poul Eriks måske lidt... ikke det bedste forhold til Arne. En gang imellem så skændtes de jo. Det har jeg også hørt. Men her var der noget med perspektiv i. Det kunne enhver for helvede se.” (Interview nr. 14).*

Det kunne begge forbundsformændene, og derfor gik de også positivt ind i processen. Poul Erik Skov Christensen, der selv havde en fortid i bygge- og anlægsgruppen, kunne i den grad se perspektiver i at få TIB med, og derfor blev der også fra begge sider set bort fra tidligere sammenstød.

En af de mulige årsager til det negative forhold var en episode under overenskomstfor-

handlingerne i 1998, hvor den daværende gruppeformand og formand for BAT-kartellet, Bjarne Rundberg, pludselig blev syg. Arne Johansen overtog forhandlingerne, som gik i stå, hvorefter det endte med, at Poul Erik Skov Christensen, der ellers som forbundsformand ikke længere direkte havde med forhandlingerne at gøre, kom til at spille hovedrollen. Poul Erik Skov Christensen lagde meget vægt på, at det var på forligsmandens udtrykkelige anmodning, at han tillod sig at gå ind i spillet. Forligsmanden siger man ikke nej til (Due og Madsen 2006, s. 257-59).

I TIB fandt man hele dette forløb kritisabelt, og for Arne Johansen var det en ubehagelig oplevelse. Han er dog kendt som en person, der ikke bærer nag, og derfor har den gamle overenskomstsag sandsynligvis kun haft begrænset betydning. Derimod var Arne Johansen kendt som en ivrig fornyer af LO-fagbevægelsen, og han har prioriteret en modernisering af TIB meget højt i sin virksomhed. I den sammenhæng har han ikke holdt sig tilbage med at karakterisere andre forbund som mere ”betonprægede”. Herunder hørte så afgjort SiD i TIB’s forståelse af fagbevægelsen. Det har tilbagevendende vakt en vis irritation hos SiD’s forbundsformand. ”... Poul Erik har jo hørt på det samme skæld ud fra Arnes side af, om manglende visioner.” (Interview nr. 14).

I Arne Johansens øjne var Poul Erik Skov Christensen en alt for forsigtig og konservativ forbundsformand, som forsømte at arbejde aktivt for den nødvendige fornyelse. Men når SiD og KAD i enighed havde startet en proces, der som målsætning havde at skabe en fornyelse, så var der måske håb forude. I hvert fald var det TIB’s motiv til at hoppe på vognen. Og så havde man nok også en forestilling om, at TIB’s deltagelse kunne fremme fornyelsen i projektet.

Det blev en træg start, dels fordi det hurtigt blev tydeligt, at de to var meget på vagt i forhold til hinanden – når de ellers var til stede. Der var i de første måneder en del afbud. Det var mest Poul Erik Skov Christensen, der havde svært ved at skaffe plads i kalenderen, men det gjaldt også andre. Det gav frustrationer i kredsen, men efterhånden blev FL-møderne hver 14. dag prioriteret højt af alle.

I den første periode var deltagerkredsen som regel også noget bredere. Blandt andet deltog almindeligvis både a-kasselederne og kassererne fra de tre forbund. Det gav anledning til meget lange diskussioner, som ikke altid bidrog til at fremme processen. Det var typisk, at ikke mindst KAD’s a-kasseleder, Jytte Kofoed, havde svært ved at holde sig tilbage. Hun blandede sig – som hun har for vane – i alle spørgsmål og var meget kritisk og direkte. Nogle mente, at hun med sit skarpe analytiske blik dermed bidrog konstruktivt til processen. Andre fandt, at hun kom til at overskride sin rolle. Det var jo ikke et uformelt ledelsesmøde i KAD’s økonomiudvalg, hun deltog i. Under alle omstændigheder virkede en sådan udvidet ledelsesgruppe øjensynligt ikke, og derfor blev det besluttet at skære ned på kredsen, således at det kun var formænd og næstformænd samt en sekretariatsmedarbejder fra hvert af forbundene, der deltog.

Det væsentlige var at få de tre forbundsformænd på bølgelængde, da det til syvende og sidst måtte være dem, der skulle enes om de afgørende beslutninger. Det lykkedes imidlertid aldrig i den periode, hvor de tre forbund deltog, at få forbundsledelsesgruppen til at fungere væsentligt bedre. Møderne var præget af, at TIB’s og SiD’s formænd er meget forskellige personer. De er hver for sig stærke fagforeningsledere, men de er af natur meget langt

fra hinanden, hvor Arne Johansen tænker de store tanker, slår ud med armene og siger direkte, hvad han mener, mens Poul Erik Skov Christensen hele tiden tænker strategisk og taktisk og derfor venter længst muligt med at komme med klare udmeldinger.

Blandt de andre rundt om bordet var der aldrig nogen tvivl om, *"... at de to havde en sådan mikset kemi hver især, at de havde problemer med at være i stue sammen."* (Interview nr. 14). De kunne simpelthen ikke lide hinanden. Samtidig var de dog også professionelle ledere, og selv om nogle måske oplevede, at der var for *"meget testetoron i lokalet"* (Interview nr. 8), så kunne de godt sammen have løst opgaven, hvis det ellers havde vist sig, at der var et grundlag for at gennemføre fusionen ikke alene af KAD og SiD, men også af TIB. Så langt nåede man aldrig – før TIB'erne i sommeren 2003 besluttede at forlade forhandlingerne.

Hovedårsagen til den langvarige proces, hvor forbundsledelsesgruppen ikke rigtigt kom nogen vegne, var den træningstaktik, som Poul Erik Skov Christensen så åbenlyst fulgte. Set fra TIB's og KAD's side var der en vis frygt for, at det var en kynisk magtpolitik. Hvis bare det lykkedes for SiD at holde spillet kørende tilstrækkeligt længe, så ville det ende med, at TIB og KAD ville føle sig bundet til at fortsætte, fordi det ville være et alvorligt prestigetab at melde fra, og så kunne SiD minimere indrømmelserne. *"Vi skal have dem så langt frem på banen, at vi kan se hele kroppen af slangen, før vi hugger hovedet af den."* (Interview nr. 4).

Der var dog samtidig en forståelse for, at SiD's forbundsformand internt opererede i et meget vanskeligere farvand end sine kolleger fra KAD og TIB, og at han derfor nødvendigvis måtte træde mere varsomt. *"... han er jo også presset. Jeg er sikker på, at han havde en betydeligt sværere beslutningsproces i egen organisation, end jeg for eksempel havde."* (Interview nr. 4)

Under alle omstændigheder var det vanskeligt for en direkte og impulsiv person som Arne Johansen at skulle sidde i møde efter møde, uden at man kunne nå til realiteterne.

*"Poul Erik han var sådan: 'Hvis ikke vi bliver enige i dag, så lægger vi det, og så tager vi det op næste gang eller næste gang igen.' Hvor Arne han sagde: 'Kom nu – beslutninger.' Han tog fat i mig og sagde: 'Nu må du kraftedeme gøre noget ... vi må videre.' Det irriterede Arne, at han ikke kunne få Poul Erik til at være mere præcis. Poul Erik han var ikke præcis, for han ville ikke lægge sig fast på noget, før vi ligesom havde et klart billede af, hvor fanden det her pegede i retning af."* (Interview nr. 6).

Som Poul Erik Skov Christensen selv har formuleret det, så var det i sidste ende en rigtig fremgangsmåde. *"... jeg finder ud af, at nu spiller klaveret på den måde der, og så skal jeg lade være med at bosse. Og nogle ting er jo faktisk groet rigtig godt ved, at jeg har gået omkring dem."* (Interview nr. 7).

Det var ikke kun SiD-formanden, der spillede skak på et højt plan i FL-gruppen. Også de andre forsøgte med deres metoder at positionere forbundenes respektive interesser bedst muligt. Således blev det oplevet af nogle, at også Arne Johansen i al sin joviale velvillighed og tilslutning til forslag om fornyelse i lige så høj grad forsøgte at styre processen i den retning, TIB'erne ønskede det. Selv om han udtrykte sin begejstrede tilslutning, var sagen ikke

slut med det. Når man nåede til de nærmere detaljer, kom forbeholdene frem. 'Det var ikke helt sådan der, han havde tænkt'.

Så indimellem blev Arne Johansen oplevet som ” lige så svær at holde fast på som et stykke sæbe ... Så på en eller anden måde var vi jo hele tiden i gang med at rette til og sådan noget. 'Hvad fanden foregår der? Vil han det eller vil han det ikke?'” (Interview nr. 8).

Månederne gik og efteråret blev til vinter uden væsentlige beslutninger, og da FL-gruppen holdt sit sidste møde før jul den 16. december 2002 måtte nogle af de øvrige deltagere understrege over for forbundsformændene, at det snart var nødvendigt, at der skete noget. De tre forbundsformænd udtrykte dog fortsat en vis optimisme. I hvert fald kunne det konstateres, at alle stadig sad rundt om bordet. Der var et håb om, at man i den næste fase kunne gå lidt mere kontant til værks, men det skulle vise sig at være et fromt håb.

Der blev stadig truffet meget få konklusioner om fremtidens forbund, og da der i marts 2003 blev holdt midtvejskonferencer, hvor fællesudvalgene fremlagde deres midtvejsrapporter, var der ingen rapport fra FL-gruppen. Derefter tog forbundsformændene på en længere tur med afholdelse af 11 medlemsmøder rundt om i landet fra marts til juni. Det førte dem ikke nærmere sammen, og selv om en række spørgsmål var mere eller mindre på plads – ikke mindst på grund af fællesudvalgenes arbejde – så var der heller ikke nået nogen klare beslutninger om opbygningen af det nye forbund, da den næste konference med resultaterne af fællesudvalgenes arbejde blev afholdt i midten af juni 2003. Kort tid efter besluttede TIB's hovedbestyrelse – mod Arne Johansens anbefaling – at droppe forbundets deltagelse i de videre fusionsforhandlinger, og dermed var treforbundsfasen slut.

Det er åbent for diskussion, hvor stor betydning de anstrengte relationer mellem forbundsformændene havde for udfaldet. Vores konklusion er, som det er fremgået, at det besværliggjorde processen, men ikke var afgørende for, at treforbundsfusionen måtte opgives.

Det er af nogle blevet fremhævet, at Poul Erik Skov Christensen gennem uformelle kontakter løbende burde have inddraget Arne Johansen i sine overvejelser.

*”Arne havde forventet, at Poul Erik ville åbne sig langt mere, tage ham ind i varmen og rådføre sig med ham i de vanskelige spørgsmål, der lå i en sådan fusion ... Det gjorde han ikke, og det var jo det, der skulle til. Du kan jo ikke forvente, at Arne han accepterer, at noget bare skal tages til efterretning.” (Interview nr. 14)*

Problemet var blot, at det i Poul Erik Skov Christensens verdensbillede endnu ikke var tiden til de afgørende beslutninger. Og før det punkt var nået, holdt han kortene tæt til kroppen. Hvis TIB havde fortsat, ville han formentlig have foretaget denne form for uformelle kontakter i den næste fase. I hvert fald var det sådan, at den videre beslutningsproces mellem SiD og KAD i høj grad kom til at forløbe. Når der var et afgørende spørgsmål, hvor der skulle findes et kompromis, så blev det ikke fundet direkte i forbundsledelsesgruppen, men på mere uformel vis ved at Poul Erik Skov Christensen og Lillian Knudsen drøftede sagen i enrum. I øvrigt i overensstemmelse med den klassiske forhandlingsteori om nødvendigheden af uformelle relationer i forhandlinger mellem organisationer med divergerende interesser.

*”Der blev aldrig besluttet noget. Poul Erik er enormt dygtig til ikke at få truffet beslutninger. Når han skulle træffe beslutninger, så kaldte han på Lillian, og så besluttede de.” (Interview nr. 3).*

Måske var problemet, at SiD-formanden kørte træneringstaktikken for langt. Hvis han i løbet af foråret 2003 uformelt havde drøftet de afgørende spørgsmål med sine to kolleger, både hver for sig og sammen, så var der måske blevet skabt et tillidsbaseret forhold – trods det dårlige udgangspunkt. Nu skete det ikke, og det bidrog til Arne Johansens kritiske syn på processen. Selv om han fortsat i sommeren 2003 anbefalede, at TIB skulle blive ved forhandlingsbordet, så gjorde han det ikke til noget kardinalspørgsmål, da det blev behandlet i forbundets hovedbestyrelse. Man kan vel sige, at han mere eller mindre opgav at gøre noget effektivt mod de skeptiske røster i sit eget forbund. Det endte i hvert fald med, at der på mødet den 2. juli var et flertal i hovedbestyrelsen mod at fortsætte forhandlingerne.

Noget definitivt svar på spørgsmålet kan aldrig gives, fordi virkeligheden overhalede denne mulighed. Situationen blev forpasset, og TIB forlod forhandlingsbordet.

### **Mellemspillet med Viemose**

Da forhandlingerne startede i sensommeren 2002 kendte de fleste til de muligt problemfremmende relationer mellem Arne Johansen og Poul Erik Skov Christensen, og da det kunne forventes, at også andre problemer ville opstå undervejs, blev overvejet forskellige muligheder for at løse de interne mere gruppedynamiske konflikter i en sådan forhandlingsproces

KAD foreslog, at man anvendte Hans Christian Viemose som proceskonsulent. Forbundet havde med stort held anvendt ham i forskellige andre sammenhænge. Det blev i første omgang accepteret af SiD og TIB, og derfor deltog Hans Christian Viemose i en del af møderne i den første periode af forhandlingerne. Men her kom forskellen mellem de procesorienterede KAD’ere og de resultatorienterede SiD’ere til at slå gnister. Ganske vist var det blevet accepteret, at Hans Christian Viemose deltog, men han blev fra dag ét ikke taget alvorligt af SiD’erne. I det spørgsmål var TIB’erne nok mere på SiD’s side. Viemose kunne ikke bruges til noget, når den ene organisation nærmest som udgangspunkt havde besluttet at ignorere ham. Og når han ikke selv kunne overvinde denne animositet, var det halsløs gerning.

Det blev derfor efter nogle måneder besluttet at droppe øvelserne med deltagelse af en ekstern konsulent og i stedet køre processen mellem forbundene alene. Til gengæld fik man så heller aldrig gjort noget ved de dårlige personlige relationer, der prægede FL-gruppen, og det vanskeliggjorde processen, om end det må tilføjes, at denne personmæssige barriere – som nævnt ovenfor – næppe kan siges at være blevet afgørende for det negative udfald.

Hans Christian Viemose nåede at deltage i FL-gruppemødet den 20. september, hvor han lagde op til debat om organisationer under forandring. Han gav desuden et oplæg på det første fælles hovedbestyrelsesmøde den 31. oktober. I begyndelsen af december blev forbundsformændene, på Poul Erik Skov Christensens initiativ, enige om at droppe proceskonsulenten. Og på forbundsledelsesgruppens sidste møde i 2002, den 16. december, kunne TIB’s næstformand Johnny Skovengaard meddele, at han havde haft et møde med Hans

Christian Viemose, hvor denne havde fået at vide, at han var sat på ”stand by” og derfor ikke skulle deltage i kommende møder i forbundsledelsesgruppen, ligesom han heller ikke skulle være med på medlemsmøderne i 2003. *”Poul Erik Skov Christensen synes, det var en god ide, at Viemose ikke længere var med – prisen og udbyttet taget i betragtning.”* (Referat af FL-møde, 16.12.2002).

## 5.4 Eksempler på diskussionerne

Vi skal i dette afsnit give nogle eksempler på, hvordan de forskellige hovedemner blev diskuteret i de nedsatte grupper – herunder først og fremmest forbundsledelsesgruppen. Formålet er herigennem at give et indtryk af de forskellige holdninger i forbundene og problemerne med at finde en løsning.<sup>2</sup>

Udgangspunktet for hele processen var forbundsledelsesmødet den 30. september 2002. Her blev det besluttet at tage fat på tre hovedområder. For det *første* den centrale struktur i det nye forbund. For det *andet* spørgsmålet om en eventuel branchedeling i det nye forbund. Og for det *tredje* a-kassens struktur og organisation. I forbindelse med diskussionerne om disse emner kunne det heller ikke undgås, at et *fjerde* afgørende spørgsmål blev debatteret. Det var fremtidens lokalstruktur.

### **Den centrale struktur: Vægten mellem valgte og ansatte**

På forbundsledelsesgruppens møde den 7. oktober 2002 var der en lang diskussion om, hvordan den centrale struktur i det nye forbund skulle skrues sammen. Et væsentligt spørgsmål i den sammenhæng var, hvordan fordelingen mellem valgte og ansatte skulle være. Her stod TIB's Arne Johansen for det ene yderstandpunkt, der var, at der skulle være så få valgte som muligt både centralt og lokalt. Det var vigtigt for en fornyelsesproces, at organisationen i højere grad blev professionaliseret, samtidig med at der var en snæver politisk ledelse, der kunne lægge linjerne. Lillian Knudsen, KAD, var i hovedtrækkene enig i et sådant princip, men hun var – sådan som hun efterfølgende har udlagt forløbet – ikke voldsomt engageret i det spørgsmål og var parat til at gå på kompromis. Arne Johansen har en anden oplevelse. Han mener, at der faktisk blev givet en klar opbakning fra KAD til TIB's synspunkter om en begrænsning af antallet af valgte.

*”De syntes, at det var helt rigtigt det der. At vi skulle være få valgte og så professionelle folk. Og det gjorde jo så også, at der kom sådan en alliance. To mod en, altså lillesøster og lillebror mod storebror.”* (Interview nr. 4)

Hermed var der med det samme skabt et skel i forhold til SiD's Poul Erik Skov Christensen, der nærmest må siges at indtage det modsatte synspunkt. SiD-formanden gav dog udtryk for, at han godt forstod professionaliseringsargumentet, men han fremhævede samtidig, at

<sup>2</sup> Gennemgangen bygger på udsagn fra interviewene, hvortil der løbende gives henvisninger, samt fra de forskellige referater fra gruppernes mødevirksomhed.

princippet med valgte som udgangspunkt var særdeles positivt og fremmende for demokratiet i en frivillig organisation.

Spørgsmålet blev sendt til behandling i næstformandsgruppen, der på FL-mødet den 4. november kort løftede noget af sløret for deres tanker vedrørende fordelingen mellem valgte og ansatte. Deres bud var, at der alt i alt kun skulle *vælges 19 personer*. Det var en forbundsformand og to næstformænd, hvorved alle tre forbund kunne blive repræsenteret, samtidig med at der blev taget hensyn til ligestilling. Dertil kom en formand og en næstformand for hver af de seks brancher, som man regnede med at lægge sig fast på. Og endelig ville de stille forslag om to valgte forbundssekretærer, en hovedkasserer samt en leder for a-kassen. Da branchenæstformændene ikke skulle indgå i ledelsen, ville man på den måde få en samlet daglig ledelse på 13 personer.

Jytte Kofoed, KAD's a-kasseleder, kom med den umiddelbare kommentar, at man kunne overveje, om man behøvede en valgt hovedkasserer for til gengæld at få to valgte i a-kassen. Det samme ønskede Arne Johansen. Han foreslog derfor, at man kunne overveje at bytte en af forbundssekretærerne til en valgt a-kassesekretær.

På FL-mødet den 2. december var der en nærmere diskussion af næstformændenes oplæg – det såkaldte Fredensborg-kommuniké, jævnfør afsnittet ovenfor. Her blev bekymringen på a-kassensiden gentaget af alle tre forbunds a-kasseledere. Hvis der i det nye forbunds a-kasse kun skulle være én valgt leder, ville a-kassen blive meget sårbar, mente de.

Poul Erik Skov Christensen gjorde utvetydigt opmærksom på, at *19 valgte* var alt for lidt set fra SiD's synspunkt. Det ville han aldrig kunne opnå accept af i baglandet. Problemet var, at TIB allerede havde en struktur med kongresvalgte og faglige sekretærer, konsulenter og HK'ere, som passede til en snæver politisk valgt ledelse i det nye forbund. Og KAD var ikke så langt fra den opbygning. Derimod havde SiD på grund af gruppedelingen også et stort antal valgte i de fire grupper udover det centrale tværgående niveau, og en del af disse valgte var også med i forbundets hovedbestyrelse.

*”... der sad jo mange forretningsførere i hovedbestyrelsen, og de havde ikke til sinds af flytte sig så meget som et komma. Og vi sagde: 'Alt det der – ud med det!'. Indtil Poul Erik sagde: 'Det går aldrig!' (Interview nr. 21).*

Her kunne netop skabes en af de *negative alliancer*, som ville have bremset fusionsplanerne i SiD, og derfor gik Poul Erik Skov Christensen imod sådanne forestillinger og fik forlænget forhandlingerne for at sikre tid til, at et mere realistisk forslag kunne nyde fremme.

Lillian Knudsen mente på mødet, at det måske ikke var så farligt endda. Når der først blev udarbejdet de nærmere jobbeskrivelser, så kunne de enkelte personer, som skulle gå fra at være valgte til at være ansatte, se, at deres funktioner ikke ville blive synderligt forandret. Men så let ville det ikke være gået i forhold til forretningsførerne i grupperne – det der i det nye forbund blev til forhandlingssekretærer.

*”Tænk, hvis du kigger ned ad gangen her – alle mine forhandlingssekretærer er jo kongresvalgte. Og hvis de lige pludselig skulle have at vide, at nu bliver I ansat på kontrakt, og hvis der er for meget slinger i valsen, så er det ud af vagten. Det går de*

*kraftedeme ikke ned og anbefaler nogen steder. De går da ned og siger: 'Nu er de blevet tosset i hovedet dem der' ... Så det var jo helt på Herrens mark." (Interview nr. 5).*

Under diskussion om a-kassespørgsmålet på FL-mødet den 2. december gik PESC i modoffensiv, da der her blev lagt op til, at der i hver afdeling skulle være en valgt a-kasseleder. Det ville betyde flere valgte lokalt og hang ikke sammen med KAD's og TIB's ønsker om på det centrale niveau at begrænse antallet af valgte, mente SiD-formanden.

Et væsentligt argument for flere ansatte var, at det ville højne kvaliteten i forbundets arbejde. *"Vi kan jo i hvert fald se, at når man ansætter personalet, så prøver man at få de bedste. Det så ikke sådan ud for de generalforsamlingsvalgte og kongresvalgte. Der fik man mest dem, der stod for tur." (Interview nr. 4)*

Til gengæld blev fremført et andet særdeles effektivt argument mod en stærk begrænsning af antallet af valgte. Den nye fusion var jo ikke slutstenen i LO-fagbevægelsens strukturudvikling, og derfor var der stadig en åben invitation og et ønske om at få nye forbund ind i folden på et senere tidspunkt. Men hvis man lagde sig fast på en meget snæver valgt politisk ledelse, så blev der med det samme lagt begrænsninger på mulighederne for at få andre med. *"Hvilken forbundsformand kunne I forestille jer, der ville acceptere at gå ind i 3F og så få lov til at sidde og blive kontorembudsmand et eller andet sted. Hvem fanden skulle gøre det?" (Interview nr. 7).*

#### *Hvem skal være formand*

Personspørgsmål blev også diskuteret i forbundsledelsesgruppen, og herunder var det vigtigste spørgsmål selvfølgelig, hvem der skulle være forbundsformand. Det blev meget hurtigt afklaret, at det skulle Poul Erik Skov Christensen. Hverken Lillian Knudsen eller Arne Johansen ville forsøge at konkurrere med formanden for den langt større fusionspartner. Den hurtige udmelding var også tænkt som et bidrag til at skabe arbejdsro og øget gensidig tillid, og samtidig var det en anerkendelse af SiD-formandens format. *"Altså, Poul Erik har mange fordele. Vi er jo ikke nogen, der er perfekte, men vi kunne godt se Poul Erik som ham, der står i spidsen politisk." (Interview nr. 4).*

TIB havde udvikling af medlemsdemokratiet som et overordnet mål for sammenlægningen, og i den forbindelse ønskede forbundet at få gennemført valg af formand til den nye organisation ved *urafstemning*, så den øverste leder havde et direkte mandat fra medlemmerne. Det blev formuleret som noget, der skulle gennemføres trinvis. Den første forbundsformand skulle således vælges på sammenlægningskongressen, og først den næste formand skulle vælges af medlemmerne direkte. Alligevel blev det afvist – ikke mindst af SiD – på den måde at forlade det repræsentative valgssystem.

#### **Sekretariater og politiske udvalg**

Spørgsmålet om omfanget og antallet af tværgående sekretariater blev drøftet allerede på forbundsledelsesmødet den 7. oktober 2002. Arne Johansen markerede, at TIB ikke var interesseret i tværgående sekretariater i større omfang. Mange af de spørgsmål, som blev varetaget af sekretariater – som uddannelse og arbejdsmiljø – kunne med fordel placeres i forhold til brancherne.



Poul Erik Skov Christensen fandt, at der var brug for tværgående sekretariater, der så også kunne servicere brancherne. Lillian Knudsen mente, at man ikke skulle kopiere de eksisterende opbygninger i forbundene, men hendes holdning var i øvrigt, at det var for tidligt at tage den diskussion.

For KAD var det altafgørende, at deres *ligestillingsområde* fik en central placering i det nye forbund, og dertil krævedes der et selvstændigt og tværgående sekretariat. Efterfølgende var der nogle SiD'ere, der så det som en fejl, at man fulgte KAD's krav på det område. Hvis målet var at styrke ligestilling og familiepolitik, så ville det have været mere effektivt at få sikret, at disse spørgsmål blev inddraget på alle niveauer i organisationen.

Men selv om KAD'erne havde oplevet en vis holdningsændring i SiD på ligestillingsområdet – det var en af årsagerne til, at de overhovedet turde gå ind i fusionsforhandlingerne – så troede de ikke på, at det var så stærkt forankret, at ligestillingsarbejdet kunne have været sikret, hvis det blev bredt ud på den måde. Derfor ønskede de en stærk selvstændig enhed.

Spørgsmålet om sekretariater og herunder ligestillingsarbejdet nåede ikke en endelig afklaring i perioden, hvor TIB også var med, men det indgik derefter i de fortsatte drøftelser, og i realiteten var det et område, som blev løst uden de helt store vanskeligheder. Populært sagt, så endte man med en opbygning i det nye forbund, hvor sekretariaterne – bortset fra ligestilling – i store træk svarede til de enheder, som eksisterede i det gamle SiD. Og et ligestillingssekretariat skulle der til, hvis man skulle få KAD med i en fusion.

*”Men virkeligheden er også den, at du jo ikke kan forestille dig at lave en fusion, hvor det, der sådan set har båret KAD igennem de sidste mange år: kampen for ligestilling, at det skulle neddrogles. Derfor har vi fået lavet det sekretariat.” (Interview nr. 7).*

Der er en sammenhæng mellem sekretariaterne og spørgsmålet om fordelingen mellem valgte og ansatte, fordi sekretariaterne kan ses som en *”... naturlig forløber til, at der kommer flere og flere professionelle folk ind i organisationen. Det var vel lidt det, både TIB og KAD var optaget af. Og jeg tror, at hvis vi kigger nogle år frem, så bliver det mere end nu.”* (Interview nr. 5).

Hvad der specielt optog KAD, og som fik betydning i den videre proces, var nu ikke så meget sekretariaterne i sig selv, men mere hvordan man på de forskellige politikområder i højere grad kunne sikre en *inddragelse af baglandet*. Derfor var KAD's hovedkrav på dette område, at der blev etableret en række *politiske udvalg* med repræsentanter ikke alene fra hovedbestyrelsen, men også fra afdelingerne. Og her var der en klar interessekonflikt i forhold til SiD, hvor man ønskede at begrænse den slags udvalg mest muligt. Efterhånden skete der en vis oplødning i SiD's synspunkter, blandt andet fordi man kunne se, at fællesudvalgene i forbindelse med fusionsforhandlingerne med deres brede deltagelse var et godt instrument til at skabe ejerskab fra top til bund i organisationerne.

KAD havde haft stort held med, gennem opbygning af sådanne politiske udvalg, at skabe et fælles ansvar om politikudviklingen mellem afdelinger, hovedbestyrelse og forbundsledelse, og det skulle overføres til den nye organisation. Det blev det også i en vis

udstrækning – selv om Poul Erik Skov Christensen stadig fastholdt en betydelig skepsis (Interview nr. 8).

I treforbundsfasen blev der i et par omgange taget diskussioner om, hvordan ligestillingsarbejdet skulle udvikles i det nye forbund. Det skete blandt andet på FL-mødet den 16. december 2002, hvor der var ekspertdeltagelse udefra i form af Jo Krøyer, der holdt et oplæg om ligestilling og såkaldt mainstreaming. SiD-formanden benyttede lejligheden til under diskussionen at fremhæve, at det var en problemstilling, han tog meget alvorligt i forbindelse med opbygningen af det nye forbund, og han foreslog samtidig, at der senere blev holdt en dag om emnet.

Arne Johansen var mere forbeholden og sagde blandt andet, at man i TIB ikke så meget tænkte i mænd og kvinder som i demokratiopfattelser. Det var i øvrigt ved den lejlighed tydeligt, at nogle af mændene havde lidt vanskeligt ved under hele forløbet ”at finde en grimasse, der ku’ passe”. Det var ikke noget, som en ældre gentleman som Arne Johansen kunne tage dybt seriøst, selv om han prøvede på det, og det endte med, at KAD’s næstformand, Jane Korczak blev noget fortørnet over, hvad hun opfattede som en noget upassende opførsel. Det lykkedes dog at få glattet ud, og Poul Erik Skov Christensen fik konkluderet, at spørgsmålet om ligestilling, det skulle de nok finde en løsning på.

En af uenighederne i det videre forløb var spørgsmålet om, hvor langt man kunne gå i ligestillingsarbejdet – men også i forhold til andre politikområder. Her var der et tydeligt kultursammenstød. KAD’erne optrådte, som den vestlige verdens eneste rene kvindeforbund, nærmest som et politisk parti vedrørende alle spørgsmål, som havde kvinde- og familiepolitisk betydning. Der var ikke nogen afgrænsning i forhold til, at det skulle have relation til interessevaretagelsen som faglig organisation. I SiD havde der også i en lang periode været en tendens til, at forbundet udvidede sin virksomhed, men med de seneste sparerunder op til fusionsforhandlingerne var der sket en indsnævring, så kriteriet blev, om det havde direkte betydning for medlemmernes løn- og arbejdsvilkår. Der var enighed om, at sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv også var en fagforeningsopgave, men hvor langt kunne man gå? I det spørgsmål skiltes vandene.

*”Vi er ikke et opstillingsberettiget politisk parti. Vi er en interesseorganisation, og det må afgrænse, hvad det er, vi skal lave. Den afgrænsning har der ikke været i KAD. De har simpelthen tonset på det hele, hvorimod der har været en vis afgrænsning hernede, og de bliver mere stringent efterhånden. Altså, det går simpelthen ikke, at vi breder os ud over det hele.” (Interview nr. 2, s. 29).*

### **Vægten mellem grupper og forbund**

Når der blev talt om, at det nye forbund skulle være en fuldstændig nyskabelse og ikke en fortsættelse af SiD med et par ekstra organisationer inkorporeret, så var det ikke mindst SiD’s grupperdeling, der stod for skud. Det gjaldt om at sikre en ”sammenhængende organisation”, og så måtte en grupperdeling som SiD’s undgås. Sådan var især holdningen i KAD, der frygtede *”... at få en stribe organisationer i organisationen, fordi vores indtryk har jo altid været, at der sad en række små konger i SiD, som nok skulle pleje deres egne små kongeriger.”* (Interview nr. 15).

*“Altså, det var virkelig SiD’s gamle gruppedeling, der stod som noget af det værste i lang tid. Og det krævede mange kræfter ... før vi fik det landet på en fornuftig måde. ... På en eller anden måde, så er det også Willy Strubes skygge, der kastede sig ind over det.” (Interview nr. 8).*

*“De har jo oplevet, hvordan gruppeformændene – det er Willy Strube igen – har kunnet mingelere med organisationen – og gøre som det passede dem. Det ville de kraftedeme ikke være med til. Så helt fra starten var deres opfattelse, at gruppestrukturen ikke skulle være der.” (Interview nr. 6).*

Derfor blev der i den første fase ikke talt om ”grupper”. Man brugte i stedet udtrykket ”brancher”, der så blev til ”branchegrupper”, for at ende ved den gamle betegnelse ”grupper” igen, da TIB havde forladt forhandlingerne, og KAD og SiD alene forhandlede deres fusion på plads.

I TIB havde man som udgangspunkt ikke noget imod en gruppedeling. TIB var selv et resultat af en fusion mellem et bygningsarbejderforbund og et træindustriarbejderforbund og havde derfor en klar opdeling i disse to hovedområder, hvor formanden for henholdsvis Industrigruppen og bygningsgruppen indgik i forbundsledelsen. Men der var samtidig en klar magtstruktur, hvor det ikke var de to grupper, men den samlede forbundsledelse, der styrede tropperne. Dette i modsætning til SiD, hvor de selvstændige gruppebestyrelser havde mulighed for at køre deres eget løb og yderligere styrkede deres position gennem en stærk repræsentation i hovedbestyrelsen.

I en periode var det for eksempel mere end 40 procent af hovedbestyrelsen, der havde sin daglige gang i SiD’s forbundshus, og det gav grupperne for stor vægt i forhold til de lokalt valgte hovedbestyrelsesmedlemmer. Det var under forandring, og den tendens burde yderligere styrkes (Interview nr. 2).

Selvfølger skulle der i et så stort forbund, der dækkede et utal af arbejdsområder, udvikles en *brancheidentitet*. Det er i forhold til brancherne, at medlemmerne har deres umiddelbare identifikation med forbundet, og det er også her, at overenskomsterne – fagbevægelsens vigtigste opgave – er funderet. Men disse brancher ”... *skulle ikke manifesteres i autonome grupper.*” (Interview nr. 6).

KAD’s strategi var derfor ikke fuldstændigt at sige nej til en brancheopdeling, men i stedet arbejde for, at der blev så mange brancher som muligt. En meget differentieret struktur ville begrænse de enkelte branchers magt og nødvendiggøre en samling via en koordinerende forbundsledelse.

Som SiD vurderede det, så gik KAD efter en opbygning med mange brancher, der så ville være afhængige af støtte fra stærke sekretariater, og dermed en aflivning af grupperne, som var i SiD. Det var i overensstemmelse med magtdelingen i KAD, hvor det var sekretariaterne, der var styrende, i modsætning til i SiD, hvor det var grupperne.

SiD’erne holdt fast i, at en sådan stærk opsplnitning var urealistisk. SiD’s ledelse var blevet buhet ud af baglandet, hvis ikke den kunne have præsenteret en struktur, der fastholdt en afgrænset gruppedeling, hvor grupperne fastholdt kontrollen over deres overenskomster

på samme måde, som det var tilfældet i SiD. Det blev markeret af alle gruppeformændene fra start til slut i forhandlingsprocessen, hvor her blot skal nævnes et enkelt eksempel.

*”Det er for Industrigruppen helt afgørende, at vi fastholder gruppestrukturen. Det ville simpelthen have været utænkeligt, at vi ville anbefale noget som helst, hvis det endte med, at vi ikke havde gruppestrukturen.” (Interview nr. 5).*

Mens etableringen af stærke branchegrupper var et ultimativt krav, var der i SiD større åbenhed i forhold til, hvor mange grupper der præcist skulle være. Når flere forbund gik sammen var det måske en god ide med en vis udvidelse for at sikre attraktive gruppeformandsposter til alle deltagere. *”... derfor kunne vi ikke gøre andet end at tilbyde dem en gruppestruktur, hvor de tydeligt kunne se sig selv.” (Interview nr. 7).*

Da forbundsledelsesgruppen under treforbundsfasen tog fat på spørgsmålet om det nye forbunds brancheopdeling, var det derfor også i første omgang antallet af brancher, der kom på dagsordenen. Det skete på et møde i FL-gruppen den 21. oktober 2002. Her viste synspunkterne, at man sandsynligvis ville nå frem til en opdeling på fem eller seks brancher. TIB gav et bud på fem brancher, som var 1) Industri, 2) Bygge og anlæg, 3) Transport, 4) Service samt 5) Skov og landbrug. Men TIB var også åben overfor at opdele serviceområdet, så der blev en selvstændig 6) offentlig branche.

Poul Erik Skov Christensen understregede, at det var umuligt at foretage en fuldstændig ren opdeling uden overlap. Der var ikke vandtætte skotter mellem brancherne, som måtte besluttes politisk ud fra kriterier som overenskomstmæssige, arbejds- og uddannelsesmæssige og arbejdsgivermæssige sammenhænge. SiD ønskede på den baggrund, at der skulle etableres seks brancher, det vil sige de samme som i TIB's forslag plus en offentlig gruppe.

Lillian Knudsen sagde, at KAD endnu ikke havde lagt sig fast på antallet, men at der på den ene side var brug for, at man ikke fik opdelt rengøringsområdet, som dækker både privat og offentlig sektor, men at det på den anden side var rigtigt, at der var behov for en selvstændig offentlig sektor. Hun tilføjede, at da staten udgjorde et selvstændigt overenskomstområde, ville det måske endda være hensigtsmæssigt med en opdeling af det offentlige i en kommunal og en statslig branche.

KAD forsøgte fortsat at få flest mulige brancher, men med de givne meldinger lå afgørelsen mere eller mindre på den flade hånd. Det måtte blive en opdeling i seks brancher. Et væsentligt spørgsmål i denne sammenhæng – og en af grundene til, at Lillian Knudsen bragte spørgsmålet om en statslig branche på banen – var, hvordan posterne som formænd for brancherne kunne fordeles, så alle de tre deltagende forbund kunne se sig rimeligt tilgodeset.

Det var faktisk en særdeles vanskelig øvelse, mens TIB endnu var med. Det blev meget lettere, da KAD og SID var alene tilbage, og man samtidig opretholdt en opdeling på seks grupper. Det betød – som vi skal se det – at KAD kunne få to gruppeformandsposter. Med TIB som part i fusionen var der næppe udsigt til mere end posten i en private servicegruppe til KAD. Ganske vist havde KAD'erne mange medlemmer i det offentlige, men TIB skulle også sikres en post, og det blev nok vanskelig at få fjernet den nuværende byggegruppe-

formand i SiD, John Larsen. Det lå i kortene, at de fire SiD-gruppeformænd skulle fortsætte, og så var der kun plads til TIB i det offentlige (Interview nr. 1).

Spørgsmålet var, om TIB ville tage til takke med en sådan plads på et område, hvor der kun var beskæftiget en mindre del af forbundets medlemmer, og hvor TIB'erne ville være i klart mindretal i forhold til KAD og SiD. I princippet så man i dette forbund ingen problemer med en opdeling i de seks nævnte brancher, selv om man var klar over, at forbundets medlemmer ville blive spredt på tre brancheområder med den største i byggeriet, den anden også betydelige gruppe i industrien og den tredje i det offentlige. Opdelingen fulgte de store overenskomstområder, og det kunne der ikke siges noget til. Så processen omkring brancheopdelingen ”... foregik egentlig meget godt, synes jeg.” (Interview nr. 4).

Det var dog alligevel bekymrende, hvordan man kunne sikre en væsentligt placering til TIB, og det problem kunne man godt se i SiD. Det gjaldt først og fremmest bygeområdet, hvor TIB medlemsmæssigt kunne matche SiD, og der var i processen forskellige underhåndskontakter mellem SiD's daværende B.O.S.-gruppe og TIB's byggefolk. Herigennem blev opnået en underhåndsforståelse om, at John Larsen skulle vælges som den første gruppeformand i det nye forbunds byggegruppe – eller branche, som det hed på det tidspunkt – men så var det TIB's tur i næste ombæring. Samtidig var der i forbindelse med arbejdet med lokalstrukturen også bestræbelser i gang, der kunne sikre det samlede bygeområde en væsentlig placering i afdelingerne – enten i form af branchefdelinger eller i form af brancher med en vis selvstændig beslutningsret inden for blandede afdelinger. Selv om der også i nogle områder af landet var problemer, så kunne der i TIB ikke herske tvivl om, at byggefolkene i SiD gjorde store bestræbelser for at sikre gode vilkår for bygeområdet i det nye forbund både lokalt og centralt.

Der var ikke så mange diskussioner om de nærmere detaljer i branchedelingen – herunder ikke mindst spørgsmålet om *kompetencefordeling* brancher og forbund imellem. Det blev dog berørt på mødet den 21. oktober, hvor både KAD's formand og næstformand ytrede deres skepsis. Lillian Knudsen kunne se en fare i, at det blev seks forbund i ét forbund, og mente derfor, at det var vigtigt, at alt hang sammen i en overordnet kasse. Kompetencespørgsmålet skulle på plads. Jane Korczak efterlyste mere viden om fordele og ulemper ved brancheopdelingen. Hvordan skulle beslutningskompetencen fordeles, og hvordan blev det sikret, at forbundets politik førtes videre i brancherne?

Der var rundt om bordet enighed om, at brancherne ikke skulle være autonome enheder, og at der derfor skulle findes metoder til at sikre, at den overordnede politik også blev en realitet i brancherne. Men hvordan det nærmere kunne gøres, var der ingen direkte bud på.

Også spørgsmålet om at sikre *nærhed* i forhold til medlemmerne blev nævnt under diskussionerne om brancherne. Medlemmerne skulle kunne se sig selv også i det meget store forbund. Det handlede om afdelingernes servicering af medlemmerne, men det handlede også om brancheidentifikation, fordi det er her, den faglige identifikation ligger. Poul Erik Skov Christensen fremhævede derfor, at der måtte skabes grupper inden for brancherne, det vil sige en underopdeling i forhold til arbejdsfunktioner, som medlemmerne umiddelbart kunne identificere sig med. Og så kunne der dannes klubber og netværk på disse arbejdsområder.

*Konklusionen* den 21. oktober blev, at næstformændene skulle arbejde videre med et bud på det nærmere indhold i forhold til en opdeling på fem eller seks brancher. På det efterfølgende møde den 4. november oplyste næstformændene, at de næste gang kunne fremlægge et konkret forslag, der byggede på en struktur med seks brancher. Dette forslag blev fremlagt og diskuteret af forbundsledelsesgruppen på mødet den 2. december. Det kunne konkluderes, at der blandt de tre forbund nu var enighed om seks brancher opdelt efter princippet om ”bærende overenskomst”.

Oplægget skulle finpudses, og næstformændene skulle holde et møde med de faglige folk for at sikre en så korrekt opdeling som mulig. Men dermed skulle gruppedelingen i hovedtrækkene være på plads.

Poul Erik Skov Christensen fremhævede, at det var vigtigt at undgå, at to brancher forhandlede med samme arbejdsgiver, men det kunne man faktisk ikke helt holde, hvis man tog udgangspunkt i de store sektorsammenslutninger på arbejdsgiversiden. Her er HTS således modpart både for transportgruppen og den private servicegruppe. Selv om det er forskellige arbejdsgiverforeninger under HTS, som er den formelle modpart, er det reelt set de samme hovedforhandlere arbejdsgiverne møder op med, så det stiller krav om omhyggelig koordination mellem grupperne.

I virkeligheden var det af den grund SiD’s mål at holde service og transport samlet. At man accepterede opdelingen var derfor et udtryk for det nødvendige kompromis. Der måtte en indrømmelse til over for KAD. Så mens SiD samlet set fik sin vilje i forhold til fastholdelse af brancher med samme overenskomstmæssige suverænitet som SiD’s grupper, så blev der med udvidelsen af antallet fra fire til seks åbnet op for, at de øvrige fusionsdeltagere også kunne få væsentlige poster her. Som nævnt var det indlysende, at KAD skulle have den private servicegruppe, mens det var mere problematisk, hvordan man kunne sikre TIB. Det blev i treforbundsfasen aldrig afklaret 100 procent, men der var i SiD den nødvendige vilje til også at tilgodese TIB.

Der var en stor portion pragmatisme fra alle sider i behandlingen af det nye forbunds branchedeling. Som det er blevet formuleret, så var det et spørgsmål, hvor det var meget begrænset, hvor langt man kunne flytte SiD.

*“Men lad mig bare sige det om grupperne, at der fandt vi hurtigt ud af, at her kunne vi ikke flytte noget.” (Interview nr. 19).*

Det var dog først i den næste fase, hvor TIB havde forladt forhandlingerne, at KAD og SiD tog den afgørende holmgang om, hvordan magtfordelingen mellem branchegrupper og forbund skulle fastlægges. Som vi skal se det i kapitel 6, så endte det med, at hovedprincippet i strukturen i det gamle SiD blev fastholdt. Det blev accepteret af KAD, fordi forbundet så kunne sikres to gruppeformandsposter, men måske også i en erkendelse af, at sådan måtte det være, hvis fusionen skulle gennemføres. Samtidig blev der undervejs nok også i KAD udviklet en større forståelse for, at et så stort forbund som 3F måtte opbygges på en anden måde end en i den sammenligning meget mindre enhed som KAD.

Det var i hvert fald en erkendelse, som hurtigt bredte sig, da det nye forbund pr. 1. januar 2005 trådte i funktion. Selv Lillian Knudsen endte med at sige, da hun selv havde fun-

geret i den nye struktur i godt et års tid, at et forbund som 3F ikke kan eksistere uden en opdeling med stærke grupper, som kan sikre de overenskomstmæssige interesser og skabe identitet for medlemmerne. ”... *det ville være umuligt at køre efter den struktur, som vi havde i KAD. Det er alt for stort, og derfor skal det lægges ud i brancher, hvor der så skal være en rimelig styring af de brancher.*” (Interview nr. 1).

### Lokalstruktur

Vi har allerede i indledningen til dette kapitel fortalt historien om, hvordan der blev sat skub i arbejdet med lokalstrukturen ved at fastsætte en minimumsgrænse for de nye afdelinger på 2.500 medlemmer og skal derfor kun i kort form nævne, hvad der blev sagt om lokalstrukturen på forbundsledelsesgruppens møder. Især skal omtales de spørgsmål, som fik betydning for TIB's farvel til forhandlingerne i sommeren 2003.

På forbundsledelsesgruppens møde den 7. oktober 2002 blev det således fra TIB's side meddelt, at man opfattede det som et problem, at der allerede foregik forskelligt strukturarbejde rundt omkring. For eksempel var en del SiD-afdelinger godt i gang med at diskutere sammenlægninger – og det skete uden at tage hensyn til de lokale TIB-afdelinger, hvilket de var stærkt utilfredse med.

Det var et problem for fusionsprocessen, at der med kongresbeslutninger i 2001 var blevet sat gang i reformer af lokalstrukturen både i SiD og i KAD. I SiD var der ingen direkte direktiver, men afdelingerne følte et stigende behov, og mange ønskede at sikre sig indflydelse, før de i forbindelse med forhandlingerne centralt mellem KAD, SiD og TIB blev presset ovenfra og dermed mistede kontrollen. I KAD var reduktionen af antallet af afdelinger til 25 i fuld gang, og det fortsatte frem til sensommeren 2003. Man turde ikke standse processen før, men det gav det problematiske resultat, at flere af de realiserede afdelingssammenlægninger i KAD måtte løses op igen, da den endelige afdelingsstruktur i fusionen mellem SiD og KAD skulle på plads.

For TIB betød KAD's reformproces ikke så meget, men det var meget vigtigt for de lokale TIB-afdelinger at sikre deres placering i forhold til SiD's afdelinger. Hvis toget fik lov til at køre for langt, så kunne det skabe problemer med at få etableret gode løsninger på byggeområdet sammen med SiD's byggefolk. Men umiddelbart var der ikke så meget at gøre ved det, før de centrale forhandlinger kom længere frem.

Spørgsmålet handlede i høj grad om, hvordan afdelingerne skulle bygges op. Hvordan skulle brancherne placeres i forhold til afdelingerne? Det spørgsmål berørte Poul Erik Skov Christensen på det samme møde i forbindelse med diskussionen om den fremtidige branchedeling i det nye forbund. SiD-formanden fremhævede, at han gerne så, at der kom mange *blandede afdelinger* opdelt efter forbundets struktur, det vil sige *brancheopdelt*. Men afdelingerne bestemte selv – så forbundene kunne kun motivere dem.

Det var uhyre vigtigt for TIB, at der ikke mindst på byggeområdet blev plads til dem i lokalstrukturen. Det kunne ske inden for store blandede afdelinger med relativt selvstændige brancher, men det kunne også ske gennem rene brancheafdelinger. En sådan mulighed var til gengæld problematisk for KAD, fordi man derved kunne risikere, at man med lokalstrukturen fik udbygget tendensen med selvstændige kongeriger i et stort brancheopdelt forbund.

Da TIB's industrigruppeformand, Flemming Andersen, på et senere møde – den 2. december – efterlyste et bud på, hvor mange medlemmer der skulle til at sikre en bæredygtig afdeling, nævnte han, at det måske kunne være 3.000 medlemmer – og måske lidt mindre i brancheafdelinger. Det fik KAD's Jane Korczak op på mærkerne. Hun understregede, at man i de hidtidige diskussioner netop kun havde talt om tværgående afdelinger og ikke brancheafdelinger. Det blev fulgt op af Poul Erik Skov Christensen, der sagde, at rene brancheafdelinger netop ville kunne føre til flere forbund i forbundet.

Der er ikke nogen tvivl om, at TIB'erne frygtede at komme i klemme på det lokale niveau, og det kom også til at bidrage til, at forbundet siden besluttede at forlade fusionsforhandlingerne. Men som vi skal se det nedenfor, var der faktisk også en del steder en udpræget vilje til at skabe løsninger, som tilgodeså alle forbundene.

KAD'erne tog i hvert fald de kritiske meldinger fra TIB alvorligt og kunne således på mødet den 4. november meddele, at KAD havde bremset et forsøg, som deres Hillerød afdeling ville sætte i værk sammen med de lokale SiD'ere. Begrundelsen var netop, at dette forsøg ikke inddrog TIB. Der var et tilsvarende forsøg i Århus, som man ikke havde standset, fordi det var sat i gang, før TIB kom ind i billedet. Arne Johansen fortalte i den forbindelse, at der fortsat var problemer flere steder. Han forventede kritik på et kredsmøde i Nordjylland, hvor de lokale TIB'ere var reserverede i forhold til fusionsplanerne, blandt andet på grund af kontroverser med SiD-afdelingerne, og fordi man havde landets laveste kontingent.

Spørgsmålet om medlemstallet i en bæredygtig afdeling blev diskuteret flere gange, før Børge Frederiksen fik lanceret de 2.500 som minimum på SiD's hovedbestyrelsesmøde den 12. december 2002. Mindre end to uger forinden blev så drastiske ændringer afvist pure af SiD. Da Flemming Andersen på mødet den 2. december 2002, som nævnt, forsigtigt foreslog 3.000, blev det med det samme kritiseret fra SiD' side. Både Morten Kaspersen og Poul Erik Skov Christensen sagde, at det var en vanskelig øvelse entydigt at fastsætte et sådant tal, og SiD-formanden tilføjede, at man skulle huske *nærhedsprincippet*, og en afdeling på 3.000 medlemmer var ikke nær ved medlemmerne. Dertil svarede Flemming Andersen, at nærhed ikke behøvede at være mursten – det handler om organisering. En argumentation, som Poul Erik Skov Christensen i øvrigt senere selv anvendte, da han på medlemsmøderne i foråret 2003 skulle forsvare de 2.500 som minimum.

Spørgsmålet om afdelingernes størrelse og opbygning var så vanskeligt, fordi det i høj grad var et spørgsmål om magten i det fremtidige forbund set fra gruppernes synsvinkel. Der var i virkeligheden ikke kun de tre forbund som spillere – og de to forbund, da TIB havde sagt farvel. Der var derudover også de fire grupper i SiD.

*”Og sådan var alliancerne og uenighederne på kryds og tværs ... de fire grupper havde jo nødvendigvis heller ikke de samme interesser, for eksempel var der i flere af grupperne meget stor frygt for, at der blev for få afdelinger, for jo færre afdelinger, desto stærkere blev industriområdet, der var det største. Så sådan teoretisk set kunne industrien tage formandsposterne alle steder. Og det har jo stort set slået til. Så det var der stor opmærksomhed om. Men over for det lå så også en stigende erkendelse af, at det gamle system jo heller ikke duede mere.” (Interview nr. 5).*



Den erkendelse blev synlig for ledelsesgruppen i slutningen af 2002. På mødet den 16. december fortalte Arne Johansen således, at han havde hørt, at Peter Sand Mortensen – formanden for SiD Hirtshals – på et møde i Nordjylland havde sagt, at det ikke længere holdt med de små SiD-afdelinger. Udviklingen måtte gå hen imod færre SiD-afdelinger. Dette tolkede Arne Johansen som et tegn på, at der bredte sig en forståelse i SiD om, at det var den vej, udviklingen gik. Både Morten Kaspersen og Svend Bak kunne bekræfte denne tolkning. Så måske var det her i slutningen af 2002, at modstanden fra afdelingerne mod en fusion, der vil føre til en væsentlig reform af lokalstrukturen, var begyndt at svinde.

### A-kassens struktur og organisering

Når det gjaldt hovedprincipperne for a-kassens struktur og organisering, var der nuancer i synspunkterne mellem de tre forbund, men der var stor enighed om, at det nye forbund skulle have en *fagligt forankret* a-kasse. Sådan fremstår det i hvert fald af det nøgterne referat fra forbundsledelsesgruppens møde den 4. november, hvor man havde den første drøftelse om, hvordan a-kassen skulle fungere. Her var de tre a-kasseledere også til stede, det vil sige forretningsfører Morten Kaspersen, SiD, a-kasseleder Jytte Kofoed, KAD, og hovedkasserer Aage Haagen, TIB, og det var Jytte Kofoed, der med et større indlæg lagde op til debat.

I alle tre forbund blev der lagt vægt på det tætte samspil mellem fagforening og a-kasse, og hovedargumentet var, at a-kassearbejdet gav en stor kontaktflade til medlemmerne, hvilket derfor ofte også var indgangen til det faglige arbejde. Afdelingernes størrelse blev også nævnt i denne sammenhæng. Det skulle være bæredygtige enheder for at sikre den tilstrækkelige kvalitet i a-kassearbejdet. Og det store spørgsmål var selvfølgelig, hvad dette indebar. Jytte Kofoed nævnte for eksempel, at medlemsundersøgelser viste, at medlemmerne ønskede en *vejledningsenhed*. Hvilke krav stillede det til størrelsen, spurgte hun – underforstået at den opgave kunne små afdelinger ikke løfte.

På FL-mødet den 2. december 2002 var der en ny diskussion om a-kassens struktur og organisering. I den sammenhæng var det ikke mindst spørgsmålet om den lokale afdelingsstruktur, der blev berørt – jævnfør ovenfor om lokalstrukturen. Poul Erik Skov Christensen nævnte, at man efter hans opfattelse ikke behøvede at have en valgt a-kasseleder. Det var nok med en valgt afdelingsformand. Han kunne her bygge på, at det faktisk var sådan i mange SiD-afdelinger, mens det omvendt var det almindeligste i KAD, at der også var en valgt a-kasseleder udover en formand og en næstformand. For KAD var det en forudsætning for udviklingen af den fagligt funderede a-kasse, at der var et stærkt personbåret politisk ansvar i de lokale a-kasser, som kunne indgå i et samspil med det fagpolitiske ansvar repræsenteret af fagforeningens formand og næstformand.

SiD-formanden kunne – som nævnt ovenfor – bringe sig selv i offensiven i forhold til diskussionen om det centrale niveau, hvor han ville have langt flere valgte end både de to andre forbund og sin egen næstformand. Jytte Kofoed mente dog ikke, at det behøvede at give flere valgte lokalt end i dag. Det var kun et spørgsmål om fordelingen. Der kunne stadig klares med tre valgte i alt i de enkelte afdelinger. Også for TIB var det vigtigt med en valgt lokal a-kasseleder, fremhævede Aage Haagen.

Selv om der således ikke var enighed om detaljerne, var der på mange punkter lighed i

synspunkterne i forbundsledelserne om den kommende a-kasse. Det gav problemer i forhold til det fællesudvalg, der blev nedsat med a-kassespørgsmålet som hovedemne. Næstformandsgruppen holdt den 9. december et møde med formandskaberne for de tre fællesudvalg, og her blev der stillet spørgsmålstegn ved, hvilken karakter forbundsledelsesgruppens papir om a-kassen havde. Det kunne godt læses som et forsøg på at diktere, hvad fællesudvalget på dette område skulle foretage sig. Det blev af næstformændene fastslået, at det ingenlunde var tilfældet. Der var alene tale om et inspirationspapir.

Denne lille ordveksling viste, at det var vigtigt at få fastslået, at fællesudvalgene havde frit spil og ikke på forhånd skulle lade sig snævre ind af mere gustne politiske hensyn. Fællesudvalgene skulle have mulighed for at tænke de store tanker i bestræbelserne på at sikre den ønskede nyskabende fusion.

Umiddelbart skulle man ud fra denne gennemgang af mødereferaterne tro, at a-kasse-spørgsmålet var det mindst problematiske i fusionsforhandlingerne, men hvis der kradses lidt under overfladen, var der meget store holdningsforskelle, som måske ikke ligefrem truede med at ødelægge processen, men som gav voldsomme interne frustrationer i KAD.

Uenighederne kan samles i to hovedområder. Det ene handlede om selve begrebet fagligt funderet a-kasse, som man i KAD lagde så stor vægt på. Det andet handlede om den kommende a-kasses it-system, hvor det var KAD's holdning, at der, på baggrund af de meget positive erfaringer med udviklingen af et enkelt og brugervenligt system i KAD, skulle skabes et helt nyt system, der passede til det nye og meget større forbund. I SiD turde man ikke binde an med for voldsomme it-ændringer og fastholdt derfor, at man skulle tage udgangspunkt i SiD's system, som omfattede langt den største medlemsgruppe, og som i forbindelse med tidligere sammenlægninger havde vist, at det i hvert fald kunne sikre, at dagpengene blev udbetalt korrekt og rettidigt.

Som vi nærmere skal gennemgå i det næste kapitel, følte KAD'erne sig i den grad kørt over netop i it-spørgsmålet, og det et utvivlsomt det væsentligste punkt, hvor KAD'erne oplevede, at SiD, som den store enhed i fusionen, endte med at bosse de små – selv om de små efter deres egen opfattelse klart havde det bedste system at tilbyde.

Det var usagligt, mente KAD'erne, og de så det også i en vis udstrækning som et udtryk for, at de store mænd i fagbevægelsen ikke behandlede kvinderne som ligeværdige partnere. Det sidste gjaldt ikke mindst både SiD'erne og TIB'ernes reaktion i forbundsledelsesgruppen, da Jytte Kofoed den 4. november fremlagde sit syn på fremtidens a-kasse. KAD'erne oplevede, at deres store og velforberejdede indlæg nærmest blev fuldstændigt ignoreret og undervejs endda udsat for ret så åbenlyse negative attituder fra nogle utålmodige mandlige tilhørere. Og da diskussionen derefter begyndte, var der ingen, der forholdt sig til Jytte Kofoeds oplæg. Mændene fra TIB og SiD forholdt sig udelukkende til hinanden. De tilstedeværende KAD'ere havde en fuldstændig sammenfaldende vurdering af, hvad der fandt sted. Jytte Kofoed blev her udsat for en god gammeldags gang mandshauvinisme. Hun blev behandlet, som om hun slet ikke var til stede. Oplægsholderen på mødet blev pludselig helt usynlig.

Det blev opfattet som dybt uretfærdigt, fordi Jytte Kofoed i KAD blev betragtet som en væsentlig nyskabende skikkelse. Det var hende, der som ny a-kasseleder i KAD havde udviklet kvindernes a-kasse til en politisk aktør, som fik en afgørende betydning for KAD

også fagpolitisk. I den sammenhæng udviklede hun systemet, hvor a-kasseledere og andre repræsentanter fra afdelingerne blev inddraget i politikudviklingen i forbundets a-kasse, og det blev siden overført til den faglige del af virksomheden. KAD's fornyelse havde således fundet sted i et tæt samspil mellem det faglige og a-kassen, og derved udvikledes både centralt og lokalt forbindelseslinjer, således at der blev tale om en stærkt forankret, fagligt baseret a-kasse.

I TIB var der som i KAD valgte a-kasseledere i afdelingerne, og de spillede en væsentlig politisk rolle, fordi formidlingsvirksomheden havde stor vægt i et byggeforbund med mange jobskift og hurtigt skiftende konjunkturer. A-kassedelen stod derfor både lokalt og centralt relativt stærkt i TIB, der på den måde også havde udviklet en fagligt baseret a-kasse.

I SiD levede a-kassen på det centrale niveau i højere grad sit eget liv, og det samme var tilfældet, hvis man så på en række af de større afdelinger. I den store underskov af små afdelinger var der derimod en stærk integration mellem det faglige og det politiske, fordi der simpelthen var en så begrænset bemanning, at alle valgte og ansatte måtte dække hele feltet både overenskomstmæssigt og a-kassemæssigt. Så på den måde var der i store dele af SiD tale om en fagligt forankret a-kasse, men der var ikke det ligeværdige forhold mellem systemerne, som der var i KAD og TIB. Det kunne blandt andet ses ved, at det mange gange kun var formanden, der var valgt. I KAD's afdelinger var ledelsen typisk en trojka med et ligeværdigt samspil mellem formand, næstformand og a-kasseleder på den anden side.

Så selv om de tre forbund var fuldstændigt enige om, at der skulle udvikles en fagligt baseret a-kasse, så havde de set fra KAD's synsvinkel bestemt ikke det samme at byde på. KAD'erne mente, at det var dem, der var længst, både når det gjaldt politikudviklingen på området, og når det gjaldt it. Derfor blev det oplevet som dybt beskæmmende og usagligt, at TIB og SiD behandlede KAD's forsøg på at formidle kvindernes erfaringer så nedladende.

Men KAD gjorde ikke så meget ved det, og derfor fortsatte drøftelserne på a-kasseområdet, uden at KAD som forbund formelt havde markeret utilfredshed med forløbet på mødet den 4. november. Jytte Kofoed følte sig svækket i den videre proces, hvor hun stadig forfægtede KAD's synspunkter. Set fra hendes synsvinkel var mødet den 4. november 2002 en slags "point of no return", fordi KAD viste svaghed ved ikke at sætte hælene i, da de blev overset på et af de områder, hvor de efter egen opfattelse havde mest at byde på. Som vi skal se det i næste kapitel, vil Lillian Knudsen måske ikke ligefrem skrive under på, at den 4. november var en afgørende dato, men hun erkender, at KAD nok burde have stillet mere vidtgående og på nogle punkter også ufravigelige krav på a-kasseområdet.

I treforbundsfasen nåede man ikke så langt, at de afgørende streger blev tegnet. Set fra SiD's og TIB's synsvinkel var forløbet omkring a-kasserne relativt uproblematisk. Der var selvfølgelig problemer, men det var mest, fordi Jytte Kofoed blev ved med at snakke om KAD's egne fortræffeligheder. Det var også et område, som det var svært at få forbundsformændene til at gøre så meget ud af. Dybest set var de helst diskussioner om it og a-kasser foruden. Arne Johansen opfattede især it-spørgsmålet som noget, der mest var et slagsmål mellem KAD og SiD.

*”Altså, a-kassefolk og kasserere har deres egen indianerstamme i dansk fagbevægelse, hvor de er urørlige. Også fordi vi andre ikke interesserer os en skid for det. Vi interesserer os for at have en a-kasse, men alt deres regelsæt osv. Vi bruger ikke tid på sådan noget. Det gør vi ikke.” (Interview nr. 4).*

Set fra KAD's synsvinkel var en sådan holdning et typisk udtryk for, at de andre netop ikke havde forstået rækkevidden af integrationen af det faglige og a-kassen. Men i praksis endte det som regel i diskussioner om fordele og ulemper ved de forskellige it-systemer og mange andre detaljer, som ikke havde interesse uden for a-kassefolkenes egen kreds, når det gjaldt både TIB og SiD.

### **Rationaliseringsgevinst – økonomisk tilpasning og kontingent**

Allerede på pressekonferencen den 14. marts, da planerne mellem KAD og SiD blev lanceret, hed det, at stordriftsfordelene ved en fusion skulle skaffe *”bedre service til færre penge”* (Jyllands-Posten, 15.03.2002, Politiken, 15.03.2002). Det var selvfølgelig en klar forventning ved sammenlægningen, at der kunne opnås en rationaliseringsgevinst, men der var ikke mindst i SiD også en bekymring i forhold til, hvor meget der egentlig kunne spares. I et forbund med afdelinger, der selv suverænt fastsatte deres kontingent, var det også vanskeligt at opstille garantier om, at medlemmerne ville slippe billigere.

Det ville blive et særdeles vanskeligt puslespil at få strikket en struktur sammen, der sikrede, at forbundet kunne blive billigere på det centrale niveau uden at det blev ædt op af stigende omkostninger lokalt. I hele forhandlingsforløbet var det derfor også karakteristisk, at Poul Erik Skov Christensen udadtil sagde så lidt som muligt om lavere kontingent.

Samtidig var det med TIB's indtog i forhandlingerne skabt et endnu stærkere pres i retning af lavere kontingent. Det var for TIB et afgørende formål med en fusion, at det herigennem blev muligt at sikre de samme ydelser og helst endda forbedre kvaliteten ved fagforeningsarbejdet, samtidig med at det kunne gøres billigere pr. medlem og dermed sikre medlemmerne et lavere kontingent.

Internt var spørgsmålet om mulige rationaliseringsgevinster og det fremtidige kontingent også et væsentligt debattemne. For eksempel blev det diskuteret på forbundsledelsesgruppens møde den 2. december 2002. Her var der bordet rundt enighed om, at det ville blive nødvendigt at skære den samlede stab ned for at realisere den nødvendige rationaliseringsgevinst ved sammenlægningen, men der var også en fælles erkendelse af, at det sandsynligvis ville vise sig at blive en vanskelig proces. Problemet var, at en annoncering af de forventede beskæringer i medarbejderstaben kunne blive et bidrag til en stigende intern modstand mod fusionsplanerne.

Der blev af flere givet udtryk for, at anvendelsen af *”naturlig afgang”* ville kunne løse en væsentlig del af problemet. Derved kunne man få gennemført en ikke uvæsentlig beskæring uden at smide folk på porten. SiD havde gode erfaringer med den strategi i forbindelse med de mange tidligere optagelser af forbund og ved gennemførelsen af flere sparerunder.

TIB's næstformand, Johnny Skovengaard, mente, at det kunne være meget godt, men det løste ikke problemet med, om anvendelsen af sådanne ordninger ville medføre, at det var de *”rigtige”* personer, der valgte selv at gå.

Lillian Knudsen mente, at man blev nødt til som udgangspunkt at finde ud af, hvor højt *kontingentet* måtte være. Så måtte man derudfra beregne, hvor meget man kunne få for pengene og derefter iværksætte de nødvendige fratrædelsesordninger, omskolingsmuligheder med videre.

I de interne diskussioner var det ikke mindst TIB, der pressede på for at forpligte SiD og KAD til en sænkning af kontingentet i det nye forbund. Det blev fra TIB's side nævnt, at en nedsættelse på 50 kroner ville være det rigtige signal. For Poul Erik Skov Christensen var det urealistisk højt. Man kunne måske tale om 20 kroner.

Der var en tendens til, at kravet om kontingentnedsættelse undervejs fik stigende vægt i TIB. Det fremgik – som månederne gik, og man kom ind i 2003 – tydeligt af TIB-ledelsens kontakter til afdelinger og tillidsrepræsentanter, at der mange steder var betydelig modstand. *”De er altså slet ikke med. De er fuldkommen uforstående over for det”*, lød meldingerne, der beskrev medlemmernes holdning. De større politiske visioner med fusionen var vanskelige at sælge, så var det mere kontant at fremhæve de mulige økonomiske gevinster ved at sige, at med fusionen *”så kan vi lave det billigere.”* Derfor pressede TIB på i de interne forhandlinger.

Uanset hvor vanskeligt spørgsmålet var, kunne det ikke undgås, at lavere kontingent forblev et væsentligt tema. Ikke mindst i den offentlige omtale af fusionen blev det nævnt utallige gange. Da de tre forbundsformænd i foråret 2003 tog på landsturne med afholdelse af 11 medlemsmøder, blev der da også af formændene talt om bedre service for færre penge. Det indtryk, der stod tilbage var, at det – med Lillian Knudsens formulering – skulle være *”sjovere og billigere”* at være medlem af det nye forbund.

I avisernes referater af ”forbundsformændenes charmeoffensiv” kunne man eksempelvis læse følgende fra mødet i Århus *”... økonomien kom også i fokus på andre områder. Bag formændene kørte et diasshow, hvor der blev lovet billigere kontingenter, hvis forbundene slår sig sammen.”* (Jyllands-Posten, 06.03.2003).

Det blev dog fremhævet, at der var grænser for, hvor billigt det kunne blive. Hvis det ikke skulle gå ud over kvaliteten, så blev det nødvendigt at prioritere ressourcerne helt anderledes end nu. *”Ellers holder bukserne ikke”, siger Lillian Knudsen, der vender sig imod en discountmodel blot for at spare kontingentet.* (Ugebrevet A4, nr. 13, 31.03.2003)

TIB holdt dog fast i, at fusionen ikke ville give nogen mening, hvis det viste sig umuligt at nedsætte kontingentet, så da forbundene den 16. juni 2003 holdt fælles hovedbestyrelsesmøde i Odense, hed det da også typisk i overskrifterne i dagpressens dækning af arrangementet: *”Fagforbund lover lavere priser”*.

*”Der vil være stordriftsfordele, og det vil være vanvittigt, hvis de ikke bliver synlige for medlemmerne. Så ja, det skal blive billigere at være medlem, også selv om vi ikke skal være en discountfagforening”, sagde Poul Erik Skov Christensen*  
(Jyllands-Posten, 17.06.2003)

## 5.5 Kommunikation med medlemmer og offentlighed

Der blev fra starten af treforbundsfasen gjort meget ud af at sikre en bred information til medlemmerne og offentligheden om fusionsforhandlingerne. Allerede på forbundsledelsesgruppens møde den 30. september 2002 blev således fremlagt et oplæg fra fagbladsredaktørerne om informationsstrategien. Der blev talt om, at åbenhed og inddragelse var nøgleord i processen.

Det førte til, at der blev etableret en fælles fusionshjemmeside, ligesom der i alle tre fagblade blev bragt en række artikler først om beslutningen og siden om de forskellige temaer, der var til debat. Det blev i starten fremhævet, at stemningen mellem forbundene var positiv, og vægten på den nødvendige fornyelse blev understreget. *”Nu har vi chancen for at vise, at vi ikke har beton i begge ender”*, udtalte eksempelvis Lillian Knudsen (Kvindernes Fagblad, 10, 2002).

Internt i forhold til forhandlingsprocessen blev oprettet et *fælles intranet*, hvor relevante oplæg, referater med videre blev lagt ud. Det var i den sammenhæng et led i åbenheden i processen, at fællesudvalgene selv styrede deres egen kommunikation. Det blev fastslået af forbundsformændene på ledelsesmødet den 2. december, at fællesudvalgene selv kunne afgøre, hvad de ville lægge ud på intranettet.

Der var enighed om, at det var vigtigt at sikre en så vidtgående inddragelse af medlemmerne som muligt. Derved kunne der bredt i organisationerne skabes et fælles ejerskab til fusionen. Men der var ikke enighed om, hvad det konkret indebar. Det var især i TIB og i KAD, at der var ønsker om at udvikle et mere direkte medlemsdemokrati.

I TIB var det et selvstændigt formål med den fornyelse, som fusionen gerne skulle føre til. Det fremstod blandt andet tydeligt, da konsulent Torben Bechsgaard på forbundsledelsesmødet den 7. oktober holdt et oplæg om medlemsinddragelse i processen.

*”Hvad er forventningerne til et ægteskab? Det er jo meget mere end det, der står på et målsætnings-papir. For os handler det meget om at nytænke demokratiet. Meget centralt for os var jo, at vi kunne prøve – fordi vi har en erkendelse af, at fagforeninger, det skal foregå ude på arbejdspladserne – at få lavet en anden form for demokratimodel, der blødte det repræsentative demokrati op, så det kom nedefra. Ikke top down.”*  
(Interview nr. 20).

I SiD var der en vis skepsis især i forhold til de konkrete muligheder. Det var vigtigt at time initiativerne rigtigt. Forskellen blev speciel synlig i diskussionerne om afholdelse af *medlemsmøder*. Både Lillian Knudsen og Arne Johansen lagde fra starten pres på for at få arrangeret medlemsmøder så hurtigt som muligt, mens Poul Erik Skov Christensens holdning var, at det burde vente til et senere tidspunkt, hvor der var noget konkret at fortælle.

Lillian Knudsens og Arne Johansens pointe var, at hurtige møder var nødvendige, hvis man reelt skulle få inddraget medlemmerne. Hvis der først lå en færdig tegning til et nyt forbund, som ledelsen var nået frem til, kunne det være lige meget med medlemsmøder. Så var det en ren efterretningssag, og det kunne ende med at skabe modstand mod fusionen.

Poul Erik Skov Christensen var enig i, at det var vigtigt at skabe fornemmelse af et ejer-

skab, og derfor sagde formændene også hele tiden, da møderne blev afholdt: *”Nu er det vigtigt for os, at få at vide, hvad I gerne vil have ud af det her.”* Men det kunne være en farlig kurs, fordi den form for inddragelse ikke nødvendigvis er medlemmernes prioritet. *”90 procent af de mennesker, der kommer, de vil have nogle facts at vide: hvor skal jeg være henne, hvor skal min afdeling være henne, hvad betyder det for mig på overenskomstområdet, hvad betyder det for kontingentet og så videre.”* Hvis de ledere, der skal give svarene, så ikke kan bidrage med konkrete svar, men kun med luftige vendinger, så kan det ende med, at man skaber modspillere til processen frem for medspillere. *”... faren for, at de blev irriterede, synes jeg, var alt for stor på daværende tidspunkt.”* (Interview nr. 7).

Derfor forsøgte SiD-formanden at få udskudt medlemsmøderne så lang tid som muligt. På FL-mødet den 7. oktober nøjedes man med i første omgang at beslutte, at der på amtsbasis skulle afholdes en række medlemsmøder. Derefter fremlagde næstformændene og sekretariatsgruppen på mødet den 4. november et oplæg til i alt syv møder. Arne Johansen kommenterede, at det var alt for få. Der burde være et i hvert amt, det vil sige mindst 14 møder. Da hverken Lillian Knudsen eller Poul Erik Skov Christensen var til stede, blev det besluttet, at formændene selv måtte drøfte og afgøre det endelige antal møder og datoerne for deres afholdelse. Denne koordinering blev foretaget den 9. december, hvor man også blev enige om en drejebog for møderne. Resultatet blev i alt 11 medlemsmøder, som blev fastsat til perioden mellem den 5. marts og den 3. juni 2003. Det var så det kompromis, der kunne skabes fælles tilslutning til.

Det var et væsentligt formål med møderne, at der blev sendt nogle klare signaler ud til alle tre organisationer om, *”at her var der altså tre formænd, der stod sammen om det her ... de havde prioriteret det her og turde møde folk.”* (Interview nr. 10).

Selv om Poul Erik Skov Christensen efterfølgende har sagt, at han måske nok er for forsigtig i den slags spørgsmål, og at møderne jo generelt set gik meget godt, så blev han ved med at være skeptisk. Det var for tyndt, hvad de kunne sige, og det gav efter hans temperament formændene lige lovlig meget plads til at dyrke deres egne kæpheste. På de mange områder, hvor der ikke forelå klare og håndfaste beslutninger i fusionsforhandlingerne, var der mere eller mindre frit spil.

*”... det betød jo også, at når der var ting, vi ikke havde drøftet igennem, så kunne man opleve, at der var frit spil for galleriet for de tre forbundsformænd. Så den ene sagde, at det skulle være billigere og sjovere ... Og en anden kunne stille sig op og sige, at vi skal have lavet urafstemning om alle valgte poster i organisationen.”* (Interview nr. 7).

Det sidste var for SiD-formanden en gratis form for populisme, fordi det var usandsynligt, at det ville blive gennemført i praksis. Det første gjorde ham bekymret, fordi han vurderede, at det tilsagn ville komme til at hænge på ham resten af hans tid i organisationen, og det var umuligt at sige noget reelt om, hvorvidt det ville blive billigere og sjovere, før flere år efter oprettelsen af det nye forbund. Som det fremgik ovenfor, var Poul Erik Skov Christensen dog også selv nødt til at love billigere kontingent.

Forskellen på holdningerne hos SiD-formanden på den ene side og de to andre formænd på den anden side viste sig flere gange. Et andet eksempel var et forslag fra Arne Johansen

om afholdelse af en fælles *konference for alle underviserne* i de tre forbund. Forslaget blev stillet på forbundsledelsesgruppens møde den 16. december 2002, og også her var Poul Erik Skov Christensens modargument, at det var for tidligt at holde en sådan konference, når der ikke var truffet beslutninger i større omfang.

Arne Johansen replicerede, at det var en generel orientering om den igangværende proces, han tænkte på. Han fremhævede, at en sådan konference kunne gøre underviserne bedre forberedt til at svare på spørgsmål fra medlemmerne og samtidig betyde, at de følte sig som en del af processen og dermed blev medspillere frem for modspillere. Men SiD-formanden frygtede til gengæld, at det ville skabe større tvivl, når man ikke kunne komme med tilstrækkeligt klare meldinger.

Ud over medlemsmøderne blev det besluttet på FL-mødet den 7. oktober, at medlemmerne skulle inddrages gennem en proces med *fokusgrupper*. Der kom et oplæg om fremgangsmåden på mødet den 2. december, hvor der blandt andet blev lagt vægt på, at man med bistand fra CASA også skulle sørge for at tænke de etniske grupper ind. CASA gennemførte i de første måneder af 2003 en undersøgelse, der omfattede 12 fokusgrupper med i alt 101 fagforeningsmedlemmer som deltagere.

Undersøgelsens resultater blev omtalt i fagbladene. For eksempel kunne Kvindernes Fagblad (nr. 3, 2003) berette, at medlemmerne i alle tre forbund tvivlede på fordelene ved en fusion. Det store flertal ville derfor vente med at tage endelig stilling, til der forelå konkrete forslag og dermed bedre mulighed for at vurdere konsekvenserne. Medlemmerne af KAD og TIB var bange for, at SiD'erne ville blive for dominerende, ligesom der var en frygt for, at der blev for langt mellem medlemmer og ledelse. Men ikke alle var lige skræmt over fremtiden. Fokusgrupperne viste for eksempel, at de unge generelt var mere positive end de ældre.

Undersøgelsen blev også omtalt i Ugebrevet A4, hvor Lillian Knudsen gav udtryk for forståelse for medlemmernes afventende holdning. Hun delte også til dels KAD-medlemmernes frygt for at blive tromlet af det store mandsdominerede SiD, men den frygt måtte overvindes.

*”Det duer ikke at være nervøs. I stedet skal vi stille ufravigelige krav til udformningen af et storforbund. Fusionen er ikke et KAD-forsvindingsnummer, og jeg er overbevist om, at kvinderne i fagbevægelsen er stærke nok til at være med til at udforme en nytænkende fagbevægelse”, siger Lillian Knudsen.” (Ugebrevet A4, 31.03.2003, nr. 13).*

Både fokusgruppeundersøgelsen og medlemsmøderne gav i foråret 2003 en ikke ubetydelig omtale af fusionsprocessen i medierne. Men der var stadig ikke meget konkret, der kunne formidles. Det var ikke alene Poul Erik Skov Christensen, der så med en vis skepsis på den situation. Også forbundenes fagbladsredaktører, syntes til tider, at det var vanskeligt at blive ved med at finde på artikler.

Det kom blandt andet frem på et møde mellem redaktørerne og næstformændene i december, hvor der blev talt om muligheden for arbejdspladsreportager, fælles kronikker af formændene med videre, men hvor redaktørerne var meget forbeholdne – især når det gjaldt muligheden for orientering af en større offentlighed.



”Så længe vi er undervejs, er der ikke den store presseinteresse”, var deres budskab (Referat af FL-møde den 16. december). Af samme grund havde de heller ikke realiseret beslutningen om et særligt nyhedsbrev for tillidsrepræsentanter. Der var simpelthen stadig for lidt at orientere om. Da forbundsformændene hørte det på deres møde den 16. december, var de dog enige om, at det spørgsmål måtte genovervejes.

## 5.6 Forløbet af processen

Efter gennemgangen af de forskellige temaer under fusionsforhandlingerne skal her i kort form opsummeres selve forløbet af processen under treforbundsfasen. Udgangspunktet var det første møde i forbundsledelsesgruppen, der blev holdt den 4.-5. august 2002. Her blev det besluttet, at FL-gruppen skulle mødes hver 14. dag, og indimellem skulle næstformandsgruppen og fællessekretariatet mødes for at samle op på de forskellige udspil og hele tiden sørge for, at der var emner til behandling i forbundsledelsesgruppen.

Torsdag den 31. oktober 2002 blev afholdt det første fælles hovedbestyrelsesmøde mellem de tre forbund med oplæg af formændene og efterfølgende debat, og dagen efter – fredag den 1. november – var der ”opstartskonference” for de tre nedsatte fællesudvalg om henholdsvis lokalstruktur, a-kassen og det fagligt/politiske grundlag. Tanken var, at fællesudvalgene skulle arbejde frit, så man kunne få forslag, der kunne fremme den ønskede fornyelsesproces. Af den grund var det også besluttet, at FL-gruppen – det vil sige formænd og næstformænd – ikke var med i fællesudvalgene.

Som nævnt gik arbejdet godt både i næstformandsgruppen og i fællessekretariatet, mens det knob mere med forbundsledelsesgruppen, hvor SiD holdt igen for at undgå beslutninger, der kunne skabe negative alliancer i baglandet, det vil sige først og fremmest i grupperne og i afdelingerne.

På forbundsledelsesgruppens sidste møde før jul, mandag den 16. december, blev der på baggrund af de beskedne resultater foretaget en slags midtvejsevaluering af processen. Der blev talt om at øge intervallet mellem møderne for at få bedre tid til forberedelse – selv om man samtidig konstaterede, at processen syntes at gå temmelig langsomt.

Jane Korczak, KAD’s næstformand, mente, at langsommeligheden skyldtes en fortsat mangel på *fælles billeder* i ledelsen af de tre forbund. Selv om der mange gange blev sagt det samme, så blev der af de enkelte lagt forskellige betydning i ordene. Der burde udvikles nogle fælles spilleregler, og det ville blive mere og mere nødvendigt i takt med, at man nærmede sig de væsentligste beslutninger, hvor det kom til at gøre ondt. Derfor burde det være ”tilladt at sige fra over for hinanden”. Der var behov for mere tid sammen, så de personlige kontakter kunne udbygges.

Arne Johansen, TIB, fremhævede også forskellighederne forbundene imellem. Tempoet var ikke helt efter hans temperament, men han accepterede, at det var en del af processen, og at den gensidige respekt var altafgørende. Foreløbig kunne man konstatere, at alle parter stadig sad rundt om bordet, og det var selvfølgelig et udtryk for, at alle stadig ville fusionen.

Poul Erik Skov Christensen, SiD, forsøgte at anlægge en mere optimistisk vinkel ved at

fremhæve, ”at det var flot, at vi trods alt er kommet så langt”. Han mente også, at det var en lang psykologisk proces at nærme sig hinanden, og at føleriet endnu ikke var ganske overstået, selv om man formentlig i den kommende tid kunne gå mere kontant til værks.

Jytte Kofoed, KAD, var utilfreds med, at indlæggene for meget var proklamationer i stedet for en gensidig dialog. Det var vigtigt at lytte og spørge ind til hinanden, hvis der skulle opnås konstruktive resultater.

Det blev konstateret, at *informationsniveauet* internt i de tre forbund var forskelligt, og at det var noget, der burde tages hånd om fremover. Det var her underforstået, at processen i SiD var mere lukket end i KAD og TIB, og at det kunne være problematisk, når folk fra de tre forbund løbende mødtes i forskellige udvalgssammenhænge.

Konklusionen var, at der fortsat skulle holdes FL-møde hver 14. dag – og om nødvendigt måtte man gøre nogle møder til heldagsmøder, hvis det var det, der skulle til. Det gjaldt for eksempel, når man skulle tage diskussionen om antallet af valgte. Der var altså brug for, at man kom helt til bunds i diskussionerne, når de mest ømtålelige spørgsmål skulle afgøres. Men nogle af dem var måske af en art, så man ikke kunne diskutere sig frem til konsensus om dem, og det gjaldt netop et sådant spørgsmål, hvor det kunne forventes, at SiD-formanden ville blive ved med at holde fast, hvis han vurderede, at der ellers ville blive taget en beslutning, som ville være ødelæggende for opbakningen til processen i SiD's bagland.

Under alle omstændigheder var der fortsat problemer med at træffe beslutninger i forbundsledelsesgruppen, samtidig med at fællesudvalgenes arbejde gik over al forventning. Det gjaldt ikke mindst fællesudvalget for lokalstruktur, der blandt andet afholdt to store TR-konferencer henholdsvis den 23.-24. januar 2003 i Viborg og den 3.-4. februar i Korsør med 120 deltagere hvert sted.

I marts kom der *midtvejsrapporter fra fællesudvalgene*, der drøftedes på en midtvejskonference den 17. marts 2003. I den sammenhæng blev det uensartede arbejdstempo i de forskellige udvalg sat i relief, da forbundsledelsesgruppen meddelte, at den ikke ville komme med nogen midtvejsrapport, da den stadig var i en ”udviklings- og forhandlingsfase”. Den ville heller ikke love en endelig rapport inden det fælles hovedbestyrelsesmøde i juni.

Herefter fik forbundsformændene i øvrigt travlt med deres mødetur, hvor de 11 forskellige steder rundt i landet fra marts til juni mødtes med medlemmerne og drøftede den store fusion.

### **Fællesudvalgene – en fornyende proces**

Hvis der er noget, der er fuldstændig enighed om i de tre forbund, så er det, at *fællesudvalgenes arbejde* var en meget positiv og givende proces, der virkelig skabte grundlag for fornyelse. ”*Det er alle tiders. De kører flot. Dem har jeg det fint med.*” (Interview nr. 3)

*Fællesudvalgenes arbejde ”... kørte fantastisk. Det synes jeg faktisk, det gjorde ... ikke fordi det kørte let, men hvis man har arbejdet med organisationsudvikling og forandringsprocesser ... så synes jeg faktisk, det gik rigtig flot, når man tænker på de tre kulturer, vi skulle forsøge at få slået sammen.” (Interview nr. 4).*

*“Jeg er ikke sikker på, at fusionen var blevet til noget, hvis ikke vi havde haft de tre fællesudvalg. De der tre fællesudvalg var fandeme en god oplevelse for deltagerne. Altså, de blev forpligtet på hinanden i det der forløb fra november 2002 til 16. juni 2003. Og det er det, der bærer igennem. Det er de gode folk fra de fællesudvalg, der sidder med i lovudvalget og udvalget om grupper, og som er toneangivende for resten af fusionen.” (Interview nr. 2)*

*“... det var simpelthen for at åbne debatten. Så på den måde fungerede det godt som steder, man talte sammen på tværs af forbundene.” (Interview nr. 10).*

*“Jamen, jeg tror virkelig også, at det var hele det der lokale net, som var med i fællesudvalgene – altså de der megastore udvalg – der har skabt kimen og også engagementet. Det er der, at man stadig kan aflæse resultaterne i 3F. Det er ikke løgn, fordi det der med at få de personlige relationer til hinanden, det var det, der startede dengang ude omkring lokalt.” (Interview nr. 8).*

Fællesudvalgene skabte ejerskab til fusionen dybt ned i organisationerne, og det var den ene store fordel ved denne konstruktion, at ikke alene hovedbestyrelsesmedlemmer, men også andre repræsentanter fra afdelingerne i høj grad blev involveret. Samtidig blev – som den anden store fordel – også inddraget repræsentanter fra forbundene, herunder fra grupperne i SiD. Således blev formændene for de to SiD-grupper, som var mest berørt af fusionen, Industrigruppens formand og byggegruppens formand, placeret i formandskabet for hvert sit fællesudvalg. Tilsvarende var der fremtrædende repræsentanter i formandskaberne fra de to andre forbund, så involveringen og ansvaret omfattede hele systemet fra top til bund.

Systemet kørte videre, da TIB forlod forhandlingerne, og således var der eksempelvis et tæt parløb omkring lokalstrukturen mellem Børge Frederiksen og Tove Møller Pedersen og omkring det fagligt politiske grundlag mellem John Larsen og Ulla Sørensen.

*“... det at vi har været igennem den proces, og gruppeformændene også har været en del af tilblivelsen af 3F, er afgørende. Altså, Børge har været formand for lokalstrukturen og John har været formand for det fagligt/politiske grundlag. At de der opgaver har været delt ud, sådan så man ikke bare kan sige: ‘Nå ja, men det er også de idioters skyld på femte sal [hvor 3F’s forbundsledelse er placeret]’, men at man har en del af ansvaret både for succesen og fiaskoen, at den ikke bare ligger på Poul Eriks bord ...” (Interview nr. 8).*

I starten var der i SiD betydelig skepsis over for denne metode. Poul Erik Skov Christensen tænkte på et tidspunkt for sig selv: *“.. nu bliver det fandeme for langhåret.”* (Interview nr. 7). Men han kunne godt mærke, at her skulle han holde sin kæft og lade tingene få lov til at udvikle sig selv. Der blev faktisk udvist disciplin blandt forbundsformændene, så andre aktører sammen med de mange lokale repræsentanter fik manøvreremuligheder. Det betød, at man slap ud over de blokeringer, der lå i forbundsledelsesgruppen, og derfor på

væsentlige områder nåede brugbare resultater. Dialogen om, hvad tillidsrepræsentanter og afdelingsfolk gerne ville, at en ny organisation skulle være, ”... blev bredt ud i en størrelse, der var meget mere omfattende, end nogen på forhånd havde regnet med.” (Interview nr. 7).

Som proces blev det oplevet som en fantastisk succes. Men også indholdsmæssigt var der et stort udbytte af fællesudvalgenes arbejde:

*”Det er i de tre fællesudvalg, tingene bliver lagt til rette. Det er der, det nye bliver fundet. A-kasseudvalgets rapport om beskæftigelsespolitik er stort set implementeret; lokalstrukturrapporten er stort set implementeret; og den proces, vi nu skal i gang med i forhold til at få denne organisation effektiviseret og få fat i kerneydelser osv., der bliver vi nødt til at tage det, der hedder tværfaglige faglige politiske emner, som var den tredje fællesudvalgsrapport.” (Interview nr. 2).*

Den meget medlemsinddragende arbejdsform i fællesudvalgene svarede i hovedtrækkene til den metode for politikudvikling, der i de forudgående år var blevet udviklet i KAD. Og det var den samme metode, som KAD forsøgte at få integreret som en væsentlig del af det nye forbund gennem oprettelse af en række politiske udvalg med bred repræsentation. Som vi skal se det, var det et sejt træk for KAD at få opfyldt dette krav, men i den proces var det naturligvis en stor hjælp, at fællesudvalgene havde opnået så gode resultater.

Både når man ser på forbundsniveauet og afdelingerne i det nye forbund, er det en almindelig opfattelse, at netop denne måde at arbejde på er et af de væsentlige bidrag fra KAD, som er båret med over i 3F.

### **Gang i lokalstrukturen**

Som eksempel på fællesudvalgenes arbejde skal nævnes midtvejsrapporten fra udvalget om lokalstruktur, hvor det afgørende, som omtalt ovenfor, var, at der blev fastslået en minimumsgrænse på 2.500 medlemmer. Det skulle vise sig at blive en katalysator, der satte gang i den lokale sammenlægningsproces, så det normale faktisk blev betydeligt større afdelinger.

Et andet væsentligt punkt var, at den *blandede brancheopdelte afdeling* blev fastslået som den foretrukne lokalorganisation i det nye forbund. Som en samlet enhed i et stort lokalområde gav en blandet afdeling de bedste muligheder for synlighed og opsøgende virksomhed samtidig med, at branchedelingen styrkede medlemmernes identifikation og arbejdet med overenskomsterne. Det var den afdeling, der bragte mest fornyelse. Rene *blandede afdelinger* og rene *brancheafdelinger* var dog ikke udelukket. De første kunne tænkes i ganske særlige tilfælde som for eksempel ø-afdelinger, mens brancheafdelinger var mest oplagte i større byer. Problemet med brancheafdelinger kunne være, at de begrænsede medlemsgrundlaget for en blandet afdeling i et område og dermed forhindrede en sådan i at blive bæredygtig. Derfor burde oprettelse af brancheafdelinger kun ske med særlig tilladelse.

Medlemskriteriet for afdelingerne burde fastholdes ud fra virksomhedernes placering, fordi det var gennem tilknytning til arbejdspladsen, at medlemmerne først og fremmest blev en del af fællesskabet – ikke mindst i store afdelinger med et betydeligt geografisk

omfang. Afdelingerne skulle fastholde en vidtgående suverænitæt, som først og fremmest kunne sikres gennem retten til at fastsætte eget kontingent. Grænserne for afdelingernes virksomhed ville blive sat af deres pligt til at følge forbundets overordnede beslutninger gennem kongres og hovedbestyrelse. Afdelingerne skulle derudover leve op til nogle fastsatte minimumskrav.

Selv om der var sat grænser for etableringen af brancheafdelinger, så var muligheden for at etablere afdelinger af denne type alligevel et udtryk for, at der var blevet indbygget fleksibilitetsmuligheder, så man også kunne sikre TIB en god placering i lokalstrukturen sammen med bygge- og anlægsfolkene fra SiD.

TIB-afdelingerne oplevede situationen meget forskelligt, men der kan næppe herske tvivl om, at parterne på det centrale niveau var meget enige om, at der skulle skabes acceptable løsninger for byggefolkene. Der var udstedt garantier nok – under hånden – til, at man kunne regne med, at lokalstrukturen ikke ville give problemer. Der var flere eksempler på, at særlige grupper blev sikret en selvstændighed lokalt på tværs af afdelingerne i forbindelse med SiD's optagelser af andre forbund, og i SiD's B.O.S.-gruppe var man overbevist om, at det kunne gentage sig i forhold til TIB.

*”Jeg er sikker på, at vi havde fundet – i en tidsbegrænset periode – så havde vi fundet en model, hvor bygningsarbejderne havde en helt anden struktur, og det ville være murermodellen.” (Interview nr. 14)*

Også i TIB's ledelse var der forventninger om fleksible løsninger. Man skævede naturligt til murerens konstruktion i SiD.

*”Når murerne kan have deres egen afdeling i Nordsjælland, så kan TIB'erne vel også have det. Og det var klart en af diskussionerne. Ikke om vi skulle være sammen med dem, men hvordan vi skulle organisere det.” (Interview nr. 4)*

Et var, hvad der blev snakket om centralt, noget andet var, hvordan situationen tegnede sig i TIB's dengang 32 lokale afdelinger rundt om i landet. Her var situationen meget forskellig. Man kan nærmest tale om en polarisering. I det ene yderpunkt var der en del afdelinger, som allerede i foråret 2003 var i fuld sving med at skrue de nye konstruktioner sammen i et tæt parløb med de øvrige lokalafdelinger – herunder først og fremmest SiD. I det arbejde var det ikke kun murermodellen, man gik efter. Der var forskellige udformninger på afdelingsstrukturer med en særlig placering til byggeområdet.

Det gjaldt for eksempel i København, hvor den store TIB-afdeling med Anders Olesen som formand hurtigt startede et samarbejde med de københavnske SiD-afdelinger inden for bygge- og anlægssektoren samt gartneri – det der senere blev til 3F-Trekronergade. Det store perspektiv her var, at hele byggesektoren blev samlet under et i én stor, stærk og selvstændig fagforening, det vil sige realiseringen af drømmen om bygningsarbejderforbundet på lokalt niveau og inden for rammerne af et stort forbund.

*”... den proces, vi kørte i København – og hvor vi sked på de centrale beslutninger i virkeligheden – førte til dannelsen af nogle rigtigt gode 3F-afdelinger og en god placering af kvinderne, og hvor det er fuldstændigt ulykkeligt for os, at vi ikke kom med.”*  
(Interview nr. 16).

Men det var en model, der kun kunne realiseres i de meget store områder, som her Storkøbenhavn, hvor der kunne etableres brancheopdelte afdelinger, som var store nok til at være bæredygtige i sig selv. Noget lignende kunne også nås i nogle af de store blandede afdelinger med branchedeling. TIB’erne ville her sammen med SiD’s byggefolk udgøre en tilstrækkelig stor gruppe til at kunne manifestere deres selvstændige interesser inden for og med skyldigt hensyn til det lokale fællesskab i den samlede afdeling.

Der var dog en betydelig nervøsitet for, om TIB’erne nu ikke alligevel ville blive kørt over. Det var der forståelse for hos nogle SiD- og KAD-afdelinger, og derfor opererede man nogle steder med konstruktioner, der sikrede TIB-medlemmerne en mere selvstændig status – typisk sammen med murerne, der i forvejen havde særlige vilkår.

Det gjaldt blandt andet den såkaldte *Storstrømsmodel*, der gik ud på, at der i Storstrøms amt skulle oprettes i alt seks afdelinger – tre nord og tre syd for Strømmen, men således at bygningshåndværkerne, det vil sige TIB’erne og murerne, blev samlet i én afdeling nord og én afdeling syd for Strømmen. *”Vi anbefalede den her Storstrømsmodel.”* (Interview nr. 16).

Det var således Anders Olesens opfattelse, at man *”... i fællesudvalget for lokalstruktur nåede frem til holdbare løsninger. Det gjorde vi på centralt plan, og det gjorde vi på lokalt plan ...Altså hele landkortet blev tegnet hen mod slutningen, stort set kom det på plads med, hvordan byggefolkene skulle placeres.”* (Interview nr. 16).

Det var måske nok en korrekt vurdering – især når man sammenholder det med viljen på centralt plan til at finde løsninger. Men det svarede ikke til den opfattelse, som en større gruppe andre TIB-afdelinger havde. Og det er så det andet yderpunkt i processen. Netop i foråret 2003, da der rundt i landet blev etableret et lokalt arbejde for at fastslå den nye afdelingsstruktur, kom der også for alvor gang i processen internt i SiD. Mange SiD-afdelinger tog med udgangspunkt i kongresbeslutningen fra 2001 fat på at vurdere deres egen struktur. Nogle af de små og mellemstore afdelinger forsøgte med en sidste desperat kamp for at bevare deres selvstændighed. For eksempel kunne man i februar læse i Viborg Stifts Folkeblad: *”SiD-afdeling i Kjellerup vil kæmpe for [sin] eksistens”* (27.02.2003). Afdelingen i Årslev på Fyn med kun godt 1.000 medlemmer havde heller ingen planer om sammenlægninger, men kunne forestille sig et vist samarbejde med naboafdelingerne (Fyns Stiftstidende, 23.03.2003). Men mange andre stak hovederne sammen for at gennemføre en fusion mellem SiD-afdelingerne. Under overskriften *”SiD ønsker Midtjysk sammenlægning”* kunne man for eksempel læse, at SiD Billund arbejdede på at gå sammen med seks andre lokale SiD-afdelinger i det midtjyske område for at skabe en afdeling med 6.600 medlemmer (Vejle Amts Folkeblad, 07.03.2003).

De fire SiD-afdelinger i Fredericia var også på vej til at danne en stor blandet afdeling med 5.-6.000 medlemmer (Vejle Amts Folkeblad, 11.04.2003), og også i Vejle var *”SiD på vej mod bunkebryllup”*, og det skulle gerne gå så hurtigt som muligt, mente formanden for anlægs- og bygningsgruppen, Bo Gert Riis-Nielsen. *”Vi skal også finde nogle nye lokaler,*

hvor der i overskuelig fremtid kan blive plads til KAD og TIB”, sagde formanden (Vejle Amts Folkeblad, 07.06.2003).

Den sidste bemærkning viste den tendens, som TIB’erne protesterede imod. Det var mange steder en kendsgerning, at hverken KAD’erne eller TIB’erne blev involveret i SiD-afdelingernes planer. Det skete til trods for, at der samtidig blev nedsat amtsarbejdsgrupper, som inden for eget amt skulle udarbejde forslag til, hvordan lokalstrukturen kunne etableres. På cirka tre måneder lykkedes det i enkelte amter at blive enige og mange at nå langt. Men der var også amter, hvor afdelingerne havde svært ved at nå og forstå hinanden, og set fra en del TIB-afdelingers synsvinkel var hovedproblemet, at SiD-afdelingerne stadig forsøgte at køre deres eget løb. Det kunne kun udlægges på den måde, at SiD-afdelingerne forsøgte at skabe nogle fastslåede kendsgerninger, inden de ville forhandle med KAD og TIB. Og det var ikke en måde at opbygge et nyt forbund på.

Det er derfor efter al sandsynlighed en væsentlig del af baggrunden for, at TIB’s hovedbestyrelse i begyndelsen af juli 2003 med et flertal stemte forbundet ud af fusionsforhandlingerne. Det var, som det er blevet udtrykt ”de mindre afdelinger i TIB, der stemmer for at forlade forhandlingerne.” (Interview nr. 16). Og mange af dem havde netop oplevet, at de ikke rigtig var en del af processen. Som det er fremgået ovenfor, så var det en tendens, som TIB’erne flere gange advarede imod blandt andet i forhandlingerne i forbundsledelsesgruppen.

Når de for eksempel i TIB’s hovedbestyrelse fik tilbagemeldinger om, hvordan processen foregik rundt omkring, så var der mange, der gav udtryk for vanskeligheder. ”Vi er ikke kommet så langt, men det ser svært ud. Hold da ferie, det er svært.”. Men der var andre – specielt i de store byer – der havde etableret et udmærket samarbejde om processen med SiD-afdelingerne. ”Nogle af dem var jo med Anders Olesen i spidsen i gang med at kigge på hus og nu skulle de samplacere alle sammen i et stort fagforeningshus i København.” (Interview nr. 18).

Processen med lokalstrukturen blev kompliceret yderligere af, at KAD fortsatte sit store afdelingssammenlægningsprojekt. Så sent som i juni 2003 kunne man således annoncere intet mindre end Danmarks største KAD-afdeling med 7.500 medlemmer gennem en sammenslutning af de hidtil fem selvstændige afdelinger på Fyn. Man kunne endda prale med, at det var verdens største fagforeningsafdeling, der var forbeholdt kvinder.

Formanden, Ellen Hoffmann, erklærede, at KAD Fyn var trimmet til at kunne klare sig selv i fremtiden – hvis fusionsforhandlingerne med TIB og SiD skulle løbe ud i sandet. Men samtidig var KAD Fyn gennem processen blevet styrket til at gå ind i en fusion med afdelingerne fra de to andre forbund (Fyns Stiftstidende, 11.06.2003).

Det ændrede ikke ved, at det blev en meget omvendt proces, at man nåede så langt internt i KAD. For eksempel betød det, da 3F blev en kendsgerning, at KAD Fyns medlemmer blev spredt ud på seks af de otte afdelinger, som blev oprettet på Fyn. Og det gav naturlige frustrationer blandt KAD’erne, at de skulle rive de strukturer op, som med møj og besvær var blevet etableret.

### Grundløs optimisme

I maj 2003 forelå de endelige rapporter fra fællesudvalgene, som dannede oplæg til fæl-

lesudvalgenes *afslutningskonference mandag den 16. juni 2003* i Odense. Det blev i medierne betegnet som et fælles hovedbestyrelsesmøde, men der var altså en noget bredere kreds samlet. Midtvejs i forløbet var der adskilte hovedbestyrelsesmøder i de tre forbund for at drøfte situationen.

Meldingerne fra mødet var meget optimistiske i dagbladenes udlægning den næste dag. *"... i går tog de tre forbund et afgørende skridt i retning mod den sammenlægning, der efter planen skal vedtages allerede, når forbundene holder kongres næste år i september."* (Jyllands-Posten, 17.06.2003). Det blev samtidig meddelt, at et nyt forbund ville give stor-driftsfordele og dermed mulighed for lavere kontingent.

Aviserne kunne rapportere, at et nyt storforbund var begyndt at tage form. Den lokale struktur var der i princippet enighed om, og det samme gjaldt a-kassen og beskæftigelsespolitikken i et nyt forbund. Derudover var der enighed om en række tværgående faglige og politiske opgaver. Det fælles hovedbestyrelsesmøde havde ryddet vigtige sten af vejen ved at vedtage indstillingerne fra de tre fællesudvalg.

*"En god fagforening kan ikke måles i mursten, men i at møde medlemmerne ude på deres arbejdspladser, give kompetent hjælp og i at have stærke tillidsrepræsentanter."* (Jyllands-Posten, 17.06.2003). Sådan forsvarede Poul Erik Skov Christensen, at der ville blive tale om en stærk reduktion i antallet af afdelinger, fordi man havde fastsat 2.500 som minimum for medlemstallet. Det blev besluttet, at forbundet skulle have blandede afdelinger opdelt i branchegrupper, men at der dog i de store byer også kunne blive plads til rene brancheafdelinger. Forbundet skulle have seks branchegrupper: industri, byggeri, transport, service, offentligt ansatte og det grønne område.

Beslutningerne omkring tværgående faglige og politiske opgaver gik blandt andet på, at det nye forbund skulle forbedre medlemmernes ejerskab til overenskomsterne og også arbejde for medlemmernes interesser mere politisk, blandt andet vedrørende ventelister i sundhedsvæsenet. Andre store spørgsmål på forbundets dagsorden skulle være arbejdsmiljø og uddannelse til alle.

*"Poul Erik Skov Christensen lægger ikke skjul på, at en fagforening med næsten en halv million vælgere i ryggen bliver en politisk magtfaktor. 'Det bliver selvfølgelig en opgave at udnytte den styrke, som vi vil få,' siger Poul Erik Skov Christensen."* (Jyllands-Posten, 17.06.2003).

Det blev fremhævet, at såvel SiD-formanden som Lillian Knudsen og Arne Johansen gik helhjertet ind for fusionen. Og Lillian Knudsen blev blandt andet citeret for, at hun så med fortrøstning på mulighederne for at sikre ligestillingen i det nye forbund, selv om SiD hårdnakket gik imod kønskvotering. Der var drøftet forskellige modeller, og det kom til at stå i forbundets målsætning, at der skulle være *fair repræsentation* mellem kønnene, og det måtte KAD'erne så holde fast i.

Heri lå løsningen på et væsentligt problem mellem SiD og KAD, men samtidig vanskeligheder i forhold til det tredje forbund i fusionsforhandlingerne, TIB. Under overfladen var der således problemer på vej. Den optimistiske udlægning havde ikke bund i realiteterne.



Kun godt to uger senere, gav TIB's hovedbestyrelse dødsstødet til planerne om en fusion mellem tre forbund.

## 5.7 Aftalen om Fair Repræsentation

Inden vi kommer til afslutningen på treforbundsfasen skal historien om aftalen om Fair Repræsentation fortælles. Det handlede om KAD's helt fundamentale betingelser for at gå med i en fusion. KAD's styrke var det stærkt forankrede ligestillingsarbejde i den vestlige verdens eneste rene kvindeforbund. Det var det, som skabte den stærke fælles identifikation blandt medlemmerne, og bekymringen for at nedlægge forbundet var derfor også, at mange årtiers indsats kunne gå tabt. Deraf fulgte for det første, at der måtte udstikkes skrāsikre garantier for, at ligestillingsarbejdet fik en central placering i det nye forbund, og at der for det andet som en selvfølge måtte blive tale om fordeling af posterne i den nye organisation, som afspejlede den kønsmæssige sammensætning af forbundet.

I forbundsledelsesgruppen og det forskellige udvalgsarbejde blev der derfor af KAD'erne systematisk arbejdet for at sikre de nødvendige resultater. Det blev opfattet som et så principielt spørgsmål, at KAD's formand og næstformand, Lillian Knudsen og Jane Korczak, ønskede at fastholde kontrollen over det. Det kunne også være et farligt emne, når der var samlet repræsentanter for et kvindeforbund og for forbund præget af mænd og stadig med en vis overlevering af holdninger fra en mere patriarkalsk tidsalder. Hvis diskussionerne blot fik lov til at flyde på alle niveauer i forhandlingsprocessen, kunne der opstå uheldige episoder.

Det var derfor KAD's holdning, at spørgsmålet måtte placeres i forbundsledelsesgruppen, så man kunne finde en løsning her. Det blev en realitet på gruppens møde den 4. november 2002, hvor Jane Korczak tog sagen op. Hun henviste til, at der på fællesudvalgenes åbningskonference fredag den 1. november var blevet fremsat forskellige bemærkninger omkring kønskvotering og lignende. Det var efter hendes opfattelse et meget følsomt emne, som ikke kunne løftes af fællesudvalgene alene. Derfor foreslog hun, at ligestilling blev fastsat som et nyt emne til behandling på centralt niveau. Forslaget fik tilslutning bordet rundt, og det blev endvidere besluttet, at næstformandsgruppen skulle lave stikord til, hvad det kunne indeholde.

Både SiD og TIB var fuldt indforståede med, at der selvfølgelig måtte gives indrømmelser til kvinderne på ligestillingsområdet. Man kunne ikke forestille sig, at der kunne "... laves en fusion, hvor det, der ... har båret KAD igennem de sidste mange år ... skulle neddrosles." (Interview nr. 7).

Det var ikke så vanskeligt at formulere politik og åbne plads i den nye organisation, så ligestillingsarbejdet kunne sikres. Derimod var det et problem at blive enige om, hvordan ligestillingsprincipper i praksis kunne tilgodeses i fordelingen af poster med videre i det nye forbund. For KAD var *kønskvotering* i lang tid hovedkravet. Og i lige så lang tid vendte SiD sig lodret imod kønskvotering. "Og det havde jeg også sagt fra starten af over for KAD. 'Jeg vil fandeme ikke være med til det der kønskvotering'. Så det vidste de godt, jeg ikke ville." (Interview nr. 7).

I TIB var interessen for spørgsmålet – diplomatisk formuleret – meget beskeden. TIB's repræsentanter opfattede det som et problem mellem SiD og KAD, og det ville de ikke blande sig i.

*“Altså, hvis det var sådan, at SiD og KAD kunne få bestemt, hvordan de folk, som de skulle komme med i ledelsen, skulle være sammensat kønsmæssigt, hvordan de forskellige grupper skulle være kønsmæssigt, havde vi da ikke tænkt os at blande os i det.” (Interview nr. 4).*

Hovedsynspunktet var, at TIB kunne acceptere den løsning, som SiD og KAD måtte finde frem til. *“... Hvis I finder ud af det, så kan I komme og præsentere det for os.”*(Interview nr. 8). *“Jamen, det ordner I”*, var beskeden fra TIB'erne (Interview nr. 10). Selv om det formelt set var næstformandsgruppen – og dermed ikke alene Jane Korczak og Steen Andersen, men også Johnny Skovengaard – der havde fået til opgave at arbejde med sagen, overlod Johnny Skovengaard derfor spørgsmålet til de to andre alene. TIB lod sig med åbne øjne koble ud af løsningen på ligestillingsspørgsmålet.

Man kan sige, at det var et led i den almindelige arbejdsdeling. Der var eksempelvis andre spørgsmål af særlig interesse for byggeområdet, hvor KAD'erne tilsvarende sagde, at det overlod de trygt til forhandling mellem SiD og TIB, og hvad de kunne blive enige om, kunne KAD også acceptere. *“Det var jo ikke noget med, at vi mødtes på smugkroer rundt omkring. Det var jo fuldt åbent.”* (Interview nr. 8).

I TIB var man sikre på, at man roligt kunne forlade sig på, at SiD ville holde fast på deres nej til kvoteringslementer og sikring i fremtidige kongresperioder. Spørgsmålet blev diskuteret flere gange, og så sent som på forbundsledelsesmødet den 5. maj 2003 holdt SiD fast. Endnu engang blev et vanskeligt problem derefter overladt til næstformændene. På deres møde den 3. juni var holdningerne stadig uforenelige med KAD stående overfor TIB og SiD. Og det var på denne baggrund, at TIB overlod sagen til videre diskussion mellem SiD og KAD (Interview nr. 18).

I bestræbelserne på at nå en aftale var hovedspørgsmålet, hvordan man kunne komme udenom den principielle uenighed om kønkvotering mellem KAD og SiD. I virkeligheden var det et komplekst spørgsmål, fordi det også var SiD, der ville bidrage med en betydelig gruppe af kvinder til det nye forbund. Så hvis posterne skulle fordeles ligeligt kønsmæssigt i forhold til andelen af medlemmer, ville kønkvotering mest af alt medføre en styrkelse af SiD-kvinderne. Det var næppe så ligetil hverken centralt eller lokalt at få det til at gå op og nærmest med et slag løse problemet med kvindernes underrepræsentant i det gamle SiD. På alle niveauer handlede fordelingen af posterne som udgangspunkt om et magtspil mellem de personer, der i forvejen indtog poster i de deltagende forbund. Så det realistiske mål for KAD var nok mere at sikre KAD en andel af posterne, der som minimum svarede til forbundets andel af medlemmer i den nye organisation, og så i øvrigt få sikret fundamentet for et ligestillingsarbejde, der i et lidt længere perspektiv kunne sikre en generel ligestilling i det nye forbund.

KAD indstillede sig på at gå ind i overvejelser om, hvordan man kunne sikre fornuftige resultater uden en egentlig kønkvotering. Det åbnede op for forhandlingerne og efter et

forløb på godt en måned i forsommeren 2003, blev der skabt et gennembrud. Det var Steen Andersen og Jane Korczak, der sammen med deres nærmeste sekretariatsmedarbejdere konkret sad med opgaven. Men da den var så væsentlig, blev også andre involveret. Det var ikke mindst Børge Frederiksen, Industrigruppens formand, der havde haft en heldig hånd med lokalstrukturen, som også her kom til at spille en væsentlig rolle.

Det var af stor betydning på den måde at få det vigtige bagland i SiD, som grupperne udgør, med i alle afgørende beslutninger. Derfor var især Poul Erik Skov Christensen tilfreds med, at Børge Frederiksen blev taget med på råd. Gruppeformanden så med alvor på spørgsmålet, fordi diskussionerne om kønskvotering gav stigende misnøje i SiD, og det var – og er fortsat – hans vurdering, at fusionen var faldet til jorden, hvis man havde præsenteret et resultat, hvor kønskvotering direkte indgik som en metode. Det kunne man aldrig have båret igennem i SiD, hverken i hovedbestyrelsen eller på kongressen.

Derimod kunne man anvende den metode, som ofte var blevet brugt i forbindelse med SiD's mange optagelser af andre forbund, hvor det var almindeligt, at disse forbund fik tilbudt en overgangsperiode, hvor de var garanteret et vist antal pladser. Børge Frederiksen tog en kontakt til Lillian Knudsen, hvor han igen sagde, at kønskvotering var umulig, men at KAD uden problemer kunne få en sikkerhed i en nærmere fastsat overgangsperiode. Og det samme skulle gælde for TIB.

KAD-formanden gav udtryk for, at det kunne være en mulighed, og bad Børge Frederiksen om at sondere terrænet hos Poul Erik Skov Christensen. På det grundlag blev der holdt et par møder på Applebys Plads, hvor Poul Erik Skov Christensen, Børge Frederiksen og Steen Andersen drøftede mulighederne med Lillian Knudsen og Jane Korczak. Hovedlinjerne i aftalen om fordelingen af posterne blev lagt fast, hvorefter det blev overladt til de to næstformænd at strikke den samlede aftale færdig.

Det var så her, at man fik formuleret udtrykket Fair Repræsentation som alternativet til kønskvotering. *”Derfor blev Fair Repræsentations-aftalen ikke en kønspolitisk aftale, men en organisationspolitisk aftale.”* (Interview nr. 7).

*“...Det er klart, at når Lillian har vurderet, at det her måtte hun tage, så var det fordi, at når du gjorde organisationernes medlemstal op, så var det for KAD så tæt på kønskvotering i en otteårsperiode som muligt. Det man kan sige, at hun ikke fik, det var de kvinder, der i forvejen var i SiD. Men omvendt fik hun otte år, hvor hun fik nogle rettigheder til at få kørt de væsentlige politikområder i KAD ind i den nye organisation, det vil sige ligestilling og måske også nogle nye og andre værdinormer, end der havde været gældende i SiD”* (Interview nr. 5).

Aftalen om Fair Repræsentation blev derfor også udformet i to adskilte dele. For det første et dokument, der beskrev målsætninger, organisering og indhold i arbejdet med ligebehandling og fair repræsentation for mænd og kvinder i det nye forbund, og for det andet en aftale om, at de deltagende organisationer skulle repræsenteres efter nuværende størrelse i det nye forbund.

I den første del blev der lagt vægt på, at kvinderne i det nye forbund måtte kunne se sig selv og de værdier, der var blevet kæmpet for i de seneste 100 år. Derfor skulle det af for-

bundets *formålsparagraf* fremgå, at organisationen arbejdede for ligestilling mellem mænd og kvinder, ligesom der i de *politiske målsætninger* skulle være et selvstændigt afsnit om køn og ligebehandling. Hovedbestyrelsen skulle forpligtes til aktivt at følge udviklingen og tage yderligere initiativer, hvis målsætningen ikke blev opfyldt. Der skulle endvidere nedsættes et ligebehandlings- og familiepolitisk *udvalg* med en repræsentant fra daglig ledelse i spidsen. Dette udvalg skulle understøttes af et ligebehandlings- og familiepolitisk *sekretariat*, der også skulle støtte *afdelingernes* ligestillingsarbejde, så fair repræsentation kom til at gennemsyre hele organisationen. Endelig skulle den første kongres i det nye forbund vurdere arbejdet.

Det var i hovedtrækkene også det, der blev realiseret efterfølgende i fusionen mellem KAD og SiD, og der var enighed om, at man i høj grad på denne måde måtte følge KAD's ønsker.

I den *anden* del af aftalen blev aftalt en *overgangsordning på otte år*, det vil sige to kongresperioder, da man på daværende tidspunkt opererede med et interval for kongresser hvert fjerde år. De ophørende forbund skulle i denne periode repræsenteres i det nye forbunds ledelse – såvel på afdelingsniveau som på "hovedkontorniveau" – i samme forhold som det antal medlemmer forbundene tilførte den nye organisation.

Hovedkontorniveau blev forstået som kongressen, hovedbestyrelsen, gruppebestyrelserne, sekretariatsledere og politisk nedsatte udvalg. Afdelingsniveau blev forstået som en fordeling på afdelingernes bestyrelse på basis af de tilførte medlemstal i den pågældende afdeling.

Den *daglige ledelse* af såvel hovedkontor som afdelinger samt valgte/ansatte i grupperne forudsattes forhandlet konkret på plads, idet der i mange tilfælde ville være for få pladser til at følge den rene medlemstals matematik. Heri lå indbygget en positiv forskelsbehandling til fordel for de små organisationer, og det viste sig da også, da fusionen mellem KAD og SiD var blevet gennemført, at KAD opnåede en vis overrepræsentation.

For alle andre grupper – herunder personale – skulle der forhandles en aftale såvel lokalt som centralt, hvor det ville være naturligt at tage udgangspunkt i de tilførte medlemstal. Men også her måtte der i sidste ende tages et vist hensyn til den lille organisation. "... for at få det til at hænge sammen, giver vi os egentlig, forstået på den måde, at KAD bliver væsentligt overrepræsenteret ... på konsulentplanet og også på planet, der hedder valgte tillidsmænd." (Interview nr. 9).

Overgangsbestemmelser ville automatisk bortfalde efter de otte år, hvorefter valgene alene skulle ske i henhold til vedtægterne.

Aftalen var således en fastsættelse af det afgørende princip for fordelingen af posterne og en sikkerhed for de deltagende organisationers repræsentation i en periode på otte år. Om det også var en sikkerhed for de enkelte tillidsvalgte var åbent for diskussion. Det skulle tilstræbes at de nuværende personer kunne fortsætte – men selvfølgelig under den forudsætning, at det var så længe både de selv og de kolleger, som de repræsenterede, ønskede det. Som KAD og SiD udlagde aftalen var det således ikke en sikring af den enkelte *person*, men en sikring af de deltagende forbunds ret til bestemte *positioner*.

Da man siden kom til den endelige fordeling på ledelsesposterne, blev der da også i tilknytning til Fair Repræsentation indgået en *aftale om indstillingsret* vedrørende de for-

skellige poster, for eksempel at KAD i en otteårig periode havde indstillingsretten til en næstformand, en forbundssekretær og to gruppeformænd.

De finere nuancer og mulighederne for de små forbund lå af naturlige årsager ikke klar, da KAD og SiD præsenterede udkastet til aftalen om Fair Repræsentation for TIB. Der er ingen tvivl om, at overraskelsesmomentet var stort. TIB'erne forestillede sig ikke, at det var en aftale om fordelingen af posterne i den nye organisation mellem de tre forbund, som de havde overladt til afgørelse alene mellem KAD og SiD. De havde ”... *ikke tænkt på en repræsentationsaftale, som det så rent faktisk blev, men mere en aftale om, hvordan sikrer vi ligestillingsspørgsmål og kønspolitiske spørgsmål i den nye organisation.*” (Interview nr. 10). ”*De troede, det handlede om kønskvotering. Det gør det ikke. Det handler om forbundskvotering.*” (Interview nr. 2).

Det var – vurderet i bagklogskabens ulideligt klare skær – næppe nogen velovervejet beslutning, at spørgsmålet om ligestilling med videre med TIB's accept blev overladt til SiD og KAD. Det viste sig, at ligestilling havde videre implikationer, og dermed blev der mellem SiD og KAD aftalt principper, som også i høj grad involverede TIB, uden at dette forbund havde haft indflydelse på formuleringen af disse principper.

Selv om aftalen blev fremlagt efterfølgende i forbundsledelsesgruppen og dermed skulle ende op i en fælles beslutning, så blev det i det videre forløb alligevel meget opfattet som de andres diktat, som TIB ikke kunne gøre forfærdeligt meget ved. Det handlede om to forhold.

For det *første* sikringen af positionerne (og som TIB udlagde det også personerne) i otte år, det vil sige to kongresperioder, og for det *andet*, at posterne skulle fordeles i forhold til medlemstal. Begge elementer blev opfattet negativt i TIB. Og det var medvirkende til, at forbundets hovedbestyrelse vendte tommelfingeren ned.

Opgaven blev overladt til Steen Andersen og Jane Korczak på næstformandsmødet den 3. juni. Der forelå ikke noget resultat på den store fælles konference i Odense den 16. juni. Først på forbundsledelsesgruppens sidste møde den 30. juni så TIB'erne resultatet af de to andre næstformænds arbejde i form af udkast til aftalen om Fair Repræsentation (Interview nr. 18). Det var således umiddelbart forud for bruddet, at dette udkast blev diskuteret.

Reaktionen fra TIB var kritisk. Arne Johansen var tydeligt vred over, at hovedprincipperne for forbundskvoteringen var blevet lagt fast, og at han her mødte KAD og SiD som en enig front. Hele aftalen om Fair Repræsentation var jo hjerteblod for KAD.

*”... Arne var ... fuldstændig tosset over, at man ikke kunne ændre indstillingsretten i forhold til det, vi havde aftalt med Fair Repræsentation. Det havde vi jo lagt meget fast. Det fik vi jo i stedet for kønskvotering.” (Interview nr. 1).*

Arne Johansen udlægger selv forløbet på den måde, at han direkte spurgte både Lillian Knudsen og Poul Erik Skov Christensen om, hvordan man skulle udlægge aftalen. Betød den, at alle, der var der i dag, skulle være sikret i otte år? Han vurderede svarene som en reel bekræftelse af denne fortolkning – selv om der blev sagt, at der jo var nogen, der var

døde, og at der kunne komme nogle nye på, så det var antallet og repræsentationen, der var sikret.

Men i praksis ville det for langt den største gruppe indebære en otteårig sikkerhed for de enkelte personer, og Arne Johansens budskab var: *"... det kan jeg ikke bære igennem."* (Interview nr. 4).

Lillian Knudsen har omvendt udlagt forløbet på den måde, at TIB'erne nok blev sure over FR-aftalen og havde nogle reservationer, men i hovedtrækkene *"... ville de så godt leve med den."* (Interview nr. 1).

Poul Erik Skov Christensen husker, at han understregede, at der ikke var nogen personlig sikkerhed. Når der var kongres hvert fjerde år, kunne der ikke være det, fordi man så ville sætte demokratiet ud af kraft. Så det, man gjorde, var at give en garanti for, at forbundene kunne indstille til bestemte positioner, så de kunne være sikre på repræsentation i ledelsen. *"Det, synes jeg, var meget tydeligt skåret ud i pap"* og *"... jeg synes sgu ikke, der var så mange bemærkninger fra TIB'erne til det."* (Interview nr. 7).

Ikke desto mindre blev det efterfølgende af TIB udlagt som en generel garanti for alle valgte og ansatte. Det var en meget kraftig overfortolkning. Blandt andet var det også for KAD og SiD klart, at garantien ville blive ændret, hvis det skulle vise sig nødvendigt i den otteårige periode at foretage justeringer på grund af nye sparerunder og lignende. I så fald var den eneste garanti, at forbundene i forhold til det reducerede antal poster bevarede deres forholdsmæssige indstillingsret.

Efterfølgende er der flere af deltagerne, som har gransket hjerner og nyrer. Hvad var det egentlig, der helt præcist blev sagt. På den baggrund kan svarene fra KAD og SiD måske i et vist omfang have dannet baggrund for misforståelser.

De to næstformænd fra KAD og SiD kunne bagefter se, at den ene af dem, Steen Andersen, måske *"... kommer til at formulere sig på en eller anden måde, som giver Arne eller TIB'erne en flig af det, de bruger som undskyldning for at gå."* (Interview nr. 8).

KAD's konsulent Mogens Kristensen kan på samme måde erindre sig, at *"... Lillian måske ikke på en klar måde fik meldt det ud."* (Interview nr. 10).

Men så strækker man også velviljen vidt. Hovedudlægningen er, at Arne Johansen godt vidste, hvad Aftalen om Fair Repræsentation præcist indebar, men at han af taktiske grunde valgte offentligt at anvende en overfortolkning, da TIB's hovedbestyrelse havde sagt nej til at fortsætte processen, og der skulle formuleres en plausibel årsag til denne beslutning. *"Han vidste godt, at nogle af afdelingerne var ... trekantede ... og at TIB'erne ikke var modne."* (Interview nr. 2).

Som vi skal se det, var der også andre grunde til TIB's farvel. Hovedproblemet med Fair Repræsentation var, at TIB'erne, fordi det var overladt til KAD og SiD, måtte se de to andre forbund fastlægge principperne. Man kan ikke bebrejde nogen, at det blev sådan, fordi det var et led i den almindelige arbejdsdeling, at alle ikke deltog i det hele. Og man skal være meget paranoid for at se en konspiration bag forløbet, det vil sige at nogle i KAD og SiD bevidst sørgede for at holde TIB uden for en afgørende beslutning. Sandsynligvis opstod forløbet som en tilfældighed. Der var tale om ikke-tilsigtede konsekvenser.

Men det ændrer ikke ved, at TIB's deltagere i forhandlingerne oplevede situationen som om, der var blevet "lavet et barn" på dem. Et så væsentligt spørgsmål som principperne for

fordelingen af posterne mellem de tre forbund og fastsættelsen af perioden for, hvor længe denne særlige fordeling skulle garanteres, burde efter TIB'ernes opfattelse have været forhandlet af alle tre forbund, så denne organisationsaftale var blevet et fælles kompromis. Denne opfattelse kan man da også finde både i KAD og SiD.

*”Hvis de havde været med fra starten af til det der Fair Repræsentation, så havde vi – alting er jo en forhandling – været nødt til at lave et andet dokument, som tog højde for alle tre forbunds problemstillinger.” (Interview nr. 2)*

Måske var det ikke blevet meget anderledes, men så havde TIB haft medansvar for aftalen, eller der ville være kommet et regulært brud, fordi man ikke kunne nå til enighed. Det var ikke så meget indholdet om forbundskvotering i aftalen om Fair Repræsentation, der var afgørende for, at TIB'erne forlod fusionsforhandlingerne. Det stillede de sig nok temmelig kritisk over, men misforståelserne omkring den otteårige sikring af alle personer osv., var blevet opklaret, og der var sandsynligvis blevet tilføjet elementer for at tilgodese TIB, hvis forbundet direkte havde deltaget i forhandlingerne, før principperne var lagt fast.

Så havde man ikke set en forbundsformand, der over for sin hovedbestyrelse kunne sige, at de to andre forbund havde dikteret, hvordan forbundskvoteringen skulle være. Så havde Arne Johansen selv haft et direkte ansvar – og så havde det været en helt anden sag for TIB's hovedbestyrelse at skulle nedstemme forbundsledelsens anbefaling af at fortsætte forhandlingerne.

Selve den kendsgerning, at aftalen var blevet lavet uden om TIB har derfor utvivlsomt været medvirkende til, at kritikerne i TIB's hovedbestyrelse endte med at udgøre flertallet.

Man kan også sige det på den måde, at Fair Repræsentation faktisk var den første aftale om toforbundsfusionen, men blot indgået, mens der fortsat var tre organisationer med. Selv om FR-aftalen vel i første omgang skabte splittelse og medvirkede til at TIB forsvandt, så var SiD's næstformand, Steen Andersen, da også fuldt ud klar over aftalens afgørende betydning. *”Fusionen faldt på plads den dag, vi fik lavet aftalen om Fair Repræsentation. Der var jeg ikke i tvivl længere.” (Interview nr. 6).*

## 5.8 TIB's farvel til forhandlingerne

I offentligheden fik den optimistiske udmelding om fusionsprocessen fra fællesudvalgenes store afslutningskonference mandag den 16. juni i Odense i første omgang lov til at stå uantastet. Men hen imod månedsskiftet kom de første tegn på, at der var problemer på vej for treforbundsfusionen, offentligt frem. Det var LO's Ugebrev A4, der mandag den 30. juni kunne melde, at spørgsmålet om ”Urafstemning splitter forbund”.

Der var nærmere bestemt uenighed om, hvornår urafstemningen skulle finde sted. I foråret 2004, som TIB ønskede det, eller i efteråret 2004, som både KAD og SiD havde lagt sig fast på? Arne Johansen og Jane Korczak udtalte sig om sagen, som skulle behandles på forbundsledelsesgruppens møde samme dag – mandag den 30. juni.

Det var dog ikke den eneste uenighed mellem forbundene. På det fælles møde i Odense

den 16. juni fremlagde TIB, efter de adskilte hovedbestyrelsesmøder, et helt nyt forslag om den videre procedure med krav til forhandlingernes organisering som forudsætning for TIB's fortsatte deltagelse. Det ene punkt var netop en revideret *køreplan* i overensstemmelse med forbundets tidligere udtalte ønske om en hurtigere afholdelse af urafstemning for at få speedet op på processen. Men der var også et andet – og nok så vigtigt – punkt. Det var et krav om en *ny udvalgsorganisering*, der skulle

*”sikre inddragelse af tillidsvalgte fra afdelinger i processen og i arbejdet omkring den centrale struktur, nu hvor fællesudvalgene blev nedlagt efter afsluttet arbejde.”*  
(TIB kongres 2004 – beretning og regnskab).

Der kunne ikke allerede i Odense ske en afklaring af TIB's nye krav, men det blev opfattet negativt i KAD og SiD, at TIB pludselig kom med et helt nyt forslag. Det blev set som udtryk for, at der måske var ”ugler i mosen”. Allerede tilbage i april 2003 havde der været en episode, hvor det var usikkert, om TIB's hovedbestyrelse fortsat ville acceptere forbundets deltagelse i forhandlingerne. Dengang blev krisen afværget, men nu var en ny måske under opsejling.

*”Vi havde et stort møde i Odense – det var det sidste møde, hvor alle TIB'erne var med sammen med alle os andre – der kunne vi jo pludselig tydeligt mærke, at der var det begyndt at gå galt i TIB'ernes delegation.”* (Interview nr. 7, s. 31). *”Der breder sig en stemning af, at det her kommer ikke til at bære igennem”* (Interview nr. 11).

Det var helt rigtigt, at der var voldsomme problemer i TIB's hovedbestyrelse. Det var faktisk kun ved at foreslå, at TIB over for KAD og SiD skulle rejse de nye krav om en ændret fremgangsmåde i det videre forløb, at Arne Johansen på det adskilte hovedbestyrelsesmøde den 16. juni opnåede tilslutning til at fortsætte processen. På den måde fik *”Arne ... jo afværget, at den bliver lukket og slukket på Fyn.”* (Interview nr. 20).

Der var dog også et reelt indhold i forslaget. TIB's oplevelse var, at den lukkede forbundsledelsesgruppe havde fungeret elendigt, mens de mere åbne og bredt sammensatte fællesudvalg derimod var en klar succes. Arne Johansen udtrykte dette synspunkt til forbundets fagblad, da afgørelsen om TIB's deltagelse i den videre proces var faldet.

*”Det er ikke det mest succesfulde arbejde, jeg har været med til. Aldrig har jeg brugt så meget tid på så lidt. Erfaringerne fra de tre fællesudvalg med åbne diskussioner viser, at det kan lykkes at opnå resultater.”* (Fagbladet TIB 6/7 2003).

Nu ville man ved at åbne forbundsledelsesgruppen med en udvidet deltagerkreds forsøge, om der kunne sparkes liv i de centrale forhandlinger. For at få afklaret situationen blev forbundsledelsesgruppen indkaldt til et nyt møde mandag den 30. juni, hvor man diskuterede TIB's nu uddybede forslag og et alternativ fra SiD. Samtidig var det også her, at man – jævnfør afsnittet ovenfor – havde en afgørende drøftelse om, hvordan aftalen om Fair Repræsentation skulle fortolkes.



Mødet endte uden nogen endelig konklusion, og selv om stemningen var anstrengt i forhold til situationen frem til mødet i Odense den 16. juni, var der ikke hos SiD'erne og KAD'erne nogen fornemmelse af, at det var det sidste møde i forbundsledelsesgruppen, fordi TIB nu var på vej ud af døren for sidste gang.

Vedrørende køreplanen var der fra SiD's side en imødekommeelse af TIB's synspunkter, idet SiD's forslag opererede med to modeller. For det første en model, hvor der i overensstemmelse med TIB's krav, skulle gennemføres urafstemning allerede i foråret 2004, og for det andet en model, hvor man ventede til efteråret, hvis der af den ene eller den anden årsag opstod komplikationer i processen.

Når det gjaldt ændringen i den fortsatte organisering af processen, var der derimod ikke udsigt til enighed. Det stod klart, at Poul Erik Skov Christensen ikke ville sidde og diskutere afgørende spørgsmål om den fremtidige struktur, mens en række afdelingsrepræsentanter sad og hørte på. TIB's argument om, at en sådan bredere gruppering kunne løsne op for de hidtidige blokeringer – underforstået at formændene for SiD og TIB ikke kunne sidde og afvise hinanden, når forsamlingen var større – var der ikke den store tro på. Da forhandlingerne her drejede sig om de afgørende spørgsmål i fusionen, ville effekten snarere være, at diskussionen ville gå endnu mere i stå, hvorefter de reelle beslutninger ville blive truffet i andre, mere uformelle og snævre fora.

KAD'erne forholdt sig neutralt i forhold til spørgsmålet om sammensætningen af udvalgene i den videre fusionsproces. Under forudsætning af, at Fair Repræsentation med den indbyggede otteårige garanti blev fastholdt, ville KAD acceptere det forslag, som SiD og TIB kunne enes om.

Det var, trods den begrænsede imødekommenhed i forhold til TIB's forslag og usikkerheden omkring fortolkningen af Fair Repræsentation, ikke Arne Johansens konklusion efter mødet, at TIB skulle forlade forhandlingerne. Han mente – sammen med de nærmeste rådgivere og den daglige ledelse – at TIB skulle bide sig fast i bordkanten og forsøge gennem de fortsatte forhandlinger at få presset nye forslag frem, så man fik en struktur i det fusionerede forbund, der blev mere præget af fornyelse.

Forudsætningen var imidlertid, at TIB's hovedbestyrelse bekræftede ledelsens hidtidige forhandlingsmandat. Og derfor blev hovedbestyrelsen trods den begyndende sommerferie indkaldt til møde onsdag den 2. juli 2003. Arne Johansen var klar over, at der i TIB's hovedbestyrelse var mange, der formentlig ville konkludere anderledes på forløbet, og at det derfor ville blive vanskeligt at samle et flertal for, at TIB skulle fortsætte forhandlingerne om en sammenlægning med KAD og SiD.

### Hovedbestyrelsesmøde i TIB

Derfor var det afgørende at undgå en splittelse i hovedbestyrelsen. Da forbundet den 12. juni 2002 sagde ja til at gå med i fusionsprocessen, var der i hovedbestyrelsen trods de forskellige holdninger også enighed om at stå sammen. Når man gik ud af lokalet, skulle det være en enig hovedbestyrelse, der stod bag beslutningen. Det samme måtte være tilfældet efter hovedbestyrelsesmødet den 2. juli 2003, hvor beslutningen blev taget op til revision. Det var altså underforstået, at hvis det flertal, der på baggrund af de forskellige melding-

er fra afdelingerne rundt i landet, tegnede sig mod at fortsætte fusionsforhandlingerne, blev en realitet, så var det et enigt forbund, der forlod processen.

Arne Johansen og den øvrige daglige ledelse, der anbefalede hovedbestyrelsen at sige ja til at fortsætte forhandlingerne, ville altså acceptere et nederlag uden at opfatte det som et mistillidsvotum. TIB-formanden lagde i sin ellers meget saglige redegørelse for det hidtidige forløb en vis afstand til de forhandlingsresultater, der forelå. Det kunne han af god grund netop også gøre med et af de punkter, hvor TIB'erne var mest kritiske: spørgsmålet om Fair Repræsentation, som TIB ikke direkte havde deltaget i forhandlingerne om.

Der var i tonefald og indhold således ingen tvivl om, at Arne Johansen ikke var begejstret for det resultat, der tegnede sig. Men han fastholdt, at det gjaldt om at tænke langsigtet. Ud fra en kortsigtet vurdering kunne man vælge at sige nej her og nu, fordi der ikke var opnået tilstrækkeligt i forhold til TIB's målsætning med fusionen. Men ud fra en langsigtet vurdering var det stadig formandens opfattelse, at *"... den organisation, der vil kunne skabes på de tre organisationer vil være mere fremtidssikret end TIB."* (Referat af HB-møde i TIB, 02.07.2003). Derfor var det Arne Johansens anbefaling, at man skulle acceptere at *"tage to skridt tilbage"* for at sikre den langsigtede gevinst.

På grund af sommerferien deltog kun 36 ud af 51 hovedbestyrelsesmedlemmer, men hele den valgte seksmands ledelsesgruppe – på nær hovedkassereren, Aage Haagen – var mødt op. 31 af de tilstedeværende tog ordet. Heraf var 17 imod og 11 for at fortsætte forhandlingerne. Et par stykker stillede sig tvivlende, men hældede til et nej. Det blev fremhævet, at de tilstedeværende medlemmer af den daglige ledelse alle anbefalede at sige ja til, at TIB skulle fortsætte forhandlingerne. Det var således såvel formand og næstformand Arne Johansen og Johnny Skovengaard, som de to gruppeformænd, Peter Hougård Nielsen fra bygningsgruppen og Flemming Andersen fra Industrigruppen, der anbefalede fortsatte fusionsforhandlinger.

Det fremgik tydeligt af indlæggene, at modstanden mod fusionen især handlede om to spørgsmål. For det første var det aftalen om Fair Repræsentation, der af alle – uden modsigelse – blev fremhævet som en sikring af valgte og ansatte i otte år, og det blev betegnet som uacceptabelt. Dog var der enkelte, der tilkendegav, at de godt kunne leve med den matematiske fordeling af posterne, heriblandt afdelingsformanden fra København, Anders Olesen.

Kritikken af Fair Repræsentation var den mest udbredte. Det blev fremhævet i 12 af indlæggene, at en sådan fastlåsning ville skade demokratiet og fjerne rationaliseringsgevinsten og dermed mulighederne for et lavere kontingent.

*"For mig har det at sikre folk i otte år ikke noget med demokrati at gøre"*

*"Det nye forbund vil stivne i to kongresperioder"*

Kritik af den igangværende proces omkring lokalstrukturen var også meget udbredt. Det blev fremhævet i otte af indlæggene, og det var tydeligvis noget, der for mange havde stor vægt. De følte, at SiD'erne kørte et egoistisk spil ved at gennemføre deres egne lokale fusioner uden at inddrage TIB's afdelinger.

*”SiD springer fra det aftalte, fordi de er i gang med deres egen struktur”*

*”Jeg synes ikke, vi i TIB bliver behandlet fair af SiD i det lokale – i den proces, vi er i gang med. Hvis vi siger ja, så blive vores medlemmer spredt ud på flere afdelinger.”*

Den sidste bemærkning viser, at det nu for alvor var ved at gå op for afdelingerne i TIB, at forbundet ville blive splittet op både på det centrale plan og i lokalstrukturen. Og når SiD ikke udviste den tilstrækkelige vilje til at inddrage de andre og tage hensyn til deres synspunkter, så blev det af mange udlagt som et tegn på, at SiD i virkeligheden ikke var interesseret i en egentlig fusion. Det gjaldt bare om at få TIB og KAD indpasset i SiD. *”Det drejer sig om optagelse i SiD”*, var en de almindeligste vendinger i indlæggende på hovedbestyrelsesmødet den 2. juli.

En anden pointe, der var almindelig enighed om, var, at den afsluttende del af processen viste, at SiD reelt ikke var interesseret i en treforbundsfusion. TIB’erne var alt for besværlige. Derfor sagde flere: *”SiD har fortrudt, at de har inviteret os.”*

Debatten gav et klart fingerpeg om, hvordan afstemningen ville slutte, og inden den blev sat i gang, fremhævede Arne Johansen igen, at det var vigtigt, at det blev en enig hovedbestyrelse, som gik fra mødet, og at det alene var forbundsformanden, der skulle forelægge beslutningen offentligt.

Stemmetallene viste, at 22 hovedbestyrelsesmedlemmer var imod at fortsætte fusionsprocessen, mens 14 hovedbestyrelsesmedlemmer ønskede den fortsat. Derefter konstaterede Arne Johansen, at det var hovedbestyrelsens beslutning at stoppe forhandlingerne med SiD og KAD. Denne beslutning blev offentliggjort med en pressemeddelelse. Offentligt kom der således intet ud om, at forbundets daglige ledelse med denne beslutning var blevet stemt ned. Arne Johansen fremlagde særdeles loyalt flertallets synspunkter, og i offentligheden var det derfor den almindelige opfattelse, at han også personligt havde ønsket at standse processen.

Kritikken af *forbundskvoteringen* i aftalen om Fair Repræsentation og kritikken af SiD’s enegang omkring *lokalstrukturen* blev fremhævet i TIB’s pressemeddelelse, som de to væsentligste årsager til beslutningen om at forlade forhandlingsbordet. Formuleringen af disse kritiske punkter blev i både SiD og KAD vurderet som meget ensidig. Det gjaldt ikke mindst spørgsmålet om forbundskvoteringen, der stærkt overfortolket blev udlagt som en sikring af alle valgte og ansatte i otte år.

Når det gjaldt lokalstrukturen var der på hovedbestyrelsesmødet i udkastet til pressemeddelelsen også en meget ensidig formulering, der uden forbehold påstod, at KAD og TIB lokalt ikke var blevet inviteret med til at drøfte den fremtidige struktur. Det viste kun den ene side af medaljen. Som vi har beskrevet det ovenfor, var der også en del steder, hvor der faktisk havde foregået et intensivt og positivt samarbejde – blandt andet i København og i Storstrøms amt. Anders Olesen, som netop havde positive erfaringer, fik derfor indføjjet i pressemeddelelsen, at den manglende invitation drejede sig om *”en del steder”*. Men stadig var det kun de negative erfaringer, som blev nævnt.

Den negative tone blev nærmest forstærket i dagspressens behandling af det dramatiske sammenbrud. Her blev både den otteårige overgangsordning og utilfredshed omkring lokalstrukturen nævnt, men med en tydelig overvægt til spørgsmålet om Fair

Repræsentation (Ritzaus Bureau, 02.07.2003, Berlingske Tidende, Ekstra Bladet, Jyllands-Posten, 03.07.2003). I de groveste formuleringer blev det til, at TIB ikke ville acceptere en ordning, der ”sikrede bosserne i fagtoppen i hoved og røv” (Ekstra-Bladet, 03.07.2003). Arne Johansen troede ikke længere på, ”at den organisation, der begynder at tegne sig, er svaret på fremtidens fagbevægelse.” (Jyllands-Posten, 03.07.2003).

*”TIB har ønsket at strømline organisationen og sætte kontingentet ned. Det kan vi ikke, hvis vi skal slæbe rundt på alle de mennesker, der er ansat lokalt og regionalt ... Jeg kan da ikke forklare dem [mine medlemmer], hvorfor ingen må fyres, og vi skal ligge underdrejet i otte år,” siger Arne Johansen (Berlingske Tidende, 03.07.2003).*

Poul Erik Skov Christensen var meget fortrønet over, at KAD og SiD på den måde, gennem en fuldstændig overfortolkning af aftalen om Fair Repræsentation, blev fremstillet som betonagtige pampere. Han beherskede sig i sine svar i medierne, hvor han blot fremhævede, ”at vi ikke tolker konsekvenserne af overgangsordningen på samme måde, som TIB udlægger det.” (Ritzaus Bureau, 02.07.2003). Det blev uddybet af Lillian Knudsen, der mente, at TIB havde misforstået aftalen om, at valgte og faglige medarbejdere skulle være beskyttet mod afskedigelse i otte år i det nye forbund.

*”Det KAD’s hovedbestyrelse i dag har nikked ja til, er en overgangsordning på otte år, som blandt andet bruges til at indføre en fair repræsentation i forhold til ligestilling. Men naturligvis har det aldrig været meningen, at det nye forbund ikke skulle tilpasses i forhold til både ansatte og valgte personer i den pågældende periode. Men det spørgsmål er vi slet ikke nået til at drøfte endnu, siger Lillian Knudsen.”*  
(Ritzaus Bureau, 02.07.2003).

Som vi skal se det, var det da også sådan, at aftalen kom til at fungere i det nye forbund, der siden blev etableret mellem SiD og KAD. I forbindelse med nybesættelser og økonomiske tilpasninger er der foretaget beskæringer i forhold til valgte og ansatte sammenlignet med situationen, da forbundet startede den 1.1.2005. Det, der så blot er sikret, er, at de to forbund fastholder deres relative andel af de tilbageværende poster i forhold til medlemsfordelingen mellem forbundene, da den nye organisation blev startet.

### Vurderinger af bruddet

I de efterfølgende vurderinger af bruddet er der fortsat temmelig stor uenighed om, hvad der skal betragtes som de afgørende årsager. Det er vurderinger, der går på tværs i de enkelte forbund. For eksempel lægger TIB’s formand, Arne Johansen, stadig vægt på Fair Repræsentation, mens TIB’s næstformand, Johnny Skovengaard, i stedet fremhæver, at det var lokalstrukturen, der var det afgørende.

Vi har allerede ovenfor behandlet spørgsmålet om Fair Repræsentation, hvor det blev konkluderet, at hovedproblemet ikke så meget var indholdet, som proceduren, det vil sige at man havde valgt en fremgangsmåde, hvor et væsentligt spørgsmål som fordelingen af poster mellem forbundene endte med reelt at blive afgjort i KAD og SiD uden TIB’s med-

virken. TIB'erne brugte – eller nogen ville sikkert sige misbrugte – situationen til at give en enkel fremstilling af bruddet. Men hvis TIB's forbundsledelse havde sikret sig opbakning til at fortsætte processen, kunne der i de videre forhandlinger formentlig være opnået kompromiser, der ville skabe en helhed, der var mere spiselig for TIB'erne.

Det var således mere hovedbestyrelsesmedlemmerne udlægning af Fair Repræsentation end det reelle indhold, der dannede baggrund for deres nej til at fortsætte.

### *Lokalstrukturen*

Et større problem lå derimod i spørgsmålet om lokalstrukturen. Der var utvivlsomt en række TIB-afdelinger – især blandt de små afdelinger – der følte sig trådt på af de lokale SiD-afdelinger. Det fremgik meget klart af indlæggene på det afgørende hovedbestyrelsesmøde den 2. juli, og det er derfor, Johnny Skovengaard ser lokalstrukturen som den væsentligste årsag til sammenbruddet.

*”Men jeg tror, at det der med [Fair Repræsentation], der var det, som fik bægeret til at flyde over. Det var ikke det, der var problemet reelt. Problemet, som jeg så det, var den manglende udmelding på, hvor mange afdelinger det så skulle blive til.”*  
(Interview nr. 18)

Med en gennemgribende reform, så der blev få afdelinger i det nye forbund, kunne TIB'erne have fået en solid styrke lokalt, fordi de sammen med SiD's byggefolk ville få en betydelig vægt. Med en mindre justering, så der stadig måske var op mod 200 afdelinger, ville TIB'erne ikke alene blive opsplittet i de to hovedgrupper, byggeri og industri, men de ville også blive spredt for alle vinde i en række forskellige afdelinger. Det var et helt åbent spørgsmål, hvordan den konkrete lokalstruktur ville ende med at se ud. Det var kun hovedprincipperne, der var lagt fast. Derfor var der stor modstand i de mange små afdelinger. Og derfor sagde ledelsen også *”Lad os prøve at køre processen længere frem, så vi kan se, hvor meget det bliver til ... Men det var vores slet ikke indstillet på. De havde mistet modet.”* (Interview nr. 18).

Dertil kom også, at uanset, hvor gunstigt lokalstrukturen kom til at se ud set fra TIB's synsvinkel, så kunne man ikke undgå en opsplittning mellem træindustrifolkene og byggefolkene. Den voksende modstand i TIB kan derfor ses som et udtryk for, at det for alvor begyndte at gå op for dem, at de ville blive splittet op (Interview nr. 7).

Selv om bygningsgruppen i en tæt alliance med SiD's byggefolk utvivlsomt kunne sikre sig en betydelig position i det nye forbund centralt og formentlig også lokalt, så var det vanskeligere med træindustrien – den anden halvdel af TIB. Den ville blive underlagt den samlede industrigruppe i det nye forbund og måtte forvente at få en langt mere begrænset indflydelse, end den havde i TIB. En stor del af TIB's hovedbestyrelsesmedlemmer kunne derfor se frem til en svækket placering. Det kunne næsten ikke undgå at skabe modstand mod fusionen, *”... at halvdelen af hovedbestyrelsen ikke skulle andet end have et spark.”* (Interview nr. 14).

Det måtte næsten gå galt, når man ikke vidste noget præcist om, hvordan lokalstrukturen ville komme til at se ud i det nye forbund, hvad angik antallet af afdelinger, og når det

samtidig blev oplevet af en del, at SiD'erne lokalt holdt TIB ude, indtil de selv havde fået samlet sig og dermed skabt en form for fait accompli, det vil sige en fastslået og uforanderlig kendsgerning.

Men som det er beskrevet ovenfor i afsnittet *Gang i lokalstrukturen*, så er det en sandhed med modifikationer. Der var ikke kun TIB-afdelinger med dårlige erfaringer. En del steder var man nået langt med de lokale TIB'eres meget aktive medvirken. Her var man derfor kede af, at de store planer ikke kunne føres ud i livet (Interview nr. 16).

Samtidig var det også uomtvisteligt, at der trods de forskellige problemer, også var udsigt til løsninger. På det centrale niveau var der i de mere uformelle kontakter udstedt garantier nok – under hånden – til at man kunne regne med en opbygning, der gav i det mindste byggefolkene gode vilkår gennem anvendelsen af murermodellen og andre konstruktioner.

Det forekommer derfor at være en meget saglig konklusion, når en af lokalformændene med de positive erfaringer, Anders Olesen, fastslår: *"Lokalstrukturen var ikke for mig at se grunden til sammenbruddet."* (Interview nr. 16). Men den viden om mulighederne, som fandtes i ledelsen og blandt formændene for nogle af de større afdelinger, kunne åbenbart ikke omsættes håndfast nok til argumenter, der kunne overbevise de skeptiske i TIB's hovedbestyrelse. De reagerede ud fra deres umiddelbare oplevelser.

Det endte derfor med, at det i høj grad var *"... de mindre afdelinger i TIB, der stemmer for at forlade forhandlingerne."* (Interview nr. 16). Forbundet havde på dette tidspunkt i alt 32 afdelinger af meget forskellig størrelse fordelt på nogle store, en del mellemstore og nogle små enheder. Det blev der lavet om på nogle år senere med en beslutning på TIB's ekstraordinære kongres den 7. oktober 2006 i Odense. De tilbageværende 31 afdelinger blev skåret ned til 10 med virkning fra 1. januar 2007. Her blev altså 21 afdelinger eller to tredjedele af de eksisterende lokale enheder skåret væk. Man kunne fristes til at stille det spørgsmål, om beslutningen på hovedbestyrelsesmødet den 2. juli 2003 var blevet en anden, hvis TIB havde været hurtigere til at gennemføre denne reform, fordi stemmerne fra de små afdelinger så mere eller mindre var blevet elimineret.

### *Manglende vilje*

Selv om Fair Repræsentation og lokalstrukturen står som væsentlige grunde til TIB's farvel til fusionen, bliver der tilbage et indtryk af, at problemerne sagtens kunne være løst, hvis den nødvendige vilje havde været til stede såvel i TIB som i de to andre forbund. Det er måske baggrunden for, at der er flere, der har fremhævet den manglende vilje, som årsag til afslutningen af treforbundsfasen. Der var nok i alle organisationerne en del aktører, der simpelthen ikke troede på den store fusion.

*"Jeg tror faktisk et eller andet sted, at flere gik med en ide om, at den her fusion med de tre organisationer, den ville ikke bære til målet."* (Interview nr. 6).

Også i TIB var der nogle, der hele vejen igennem havde en fornemmelse af, at ledelsen måske ikke helt har villet det nok. På hovedbestyrelsesmødet i TIB var der som nævnt også flere, der sagde, at *"SiD har fortrudt, at de har inviteret os."*

Der henvises til den samme mangel på tro og vilje, når flere har givet udtryk for, at TIB's ledelse ikke for alvor kæmpede for at få lov til at fortsætte processen, da sagen blev behandlet i hovedbestyrelsen den 2. juli. Det forekom at være lidt på skrømt, når Arne Johansen sagde, at han ønskede at fortsætte forhandlingerne.

*”Arne er en dygtig organisationsleder ... Han har da godt vidst, hvad der skulle til for, at han kunne få den her lukket.” (Interview nr. 14)*

Hvis man vurderer det ud fra det officielle referat, kan det da også med en vis ret siges, at man ikke ligefrem får indtryk af, at den daglige ledelse kæmpede med næb og klør for at få lov til at fortsætte.

#### *De personlige relationer*

Denne manglende tro og måske også vilje kan igen sættes i sammenhæng med spørgsmålet om de personlige relationer. Det anstrengte forhold mellem to af hovedaktørerne, Arne Johansen og Poul Erik Skov Christensen, var en belastning – om end måske ikke afgørende for det negative udfald.

Hvis man går ud fra, at gennemførelsen af så store forandringer, der involverer tusindvis af medlemmer, kræver gensidig tillid i betydeligt omfang mellem de forhandlende parter, så var det måske alligevel problemerne med de personlige relationer, der blev udslagsgivende. Sådan er der i hvert fald flere af aktørerne, der mener.

*”Det kan da godt være, at det er så simpelt.” (Interview nr. 15). ”Nogle gange er det jo de dumme forklaringer, der er de rigtige. Det har jo meget med mennesker at gøre ... Du kan ikke gøre det her, hvis der ikke var de der personlige relationer.” (Interview nr. 8). ”Jeg kan kun finde en logisk forklaring ... det er, at Arne, han har simpelthen ikke følt sig tryk ved Poul Erik i forløbet, og så er det så, at der kommer et eller andet, der har slået hovedet på sømmet.” (Interview nr. 14).*

En mere objektivt baseret forklaring skal nævnes til sidst. Det er en voldsom opgave at sammenlægge store organisationer, der som regel både har forskellige strukturer og forskellige kulturer. Det er en af årsagerne til, at fusioner i fagbevægelsen ofte er mislykkedes. At sammenlægge to forbund er vanskeligt nok, og at udvide processen med et tredje forbund, kan næsten kun skabe uoverstigelige vanskeligheder. Set i det lys var afslutningen på treforbundsfasen den 2. juli 2003 ikke svær at forstå og måske endda en fordel for gennemførelsen af det, der trods TIB's farvel stadig var Danmarkshistoriens største forbundsfusion.

*”Og slutfacit: det var godt, TIB'erne ikke kom med. Tre kulturer på en gang – det var umuligt.” (Interview nr. 2).*

Men måske er årsagen til TIB'ernes farvel endnu mere enkel. Hovedbestyrelsen kunne tillade sig at vælge frit, fordi fusionen ikke var nogen nødvendighed for forbundet, der var

økonomisk velkonsolideret og havde været gennem en politisk udviklingsproces, der havde styrket det indre sammenhold. TIB'erne mærkede endnu ikke det samme pres som de to andre forbund og havde faktisk også fastholdt sit medlemstal. Så for TIB var det et tilvalg at gå med i fusionsforhandlingerne. Målet var at fremtidssikre organisationen og at bidrage til fornyelsen af fagbevægelsen gennem dannelsen af et nyskabende forbund med stor politisk tyngde.

Der var allerede sket en tilpasning af TIB's organisation, og derfor kunne man med stor sandsynlighed – måske med en yderligere intern tilpasning, som i øvrigt også fandt sted med virkning fra 1.1.2007 – fastholde sin selvstændighed på en fuldt forsvarlig måde. Da forhandlingerne ikke i tilstrækkelig grad så ud til at kunne opfylde forventningerne, var det nærliggende for mange i TIB's hovedbestyrelse, at man ligeså godt kunne stoppe TIB's deltagelse i fusionsprocessen.

Lad os til sidst her give plads til TIB'ernes egen vurdering af deres rolle i den samlede fusionsproces. Hovedsynspunktet er, at der – trods TIB's farvel – under treforbundsfasen var blevet sat blivende spor, som også kom til at præge den endelige fusion.

*”Jeg tror ikke, at KAD og SiD var kommet i hus, uden at vi havde været der. Det tror jeg simpelthen ikke på. Altså, den rolle vi påtog os, men også fik, handlede jo meget om at skubbe processen fremad. Sådan synes jeg egentlig, det lå i kortene. Det passede KAD voldsomt godt.” (Interview nr. 20).*

*“Vi er stolte af, at den organisation, der trods alt kom ud af det, var vi med til at påvirke. Det får man ikke kredit for nogen steder, men vi føler os ikke brugt ... Vi påvirkede det så langt, og vi havde ingen idé om at sabotere det her ... Det var simpelthen et ønske om at lave en organisation, som ikke var set før i Danmark. Som ikke var fodslæbende – som virkelig sparkede røv.” (Interview nr. 4).*

Flertallet i TIB var nok meget godt tilfredse med, at forbundet slap ud i tide, men der er også mange, der fortsat beklager, at de ikke blev en del af den endelige fusion og dermed fortsat kunne påvirke udviklingen i det nye forbund.



## Kapitel 6

# Det seje træk

*Fusionen mellem KAD og SiD på plads 2003-04*

## 6.1 Indledning

Overraskelsen gik som et stød gennem Aalborghallen, da KAD's formand, Lillian Knudsen, trak i snoren og lod det grafiske vartegn for Fagligt Fælles Forbund folde sig ud. Det runde vartegn i mørkerødt og blå med forkortelsen 3F mejslet i hvidt dunkede samtidig melodisk ud i salen fra fem storskærme og fik de omkring 1.200 delegerede til spontant at rejse sig og hylde det nye vartegn med stående ovationer.

Sådan blev markeringen af starten på det nye forbund torsdag den 23. september 2004 beskrevet på forbundenes hjemmeside, da fusionen var en realitet. Samlingskongressen, der etablerede Fagligt Fælles Forbund, fik følelserne frem hos både mænd og kvinder.

Det nye logo udstråler dynamik, fællesskab, hjerte og fornuft og afspejler de stærke værdier, der kendetegner forbundene i dag, sagde Lillian Knudsen. Det rummer vores store bagage fra fortiden og skaber samtidig plads til udvikling, tilføjede hun.

Fra morgenstunden var SiD's og KAD's faner blevet båret ind til fællessangen "Internationale", og med samlingen gennemført fik de selskab af 40 nye stormfaner med 3F's logo under afspilning af en elektronisk udgave af "Når jeg ser et rødt flag smælde".

Samlingskongressen var den positive afslutning på næsten tre års intens virksomhed. For mange af de aktive deltagere i processen fra de to forbund havde det været et udmattende forløb med en i perioder nærmest umenneskelig arbejdsindsats, så det gav plads for en overvældende lettelse over, at fusionen nu var på plads – samtidig med en ny bekymring over det store arbejde, der herefter forestod med at virkeliggøre fusionen med starten på det nye forbund fra 1. januar 2005.

Det var Danmarkshistoriens største fusion mellem fagforbund, der blev gennemført på Danmarkshistoriens største forbundskongres. I alt samledes 1.195 delegerede fordelt med 745 fra SiD og 450 fra KAD. Med gæster med videre var der samlet op mod 2.000 deltagere til den skelsættende begivenhed i Aalborg Kongres & Kultur Center. På trods af den store forskel, der havde karakteriseret de to forbund KAD og SiD, og på trods af den tvivl, der stadigt nagede en del af de delegerede, var der på samlingskongressen en stærk fælles følelse af sammen at have skabt historie.

Selv nogle af de delegerede, der var mest kritiske i forhold til fusionen, fordi de fandt, at den ikke indeholdt tilstrækkelig fornyelse, blev grebet af øjeblikkets stemning:

*”Forbundets fælles kongres – det var sgu flot. Altså, det var et afsæt, hvor man blev varm om hjertet, og der er mange gode folk, når man kigger i grupperne. Der er mange gode folk. Så på den måde blev man også lidt glad. Man gik også lidt glad derfra – det gjorde man. Der var sådan en tro på, at der er mange mennesker, der kæmper for det her ... Selve den der ide om enhedsfagbevægelsen, det er jo mig. Så den der følelse af enhedsfagbevægelsen og styrken i den, den er der. Det er mere et spørgsmål om, hvor hurtigt de får forvaltet det, så der kan blive skabt noget respekt om fagbevægelsen igen.” (Interview nr. 3).*

I dette kapitel skal vi fortælle historien om, hvordan KAD og SiD, efter TIB's farvel til forhandlingerne, fik afsluttet processen. Denne sidste fase foregik fra sensommeren 2003 til efteråret 2004, hvor samlingskongressen fandt sted. Det var et sejt træk at få alle detaljerne på plads. Selv om meget af arbejdet var gjort, ikke mindst i fællesudvalgene under treforbundsfasen, var det ikke så let at nå frem til de endelige kompromiser og få de sidste brikker lagt på plads. Mange beslutninger blev truffet i løbet af efteråret 2003 for at være klar til ekstraordinære kongresser og urafstemninger i foråret 2004. Set fra forhandlernes synspunkt var beslutningen således taget i marts-april 2004, men det var først med medlemmernes ja, at beslutningen kunne effektueres, så Fagligt Fælles Forbund – 3F kunne sættes i søen den 1. januar 2005.

Selv om meldingen fra TIB's hovedbestyrelse den 2. juli 2003 kom som en overraskelse både i SiD og i KAD, var der ingen tøven i kommentarerne. Det blev allerede i de første udtalelser om bruddet den samme dag både fra KAD's og SiD's side understreget, at TIB's farvel ikke betød en afslutning på fusionsplanerne. KAD og SiD ville fortsætte alene og arbejde hen imod en sammenlægning. Selv om det ville blive i noget mindre målestok og med et lidt mere snævert perspektiv, var det stadig en stor fusion, man var i gang med, og den skulle føres til ende med et positivt resultat.

Lillian Knudsen *”... beklager TIB's farvel, men understreger samtidig, at fusionsplanerne med SiD vil fortsætte.”* (Berlingske Tidende, 03.07.2003). Samme melding kom fra SiD. *”I SiD tager man TIB'ernes beslutning med knusende ro. 'Ærgerligt, men vi fortsætter' konstaterer næstformand Steen Andersen.”* (Ekstra Bladet, 03.07.2003).

Der var dog spekulationer i medierne, hvor enkelte arbejdsmarkedsforskere forudsagde, at TIB's farvel kunne vise sig at blive et grundskud for hele fusionen. Det blev fremhævet, at der også var skeptikere inden for både KAD og SiD, og at man derfor kunne forvente, at modstanden mod sammenlægning nu ville vokse og dermed direkte true fusionen (Jyllands-Posten, 03.07.2003).

Det var der ikke umiddelbare tegn på, og spørgsmålet førte ikke til dybere overvejelser i KAD

*“Vi kunne selvfølgelig også have brudt på det tidspunkt og have sagt: 'Nej, det gider vi sgu ikke det her'. Men der tror jeg, vi er kommet alt, alt for langt hen.” (Interview nr. 1).*

Allerede her var der i KAD en fornemmelse af, at der ikke længere var nogen vej tilbage. En væsentlig årsag var, at der i høj grad var forskel på KAD's og TIB's situation. Det var

først og fremmest det voldsomme ydre pres det seneste årti og det deraf følgende faldende medlemstal, som havde skabt baggrunden for, at KAD besluttede at starte forhandlingerne med SiD. TIB mærkede ikke det samme pres og havde faktisk også fastholdt sit medlemstal. Så for TIB var det et tilvalg at gå med i fusionen. Da det så ikke tegnede til at føre til den ønskede fornyelse, valgte TIB at gå.

KAD havde på det område samme mål om at bidrage til fornyelsen af fagbevægelsen som TIB, men KAD kunne ikke tillade sig at sætte kravene så højt på grund af de problemer, som tegnede sig på lang sigt. Dertil kom, at Aftalen om Fair Repræsentation, som TIB så kritisk på, for KAD repræsenterede en stor indrømmelse til forbundets hovedkrav. Så rent forhandlingsmæssigt havde KAD lige opnået et gennembrud. Og selv om der i KAD også kunne være bekymring over, om det nye forbund blev tilstrækkeligt visionært, var der ikke noget grundlag for at stoppe processen på dette tidspunkt.

## 6.2 Momentum for en fusion

I stedet for at bremse processen bevirkede TIB's farvel tværtimod, at KAD og SiD forpligtede sig endnu mere til at gennemføre fusionen. Situationens alvor blev understreget, og der opstod en fælles forståelse for, at hvis Danmarkshistoriens største forbundsfusion skulle gennemføres, så skulle alle kræfter sættes ind i den næste fase. Der blev skabt et momentum for en fusion, som bar forhandlingerne igennem det seje træk med at få alle de mange store og mindre beslutninger på plads, så man faktisk på et halvt år – fra efteråret 2003 og til det tidlige forår 2004 – kunne få skabt et fælles beslutningsgrundlag, der kunne vedtages på forbundenes kongresser og sendes til urafstemning hos medlemmerne.

*"Altså, der sker jo noget, da TIB går ud. Og uden at du overhovedet kan bruge det som forklaring på noget som helst, så sker der jo noget, da Poul Erik forpligter sig for alvor på processen. Og med at få sat turbo på og sagt: 'Nu finder vi den tid der er nødvendig'. Vi prøver at præge vores HB, og de prøver at præge deres HB." (Interview nr. 8).*

Med TIB's udtræden opstod der en erkendelse af, at man åbenbart ikke havde engageret sig nok, siden det kunne komme som en overraskelse, at man egentlig ikke vidste, hvad TIB'erne mente. Hvis en fusion skulle nå at blive en realitet den planlagte dato 1. januar 2005, var det nu, der skulle handles. *"Så forhandlingerne skiftede karakter efter det [TIB's farvel] til rent faktisk at blive forhandlinger."* (Interview nr. 10).

En symbolsk markering af den nye vilje til fusion var det, at forbundsledelsesgruppen øgede sin mødevirksomhed. Nu var det i stedet for hver 14. dag en gang om ugen, at forbundsformændene og deres næstformænd mødtes. Det, der blev produceret i det følgende, var dog fortsat fortrinsvis *"... lavet i næstformandsgruppen eller ved forskellige bilaterale forhandlinger."* (Interview nr. 10).

I KAD blev man ved med at opleve den gamle træneringstaktik, hvor beslutningerne i FL-gruppen blev trukket indtil sidste øjeblik. Når man var nået dertil, hvor der skulle sættes punktum for at fastholde køreplanen, så måtte det ske i huj og hast, og så var der – som

det blev oplevet i KAD – en tendens til, at det var den store organisation, der fik sin vilje.

Arbejdet gik dog generelt meget lettere – også i forbundsledelsesgruppen, hvor det betød meget, at de anspændte personlige relationer mellem Poul Erik Skov Christensen og Arne Johansen nu ikke længere kunne præge processen i det afgørende udvalg. *”... vi behøver ikke at køre de der spil mere. Altså, banen er kridtet op. Der er ikke længere for mange hanelfanter.”* (Interview nr. 8). *”Det gjorde det hele meget, meget lettere.”* (Interview nr. 2).

Selv om KAD’erne var kede af at miste den støtte i bestræbelserne for at skabe fornyelse, som de havde fået af TIB, var de også godt og grundigt trætte af de interne gnidninger i FL-gruppen.

*”... altså de der ronkedorers kamp oppe på bordet, det gider de ikke. Og det gjorde det problematisk at få KAD’erne til at komme frem og erklære sig på banen, at Arnes og Poul Eriks ... kemi også var dårlig. Den er væk, og dermed er der pludselig to ligeberetigede parter til forhandlingerne, og så begynder det at gå stærkt.”* (Interview nr. 2).

Den nye situation var for nogle i SiD – især i B.O.S.-gruppen – et klart tilbageskridt, fordi de mistede muligheden for en samlet styrkelse af bygeområdet. Men for andre, der nok aldrig helt havde troet på, at man kunne få gennemført en fusion mellem tre så forskellige enheder, følte det som en befrielse. Der opstod en ny tro på, at det hele nu virkelig også kunne blive til noget.

*”Jeg oplevede, at det blev mere sandsynligt, at der blev en fusion ved at TIB ikke var der. Altså, det var vanskeligere, når der var tre. Trods alt tre forskellige parter, som skulle bringes sammen på en gang. Så man kan sige, at på den måde, der var det vel egentlig en fejl overhovedet at drage TIB ind i det i startfasen.”* (Interview nr. 9).

Ambitionsniveauet med fusionen blev klart skåret ned med TIB’s farvel, men til gengæld blev opgaven så også mere håndterlig. Helt afgørende for, at den kunne løftes, var dog, at processen ikke skulle begynde helt forfra. *”Det var vigtigt for os i KAD – meget vigtigt – at man ikke skulle starte forfra.”* (Interview nr. 1).

Det omfattende arbejde, der var blevet lagt frem med de tre fællesudvalgs rapporter, blev ikke skubbet til side, men udgjorde tværtimod udgangspunktet for den videre beslutningsproces. Også SiD var indstillet på, at der her var blevet skabt nogle brugbare instrumenter – det gjaldt ikke mindst i udvalgsarbejdet om lokalstrukturen. Her var der blevet lagt et stærkt pres på de mange modstandere af en gennemgribende reform af afdelingsstrukturen i de lokale SiD-afdelinger, og denne modstand skulle ikke have mulighed for at blive genoplivet.

På den måde er det rigtigt at sige, at TIB indirekte fortsat havde en indflydelse på den endelige fusion, fordi nogle af de punkter, hvor TIB’erne havde haft stor indflydelse på konklusionerne i fællesudvalgenes rapporter, overlevede og blev styrende i det videre arbejde. Men samtidig var det også den del af processen, der i høj grad havde inddraget repræsentanter fra afdelingerne, så de fik et ejerskab til processen. Når det grundlag, der lå med fæl-

lesudvalgenes arbejde, blev fastholdt, var det altså også et grundlag, som var kendt og accepteret bredt i organisationerne.

*”Altså, selv om TIB gik, så vedtog man jo SiD og KAD imellem, at det eksisterende grundlag blev fastholdt. Så den blev ikke åbnet igen. Det var også derfor, at det var hurtigt at komme til forhandlingerne bagefter, fordi man sagde: ’Godt, vi har den her stak. Der er vi, og nu begynder vi så at tegne og sætte folk ned i kasserne.’  
(Interview nr. 10)*

Samtidig blev det også ved starten på den nye og afgørende fase i august 2003 besluttet både i KAD og SiD at sætte deres egne igangværende tilpasninger af lokalstrukturen i stå. Som nævnt i kapitel 5 var det en af årsagerne til den massive modstand i mange af TIB’s små afdelinger, at de netop havde følt sig kørt over – ikke mindst af SiD-afdelinger, der havde travlt med selv at lægge sig sammen og dermed skabe nogle fastslåede og uforanderlige kendsgerninger, før TIB’erne og KAD’erne blev inddraget. Nu blev det så af hovedbestyrelserne i KAD og SiD besluttet, at alle interne planer skulle lægges til side, således at man kun skulle arbejde for at udvikle den nye lokalstruktur sammen på tværs af de to forbund.

Det var et afgørende signal om, at ledelsen i de to forbund nu troede på, at fusionen ville blive en realitet. For eksempel var KAD i hele perioden fra starten på forhandlingerne i begyndelsen af 2002 og frem til sommeren 2003 fortsat med at realisere sin kongresbeslutning om en væsentlig reduktion i antallet af afdelinger. Og begrundelsen for ikke at sætte det i bero havde netop været, at KAD måtte fremtidssikres som selvstændigt forbund. Det var åbenbart ikke længere nødvendigt. Der blev satset på fusionen.

*”Det vigtigste signal, vi overhovedet kunne sende, det var at sætte vores eget strukturarbejde på standby, og det gjorde vi i august.” (Interview nr. 8).*

At situationen nu var en helt anden end i treforbundsfasen, kan vel også ses af, at en tilsvarende beslutning netop ikke blev taget i foråret 2003, mens TIB endnu var med. Før sommerferien 2003 var man ikke langt nok til at foretage sig noget, der i den grad kunne ligne at kappe broerne bag sig.

Endnu et tydeligt tegn på, at det nu var alvor, kunne man se i den kendsgerning, at forbundsledelsesgruppen allerede på sit møde den 2. september 2003 godkendte en aftale om det nye *fælles hus*. Aftalen indebar, at man rykkede sammen i SiD’s hus i Kampmannsgade. Beslutningen blev forelagt for samarbejdsudvalgene i de to huse i dagene efter og derefter sendt til hovedbestyrelserne til orientering. Det var et væsentligt signal på et tidligt tidspunkt.

Som vi skal se det i kapitlerne om afdelingsfusionerne nedenfor, var det flere steder en stor fordel for sammenlægningen, at den nye afdeling begyndte forfra i et nyt hus. Det havde utvivlsomt også på forbundsplan været et positivt symbol på en ægte fusion at starte et helt andet sted, hvorimod det at blive samlet i SiD’s gamle forbundshus gav mindelser om en form for sammenlægning, der blot var en optagelse af KAD i SiD. Men selv om sym-

boler er vigtige, måtte hensynet til økonomi og pladsmuligheder veje tungere. Derfor var der fuldstændig enighed om, at det var den rigtige beslutning at gøre Kampmannsgade til det nye fælles hus.

### 6.3 Den nye forhandlingsstruktur

Det nu mindre forbundsledelsesudvalg mødtes mandag den 11. august 2003 for at tage stilling til, hvordan det videre forløb skulle organiseres. Først og fremmest besluttede henholdsvis Poul Erik Skov Christensen og Steen Andersen fra SiD og Lillian Knudsen og Jane Korczak fra KAD, at de i efteråret 2003 skulle mødes hver mandag på skift i de to forbundshuse og med værtsforbundets formand som mødeleder.

Der skulle være tale om effektive arbejdsmøder, og derfor blev det besluttet, at kredsen skulle holdes snæver, det vil sige med formand og næstformand fra hver side samt alene én sekretariatsmedarbejder fra hvert af de to forbund, som blev Mogens Kristensen, KAD, og Svend Bak, SiD. De to skulle skrive konklusionsreferater af møderne og udarbejde forslag til dagsordenen sammen med de respektive mødeledere.

Den praktiske forberedelse og fastholdelse af linjen i forhandlingerne blev fortsat varetaget af næstformændene og fællessekretariatet, og på den måde blev der på forbundsledelsesniveauet lagt op til en næsten konstant mødevirksomhed, som skulle sikre, at farten i processen blev holdt oppe, fordi det ellers ikke ville være muligt at overholde den endegyldige deadline for starten af det nye forbund den 1. januar 2005.

Samtidig blev mødevirksomheden på det øvrige forbunds niveau samt på det lokale niveau også sat i vejret. For eksempel blev der i perioden frem til de ekstraordinære kongresser i april 2004 afholdt fælles hovedbestyrelsesmøde mellem forbundene en gang om måneden i forbindelse med tilsvarende møder i de to forbund. Der blev derudover nedsat *syv fællesudvalg* (forbundsledelsesgruppen, a-kasseudvalget, udvalget om fagligt politisk grundlag, udvalget om grupper, udvalget om lokalstruktur, udvalget om det internationale arbejde og udvalget om organisering af ungdomsarbejdet) og *tre arbejdsgrupper* (it-arbejdsgruppen, Arbejdsgruppen vedrørende love, Arbejdsgruppen for økonomi og administration).

Beslutningerne om det videre arbejde blev formelt set truffet på det første fælles hovedbestyrelsesmøde efter sommerferien, tirsdag den 26. august 2003. Der blev derfor travlt med at udarbejde og fremlægge kommissorier først for SiD's arbejdsudvalg og KAD's daglige ledelse henholdsvis den 11. og den 12. august og dernæst til præsentation og første behandling på forbundenes ordinære hovedbestyrelsesmøder i SiD den 14. og i KAD den 21. august. Derefter foregik en ny vurdering i husene inden den endelige afgørelse på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 26. august.

De nye udvalg skulle ses i umiddelbar forlængelse af fællesudvalgene under treforbundsfasen, og der var således stadig udvalg om lokalstruktur, a-kassen og det fagligt politiske grundlag. Dertil kom et udvalg om gruppestrukturen. Som nævnt indebærer denne måde at organisere forhandlingerne på også, at de hidtidige resultater i form af fællesudvalgenes rapporter ikke blev lagt til side, men tværtimod udgjorde grundlaget for det videre arbejde.

Der var som udgangspunkt sat en meget snæver tidsgrænse for udvalgsarbejdet, idet der allerede skulle fremlægges resultater i november, således at væsentlige beslutninger kunne træffes på det fælles hovedbestyrelsesmøde tirsdag den 25. november 2003. Det var det første pejlemærke. Fra august til november 2003 blev der således taget et afgørende træk i fusionsprocessen. Gennem et intensivt arbejde i disse tre måneder kom nogle af de væsentligste beslutninger omkring det nye forbund på plads. Hovedtrækkene i det centrale niveau med udvalg og sekretariater blev vedtaget, og lokalstrukturen tog for alvor form.

Forbundsledelsesgruppen fulgte løbende arbejdet, og i den forbindelse blev deltagere fra en bredere kreds inddraget. For eksempel deltog på forbundsledelsesmødet tirsdag den 2. september henholdsvis Børge Frederiksen, SiD, og Tove Møller Pedersen, KAD, fra lokalstrukturudvalget, mens tilsvarende Morten Kaspersen, SiD, og Gitte Hess, KAD, fra a-kasseudvalget deltog i mødet mandag den 8. september.

I KAD var det opfattelsen, at der vedrørende en lang række spørgsmål var en tæt sammenhæng mellem det faglige og a-kassen, og derfor stillede KAD på FL-mødet fredag den 26. september forslag om, at FL-gruppen permanent blev udvidet med repræsentanter fra forbundenes a-kasser. For KAD havde a-kassespørgsmålet stor vægt, og derfor var det også vigtigt, at det løbende blev inddraget på det højeste niveau. I SiD ønskede man derimod at fastholde den snævert sammensatte ledelsesgruppe og afviste derfor forslaget om en udvidelse. Som det allerede fremgik af kapitel 5, og som vi skal se det nedenfor i dette kapitel, var spørgsmålet om a-kassen, og herunder it-systemet, en af de største knaster mellem SiD og KAD, og uenigheden om en udvidelse af FL-gruppen skal nok også ses i den sammenhæng.

Konklusionen blev, at der ikke blev foretaget en udvidelse med yderligere deltagere fra forbundene, men at man som ved de to første møder i september kunne inddrage supplerende repræsentanter, når behandlingen af emnerne naturligt lagde op til det.

KAD havde større held med at sikre en bredere inddragelse i processen, som der også var blevet lagt op til med det forskellige udvalgsarbejde i forlængelse af treforbundsfasens fællesudvalg. Således blev det på FL-mødet mandag den 6. oktober besluttet, at alle udvalgsmedlemmer, som ikke selv direkte var repræsenteret i de respektive hovedbestyrelser, kunne deltage i de fælles hovedbestyrelsesmøder med observatørstatus. Det gjaldt ikke mindst en række repræsentanter i amtsstyregrupperne for den lokale struktur. Samtidig blev vedtaget et tidligere fremsat forslag fra KAD om at give en tillidsrepræsentant fra hvert forbundshus mulighed for at overvære de fælles hovedbestyrelsesmøder.

Det var således en meget bredt forankret beslutningsproces, som der også i SiD var stor tilfreds over.

*”... hver gang vi tog ét skridt, der pegede i retning af, at det blev til noget, så fik vi hele tiden sikret os, at vi fik vores hovedbestyrelse med i beslutningsprocessen ... Og det tror jeg simpelthen har været en fordel. Et større ejerskab af projektet, ikke. Det er vel en af de ting, vi ofte i fagbevægelsen er dårlige til. Det der, at når vi kommer med nogle projekter og ideer, så er de færdigskrevet og så: 'take it or leave it'. Hvorimod hvis man forsøger at give dem et ejerskab af projektet, inden det er blevet beskrevet, så er det meget lettere at have med at gøre.” (Interview nr. 6).*

I KAD blev det endnu mere bredt ud, idet man her fortsatte traditionen med i forbindelse med væsentlige beslutninger at inddrage ikke alene hovedbestyrelsen, men en bredere kreds af repræsentanter fra afdelingerne. Således holdt KAD allerede torsdag den 14. august 2003 et møde med repræsentanter for alle afdelinger for at orientere om situationen og forløbet efter TIB's udtræden. Og tirsdag den 2. september holdt KAD et tilsvarende møde for at orientere om beslutningerne på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 26. august – og herunder ikke mindst KAD's egen hovedbestyrelses beslutning om at sætte ændringer i lokalstrukturen på stand by.

Så omfattende var processen ikke i SiD, men der var dog i forbindelse med de forestående overenskomstforhandlinger i 2004 repræsentantskabsmøde tirsdag den 23. september i Aalborg, hvor der også naturligt blev orienteret grundigt om fusionsprocessen. I den sammenhæng udspandt der sig en livlig debat om afdelingssammenlægningerne, som stadig mødte en betydelig modstand.

Det fælles hovedbestyrelsesmøde tirsdag den 26. august blev offentligt markeret som startskuddet på den nye proces med etableringen af et nyt forbund alene mellem KAD og SiD. Samtidig blev der officielt sat frist på forløbet. Som det hed i overskriften til Ritzaus omtale af hovedbestyrelsesmødet: *"Nyt storforbund kan se dagens lys den 1. januar 2005."* (Ritzaus Bureau, 27.08.2003).

Allerede i september lagde forbundsledelsesgruppen sig fast på en tidsplan, som indebar afholdelse af ekstraordinære kongresser i første kvartal 2004, og derefter – såfremt kongresserne sagde ja – afgørelse af spørgsmålet ved urafstemning i begge forbund. Hvis også medlemmerne sagde ja, skulle et nyt forbund derefter etableres på en samlingskongres i efteråret 2004, hvorefter beslutningen kunne iværksættes pr. 1. januar 2005.

Denne tidsplan blev konfirmeret på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 30. september. Derved blev det understreget, hvor lidt tid der var til rådighed, før alle elementer i fusionen skulle være på plads. Der blev holdt et tilsvarende møde torsdag den 23. oktober, inden man nåede det første pejlemærke, som var det fælles hovedbestyrelsesmøde tirsdag den 25. november. Da lokalstrukturen var en væsentlig hurdle for fusionen blev det på mødet den 26. august besluttet, at efteråret ikke mindst skulle stå i lokalstrukturens tegn. Det indebar, at der i det centrale udvalg om lokalstruktur og i de amtsudvalg, der allerede var trådt i funktion under treforbundsfasen, skulle sættes turbo på, så man allerede på mødet den 25. november kunne præsentere et stort set færdigt landkort med de nye afdelinger og grænserne mellem dem på plads.

Det var også på det skelsættende møde den 25. november, at hovedbestyrelserne officielt vedtog, at der skulle holdes ekstraordinære kongresser den 27. og 28. april i Odense. I medierne blev det meddelt, at *"SiD og KAD indkalder til kongresser om fusion"* (Ritzaus Bureau, 25.11.2003). Det blev samtidig fastslået, at:

*"En knast i forhandlingerne har været, hvordan den fremtidige lokalstruktur har skulle indrettes. Der lægges op til at samle forbundet i ca. 70 afdelinger. I dag har SiD 270 og KAD 35 afdelinger."* (Ritzaus Bureau, 25.11.2003).



Hermed var en af sværeste afgørelser i fusionsprocessen blevet truffet. For mange iagttagere fremstod det nærmest mirakuløst, at det på så kort tid var lykkedes at overtale de mange SiD-afdelinger til at nedlægge sig selv og blive en del af større enheder. Hvordan det foregik, skal vi omtale i det næste afsnit. Også internt var der stor lettelse over, at det lykkedes at få gennemført en så markant ændring af lokalstrukturen, og det var for mange af deltagerne i processen det afgørende øjeblik. Med lokalstrukturen på plads var fusionen i realiteten sikret. Organisationerne havde passeret det punkt, hvorefter det ikke er muligt at vende tilbage til udgangspunktet – 'the point of no return'.

Selv om hovedprincipper for den centrale struktur og det fagligt politiske grundlag også blev drøftet den 25. november, var der fortsat mange løse ender, og det var et benhårdt arbejde at få alle de forskellige elementer bragt på plads, så en samlet fusionspakke kunne præsenteres på de ekstraordinære kongresser i slutningen af april 2004. Derfor var der ikke længere tid til svinkeærinder.

*"Den 25. november bliver beslutningerne mere eller mindre truffet om at holde de ekstraordinære kongresser i Odense. Og det er så det, der driver værket. Altså, nu er det slut med betænkelighederne, det der med at sige: 'Det skal jeg lige tænke over'. Nu er vi ude over den fase. Så hvis der er noget, du ikke vil have, så bliver du nødt til at være konstruktiv og sige: 'Hvad vil vi så i stedet for'." (Interview nr. 2).*

Frem til den 25. november oplevede KAD's repræsentanter stadig en vis træneringstaktik fra SiD's side i beslutningsprocessen. I forbundsledelsesgruppen indtog SiD's formand stadig rollen som den realistiske forhandler, som hele tiden skulle sikre sig, at ingen beslutninger kunne føre til så meget uro i baglandet, at fusionen blev truet, mens KAD'erne også blev ved med at fastholde kravet om fornyelse.

De forskellige hovedemner blev ofte drøftet mange gange på de talrige møder, men fornemmelsen i KAD var, at de endelige beslutninger blev skubbet til sidste øjeblik, hvor det så skulle gå meget stærkt – og hvor SiD som den største organisation mange gange fik sin vilje.

Det foregik ikke uden sværdslag, og det er ikke vanskeligt at finde SiD-repræsentanter, som synes, at KAD faktisk fik for meget. Derfor var det en sej proces, der kørte videre ind i 2004, hvor der stadig var en omfattende mødevirksomhed – herunder blandt andet en række fælles hovedbestyrelsesmøder forud for de ekstraordinære kongresser den 27. og 28. april.

Set udefra kan det kun karakteriseres som imponerende, at forhandlerne nåede så langt. Ganske vist var det oprindeligt meningen, at kongresserne skulle foregå i første kvartal af 2004. Men samtidig havde der været enighed om, at man skulle afvente afslutningen på overenskomstforhandlingerne i begyndelsen af 2004, så derfor kunne det tidligst blive i anden halvdel af marts. Så den faktiske dato ultimo april var en meget begrænset forsinkelse, der lige gav det ekstra tid, der skulle til for at nå det endelige resultat.

Inden vi behandler det afsluttende forløb i foråret og efteråret 2004, skal vi i det følgende afsnit på udvalgte hovedområder beskrive indholdet i processen.

## 6.4 Strukturen på plads og knasterne høvles af

Det var ”ånden fra fællesudvalgene”, der bar fusionen igennem. Problemerne blev klaret med den arbejdsmetode, der blev anvendt her. Denne brede inddragelse af repræsentanter gav – som det fremgik af kapitel 5 – de mest positive resultater i treforbundsfasen fra efteråret 2002 til forsommeren 2003, og det skabte tætte personlige relationer, som også fik indflydelse på det videre arbejde.

Sporene fra fællesudvalgene fik således stor betydning for de fortsatte fusionsforhandlinger mellem KAD og SiD.

*“De der tre fællesudvalg var fandeme en god oplevelse for dem. Altså, de blev forpligtet på hinanden i det der forløb ... Og det er det, der bærer igennem. Det er de gode folk fra de fællesudvalg, der sidder med i lovudvalget og udvalget om grupper, og som er toneangivende for resten af fusionen.” (Interview nr. 2)*

*“... det der med at få de personlige relationer til hinanden, det var det, der startede dengang ude omkring lokalt.” (Interview nr. 8).*

Denne vurdering af forløbet har der efterfølgende været fuldstændig enighed om blandt hovedaktørerne i såvel KAD som SiD. Symbolsk blev det – som vi skal se det – markeret af SiD’s og det nye forbunds forbundsformand, Poul Erik Skov Christensen, flere gange i forløbet, blandt andet på SiD’s ekstraordinære kongres den 27. april 2004 og på samlingskongressen den 23. september. Det var et i dansk fagbevægelses historie af omfang hidtil uset bredt lokalt forankret udvalgsarbejde, der skabte fusionen. Han glemte ikke at tilføje, at der her var tale om en arbejdsmetode, som KAD havde bragt med sig, og som SiD havde lært meget af.

### Lokalstrukturen

Selvom afdelingsstørrelsen på mindst 2.500 medlemmer efterhånden havde slået sig fast, blev lokalstrukturen stadig betragtet som én af de største hurdler. *“Antallet af lokalafdelinger er omdrejningspunktet i efterårets drøftelser om at skabe Danmarks største fagforbund”*, skrev Kvindernes Fagblad i efteråret 2003. Det blev understreget, at der skulle opnås enighed om, hvordan lokalstrukturen skal se ud i det nye forbund senest på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 25. november. *“Sker det ikke, er der ikke stor sandsynlighed for at samarbejdet resulterer i et nyt fælles forbund.”* (Kvindernes Fagblad, nr. 8/2003).

Den afgørende forudsætning var – som nævnt – at det blev besluttet på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 26. august at standse forbundenes egne sammenlægninger af afdelinger.

*“... der blev vi enige om, at hvis det her overhovedet skulle have en gang på jorden, så skulle vi finde en løsning på lokalstrukturen, og det betød at for at skaffe ressourcer til at finde en fælles ny lokalstruktur i det, der måske kunne blive til det nye forbund, så måtte vi stoppe vores eget strukturarbejde. (Interview 8).*

Grundlaget for sammenlægningerne lå i rapporten fra fællesudvalget. Det var en fordel for den videre proces, at udvalget havde bestået af personer fra hele landet, så det ikke var noget, der blev stukket ud fra forbundet, men at det kunne betragtes som en demokratisk proces.<sup>3</sup>

Hovedbestyrelsesmødet den 26. august viste dog, at der ikke var fuldstændig enighed om, hvordan rapporten skulle udlægges, og kommissoriet for udvalget for lokalstrukturen følgelig fastsættes. Derfor blev Tove Møller Pedersen og Gitte Elstrup, KAD, og Børge Frederiksen og Lars Brejnrod, SiD, bedt om at udarbejde et fælles papir, der fastslog rapportens konklusioner og dermed dannede baggrund for det videre arbejde med at få lokalstrukturen til at falde på plads.

På forbundsledelsesgruppens møde tirsdag den 2. september deltog Tove Møller Pedersen og Børge Frederiksen for at fremlægge det forslag til ”konklusionspapir”, de havde været med til at udarbejde. Her blev blandt andet fastslået, at der som hovedregel minimum skulle være 2.500 medlemmer i en afdeling, og at den blandede afdeling med en branchedeling, der fulgte forbundets opdeling, skulle være normen. Rene blandede afdelinger skulle være en absolut undtagelse. Rene brancheafdelinger skulle være forbeholdt større byområder og krævede hovedbestyrelsens godkendelse. Det blev fremhævet som en mulighed, at der etableredes en række mellemstore afdelinger på mellem 5.000 og 10.000 medlemmer. Hvor særlige forhold var gældende kunne større afdelinger accepteres, ligesom afdelinger under 2.500 medlemmer heller ikke helt kunne udelukkes.

Konklusionspapiret blev godkendt af FL-gruppen den 2. september og efterfølgende også accepteret af forbundenes hovedbestyrelse. Derved var grundlaget for sammenlægningerne på plads, og det var for Poul Erik Skov Christensen det tidspunkt, hvor fusionen forekom sikker. Hovedbestyrelsen blev taget i ed, og dermed ville det blive vanskeligt for afdelingerne at undslå sig for at deltage aktivt og konstruktivt i processen. Spørgsmålet kom endda op i en endnu bredere kreds på SiD’s repræsentantskabsmøde tirsdag den 23. september. Det gav naturligvis anledning til en masse kritiske indlæg, men det fungerede bare som en slags sikkerhedsventil. De utilfredse fik afløb for deres frustrationer, men uden at principperne blev anfægtet. De fleste havde på dette tidspunkt accepteret, at løbet var kørt for den gamle afdelingsstruktur.

I praksis foregik den videre proces på den måde, at der under det centrale udvalg blev oprettet amtsudvalg, der havde repræsentanter fra alle afdelingerne, og hvis arbejde blandt andet blev understøttet af KAD’s og SiD’s distriktssekretærer. Fra FL-gruppen blev det de to næstformænd, der overtog hovedansvaret for dette afgørende forløb. Det indebar en omfattende mødevirksomhed rundt i landet, hvor Jane Korczak og Steen Andersen optrådte både som inspiratorer og problemknusere i de næste par måneder. Startskuddet blev taget på et møde mandag den 15. september, hvor de to næstformænd sammen med udvalget og distriktssekretærene drøftede det videre forløb.

Indtil dette tidspunkt havde forbundsledelsesgruppen været tilbageholdende i forhold til lokalstrukturudvalget, der under treforbundsfasen havde haft frie hænder til at skabe

<sup>3</sup> I dette afsnit behandler vi arbejdet med lokalstrukturen set fra det centrale forbundsniveau. Nedenfor skal vi – i kapitel 8 og 9 – give et billede af, hvordan den samme proces blev oplevet i de enkelte afdelinger.

vilkårene for en reform af lokalstrukturen. Det var et udtryk for, at netop lokalstrukturen var nøglen til en fusion. ”... uden lokalstrukturen blev der ingen bukser ud af det skind.” Derfor var det også et farligt område ”... for går det galt, så var der eddermaneme brand at hente der.” (Interview nr. 5). Først med principperne fastlagt kunne forbundsledelsesgruppen gå aktivt ind – og karakteristisk nok med de to løjtnanter. Det var dem, der blev sat på øretævernes holdeplads. Hvis det gik galt, var der stadig en redningsmulighed i forbundsformændenes intervention. Når de først var på banen, var der ingen ekstra muligheder.

Der var da også fortsat komplikationer med uenighed om principperne. Forud for det fælles hovedbestyrelsesmøde tirsdag den 30. september var der kontroverser både omkring mulighederne for rene brancheafdelinger og om den geografiske afgrænsning af arbejdet med sammenlægningerne. Skulle man holde sig til de eksisterende amtsgrænser, eller skulle man have mulighed for at gå på tværs.

KAD havde således på forbundets eget hovedbestyrelsesmøde om formiddagen den 30. september forud for fællesmødet en længere drøftelse om overholdelse af amtsgrænser. Det var derfor nødvendigt, at Lillian Knudsen og Poul Erik Skov Christensen før starten på fællesmødet drøftede sagen for at finde en løsning, som begge hovedbestyrelser kunne acceptere. På mødet om eftermiddagen den 30. september, var man enige om, at det var vigtigt med en fælles udmelding fra begge forbund om amtsgrænserne. Poul Erik Skov Christensen sagde, at der ikke skulle herske tvivl om, at det var de rene amtsgrænser, der var rammerne for arbejdet. Hvis der skulle opstå problemer med at fastholde dette princip for nogle afdelinger, var det derfor en sag, som måtte tages op og løses i hovedbestyrelsen.

SiD havde ikke ønsket faste afgrænsninger, men accepterede i dette spørgsmål KAD's krav. Set i bagklogskabens klare lys – efter gennemførelsen af en ny kommunalreform, der fjernede de 14 amter og erstattede dem med fem regioner – var det ikke den klogeste beslutning. ”Det var en tåbelig beslutning, men det var vi nødt til. Det var KAD'ernes krav dengang for at få det her til at skride.” (Interview nr. 2).

KAD's krav var set ud fra de daværende forhold fornuftigt nok. Amtsgrænserne havde været det bærende princip i KAD's reform af lokalstrukturen, hvor man var på vej mod en afdeling i hvert amt. Nu var den proces sat i stå, og det havde givet en vis turbulens. Det var slemt nok, at nogle nye KAD-afdelinger skulle splittes op igen, men hvis de så også skulle fordeles ud over flere amter, så ville det blive for meget.

Som det fremgik af kapitel 5 om treforbundsfasen, så var nogle afdelinger allerede tidligere gået i gang med at snakke sammen om, hvordan de kunne få brikkerne til at falde på plads, mens andre havde forsøgt at holde sig ude af processen. Med beslutningen den 26. august 2003 fik afdelingerne ”et vink med en vognstang” om, at de nu skulle til at debattere og forhandle om samarbejde og sammenlægninger i en proces, som omfattede alle afdelinger fra begge forbund, der har medlemmer i det berørte område.

Både fællesudvalget om lokalstruktur og de to næstformand kørte en linje, der søgte at nagle de lokale afdelinger til ansvaret. De skulle selv finde sammen og fastlægge deres egen struktur.

*”Steen og Jane, som jo kørte parløb på det her, har formået at holde ansvaret og beslutningerne derude, hvor de skulle være og stadig trække nogle tråde. For der var nogle*

*kanter og grænser for, hvad de kunne og måtte, men de skulle selv træffe beslutningerne.” (Interview nr. 2).*

I den proces var fællesudvalgsrapporterne i foråret 2003, som blev konfirmeret i august-september, da KAD og SiD igen var alene, et vigtigt redskab. Dels fordi der var vedtaget nogle principper, man kunne holde sig til omkring bæredygtighed og det krævede antal medlemmer, dels fordi disse principper var blevet formuleret af en bred kreds. Det betød, at næstformændene, når de rykkede ud for at tage diskussionerne med afdelingerne, som regel kunne være sikre på opbakning fra nogle af lokalområdets opinionsdannere, som selv havde et medansvar, for eksempel for kravene til afdelingernes størrelse, og deres markeringer var nok så effektive, når kritiske afdelingsrepræsentanter skulle overtales. Det betød ikke, at modstanden var knækket fra starten. Der var stadig mange SiD'ere, der holdt fast i de gamle dyder med små afdelinger og nærhed til medlemmerne.

*”Men det der med, at folk skulle gå til forhandlingsbordet, og vi faktisk mente det, det var jo et chok for nogen. Ikke så meget for mine gamle KAD'ere, fordi de var godt klar over, at når vi satte vores egen proces i stå, så var det det her, det handlede om. Men jeg tror stadigvæk, det var et chok for mange SiD'ere som var forbløffede over, at vi virkelig kunne komme i tanker om at forlange det af dem.” (Interview nr. 8).*

Der var dog også en del KAD-afdelinger, som var kritiske over processen. De syntes fortsat, at SiD-afdelingerne for ofte kørte deres eget løb, og at de dermed ikke fik tilstrækkelig indflydelse på processen. *”... vores afdelinger fortæller, hvor svært det er at diskutere sager lokalt med SiD'erne alene. Og vi har jo også mange, der går virkelig i stå. Efter TIB'erne er gået, så går meget af det lokale i stå.” (Interview nr. 1)*

Det var så denne midlertidige stilstand, der blev gjort noget ved, da SiD-afdelingerne mærkede skriften på væggen i efteråret 2003. Men det øgede engagement fra SiD'erne lokalt kunne mange steder gøre det endnu vanskeligere for KAD, fordi sammenlægningerne som hovedregel skete mellem en eller maksimalt to KAD-afdelinger og en lang række SiD-afdelinger. Det betød, at spillet om magten mellem SiD-afdelingerne let kom til at dominere billedet.

Det kunne i den enkelte KAD-afdeling naturligvis godt blive opfattet som et alvorligt problem, men set fra forbundsniveauet havde kvinderne tilstrækkeligt styr på processen.

*”Så tromlede de jo til en vis grad KAD'erne, men ikke med stor utilfredshed fra KAD'ernes side, fordi det var jo godt, at de tog sig af det. Og med Aftalen om Fair Repræsentation, gik man så ind og fik en overrepræsentation de forskellige steder. Så det var i det store og hele en god proces. Altså, det er jo heller ikke ret mange steder, hvor der ligger en uløst konflikt på det der område nu.” (Interview nr. 10).*

Mange forventede i starten af processen, at der i SiD ville være stærke kræfter for at sikre så mange afdelinger som muligt, og at et stort antal afdelinger derfor ville ende på et medlemstal lige omkring minimumsgrænsen på de 2.500 medlemmer. Men da først SiD'erne

accepterede, at der skulle ske sammenlægninger, viste de sig overraskende parate til at gå efter større enheder. De begyndte *”... at løbe sammen som høns, der havde set en rovfugl på himlen. Lige pludselig gik der fandeme hul på det, og det kom fuldstændig bag på mig.”* (Interview nr. 2).

Den gennemsnitlige afdelingsstørrelse havnede derfor på godt 4.500 medlemmer. Der var mange, der godt kunne se, at der skulle volumen til at sikre de nye afdelingers bæredygtighed. De, der så stort på det – for at bevare så små enheder som muligt og dermed nærhedsprincippet – kom da også hurtigt i klemme.

*”... der er nogen, der har holdt sig der på omkring 2.500, og de mister medlemmer, og hvis ikke de gør noget for at få flere medlemmer, så kan de altså ikke overleve. De kan selv se det. De har været nødsaget til at opsigte en masse folk i afdelingerne, for de kan ikke klare det.”* (Interview nr. 1).

Selv om det gik meget lettere end mange havde forventet, var det afgjort en problemfyldt og sej proces. Da forbundsledelsesgruppen mødtes fredag den 10. oktober 2003, kunne Steen Andersen og Jane Korczak meddele, at problemerne med de lokale forhandlinger rundt om i landet for alvor var begyndt at vise sig. Det handlede om amtsgrænserne, om størrelsen på afdelingerne og om brancheafdelinger, der ikke dækkede forbundets nye gruppestruktur. Fællesudvalget om lokal struktur var i gang med at finde en måde at imødekomme problemerne på, ved at udarbejde en standard for enigheds- og uenighedsreferater. Forbundsledelsesgruppen besluttede på den baggrund, at den endnu ikke ville tage stilling til problemerne. Samtidig blev deadline for de lokale forhandlinger fastholdt til starten af november.

En måned senere, på forbundsledelsesgruppens møde mandag den 10. november, orienterede næstformændene igen om status på de lokale forhandlinger. Ledelsesgruppen drøftede, hvordan emnet skulle behandles og vedtages på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 25. november. Der blev satset på at nå så mange ”enighedsreferater” som muligt. Fristen for tilbagemeldinger fastsattes til den 17. november.

Samtidig blev det indskærpet, at grænsen på de 2.500 medlemmer stadig skulle tages alvorligt. I mødereferatet blev det fastslået, at det ville være svært at acceptere afdelinger med mindre end 2.500 medlemmer i tæt befolkede områder, idet afdelingerne, når fusionen var gennemført, ville få brug for at få den nye struktur på skinner og sætte det opsøgende arbejde og faglige netværk i system.

Efter udløbet af fristen for de lokale forhandlinger mødtes lokalstrukturudvalget onsdag den 19. november for at færdiggøre bilagene til det fælles hovedbestyrelsesmøde den 25. Det var altså her, at det næsten færdige landkort med afdelingerne i det nye forbund blev tegnet, og hvor procedurerne for sammenlægningerne blev fastsat. Forbundsledelsesgruppen havde allerede besluttet på mødet den 10. november, at den ville indstille til hovedbestyrelserne, at lokalstrukturudvalgets forslag til lokalstruktur blev godkendt.

Udvalgets indstilling viste, at der var indgået enigheds- eller uenighedsreferater fra alle områder. De fleste steder var man så langt, at afdelingerne var på plads, men der var sta-

dig problemer en del steder. Således var der i alt 11 uenighedsreferater. På det grundlag vedtog hovedbestyrelserne på mødet tirsdag den 25. november den nye struktur. På et efterfølgende møde i forbundsledelsesgruppen den 8. december blev det besluttet, at der ikke skulle kunne stilles ændringsforslag til lokalstrukturen på de ekstraordinære kongresser i foråret. Og dermed var lokalstrukturen i virkeligheden lukket som et politisk spørgsmål.

*”Så bliver der sat turbo på det, og så bliver det første lokalafdelingslandkort tegnet og lagt på hovedbestyrelsernes bord – den 25. november. Og der træffer man i virkeligheden beslutningen om at sige: ja, lokalstrukturen er ved at være på plads. Der er nogle problemer osv., det skal vi have filet til, og I må tage mere ud [i afdelingerne], og så kommer I tilbage, og kan I ikke få det her på plads, så banker vi det på plads. Nu er vi så langt med det her, at vi kan det, og vi vil det. Der bliver beslutningen i virkeligheden truffet om, at nu tror vi på det her.” (Interview nr. 2).*

Det var naturligvis ikke afslutningen på arbejdet med lokalstrukturen. Det var vigtigt i det videre forløb at samle op i forhold til de afdelinger, der blev presset til sammenlægninger, de ikke ønskede. Og det var vigtigt at understøtte den omfattende proces, som de lokale afdelinger herefter skulle i gang med for at få gennemført de aftalte sammenlægninger.

Der blev i december nedsat en arbejdsgruppe om afdelingernes opbygning og organisationsområder. Og der blev etableret en organisationsenhed, som skulle bistå afdelingerne i gennemførelsen af de lokale fusioner.

Der var også enkelte punkter, som der stadig var uenighed om, og som først fik sin afklaring efterfølgende. Det gjaldt både afdelingernes opbygning og deres grad af selvstændighed. Der blev specielt fra KAD’ernes side talt med nogen ironi om de *suveræne afdelinger* med tryk på første stavelse. I KAD var holdningen, at afdelingerne måtte indrette sig efter helheden, mens der i SiD var tradition for, at afdelingerne selv måtte afgøre deres opbygning. Et uenighedspunkt havde eksempelvis handlet om branchedelingen i afdelingerne, hvor KAD fastholdt, at afdelingen som helhed måtte være det afgørende, mens SiD mente, at den faktiske kompetencedeling lokalt måtte overlade til de enkelte afdelingers egen beslutning. KAD mente således, at det ikke skulle være muligt at foretage valg på branchegeneralforsamlinger.

Uenigheden blev formuleret på følgende måde: ”KAD tager forbehold for alle modeller, hvor valg til en afdeling ikke foretages direkte på en afdelingsgeneralforsamling. SiD kan ikke anbefale modeller, der begrænser den enkelte afdelings mulighed for selv at beslutte den enkelte afdelings opbygning i eventuelle brancher med mulighed for valg i den enkelte branche.” Men på forbundsledelsesmødet mandag den 16. februar 2004 blev det meddelt, at KAD på dette punkt havde strakt våben. Dette forbehold blev frafaldet af KAD, således at det alene var den enkelte afdelings generalforsamling, der skulle afgøre, hvordan afdelingens demokrati skulle bringes til udførelse. For nogle i KAD var det et af eksemplerne på, hvordan det i sidste instans endte med, at SiD’erne fik deres vilje.

Samlet set blev forløbet omkring afdelingsstrukturen dog vurderet meget positivt centralt både i SiD og i KAD. Og også afdelingerne var generelt set tilfredse, fordi de i høj grad blev inddraget i forløbet, ”... selv om der selvfølgelig var nogen, der syntes, der blev begået

overgreb mod dem til sidst, da vi var nødt til at træffe beslutningerne om dem, der ikke kunne blive enige.” (Interview nr. 8).

*“Der var jo 11 afdelinger, som vi måtte tvinge ind i en struktur – og én afdeling, som vi ikke måtte. Men altså billedet var jo [ellers] at de selv lokalt i amterne i de arbejdsgrupper, der var derude, nåede til enighed om, hvordan strukturen skulle være.”*  
(Interview nr. 6).

Den anvendte metode, som en del af SiD’erne som udgangspunkt var skeptiske over for, viste sig at være særdeles effektiv. Det gav resultater – ikke mindst hvad lokalstrukturen angik – på den måde at inddrage mange i processen. SiD’s repræsentant i formandskabet for fællesudvalget om lokalstruktur, Børge Frederiksen, var efterfølgende ikke i tvivl om, at den for mange overraskende succes på dette område, først og fremmest var et resultat af, at man ved at inddrage og give indflydelse naglede de lokale repræsentanter til ansvaret.

*“Men ellers hvis vi skal kigge på: hvordan blev afdelingsstrukturen så i sidste ende til, så tror jeg, det var meget vigtigt ... at vi sagde, at det skulle de selv klare. Altså, vi lavede faktisk et landkort og sagde: ‘Jer der bor inden for den farve der, I skal indgå et ægteskab, uanset om I kan lide hinanden eller ej, men det bliver I sgu nødt til, for der kan kun være én afdeling’. Og nogle steder, der gik det sådan rimeligt smertefrit, andre steder gik det helt ad helvede til og nogle tredje steder, der lavede man nogle tilsyneladende fine referater: man var dybt uenige om alt, hvad der skulle foregå. Og det kan man sige, det er måske også pragmatisk at sige: ‘Vi ved godt vi ikke er enige om noget, men nu lader vi fælden klappe i, og bagefter begynder vi så at kigge på, hvad det er, vi er uenige om, vel vidende at vi ikke kan komme ud af det igen’. Og det har der været nogle stykker af.”* (Interview nr. 5).

Det skal understreges, at det ikke var en form for pseudoindflydelse. Godt nok var det i høj grad en bunden opgave, men det var de lokale afdelinger selv, der løste dem – i de fleste tilfælde uden indblanding fra centralt hold. Det indebar også, at fællesudvalget i nogle tilfælde enten direkte eller indirekte accepterede lokale konstruktioner, som ikke helt holdt sig til de fastlagte principper. Det gjaldt for eksempel, at Mariager kom med i fjordafdelingen nordpå, selvom amtsgrænsen dermed blev overskredet. Det blev accepteret, fordi styregruppen i begge amter ønskede denne løsning, og styregruppernes beslutninger blev taget alvorligt. Det var lige før, at det var et vigtigere princip at følge de lokale indstillinger end at følge retningslinjerne. Som hovedregel var der dog overensstemmelse. Enkelte gik på tværs, for eksempel den store Rymarken afdeling i Århus, der byggede på en branchestruktur med et repræsentantskab som overbygning, hvilket direkte var i modstrid med princippet om generalforsamlingen i den samlede afdeling, som øverste myndighed. Denne konstruktion blev aldrig accepteret, men den fik lov til at passere, uden at der blev skredet ind.



*Kunne man have ventet?*

Samtidig med fusionsforhandlingerne var af regeringen startet en proces, der snart skulle lede til en gennemgribende strukturreform af den offentlige sektor i form af en voldsom reduktion i antallet af kommuner og en udskiftning af de 14 amter med 5 regioner. Mens det afgørende forløb om lokalstrukturen fandt sted i efteråret 2003, kunne ingen præcist vide, at der snart ville komme en lige så drastisk kommunalreform. Det var først i januar 2004, at den nedsatte kommission kom med sit udspil, og først i slutningen af 2004 fremstod det nye kommunale Danmarkskort klart. På det tidspunkt var fusionen mellem KAD og SiD for længst vedtaget, og man forberedte sig på fuld kraft på starten den 1. januar 2005.

I efteråret 2003 kunne man dog godt ane konturerne af, hvor det bar hen, for eksempel at antallet af kommuner ville blive drastisk beskåret. På den ene side kunne det have motiveret KAD til at holde fast i, at minimumsgrænsen på 2.500 medlemmer var for lav, så man kunne sikre sig endnu større afdelinger, som var KAD's mål. På den anden side kunne forventningerne om en kommunalreform også bruges til at forsøge at forsinke sammenlægningerne på afdelingsniveau i det nye forbund til et senere tidspunkt, hvor man kunne overskue kommunalreformens konsekvenser.

Det sidste blev faktisk også anvendt af mange i de afdelinger, der var mest imod sammenlægningerne, som et argument, der skulle trænere processen. Derimod afstod KAD fra forsøg på at sætte spørgsmålstegn ved de 2.500 medlemmer. Og det var netop af frygt for, at det kunne forsinke forløbet.

Selv om man kunne være uenige om meget i forbundsledelsesgruppen, var der i hvert fald fuld enighed om, at man måtte holde tempo, så sammenlægningsdatoen pr. 1.1.2005 kunne holdes. Tempoet kunne bidrage til at holde presset på de skeptiske – ikke mindst i afdelingerne. Og selv om det selvfølgelig ud fra en ”alt andet lige”-tankegang lød fornuftigt, at det ville være meget lettere at skabe en fremtidssikret lokalstruktur, når man kendte kommunalreformen, så var der ikke mulighed for at tage hensyn til sådanne synspunkter.

*”Det har også været vigtigt for os at holde et højt tempo i det her, jo. Det var der jo en del der gerne ville som en del af lokalstrukturen, at sige: ’Jamen, kan vi ikke lige vente til næste år’, eller ’Kan vi ikke lige vente en kongresperiode’, hvor vores synspunkt var: ’Nej, det er nu, og det skal være på plads som en del af det her. Medlemmerne skal sgu vide hvor de skal stå som medlemmer i det øjeblik, hvor de skal stemme.’”*  
(Interview nr. 8).

Uden en løsning på lokalstrukturen ville sammenlægningen falde på gulvet. Princippet om, at det skulle være en ægte fusion, det vil sige opbygningen af et helt nyt forbund, ville ikke i tilstrækkelig grad være blevet opfyldt, hvis de eksisterende afdelinger skulle fortsætte i en overgangsperiode. Derfor var det en absolut forudsætning for KAD, at de lokale afdelingssammenlægninger blev gennemført. Hvis SiD'erne ikke havde kunnet overbevise deres afdelinger om, at de måtte acceptere en revolutionerende ændring af den traditionelle lokalstruktur i forbundet, så var fusionen med KAD aldrig blevet til noget.

Så måtte man leve med, at gennemførelsen af de nye afdelinger var dårligt timet i for-

hold til kommunalreformen. Det ville sandsynligvis føre til problemer, men dem måtte man tage stilling til på et senere tidspunkt.

### Den centrale struktur

Det er pladsmæssigt umuligt inden for rammerne af en bog som denne at følge alle emner lige tæt og referere alle detaljer i forhandlingerne. Lokalstrukturen er undtagelsen, fordi det var af altafgørende betydning at få den på plads. Som Poul Erik Skov Christensen har formuleret det, så var fusionen hjemme, da der blev opnået enighed om principperne for afdelingsstrukturen. Alt det andet var overkommeligt. Det var selvfølgelig stadig et stort arbejde, og der var mange slagsmål mellem forbundene, men det var næsten utænkeligt, at man ikke kunne nå til enighed om resten. Det var kun et spørgsmål om viljen og evnen til at indgå de nødvendige kompromiser.

*Da betingelserne for aftalestrukturen "... var på plads, der sagde jeg: 'Ok, resten, det kan vi lave alle de kompromiser på, som [er nødvendige]'" Hvis det derefter "... ikke kunne blive til noget. Så er det, fordi man er for dum til at lave kompromiser."*  
(Interview nr. 7).

På det punkt havde formanden tillid til sig selv og sine forhandlingsmodparter på den anden side af bordet. Det kunne han roligt have. Som garvede organisationsfolk var evnen til at forhandle og viljen til at indgå kompromiser i høj grad til stede.

Vi vil i det følgende i mere komprimeret form nævne, hvordan der blev opnået enighed i spørgsmålet om opbygningen af den centrale struktur i forbundet, herunder ledelsens sammensætning, spørgsmålet om gruppernes placering og kompetenceforhold, og på tilsvarende måde sekretariater og politiske udvalg. Heri lå i sig selv – som det er blevet påvist i kapitel 5 om treforbundsfasen – store uenigheder mellem forbundene. Men de var ikke større end, at de var til at overkomme, når man vel at mærke havde den største hurdle, lokalstrukturen, på plads. Det skal tilføjes, at der også var en anden afgørende forudsætning for, at vejen var banet for kompromiser. Det var aftalen om *Fair Repræsentation*, som kom på plads i sammenhæng med TIB's afgang fra fusionsprocessen.

Det var her, at KAD for det første fik indført en *forbundskvotering*, således at forbundet som minimum var sikret en repræsentation svarende til medlemstallet i en otteårig periode. Fordelingen af ledelsesposter både centralt og lokalt skulle aftales særskilt med hensyntagen til, at KAD'erne blev sikret en repræsentation, og da disse positioner var begrænset i antal, var der nærmest indbygget garanti for en overrepræsentation. Det var prisen, som SiD måtte betale.

For det andet fik KAD fastslået SiD's tilslutning til, at KAD's meget højt prioriterede *ligestillingsområde*, også – såvel ledelsesmæssigt politisk som sekretariats- og udvalgmæssigt – skulle have en central placering i det nye forbund. En væsentlig del af spillet i perioden fra sensommeren 2003 til de ekstraordinære kongresser i foråret 2004 var derfor for KAD at holde fast i de gevinster, som var opnået med Aftalen om Fair Repræsentation.

Det første punkt om forbundskvotering var der generelt set ingen problemer med, men der opstod dog et skisma i sammenhæng med spørgsmålet om *kongresperiodernes længde*.

Både i treforbundsfasen og i en længere periode, mens KAD og SiD forhandlede alene, var der enighed om fireårige kongresperioder. Det var både TIB's og KAD's ønske, fordi kongresser er meget ressourcekrævende økonomisk og – ikke mindst – mandskabsmæssigt og politisk. Det binder forbundets energi i en lang periode både før og efter. Selvom det repræsentative demokrati styrkes ved en kortere periode mellem kongresserne, som SiD'erne argumenterede for, fastholdt TIB og KAD den fireårige periode. Der var andre og meget mere effektive midler til at sikre en inddragelse af medlemmerne i forbundets politikudvikling.

Modstanden mod den fireårige periode blev fastholdt i baglandet i SiD, og det førte til et krav om at ændre kongresperioden i det nye forbund fra fire til tre år. Til sidst måtte KAD acceptere dette krav, men så opstod der et problem med Fair Repræsentation. Indstillingsretten til de forskellige positioner var her garanteret i to kongresperioder eller otte år. Skulle garantien så stadig holdes på to kongresperioder og dermed indskrænkes til seks år? Lillian Knudsen bed sig fast i bordkanten for at forhindre en forringelse af garantien. *”Enten fastholder vi de otte år, eller også skal vi have ni. Så er det tre kongresperioder.”* (Interview nr. 1). Det endte med, at de oprindelige otte år blev fastholdt trods ændringen af kongresperioden.

Det andet punkt i Fair Repræsentation handlede om den praktiske realisering af ligestilling og familiepolitik som et centralt element i det nye forbunds daglige arbejde. Det skulle sikres gennem den måde, forbundet blev opbygget på med hensyn til *sekretariater og politiske udvalg*. Afgørende var det i den sammenhæng, at der blev etableret et etnisk-, ligestillings- og familiepolitisk sekretariat. Det var der fuldstændig enighed om, fordi det helt fra starten også i SiD var blevet set som en af de mest afgørende og nødvendige indrømmelser til KAD. Som vi skal se det i det næste kapitel, har der også efterfølgende været stor enighed om, at denne konstruktion har styrket det nye forbund.

Ligestillingssekretariatet var den største forskel i forhold til det gamle SiD, hvis opbygning i sekretariater og afdelinger derudover i høj grad kom til at gå igen i det nye forbunds struktur.

*”Jamen altså, det er jo lidt pudsigt, for bortset fra ligestilling, så har SiD jo haft de sekretariater, vi har i dag.”* (Interview nr. 15).

Der blev etableret følgende seks sekretariater: 1) Uddannelsessekretariat, 2) Arbejdsmarkedspolitisk sekretariat, 3) Social- og Miljøpolitisk sekretariat, 4) Oplysningssekretariat, 5) Ligestillingssekretariat samt 6) Internationalt sekretariat. Som nævnt blev der undervejs også oprettet en organisationsenhed, som der var hårdt brug for i forbindelse med den praktiske etablering af de nye afdelinger, og det blev i første omgang under det nye forbund fastholdt som et organisationssekretariat. Dertil kom de mere tekniske professionelle afdelinger for it, kommunikation og information samt jura.

#### *Medlemsinddragende udvalg*

Det vigtigste for KAD var ikke så meget selve sekretariatsopbygningen på forbundsniveauet, men hvordan man i højere grad fik involveret afdelinger og tillidsrepræsentanter –

også ud over hovedbestyrelsesmedlemmerne – i den politikformulerende proces. Det var erfaringen fra KAD, at det kunne gøres gennem oprettelsen af bredt sammensatte politiske udvalg i tilknytning til sekretariaterne. Det var ikke mindst ved at sikre en sådan udvalgsstruktur, at KAD'erne håbede på at skabe en fusion, der kunne fremme *fornyelsen af fagbevægelsen*. Og udover de to mål, der var formuleret i Fair Repræsentation, var denne fornyelse det tredje punkt, som KAD ønskede at realisere ved skabelsen af en ny organisation sammen med SiD. Det var her, at KAD under treforbundsfasen i høj grad var allieret med TIB, og hvor de nu i den afsluttende fase selv måtte forsøge at få så meget som muligt igennem.

Vi har allerede udførligt omtalt dette i kapitel 5 i forbindelse med diskussionerne i forbundsledelsesgruppen og arbejdet i fællesudvalgene under treforbundsfasen. Det var denne brede medlemsinddragende metode, som for KAD'erne var noget af det afgørende i fornyelsen af fagbevægelsen, og derfor var det vigtigt at få etableret sådanne udvalg. Der var som udgangspunkt skepsis i SiD, men på dette område var det KAD's interesser, der blev stærkest manifesteret. Det hjalp utvivlsomt meget på den proces, at der under det hidtidige forhandlingsforløb havde været så gode erfaringer med denne metode.

Så når det gjaldt de bredt sammensatte politiske udvalg, der for KAD var det afgørende i kampen for en fornyelse, blev der opnået gode resultater set fra KAD's synsvinkel. Det var et længere tovtrækkeri, hvor der fra starten fra SiD's side blev gjort forsøg på at begrænse udvalgsstrukturen mest muligt, mens KAD efterhånden fik presset antallet i vejret.

På forbundsledelsesgruppemødet den 3. november 2003 nåede man til enighed om, at der i det nye forbund skulle være *fem udvalg* under hovedbestyrelsen: Uddannelses- og Beskæftigelsespolitisk udvalg, Social- og Miljøpolitisk udvalg, Etnisk-, Ligestillings- og Familiepolitisk udvalg, Oplysningsudvalg og Internationalt udvalg. Udvalgene skulle mødes cirka én gang hvert halve år. Udvalgene skulle bestå af forbundets leder på området, én fra hver gruppe i forbundet, tre til fem hovedbestyrelsesmedlemmer samt én fra hver region, der skulle udpeges lokalt. Udvalgene skulle være bredt demokratisk sammensat, og deres arbejde skulle danne grundlag for de politiske holdninger, som hovedbestyrelsen senere besluttede, og som forbundet handlede ud fra.

Der var ikke enighed om det nødvendige i etablering af et særligt a-kasseudvalg, men som vi skal se det nedenfor i underafsnittet om a-kassen, endte det med, at også dette område fik et særligt udvalg. Det var klart en indrømmelse til KAD, som havde kæmpet for netop dette udvalg. Det havde en ikke ubetydelig symbolsk betydning for KAD'erne, fordi hele metoden med sådanne medlemsinddragende udvalg, som var blevet udviklet i KAD, netop her havde taget sit udgangspunkt på a-kasseområdet.

Derudover blev der senere også opnået enighed om oprettelsen af et selvstændigt organisationsudvalg, således at der samlet set fra starten af det nye forbund blev etableret syv bredt sammensatte politiske udvalg under hovedbestyrelsen.

#### *Forbundets ledelse og fordelingen mellem valgte og ansatte*

Spørgsmålet om at sikre en fornyelse var også vigtigt, fordi det ville ligne en rigtig fusion mest, hvis det nye forbunds struktur kom til at adskille sig mest muligt fra SiD's hidtidige opbygning. Men når det gælder forbundets opbygning i øvrigt, må det konkluderes, at KAD

her opnåede meget beskedne resultater. Her var det SiD, der med sin tyngde slog igennem. Fair Repræsentation og udvalgsstrukturen var markante indrømmelser til KAD, og så måtte der derudover være plads til at tage hensyn til SiD'ernes interesser.

En af de fornyelser, som især TIB, men også til dels KAD, havde arbejdet for, var en ændret fordeling mellem valgte og ansatte, således at der blev flere ansatte og færre valgte – specielt set i forhold til den hidtidige fordeling i SiD. Men på det område endte det med, at SiD i hovedtrækkene fik fastholdt traditionerne.

Sammensætningen af ledelsen og den øvrige struktur i det nye forbund var først og fremmest en meget pragmatisk øvelse, hvor FL-gruppen med udgangspunkt i forbundskvoteringen fordelte posterne. Selv om det var positioner og ikke personer, der var sikret, blev det ikke mindst vedrørende den daglige ledelse i høj grad et personspørgsmål. Allerede på ledelsens møde den 25. august 2003 begyndte man at drøfte – og fordelte delvist – posterne i den daglige ledelse og de centrale sekretariater. Det blev besluttet, at Svend Bak og Mogens Kristensen skulle fordele det nuværende personale i de to huse på et organisationsdiagram som udgangspunkt for en diskussion om dimensionering af de enkelte områder.

Der var nogle, der syntes, at denne fremgangsmåde var at vende tingene for meget på hovedet.

*”Jeg synes, man skulle starte med at finde ud af: hvad skal det her forbund lave, og hvad har vi brug for af personale og valgte til at lave de opgaver. Og så kan vi derefter finde ud af, hvem der så skal have de poster. Det gør man ikke. Man starter med at sige, ’hvad vil du så være?’ Og ’hvor skal du så sidde?’ og ’hvor mange af os skal så sidde der?’ Og så bagefter har man næsten ikke tid til at snakke om ’hvad skal vi så egentlig lave?’ Så det er sådan noget med at ’det kan vi altid finde ud af.’”  
(Interview nr. 21).*

Hovedsynspunktet var dog, at man blev nødt til også her at gå pragmatisk til værks og dermed få skabt den ro, der skulle til, ved at så mange som muligt så hurtigt som muligt fik en vis sikkerhed for deres fremtidige placering. Efterårets drøftelser om den *daglige ledelse* startede med samme fordeling som i Fredensborg-kommunikatet fra efteråret 2002, det vil sige en daglige ledelse på 13 personer. Så på topplan var der ikke de store ændringer undervejs. Dog var det med en ledelse af samme størrelse lettere at skabe en fordeling, der gav de to tilbageværende forbund et tilfredsstillende resultat.

Den daglige ledelse på 13 personer var fordelt på de centrale tværgående funktioner med forbundsformand, to næstformænd, to forbundssekretærer og en hovedkasserer, og dertil kom gruppeformændene fra de seks grupper og forretningsføreren for a-kassen. På KAD's krav blev a-kassens repræsentation i den daglige ledelse senere i processen udvidet med viceforretningsføreren. På den måde blev a-kassen, som KAD lagde stor vægt på, bedre repræsenteret, samtidig med at der kom en person med både fra det gamle SiD og det gamle KAD.

Som eksemplet med a-kassens placering i den daglige ledelse viste, så var KAD's holdning ikke helt entydig. Generelt ville man gerne ændre fordelingen i retning af flere ansat-

te konsulenter og lignende, men netop på a-kasseområdet, som KAD lagde særlig vægt på, ønskede forbundet faktisk flere politisk valgte end SiD både centralt og lokalt.

Spørgsmålet om fordelingen af valgte og ansatte prægede fortsat diskussionerne i begyndelsen af efteråret 2003. På det fælles hovedbestyrelsesmøde den 30. september blev det således meddelt, at spørgsmålet om valgte/ikke-valgte havde været drøftet på de forudgående møder samme dag i både KAD og SiD. Fra SiD's side blev der givet udtryk for bekymring for den demokratiske indflydelse, hvis det blev specialiserede personer, der ansattes på indflydelsesrige poster. Fra KAD's side blev der givet udtryk for, at uanset om man var valgt eller ansat, måtte det forudsættes, at man arbejdede for organisationen. KAD så gerne, at de ansatte ledere på områderne så vidt muligt rekrutteredes inden for egne rækker.

Meldingen fra SiD's hovedbestyrelse var klart nok, at forbundet ønskede at fastholde et stort antal valgte. Og udviklingen gik derfor i retning af i højere grad at følge SiD's traditioner med mange valgte end at reformere strukturen, så en langt større del blev ansat. Fredensborg-kommunikatet var et eksempel på en sådan drastisk reform, idet der kun blev opereret med 19 valgte. Det var ud over den daglige ledelse også seks gruppenæstformænd.

Det var specielt dette punkt, som Poul Erik Skov Christensen havde vendt sig stærkt imod i efteråret 2002, fordi det i den grad var i modsætning til de stærke traditioner i SiD, hvor der ikke alene i forbundsledelsen, men også i grupperne var et stort antal kongrevalgte. Derfor kunne udsigten til at skifte sin position ud fra valgt til ansat i det nye forbund have genereret en stærk negativ stemning, som kunne have skabt voldsomme problemer for fusionen. Desuden mente SiD's forbundsformand, at det var et stærkt demokratisk element i en frivillig interesseorganisation, at der var valgte på alle niveauer i de ledende og de forhandlingsudøvende funktioner.

Endelig viste erfaringerne fra optagelserne af en række forbund i SiD, at det var nødvendigt, for at et forbund kunne se sig selv som en del af en større enhed, at der kunne sikres solide valgte positioner. Og da der var enighed om, at der trods TIB's farvel stadig i fremtiden skulle være plads til nye organisationer i fællesskabet, så kunne man ikke indsnævre kredsen af valgte for meget. Det skulle da også vise sig, at der meget hurtigt blev brug for disse muligheder, da RBF i slipstrømmen på fusionen blev en del af det nye forbund pr. 1. juli 2006.

Det var derfor for KAD meget vanskeligt at fastholde bestræbelserne på at ændre fordelingen mellem valgte og ansatte. Det var heller ikke en så højt prioriteret sag for KAD, at man ville stille ultimative krav. Det blev gjort vanskeligere af, at KAD'erne – som nævnt – på enkelte områder som for eksempel a-kasserne, ønskede flere valgte end SiD. Det samme gjaldt den daglige ledelse af sekretariaterne, hvor der endte med at blive en ansat leder (som så var underlagt en af de politisk valgte), men hvor KAD helst ville have haft valgte ledere for at sikre et entydigt ansvar. Det kom de ikke igennem med.

KAD'erne måtte især renoncere, når det gjaldt SiD's tradition med de mange valgte ude i grupperne. I SiD hed disse valgte sagsbehandlere, som oftest kom ude fra afdelingerne, *forretningsførere*. I det nye forbund fandt man den mere sigende og moderne titel *forhandlingssekretærer*. Men disse sekretærer var på samme måde som forretningsførerne kongrevalgte. Der var i alt 42 forhandlingssekretærer – heraf enkelte gruppenæstformænd.

Også i a-kassen blev antallet af valgte udvidet i forhold til KAD's struktur, hvor der var fire valgte i a-kassen. Ikke alene til en viceforretningsfører ud over den øverste valgte a-kasseleder, men derudover var der nu seks valgte a-kassesekretærer. Set fra SiD-siden var dette en reduktion, idet SiD havde 12 valgte i a-kassen. Fordelt på forbundene fik SiD posten som forretningsfører og fem a-kassesekretærer, mens KAD fik en viceforretningsfører og en a-kassesekretær.

Med en daglig ledelse på 14 personer fik den nye organisation således på forbundsniveau i alt 62 valgte. Det var klart en sejr for SiD's linje, der så det som sikringen af en demokratisk karrieremulighed for de mange gode folk i afdelingerne. Med optagelsen af RBF pr. 1. juli 2006 blev listen over valgte suppleret med fire forhandlingssekretærer og to a-kassesekretærer. Til gengæld overtog KAD's forbundssekretær, Ulla Sørensen, hovedkassererposten ved Kjeld Hauerberg Olsens død i foråret 2006, og da der ikke blev udpeget en ny forbundssekretær, blev den daglige ledelse reduceret til 13. Dermed er der i dag 67 valgte i 3F – Fagligt Fælles Forbund.

Også når det gjaldt størrelsen på *hovedbestyrelsen* var det SiD's synspunkter, der nød fremme. Men her var der heller ikke den store uenighed om, at der måtte en vis størrelse til for at sikre en bred repræsentation. Der blev i alt tale om en hovedbestyrelse på 87 medlemmer. Med optagelsen af RBF blev hovedbestyrelsen udvidet med seks medlemmer, så den nåede op på 93 medlemmer samlet set. Som nævnt i kapitel 5 var der et fælles ønske om at øge fordelingen af repræsentanterne fra afdelingerne i forhold til de valgte i forbundshuset. På et tidspunkt havde SiD været oppe på, at 40 procent af hovedbestyrelsesmedlemmerne havde deres daglige gang i huset.

Der er da også sket en vis reduktion, idet 67 ud af de 93 medlemmer kommer fra afdelingerne, hvilket svarer til 72 procent af den samlede hovedbestyrelse. Den daglige ledelse og repræsentanter fra grupperne udgør hver 13 medlemmer eller 14 procent hver. Samlet set sidder forbundshuset således på godt en fjerdedel af pladserne.

### *Den stærke gruppestruktur*

Opdelingen af det nye forbund i branchegrupper blev allerede fastlagt under treforbundsfasen, og det spørgsmål blev ikke taget op i det videre forløb mellem KAD og SiD. Der skete dog i starten af denne fase en interessant sproglig ændring. Allerede i august 2003 i forbindelse med formeringen af de nye fællesudvalg blev det besluttet, at betegnelsen *brancher / branchegrupper*, som havde været anvendt i treforbundsfasen, skulle ændres til slet og ret *grupper*. Det vil sige den samme betegnelse som i SiD.

Det kunne ses som endnu et tegn på, at forløbet nu var gået ind i en ny fase, at sprogbruget blev ændret. Men man kan også se det som udtryk for, at SiD qua sin tyngde manifesterede sig. Fra starten var KAD'erne meget betænkelige ved SiD's gruppedeling. Men nu så det ud til, at SiD's grupper i et udvidet antal ville overleve. Det begyndte på et væsentligt område mere at ligne et justeret SiD end en ny struktur, det vil sige en optagelse og ikke en fusion.

Tabel 6.1 Størrelsesforholdet mellem grupperne

Industri	151.000 medlemmer	41%
Transport	68.000 medlemmer	18%
Bygge og anlæg	48.000 medlemmer	13%
Den offentlige sektor	48.000 medlemmer	13%
Gartneri, land- og skovbrug	20.000 medlemmer	5%
Privat Service	34.000 medlemmer *	9%
I alt	369.000 medlemmer	100%

Kilde: 3F's hjemmeside. Tal fra november 2006.

\* Inklusive cirka 20.000 fra RBF pr. 1.7. 2006.

Det var kompromiset, at KAD skulle have to formandsposter, og at der derfor måtte oprettes seks grupper i stedet for fem ved at etablere en privat servicegruppe. SiD havde foretrukket at få samlet transport og privat service, fordi de to områder havde samme hovedarbejdsgiver. Men det stod tidligt klart, at SiD her måtte bøje sig for KAD's krav for at kunne fastholde opbygningen med de relativt selvstændige grupper.

Det blev en indrømmelse, der var lettere at leve med, da der den 10. juni 2004 kom henvendelse fra RBF, som ønskede at indlede forhandlinger om at indgå i det nye forbund. Det betød – jævnfør tabel 6.1 – en fordobling af medlemstallet i den private servicegruppe, der dermed fik en mere solid forankring og et bredere perspektiv. Men den særlige private servicegruppe blev altså oprettet som en indrømmelse til KAD uafhængigt af spørgsmålet om RBF's eventuelle tilslutning til fusionen.

Kompetencefordelingen mellem *ledelse, sekretariater og grupper* var et vigtigt spørgsmål, fordi det var derigennem, at balancen mellem grupperne og det centrale forbund blev afgjort. KAD'erne forsøgte stadig at styrke det samlede forbund i forhold til grupperne og talte derfor for en stærkere overordnet styring. For eksempel blev det på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 30. september 2003 fremhævet fra KAD's side, at tværfagligheden i den nye organisation ikke fremgik tydeligt. KAD ønskede, at også overenskomstområderne afspejlede miljø og andre aspekter. Tværfagligheden skulle være på alle niveauer i organisationen. Poul Erik Skov Christensen understregede, at en høj grad af koordination var forudsætningen for stor gennemslagskraft på de enkelte fagområder.

Men nogen egentlig indskrænkning i forhold til de fire eksisterende gruppers beslutningskompetence i SiD blev der ikke tale om for de seks grupper i det nye forbund. I hovedtrækkene fastholdt grupperne deres suverænitæt og herunder først og fremmest det overenskomstmæssige område.

Som det allerede blev nævnt i kapitel 5, og som det understreges nedenfor i kapitel 7, forsvandt KAD's skepsis i forhold til gruppestrukturen hurtigt, da det nye forbund var en realitet. Det hjalp, at KAD var sikret to formandsposter i otte år, men samtidig oplevede KAD'erne i det daglige arbejde i den nye meget store organisation, at et så omfattende og bredt dækkende forbund slet ikke ville kunne fungere uden stærke grupper.

Det er ikke uden problemer, fordi det er vanskeligt at skabe en balance mellem grupperne og forbundet som helhed. Dertil kommer afdelingerne med deres særlige interesse, som komplicerer billedet yderligere. Hovedbestyrelsens særlige sammensætning kan



anvendes som eksempel. Med de tilbageværende 78 afdelinger ville det eksempelvis være oplagt i en mindre bredt sammensat organisation end 3F at vælge en hovedbestyrelse med repræsentation fra alle afdelinger. Det er et synspunkt, som lokalt har en vis opbakning, men det er vanskeligt at realisere, fordi det formentlig vil komme i karambolage med gruppedelingen.

*”... hvis det er afdelingerne der skal sidde i hovedbestyrelsen, så vil det mest naturlige jo være, at det er formanden for afdelingen der er repræsentanten. Og er de så repræsentative i forhold til vores brancher som sådan? Hvordan sikrer man det?”*  
(Interview nr. 6).

Vi vender tilbage til diskussionen om trekantsforholdet mellem forbund, grupper og afdelinger i det afsluttende kapitel, hvor vi vurderer det nye forbunds sammenhængskraft.

Diskussionen om ansvars- og kompetencefordelingen mellem grupper og sekretariater forløb hen over efteråret 2003 og det meste af vinteren. Arbejdsgruppen om grupper, som havde Børge Frederiksen og Tove Møller Pedersen i spidsen, fremlagde følgende pointer på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 26. januar 2004:

- Den nye organisation skal sikre så tæt samarbejde som muligt mellem grupperne og sekretariaterne. Grupperne har ansvaret for arbejdet med løn og arbejdsvilkår generelt, de kollektive overenskomster, faglige sager, karteller og relevante internationale faglige organisationer og har ansvaret for kontakten til såvel afdelinger og tillidsrepræsentanter som relevante arbejdsgivere og myndigheder. Gruppernes arbejde med løn og arbejdsvilkår koordineres gennem daglig ledelse.
- De politiske sekretariater skal stille ekspertise til rådighed for grupperne i forbindelse med konkrete sager med videre.
- Samarbejdet sker kontinuerligt gennem de HB-nedsatte udvalg og gennem daglig ledelse.
- Samlingen af politikområderne i de fagligt politiske sekretariater skal sikre fælles politik på områderne, samt at forbundet har en ekspertise, så det kan markere sig klart på de enkelte arbejdsområder. Sekretariaterne skal betjene de HB-nedsatte udvalg inden for deres område. Der bør sikres stor bredde i udvalgene.
- Faglige fællesskaber tjener to formål:
  - At sikre at medlemmerne uanset gruppeforhold kan se sig selv som del af et fagligt fællesskab i kraft af enten fælles uddannelse eller sammenlignelig arbejdsfunktion.
  - At sikre dialog mellem medlemmerne, de tillidsvalgte, afdelingerne og forbundet om udvikling af overenskomsterne og øvrige faglige forhold, for eksempel uddannelse, arbejdsmiljø med videre inden for det faglige område.

- Det er gruppernes ansvar at sikre disse strukturer.

*Opsamlende* kan det fastslås, at det er en almindelig opfattelse blandt aktørerne i forhandlingsprocessen, at den endelige struktur i høj grad endte med i hovedtrækkene at ligne en revideret udgave af SiD's eksisterende opbygning med et par markante indrømmelser til KAD indbygget. Dette synspunkt udtrykkes på følgende måde af en repræsentant fra KAD:

*”Så den struktur som det endte med, var jo måske egentlig en meget normal organisationsopbygning, som lignede SiD's, fordi man fra KAD's side i bund og grund accepterede gruppestrukturen med betaling i form af, at man fik sin egen – den private servicegruppe – og en ny fordeling inden for grupperne. Man accepterede strukturen [i øvrigt] med oprettelsen af det her familie- og ligestillingspolitiske sekretariat, samt at der blev en klarere definition af det social- og arbejdsmiljøpolitiske område, og at der blev lavet et koordinationsudvalg ... umiddelbart under daglig ledelse. Det var sådan de fingeraftryk, KAD fik på det. Og det gik ligesom sådan: hop, hop, hop efter sommerferien der, da man var alene om det igen.” (Interview nr. 10)*

### **A-kasse og it i det nye forbund**

Som det allerede fremgik i kapitel 5 vedrørende treforbundsfasen, var spørgsmålet om opbygningen af a-kassen, og herunder ikke mindst it-systemet, den sværeste nød at knække i forhandlingerne, da først Fair Repræsentation og lokalstrukturen var overstået. Det var på dette område, at hovedmodsetningerne mellem KAD og SiD lå.

Det var nok ikke så meget selve indholdet i opbygningen af den nye a-kasse, som var problemet. Der var i hovedtrækkene enighed om, at der skulle etableres en fagligt baseret a-kasse med en tæt sammenvævning af det faglige arbejde og a-kassen. Som det fremgik i kapitel 5, var KAD's repræsentanter også meget tilfredse med arbejdet i fællesudvalget om a-kassen under treforbundsfasen, og det lykkedes at holde fast i hovedlinjerne, der var lagt her, i det videre forløb i efteråret 2003 og foråret 2004, da KAD og SiD var alene tilbage. Men der var en meget ringe grad af tillid mellem forhandlerne på dette område i de to forbund – og det gjaldt ikke mindst mellem forretningsføreren for SiD's a-kasse, Morten Kaspersen, og lederen af KAD's a-kasse, Jytte Kofoed. Her var der en parallel situation til relationerne mellem Arne Johansen og Poul Erik Skov Christensen i treforbundsfasen.

KAD'erne følte hele vejen igennem en usikkerhed i forhold til deres modpart på den anden side, og derfor blev det en vanskelig proces. Der var en fornemmelse af, at SiD'erne simpelthen ikke prioriterede a-kassen tilstrækkeligt højt. Det var baggrunden for uenighederne omkring valgte eller ansatte i spidsen for a-kassen centralt og lokalt. KAD måtte kæmpe sig til, at det ikke alene var forretningsføreren i den nye a-kasse, men også viceforretningsføreren – og dermed formentlig en repræsentant for KAD – der fik plads i den daglige ledelse.

KAD forsøgte også at komme igennem med et forslag om, at lederen af a-kassen i den enkelte afdeling skulle vælges. Det var for at sikre en balance mellem a-kasse og fagforening, som man havde praktiseret det i KAD. Det blev afvist af SiD, og der var et langva-

rigt sejtrækkeri om dette spørgsmål. Det endte med, at KAD så sent som på forbundsledelsesgruppemødet den 29. marts 2004 måtte opgive slagsmålet, hvorefter det blev overladt til den enkelte afdeling selv at bestemme, om a-kasselederen skulle være valgt eller ansat. Striden var dermed flyttet ud i afdelingerne.

KAD måtte også i september 2003 opgive et forsøg på at få en permanent repræsentation fra a-kassen med på forbundsledelsesgruppens møder. Så KAD'erne følte sig i høj grad presset baglæns.

Hovedproblemet var *it-systemet* – som også er beskrevet i kapitel 5. KAD'erne følte sig i den grad kørt af banen, når deres fremragende og brugervenlige system blev skubbet til side til fordel for SiD's oldnordiske system. Men SiD'erne turde ikke overtage et system, der var dimensioneret til en meget mindre organisation. De var ikke sikre på, at KAD's system kunne håndtere så mange flere medlemmer.

Det var ikke KAD's krav, at man bare skulle overtage deres system, men at man skulle opbygge et nyt system, der var lige så brugervenligt. Men her blev de ofre for trænerings-taktikken. Sagen blev igen og igen udskudt, og til sidst var der ikke tid til at foretage sig noget nyt. Derfor måtte man – som SiD forlangte det – acceptere, at SiD's system blev gældende i det nye forbund.

Selv om det var højt prioriteret i KAD, blev det altså ikke fastholdt. Undervejs blev det også oplevet i SiD, at der var tale om noget, der lignede en direkte magtkamp om ledelsen af a-kassen. Jytte Kofoed gik dog – ifølge eget udsagn – aldrig efter posten som forretningsfører. Det havde hun også fra start af meldt ud til Lillian Knudsen, der dog holdt det tæt til kroppen, sandsynligvis fordi det ville svække KAD's forhandlingsposition. Det var ikke mindst Morten Kaspersens opfattelse, at KAD'erne ville have Jytte Kofoed ind som forretningsfører i den nye organisation. Det fik Morten Kaspersen til at sige til sin forbundsformand: ”... du bliver fandeme nødt til at sikre, at det er mig, der er leder af den nye, fusionerede kasse.” (Interview nr. 9).

Sådan endte det også, men som vi skal se det nedenfor, overvejede Lillian Knudsen på et tidspunkt at sætte hælene i. Men det var så tæt på de ekstraordinære kongresser, at de fleste i KAD's hovedbestyrelse mente, at løbet var kørt.

Udover at få fastholdt et indhold vedrørende a-kassens opbygning, som KAD'erne kunne være tilfredse med, lykkedes det dog, som nævnt ovenfor, at opnå yderligere en indrømmelse. KAD's fingeraftryk på aftalen betød, at der også skulle nedsættes et politisk a-kasseudvalg under hovedbestyrelsen. Det var en nyskabelse, som SiD satte sig imod (Kvindernes Fagblad 4/2004).

### Det regionale niveau

Det var længe et åbent diskussionsemne, om der i det nye forbund også skulle etableres et regionalt niveau. I treforbundsfasen gik TIB, bakket op af KAD, imod et sådant ekstra led, mens man i SiD stadig mente, at det var nødvendigt med et system, der kunne bakke afdelingerne op.

Under den afsluttende fase med KAD og SiD alene tilbage blev de afgørende beslutninger om et evt. regionalt niveau også trukket i langdrag. Men det blev fastholdt som en

mulighed gennem et fortsat forberedende arbejde, der blandt andet involverede SiD's distriktssekretærer.

Udgangspunktet for SiD var selvfølgelig den hidtidige afdelingsstruktur med mange små afdelinger, hvor det havde været særdeles effektivt med distrikter, der i høj grad løftede opgaver som arbejdsmiljø og uddannelse. Overenskomstmæssigt var det også effektivt, fordi der var tilknyttet opmålere, der beregnede akkorder. Den opgave kunne de fleste afdelinger ikke selv løfte, og det bidrog derfor i høj grad til, at SiD's lokalstruktur kunne fungere (Interview nr. 10).

Både Poul Erik Skov Christensen og Steen Andersen tvivlede på, at man på én gang ved en ændring af lokalstrukturen kunne sikre, at distrikternes opgaver fortsat blev varetaget lige så effektivt i de enkelte afdelinger. Selvom der blev tale om større og mere bæredygtige enheder, så ville det stort set være de samme mennesker, som kom til at sidde i de nye afdelinger. De skulle realisere en fusion lokalt og samtidigt påtage sig flere opgaver end tidligere. Det var for SiD'erne oplagt, at der nok i den proces stadig ville være brug for en aktiv støtte.

*"Og der har jo været en årsag til at vi har haft et regionalt niveau, det var jo for at støtte afdelingerne. Og derfor mente jeg og Steen, at det var nødvendigt, at vi fortsat havde det regionale niveau for at sikre at afdelingerne lige pludselig ikke mistede den mulighed for, at vi kunne støtte dem, og vi kunne vejlede dem." (Interview nr. 7).*

Samtidig var der en til vished grænsende sandsynlighed for, at der i en del af de nye afdelinger ville opstå konflikter mellem repræsentanterne fra de to forbund, og det ville sandsynligvis også øge behovet for støtte udefra.

*"Og vi vidste godt, at der i nogle af afdelingerne ... ville opstå nogle gniderier af både den ene og den anden facon. Og derfor så var det vigtigt for os, at vi havde nogle folk fra regionerne, der kunne hjælpe dem ... hvis de pludselig begyndte at have behov for hjælp. Men det er jo en anden slags hjælp end den der administrative hjælp." (Interview nr. 7).*

For Steen Andersen var det også nok så meget i forbundets interesse at sikre den tættere forbindelse til afdelingerne, som et regionalt niveau kunne give på samme måde som distrikterne i SiD.

*"... som også kunne være med til at bringe forbundets holdninger og politik ud og være med til at få sat alt det her nye i gang med, at nu skal de altså selv til at være opsøgende. Lave netværk i forhold til de forskellige områder, som vi arbejder med, osv., osv." (Interview nr. 6).*

I KAD havde man ikke meget til overs for denne form for argumentation. Den hørte det gamle SiD's tid til. Hvis der var vilje til at skabe afdelinger af den nødvendige størrelse, var

det helt overflødigt med dette mellemlid. Det var et emne, der kunne få temperamentet i kog i forbundsledelsesgruppen.

*”... når bølgerne gik højt, så var det fordi blandt andet Lillian sagde: ’det der, det skal udraderes. Og det er nu. Det må ikke eksistere i den nye struktur’, ikke. ’Og så skal I bare have nogle bæredygtige afdelinger: se på os, drenge, det har vi ordnet’, ikke. Og det kunne man ikke gøre fra SiD’ernes side. Selv om de var enige, for så vidt, langt han ad vejen, så var de jo også pressede af, at distriktsstrukturen var en magtfaktor internt.” (Interview nr. 10).*

KAD’erne oplevede også, at der blandt distriktssekretærerne kunne findes nogle af dem, der mest stod for den traditionelle kultur, som man gerne ville have afskaffet. De havde et sprogbrug af den gamle fagforeningsskole, som kvinderne i KAD var allergiske overfor. *”... mange af dem var dumme at høre på rent ud sagt.” (Interview nr. 10).*

KAD’erne kunne godt se det fornuftige i at samarbejde afdelingerne imellem om tværgående opgaver. I KAD havde der også eksempelvis været fælles uddannelsessekretærer på amtsplan, fordi hver afdeling ikke kunne have sin egen uddannelseskonsulent. Men SiD’s distrikter stod for KAD som et stivnet system, som skulle væk. Alligevel endte forhandlingerne om det regionale niveau med, at KAD bøjede sig – om end man skulle ind i 2004, før et kompromis blev en realitet, det vil sige kort tid før de ekstraordinære kongresser. Der blev oprettet *fem regioner*, der kom til at svare til de regioner, som blev resultatet af den offentlige struktur- eller kommunalreform. Regionerne blev sammensat på en ny måde, så der ikke som tidligere i SiD var en distriktssekretær i spidsen, som man skulle henvende sig til, men eksperter fordelt på forskellige områder.

KAD’erne måtte fravige deres principielle modstand mod en mellemliggende struktur, fordi spørgsmålet ikke havde en sådan vægt, at det kunne bære ultimative krav. KAD havde opnået en del markante resultater, og så var det også nødvendigt at give sig på andre punkter. *”... på et tidspunkt, så er man nødt til at bestemme sig for, om man vil gå på det her [spørgsmål om regionalstruktur]. Og det var det ikke værd.” (Interview nr. 10).*

SiD holdt selvfølgelig fast, fordi det kunne sagligt begrundes at opretholde regioner eller lignende. Men det var måske nok så meget af hensyn til baglandet. Der var en fornemmelse af, at der i SiD kunne skabes negative alliancer i forhold til fusionen, hvis man fuldstændig fjernede det gammelkendte distriktsniveau. Opbakningen var dog tilsyneladende slet ikke så omfattende, som man havde forestillet sig i forbundsledelsen. *”Ja, altså, jeg kan godt sige, jeg oplevede noget mærkeligt noget, fordi der var næsten et flertal i hovedbestyrelsen for, at det regionale niveau slet ikke skulle være der” (Interview nr. 7).*

Det var derfor også forbundsformandens opfattelse, at det regionale niveau meget vel kunne vise sig at blive noget midlertidigt. Behovet blev begrænset af, at det endte med, at der blev oprettet færre afdelinger, end nogen havde forestillet sig.

Som det vil fremgå i kapitlerne om afdelingsfusionen var der faktisk i de afdelinger, vi besøgte, en del utilfredshed med det nye system, der langt fra kunne leve op til det, som de gamle distrikter kunne præstere. Mange savnede arbejdsmiljøarbejdet, som afdelingerne ikke havde kunnet løfte, og som derfor var blevet ”bombet tilbage”. Andre savnede det net-

værksarbejde, som mange steder blev iværksat på distriktsplan, og som mere eller mindre svandt hen, da distrikterne blev nedlagt. Det havde endnu ikke kunnet løftes hverken i de nye afdelinger eller regioner.

En del kritiserede også, at man skulle henvende sig til forskellige personer afhængigt af emne. De savnede de gamle distriktssekretærer. Måske er der tale om en indkøringsperiode, som Steen Andersen har formuleret det: *"Før var der én der var boss i distrikterne. Nu skal de lige vænne sig til, at der er forskellige med forskellige ekspertområder."* (Interview nr. 6). Men det er også muligt, at der udvikles nye forbindelseslinjer, så man i afdelingerne søger støtte hos særlige ressourcepersoner, som man har kendskab til i andre afdelinger eller i forbundet. I så fald bliver regionerne på sigt et unødvendigt led.

### Fagligt politisk grundlag

Arbejdet med det fagligt politiske grundlag kunne også tage udgangspunkt i det tidligere fællesudvalg under treforbundsfasen, og kontinuiteten blev også opretholdt ved, at det fortsat var John Larsen, SiD, og Ulla Sørensen, KAD, der stod i spidsen for det videre forløb med Kirsten Møller fra KAD og John Friedrichsen fra SiD som tilknyttede konsulenter.

Det fagligt politiske grundlag var det dokument, der blev udsat for den mest åbne politiske behandling og debat. Det var således et område, hvor det i høj grad var KAD's udviklede arbejdsmetode, der blev anvendt. Der var fra starten en diskussion om, hvilken karakter dokumentet skulle have. Skulle det også være et arbejdsprogram og indeholde handlingsplaner, eller skulle det være et rent målsætningspapir? Hvor SiD havde en tradition for kongresvedtagne arbejdsprogrammer, havde KAD et system, hvor kongressen kun udstak de overordnede mål, der efterfølgende blev omsat til handlingsplaner i de nedsatte udvalg under hovedbestyrelsen og derefter gjort til officiel politik gennem vedtagelse i hovedbestyrelsen.

Det var denne KAD-model, man valgte at følge. Den blev forberedt i første omgang i en snæver kreds med Ulla Sørensen og John Larsen samt Kirsten Møller og John Friedrichsen i spidsen. I det følgende blev der arbejdet med sagen i et udvalg med seks repræsentanter fra hvert af de to forbund samt en række konsulenter. Udvalget fik sammenskrevet et første udkast i løbet af et todages seminar og resultatet blev fremlagt for forbundsledelsesgruppen, der godkendte udkastet til fremlæggelse på det fælles hovedbestyrelsesmøde. Herefter fulgte en lang proces med yderligere behandlinger i de to hovedbestyrelser samt den fælles hovedbestyrelse.

*"Vi valgte jo at involvere – og det er også meget en KAD-kultur, at vi bruger ret lang tid til at diskutere og involvere mange - og det var SiD jo slet ikke vant til, at man tog sådan et program og arbejdede fra bunden af, hvor det var politikere, der formulerede og ikke embedsfolk. Det var politikere, der blev sat sammen med hinanden, og så havde de nogle konsulenter, de kunne trække på, men det var politikerne, der sad og formulerede det. Lavede simpelthen brainstorm – 'hvad skal man have ind i sådan en der?' – og de formulerede hver eneste sætning.*

*Og derefter så går det ind i den der rumle, hvor alle mulige andre får lejlighed til at forholde sig til materialet. Og det vil sige, det er både hovedbestyrelsesmedlemmerne,*

*det er alle afdelingerne, ... det er de delegerede i to omgange osv. Så der har været tusinder, der har været involveret i, at det kom til at se ud, som det gjorde.”*  
(Interview nr. 22).

Der var generelt set i de to forbund enighed om, at det var en god proces, hvor alle fik ejerskab til det. Det var naturligt nok også en hel del nemmere at diskutere faglige og politiske spørgsmål på et overordnet plan end at diskutere a-kasse og lokalstruktur. *”... det var jo langt hen ad vejen renset for overvejelser om, hvem der skulle have hvilke poster.”* (Interview nr. 10).

Det var dog – især hos SiD’erne, men også hos enkelte KAD’ere – muligt at høre kritiske røster, fordi et rent målsætningspapir indholdsmæssigt ikke kunne undgå at blive temmelig luftigt. *”Der var engang imellem sådan en lille smule irritation over, at man endte i sådan nogle rene tekstforhandlinger.”* (Interview nr. 10).

Enkelte havde svært ved at tage det helt alvorligt, hvilket også kom til udtryk i vores interview med nogle af aktørerne:

*”Spørgsmål: Det fagligt politiske grundlag. Er der noget, vi skal være opmærksomme på der? Svar: Hvis I engang kunne læse det og fortælle mig, hvad der står i det, så...”*  
(Interview nr. 2).

Det var en holdning, som KAD’erne ikke var ukendt med, men man tog det stille og roligt – så længe det var KAD’s metode, der blev fulgt. Det indebar flere fordele. For det første blev det med en spritny form for fagligt politisk grundlag markeret, at det her var en fusion og ikke bare en optagelse af KAD i SiD. Derfor måtte der for alt i verden, som nogle SiD’ere ønskede det, ikke blive tale om, at man bare lagde KAD’s sidste kongreshandlingsplan og SiD’s arbejdsprogram ved siden af hinanden og så skabte en mellemproportional.

For det andet så opnåede man, at der blev efterladt en vigtig opgave til de hovedbestyrelsesudvalg med bred repræsentation, som KAD fik gennemført som en del af den nye struktur. Det var disse udvalg, der med deltagelse af repræsentanter fra hele landet, skulle omsætte de principielle markeringer i det fagligt politiske grundlag til konkret politik (Interview nr. 22).

I februar blev processen omkring det fagligt politiske grundlag afsluttet i første omgang, og det var derfor et hovedemne på det fælles hovedbestyrelsesmøde onsdag den 25. februar 2004. Ulla Sørensen gennemgik sagen og fremlagde blandt andet udvalgets behandling af de 437 indkomne ændringsforslag. Følgende overvejelser blev fremhævet i den forbindelse:

- *”Plejer’ var ikke det, en ny organisation skulle hvile på, men derimod nye fælles visioner om en fagbevægelse, hvor medlemmet var i centrum.”*
- Fagligt-politisk grundlag var ikke et arbejdsprogram, men et målsætningspapir, som skulle følges op af handlingsplaner.
- Alle ændringsforslag, der handlede om blot at sammenskrive KAD’s målsætningspapir og SiD’s arbejdsprogram, var blevet afvist. Der skulle laves noget nyt.
- Mange forslag kom ind på spørgsmålet om rollefordelingen mellem afdeling og

forbund. Ulla Sørensen skød det spørgsmål videre ved at henvise til, at det hørte hjemme i lovene. Fagligt politisk grundlag var målsætningen. Hvordan den skulle nås, hvordan den interne organisering skulle være, var medlemmerne bedøvede lige glade med.

- Ligeledes skulle procedurespørgsmål heller ikke indskrives i fagligt politisk grundlag.
- Alle forslag, der udfordrede Fair Repræsentation, blev afvist.

Fagligt politisk grundlag blev igen behandlet på hovedbestyrelsesmødet onsdag den 17. marts 2004. Der var kun indkommet 16 forslag – som alle var fra Bryggeriarbejdernes Fagforening.

Forslagene var interessante på den måde, at de kunne ses som de sidste krampe-trækninger fra nogle SiD'ere for at sikre den sædvanlige måde at beslutte politik på i SiD. Forslagene omhandlede blandt andet 1) fastholdelse af kongresvedtagne handlingsplaner som i SiD – det blev forkastet – 2) indførelse af overordnede overenskomstsmål – det blev delvist imødekommet – og 3) formulering af en arbejdsmiljøpolitik – det blev forkastet, fordi det indeholdt for mange detaljer og derfor hørte hjemme i en handlingsplan.

Forslagene var også en provokation. Blandt andet var forslagsstillerne flere steder ”kommet til” at skrive, hvad ’SiD’ skulle gøre, og ikke, hvad det nye forbund skulle gøre. Da KAD’s intentioner med det nye fagligt politiske grundlag blev opretholdt, kunne man tage det med et skuldertræk.

Forslaget til fagligt politisk grundlag blev derefter behandlet på de ekstraordinære kongresser i april, hvor der forventeligt var forskellige bemærkninger og ønsker til teksten. Der blev derfor nedsat et fælles redaktionsudvalg, der fik udarbejdet en ny fælles tekst, og dette forslag blev udsendt sammen med det øvrige materiale i forbindelse med urafstemningen om fusionen. Det var således det eneste politiske papir, der på den måde indgik direkte i grundlaget for medlemmernes stemmeafgivning (Interview nr. 22). Derefter blev det fagligt politiske grundlag vedtaget endeligt på samlingskongressen i september 2004.

### **Det nye forbunds love**

En af de meget store – om end ud fra en umiddelbar betragtning relativt tekniske – opgaver var at formulere lovene for det nye forbund. Historien om, hvordan det gik til, giver en god illustration af, hvor stor en fordel det kan være at tilrettelægge en proces, der inddrager en bred kreds og dermed også skaber et ansvar for resultatet.

Udgangspunktet var ellers det modsatte: at man alene overlod opgaven til en snæver gruppe af embedsmænd. Det første udkast til det nye forbunds love blev behandlet på forbundsledelsesgruppens møde mandag den 8. december. Der var tale om et relativt ufærdigt udkast, der var formet som et uddrag af de to eksisterende lovsæt – ud fra princippet om, at der ikke måtte være for store afvigelser fra det kendte, da forslaget gerne skulle kunne vedtages.

Ved udgangen af 2003 var det ved at blive en presserende sag, fordi man nærmede sig den afsluttende fase af processen, og så måtte lovgrundlaget også bringes i orden. Derfor blev to repræsentanter fra hvert af forbundene sat til at foretage en gennemgribende



sammenskrivning. Det var nødvendigt at tage et par af juledagene i brug, og derefter kunne man i de første dage af januar få et lovudkast skrevet færdigt.

Det blev umiddelbart vurderet meget positivt af forbundsledelsesgruppen, men ved nærmere eftertanke meldte nervøsiteten sig, fordi det var gået uden om den demokratiske, inddragende proces, der ellers havde været anvendt under fusionsforhandlingerne. Love er godt nok teknik, men det var også forbundet med følelser at sige farvel til det regelsæt, man havde arbejdet under i mange år. Derfor var det vigtigt, at der politisk mere bredt i organisationerne blev inddraget folk i arbejdet med at udforme lovene.

Poul Erik Skov Christensen sagde derfor til Svend Bak, der var en af skribenterne bag det ellers i store træk færdige udkast: *"Det her – det er en teknisk sammenskrivning."* (Interview nr. 2).

*"Og så cykler vi ellers igennem i en proces, som var ret fantastisk. Altså, vi involverer folk ude fra landet – det har vi sgu aldrig prøvet før – og får de her love behandlet i et stræk."* (Interview nr. 2).

Der blev sammensat et stort udvalg med omkring 70 deltagere, der blev samlet på KAD's kursusejendom i Karrebæksminde for at kulegrave lovene. Resultatet blev et stort antal ændringsforslag. Materialet blev sendt ud til kommentarer og blev behandlet igen henover februar og marts 2004. Derefter var det de fastholdte ændringsforslag, der alene kunne behandles på kongressen, og det var for de involverede i processen en særdeles god oplevelse.

Eksempelvis var et af stridsspørgsmålene om der skulle være en hovedbestyrelse med alle afdelinger repræsenteret eller en udvalgt hovedbestyrelse. Forslaget lagde op til det sidste, men da det var et punkt, som der var stor uenighed om, gav det anledning til kritik. Formanden for Kastrup afdeling, Claus Lindegaard, ville tæske SiD's næstformand, Steen Andersen, for den indstilling. Men med den anvendte udvalgs metode, var det slet ikke forbundsledelsen, der kom i skudlinjen.

*"Det er ikke Steen Andersen, der skal op og forsvare det her, det bliver Finn Sørensen fra Bryggerne i København og Bjarne Høpner fra Lager og Handel i København, der går op og siger: det er vi altså kommet til i redaktionsudvalget ... Det var ikke tilfældigt at vi havde sammensat sådan en gruppe. Sådan kender man jo lusene, ... at de toneangivende personer sætter du i den samme gruppe, og dem giver du paragraf 14. For så ved du, at når de kommer ud, så er det tæsket igennem. De har prøvet det af, de har kigget hinanden i øjnene, de har forhandlet sig til rette på begge forbund. Og hvis der er nogen som helst, der kommer og sætter spørgsmålstejn ved deres intelligens bag det her forslag, så skal de nok vide [at forsvare det]. Og det virkede."* (Interview nr. 2).

Et af de punkter, som KAD lagde vægt på, var at få fjernet den mur, afdelingerne i SiD havde opstillet mellem medlemmer og tillidsrepræsentanter på denne side og forbund og grupper på den anden side. I SiD skulle de centrale aktører gå via afdelingerne. Grupperne, som ellers havde det fulde overenskomstansvar, havde ikke ret til at henvende sig direkte

til tillidsrepræsentanterne på de virksomheder, som var omfattet af deres overenskomster. Den mulighed havde altid eksisteret i KAD, og det lykkedes at få indføjet i lovene for det nye forbund, at grupperne i fremtiden kunne henvende sig direkte til tillidsrepræsentanterne.

Det var en indskrænkning i de suveræne afdelingers kompetence, men en nødvendighed for at drive effektiv fagforeningsvirksomhed, mente man i KAD.

## 6.5 Ekstraordinære kongresser og urafstemning

Den intensive mødevirksomhed, som skulle sikre, at alle brikkerne til et nyt forbund blev bragt på plads, fortsatte i de første måneder af 2004. Frem til de ekstraordinære kongresser den 27.-28. april i Odense Kongrescenter blev der holdt intet mindre end seks fælles hovedbestyrelsesmøder henholdsvis den 26. januar, den 23. februar, den 17. marts, den 31. marts, den 13. april og den 22. april.

Efterhånden tegnede det samlede billede sig, og den overvejende holdning i både SiD og KAD var, at det så fornuftigt ud. Det måtte kunne bære igennem både kongresserne og den efterfølgende urafstemning. Men den positive holdning var måske nok mere udbredt i SiD end i KAD. Med Aftalen om Fair Repræsentation, der i hovedtrækkene faldt på plads allerede i slutningen af treforbundsfasen, havde KAD fået opfyldt den afgørende forudsætning for at gå med i en fusion. Med sikringen af en lokalstruktur, der afgørende ændrede den hidtidige opbygning i SiD, i slutningen af efteråret 2003, var en anden væsentlig forudsætning for en fusion blevet opfyldt. Det var også SiD's forbundsledelse tilfreds med, men SiD'erne kunne have levet med en mere drastisk reform. Det havde ikke været tilstrækkeligt for KAD, så derfor var der med den nye lokalstruktur på plads fjernet en yderligere hindring for fusionen.

Til gengæld var der – bortset fra udformningen af det fagligt politiske grundlag og oprettelsen af bredt sammensatte udvalg under det nye forbunds hovedbestyrelse – ikke så mange flere gevinster til KAD. Det nye forbunds struktur i øvrigt blev formet mest i overensstemmelse med traditionerne i SiD. Og derfor bredte der sig hos nogle af hovedpersonerne i KAD en vis tvivl om hele fusionsprojektet, efterhånden som de ekstraordinære kongresser nærmede sig.

### Fortrydelse før sømmene slås i

Fusionsprocessen havde forskellig karakter i KAD og SiD. For KAD'erne var det et smertefuldt farvel til den vestlige verdens eneste fagforbund alene forbeholdt kvinder. Der var en frygt for, om man kunne sikre det højt prioriterede ligestillingsarbejde i en ny organisation. Og det var således fortrinsvis på grund af det vigende medlemstal og de alvorlige problemer, der af den grund på sigt tegnede sig, at forbundet gik ind i fusionsforhandlingerne. For SiD var det et stort ønske at få de mange nye medlemmer, der fulgte med – ikke mindst fordi mange af dem arbejdede på samme overenskomster som SiD's medlemmer. Men en fusion blev ikke oplevet som et så drastisk skridt, som KAD'erne følte det.

Derfor kunne SiD'erne tage situationen med større ro, da tidspunktet, hvor sømmene

skulle slås i, nærmede sig. KAD'erne var mere nervøse. Det gjaldt ikke mindst forbundsformanden, Lillian Knudsen, der følte et meget tyngende ansvar.

Det var efterhånden blevet marts 2004, og den afgørende beslutning nærmede sig. I det mindste formelt set opererede KAD helt frem til de ekstraordinære kongresser med en plan A og en plan B, hvor plan A var fortsættelsen som selvstændigt forbund. Spørgsmålet var, om man nu ikke var nået det punkt, hvor det for alvor skulle overvejes, om man skulle skifte fra plan B til plan A. Lillian Knudsen var ikke tilfreds med den seneste udvikling i processen. Hun syntes ikke rigtigt, at KAD havde fået noget siden Fair Repræsentation. Alt det, der tegnede sig i fællesudvalgenes rapporter i treforbundsfasen, var, da det kom til stykket, ikke rigtigt blevet, som KAD havde forestillet sig. Og så var der stadig den ømme tå – it-systemet i a-kassen, hvor SiD'erne insisterede på, at det skulle være SiD's system, som blev anvendt af hensyn til sikkerheden.

Der var hovedbestyrelsesmøde i KAD, og Lillian Knudsen lagde sine betænkeligheder direkte frem uden at feje noget ind under gulvtæppet. Hun fremhævede, at det var nu, der skulle siges fra, og gennemgik, "... *hvad det er, vi er dybt uenige om.*" (Interview nr. 1). Det handlede i høj grad om it-systemet både på a-kasseplan og på forbundsplan, hvor KAD'erne ville blive bombet langt tilbage, fordi SiD forlangte, at det var deres forældede system, der skulle anvendes.

Der var almindelig enighed i hovedbestyrelsen om, at det var et stort tilbageskridt. Men spørgsmålet var, om det var tilstrækkeligt til at bruge som begrundelse til at gå ud af fusionsprocessen lige før målstregen.

*"Er du i stand til – sagde de direkte til mig – at gå ud og sige, at det her stopper kun, fordi vi ikke kan blive enige om det administrative?" Kan du holde til det? Så sagde jeg: 'Jeg er sgu ligeglad. Jeg er fuldstændig ligeglad. Det er ikke det, det handler om.' Men hvad tror du, medlemmerne vil sige?' 'Ja, det kan da godt være, de vil sige, at jeg er en idiot.' Men kan vi så risikere at få en masse udmeldelser?' 'Og vi har jo den borgerlige regering og det med, at man selv kan vælge a-kasse og alle de ting. Og hvad så?' Det er så alle de her ting, der gør, at de siger: 'Vi kører videre!'" (Interview nr. 1).*

Det var tydeligt, at det store flertal i hovedbestyrelsen havde den opfattelse, at løbet var kørt. De var stærkt involveret i processen og mange af dem, der kom fra områder, hvor de lokale sammenlægninger var godt i gang, og hvor man havde fordelt det hele på en fornuftig måde, ville ikke opgive de resultater, der tegnede sig. Så i virkeligheden var det her, at KAD lagde perioden med de to planer bag sig. Selvstændigheden blev reelt opgivet, og der var kun fremtiden sammen med SiD tilbage.

Det skete på et tidspunkt, hvor Lillian Knudsen omvendt var kommet meget i tvivl. Hendes oplevelse af de sidste måneder havde været, at SiD brugte sin massive størrelse til at fremme særlige SiD-interesser.

*"... det var bare svært for os at bryde igennem, fordi vi var de få. Hvor de kunne spille med deres muskler. De havde jo så mange folk. Når jeg skulle bruge folk, så skulle jeg*

*jo tage dem fra noget andet, som så kom til at ligge. Altså, den proces, vi har kørt her, den har været hård for vores medarbejdere.” (Interview nr. 1).*

Der var ingen tvivl om, at det gjorde ondt på KAD’erne og herunder ikke mindst på Lillian Knudsen, at man måtte opgive it-systemet, og at man ikke opnåede at få tilstrækkelig indflydelse på a-kasseområdet. Det var som nævnt ikke mindst med reformen af KAD’s a-kasse, at den fornyelsesproces, som KAD’erne var så stolte af, var blevet sat i gang. Og med de afsluttende beslutninger i fusionsforhandlingerne på dette område følte det som om, at KAD her havde måttet opgive sit store flagskib.

KAD’s a-kasseleder, Jytte Kofoed, oplevede situationen på samme måde og tog konsekvensen. Hun meddelte, at hun ikke ville være en del af det nye forbund – og specielt da ikke i a-kassen. Så hun valgte at søge andre græsgange.

KAD’s forbundsformand har mange gange siden spekuleret over, om forbundet valgte at foretage de rigtige prioriteringer under forhandlingerne. Når nu a-kassen og it-systemet var afgørende punkter, så var det måske netop her, man skulle have stået fast. Så skulle man ikke have ladet sig udsætte for en træneringsproces, således at tiden fik lov at gå ind til det punkt, hvor den eneste realistiske mulighed var at anvende SiD’s system. *”Og der tror jeg, at jeg havde begået en fejl. For der tror jeg, at jeg fra starten af skulle have sagt med det it, at der bliver ikke noget, før vi er på plads med det.” (Interview nr. 1).*

Og så skulle KAD måske have valgt at forlange nogle andre poster:

*”Jeg skulle have sagt, at det, der er vigtigt for os, det er, at vi får ledelsen af a-kassen i det her foretagende. Så skulle vi have afgivet noget andet. Så skulle vi for eksempel ikke have haft en forbundssekretærpost. Så kunne vi have sagt, at vi vil have en næstformandspost, og så vil vi have ledelsen af a-kassen.” (Interview nr. 1).*

En sådan alternativ strategi blev imidlertid ikke fulgt, og derfor måtte KAD’erne acceptere, at det i overensstemmelse med størrelsesforholdet mellem forbundene var SiD, der erobrede teten på disse områder. Spørgsmålet er selvfølgelig, om det havde været en reel mulighed at følge en sådan linje – hvis det fortsat havde været målet, at det skulle ende med en fusion. Det sandsynlige udfald havde været et sammenbrud i forhandlingerne enten tidligt på spørgsmålet om it eller senere på spørgsmålet om kontrollen over a-kassen.

Det havde været en høj pris at betale – specielt set i forhold til, at det lykkedes for KAD’erne rent indholdsmæssigt at præge oplægget til den nye a-kasse. Det var KAD’s traditioner med et tæt samspil mellem a-kassen og det faglige, der slog igennem, og som også er kommet til at præge de nye afdelinger – i højere grad end det var tilfældet tidligere i SiD. Som vi skal se det i kapitlerne om afdelingsfusionen, spillede dette samspil en afgørende rolle i afdelingernes bestræbelser på at styrke den opsøgende virksomhed.

KAD’erne har i praksis også oplevet, at de centralt og ikke mindst lokalt har kunnet påvirke udviklingen af den nye a-kasse på en fornuftig måde. Så tilfredsheden har været stigende – om end man stadig begræder tabet af KAD’s brugervenlige it-system. Også de gamle SiD’ere har været tilfredse med udviklingen.

*”... når man laver sådan en fusion, så må man tage de hensyn, der er nødvendige for, at synligheden for begge parter også er til stede efter fusionen. Og jeg synes i virkeligheden, at det er lykkedes vældig godt. Der kan jeg selvfølgelig mest udtale mig om kassesiden. Jeg tror egentlig, at vi fungerer lidt bedre, end forbundet som sådan gør efter fusionen.” (Interview nr. 9).*

Så trods den voldsomme turbulens og de store modsætninger på dette område under fusionsprocessen, har det i det nye forbund tilsyneladende udviklet sig langt mere fredeligt.

### **”Vi er ved at tegne noget helt nyt”**

Med de sidste betænkeligheder skudt til side i KAD fortsatte fusionstoget farten frem. De sidste detaljer i den samlede fusionsredegørelse blev diskuteret på plads på hovedbestyrelsesmøder på Hotel Radisson på Amager den 31. marts og den 13. april samt i Falkoner Centret den 22. april 2004.

Der var stadig mange spørgsmål, der skulle tages stilling til, og uenigheder, som skulle bringes af vejen. For eksempel var der så sent som på forbundsledelsesgruppens møde den 15. marts uenighed om formuleringen af den nye udgave af Fair Repræsentation. Organisationsenheden fik til opgave at ændre ordlyden, og på mødet den 29. marts blev aftalen endeligt godkendt. Det var på samme møde, at KAD – som nævnt ovenfor – måtte opgive kravet om, at der skulle være valgte a-kasseleder i afdelingen. Denne beslutning blev i overensstemmelse med SiD’s traditioner overladt til de enkelte afdelingers afgørelse.

Torsdag og fredag den 27. og 28. april 2004 afholdt KAD og SiD ekstraordinære kongresser i Odense Kongrescenter. SiD i hal A, KAD i hal B. Her var fusionsredegørelsens dokumenter til debat, det vil sige de nye forbundslove, lokalstruktur, Fair Repræsentation, målsætning, standardvedtægter for lokalafdelinger, fagligt politisk grundlag, aftale om kontingentfastsættelse, aftale om a-kassen, aftalen om indstillingsret til ledelsesposter samt økonomi.

Forløbet var arrangeret, så de to forbund fulgte hinanden i behandlingen og vedtagelsen af de forskellige delelementer. Det krævede en tæt løbende koordination. *”Så det meste af min kongrestid blev brugt med at sms’er til Laila Kildesgård, der sad inde i KAD, og så at melde frem og tilbage: ’Hvor langt er I’ og ’Hvor langt er vi.’” (Interview nr. 2).*

På SiD’s kongres blev der i oplæggene gjort meget ud af at understrege de elementer, hvor SiD’s traditioner var blevet fastholdt, ligesom indrømmelserne til KAD blev underspillet. Den forventede gruppe af tvivlere skulle overbevises. For eksempel fremhævede Poul Erik Skov Christensen, at overgangsordningen, det vil sige Fair Repræsentation, ikke var en kønspolitisk aftale, men en organisationspolitisk aftale.

Afdelingsformand Bjarne Høpner, Lager og Handel København forsøgte under debatten at tilbagevise det, som nogen betegnede som et knæfald for KAD. Men *”... hvis I kigger på den struktur, der er lagt op til ... så er det fra ende til anden et plagiat af SiD.”*

Debatten var især præget af en række negative indlæg mod den nye lokalstruktur. Nærheden til medlemmerne forsvandt, når de mange små afdelinger blev nedlagt. Det nye forbund ville miste 2.000 gode ambassadører i form af færre bestyrelsesmedlemmer. Flere mente, at man burde udskyde beslutningen for at afvente det endelige udfald af den offent-

lige strukturreform, der nu var ved at blive sat på skinner, og så burde man gå efter en afdeling i hver kommune. Det måtte der være råd til, selv om det så blev til 100 kommuner. Andre fremhævede, at man burde gennemføre forbundsfusionen og så i øvrigt lade afdelingerne passe sig selv og lægge sig sammen gennem frivillige aftaler.

I den efterfølgende behandling af kongressen i fagbladene blev det da også fremhævet, at flere SiD'ere stadig var utilfredse med lokalstrukturen. (Kvindernes Fagblad nr. 4/2004).

De positive indlæg handlede om den øgede politiske styrke, som kunne åbnes med et nyt, større og stærkere forbund, og om de nødvendige økonomiske besparelser, der samtidig kunne sikres gennem fusionen. Det var da også tydeligt, at der trods de negative røster var en overvejende positiv stemning for fusionen. Som det blev fremhævet kunne man opretholde nærheden ved at udvikle og fastholde netværk gennem de nye afdelinger, og hvor mange troede reelt på, at man kunne bevare de mange afdelinger, hvis det blev et nej? Mange af dem ville ende med at lukke alligevel på grund af "økonomisk nød".

Det var i virkeligheden det vigtigste argument, fordi det præcist sagde, hvordan situationen så ud i SiD's afdelinger. Diskussionen om afdelingernes bæredygtighed havde båret frugt. Der voksede en erkendelse frem i mange afdelinger, hvor de kunne se, at deres dage var ved at være talte.

Afslutningsvis blev der stemt om den samlede fusionsredegørelse, det vil sige om et ja eller et nej til fusionen mellem KAD og SiD. Der var i begge forbund et stort ja. På SiD's kongres blev der stillet forslag om skriftlig afstemning, men det blev stemt ned. Derefter foreslog Poul Erik Skov Christensen, at fusionen blev sendt til afgørelse hos medlemmerne ved en urafstemning. Dette forslag blev vedtaget næsten enstemmigt, idet kun enkelte delegerede markerede, at de var imod.

Ved afstemningen på KAD's kongres var formanden for KAD Storkøbenhavn, Maria Bæhring, den mest fremtrædende blandt nej-sigerne. Hun havde tidligere bakket op, men havde fortrudt sin støtte blandt andet på grund af det ulige styrkeforhold mellem KAD og SiD lokalt. Fordi KAD's struktur de fleste steder var på plads, stod KAD'erne svagt i de lokale forhandlinger, hvor det typiske var en situation med fire (SiD-afdelinger) mod en (KAD-afdeling) (Kvindernes Fagblad nr. 4/2004).

Maria Bæhring havde forinden meddelt hovedbestyrelsen, at hun nu var imod. *"Jeg synes, vi fra KAD forhandler på ulige vilkår, og jeg er bange for, at alting bliver som det 'plejer' at være i SiD."* (Interview nr. 12, s. 20).

Efter vedtagelsen af fusionen på begge kongresser samledes alle de delegerede i SiD's mødesal. Det kunne måske ses som noget symbolsk, at det var KAD, der kom til SiD og ikke omvendt. Men det handlede nu alene om, at Sal A var den største og derfor kunne rumme dem alle.

Lillian Knudsen fik ordet, og kongressen sluttede af med at synge "Når jeg ser et rødt flag smælde". Poul Erik Skov Christensen gjorde opmærksom på den sidste linje:

*"I dens folder er fremtiden gemt": "Hvad er mere passende end at slutte af med den? Vi har kigget ind i folderne, vi har set ind i fremtiden, vi er ved at tegne noget helt nyt."* (SiD Ekstraordinær kongres 2004).

Nu var der ikke længere noget behov for at fremhæve SiD's resultater over for tøvende SiD-delegerede. Nu skulle i stedet understreges noget af det, der kunne binde de delegerede sammen i fremtiden. Her valgte SiD's forbundsformand at lægge vægt på, at SiD'erne i forløbet havde lært meget af KAD's måde at arbejde på, hvor der skete en bred involvering af repræsentanter fra hele landet.

*”Vi har ikke tradition for at få fat i alle afdelinger i enhver proces. Men denne gang har vi lyttet til jer i KAD. Det har betydet, at vi har oplevet, at der er kommet indstillinger, der er født i vores afdelinger. Tak for det og for, at vi fik lejlighed til at lære det også.”*  
(Kvindernes Fagblad nr. 4/2004).

### Urafstemningen

Tilbage var kun at afvente medlemmernes dom ved den urafstemning, der blev sat i gang mandag den 17. maj og afsluttedes lørdag den 5. juni. Resultatet var klar til offentliggørelse torsdag den 10. juni 2004. Det blev et rungende ja og dermed et klart tillidsvotum til ledelsen i de to forbund.

Samlet stemte 79 procent for fusionen, og bemærkelsesværdigt nok var ja-flertallet mest markant på kvindesiden. I KAD stemte 86 procent ja. I SiD var det 77 procent. Mere end tre ud af fire af de deltagende sagde således ja i SiD, mens det i KAD var næsten ni ud af ti. Et mere markant positivt resultat kunne ingen have ønsket sig.

Bagsiden af medaljen var, at medlemsinteressen var beskeden. I SiD var det således kun 40 procent af medlemmerne, som deltog, mens stemmedeltagelsen i KAD nåede op på 47 procent.

## 6.6 To begravelser og et bryllup

I slipstrømmen på urafstemningen blev den sidste del af forløbet frem mod efterårets samlingskongres lagt fast. På forbundsledelsesgruppens møde mandag den 21. juni blev det eksempelvis vedtaget at udvide kredsen af deltagere i dette mødeforum efter sommerferien. Nu vidste man, hvordan den daglige ledelse ville komme til at se ud, og der var sat navne på posterne. Derfor blev det vurderet som hensigtsmæssigt, at hele den daglige ledelse – dog gruppeformændene undtaget – kom til at deltage i de sidste forberedelser. Udover formændene og næstformændene gjaldt det de to formodede forbundssekretærer, Ulla Sørensen, KAD, og Per Christensen, SiD, samt hovedkassereren Kjeld Hauerberg Olsen, som alle dækkede det, der kan betegnes som den tværgående ledelse. Og nu kunne KAD's tidligere ønske om også at inddrage ledelsen i a-kassen imødekommes i form af Morten Kaspersen, SiD, og Gitte Hess, KAD.

På hovedbestyrelsesmødet onsdag den 30. juni blev forbundsledelsesgruppens indstilling af de forskellige personer i ledelsen til valg på kongressen taget til efterretning. På samme møde orienterede Jane Korczak og Steen Andersen om det fortsatte arbejde med den lokale struktur. Det var tydeligt, at der stadig var en vis modstand, der skulle overvindes i SiD. For eksempel havde der i 27 SiD-afdelinger været nej-flertal ved urafstemning-

en, mens alle KAD's afdelinger stemte ja. Det gav en vis nervøsitet nogle af de steder, hvor den planlagte sammenlægning rummede nej-afdelinger.

Der var derfor blevet efterlyst en samlet indsats fra forbundenes side, men det var vanskeligt, fordi der var forskellige grunde til utilfredsheden. Derfor måtte man støtte processen ud fra de konkrete omstændigheder i de enkelte områder. I øvrigt var organisationsenheden mange steder involveret i den lokale proces – det vil sige fysisk til stede ved bordet – og der var generelt tilfredshed med, at der var nogen ”udefra” til at bygge bro eller gøre opmærksom på en ”uhensigtsmæssig kommunikation”.

Poul Erik Skov Christensen orienterede om, at der i løbet af august ville blive indledt forhandlinger med RBF om optagelse i det nye forbund.

Herefter kunne der holdes en velfortjent ferie – eller i det mindste en måned uden den sædvanlige strøm af møder. Arbejdet blev genoptaget igen med fuld styrke i august, og de sidste søm blev slået i. Et af de punkter, der først kom endelig på plads i begyndelsen af september, var opbygningen af den regionale struktur.

De to forbunds opløsningskongresser kunne planmæssigt starte i Aalborg Kongrescenter *søndag den 19. september*. Kongresserne søndag startede med beretning og debat. Debatten fortsatte mandag morgen, inden der blev taget fat på fusionsredegørelsen med love, lokalstruktur og så videre. Tirsdag den 21. september blev der holdt gruppekonerferencer i SiD, mens onsdagen stod i a-kassernes tegn i form af det opløsende delegeretmøde i SiD's og KAD's a-kasser.

Endelig kunne de delegerede fra SiD og KAD *onsdag den 22. september* mødes til den stiftende kongres, der fik betegnelsen *samlingskongressen*. Det var også her, at det nye forbunds navn, Fagligt Fælles Forbund – 3F – officielt blev markeret med afsløringen af det nye logo.

Den store samlingsproces kunne afsluttes torsdag den 23. september med starten på det nye forbunds a-kasse, Faglig Fælles A-kasse, 3FA.

Med to begravelser – opløsningen af SiD og KAD og deres a-kasser – og ét bryllup – etableringen af en helt ny organisation og dertil hørende a-kasse – sluttede således en forhandlingsproces på nær ved tre år. Det var vemodigt at sige farvel og samtidig en stor befrielse, at målet var nået. En helt ny organisation havde set dagens lys. Men der var ikke meget tid til at nyde lettelsen over at få løftet presset af skuldrene. Den nye virkeligheds krav bankede omgående på. Nu gjaldt det om at få gjort alt klart til starten på Fagligt Fælles Forbund den 1. januar 2005.

I et interview kort før samlingskongressen så KAD's næstformand, Jane Koczak, tilbage på processen. De var flere, der lå søvnløse om natten i foråret 2002 op til den offentlige markering af, at nu skulle fusionen med SiD prøves. Det var trods alt ikke mere end et år siden, at KAD'erne på kongressen i 2001 havde besluttet at fortsætte som et selvstændigt forbund.

Det var nødvendigt med en fusion på grund af faldende medlemstal og ”*ublide borgerlige politiske vinde*”, og da forbundsledelsen rejste rundt og forklarede medlemmerne om beslutningen i foråret 2003, kunne de fleste godt forstå det – selv om de ikke var så glade for det.

Det var en vanskelig forhandlingsproces, og Jane Koczak kunne huske alle de gange,



hvor hun tænkte: *"I kan rende mig. Det her orker jeg ikke at bruge mit liv på."* Men lidt efter lidt begyndte resultaterne at melde sig – selv om det på grund af de gensidige fordomme var svært at sænke paraderne. *"... vi blev hele tiden klogere på hinanden. Vi slap af med nogle af fordommene på begge sider."*

De store pejlemærker, der viste SiD's vilje til at give plads til KAD'erne, var indgåelsen af aftalen om Fair Repræsentation i foråret 2003, og de afgørende beslutninger om en vidtgående reform af lokalstrukturen i november 2003.

Det markerede, at det var en rigtig beslutning, som da også massivt blev bakket op af både kongressen og medlemmerne. Men det blev svært på kongressen i foråret, da de skulle synge slagssangen: *"Vi er fremtidens piger, drømmen der aldrig kan dø"* – samtidig med, at de var ved at opløse KAD.

*"På kongressen i september kommer suget i maven igen, for så skal vi sige farvel til en gammel pige. Og videre sammen med mændene – som ligeværdige partnere."*  
(*www.3f.dk, 07.09.2004*).

## Kapitel 7

# Nyt forbund under vanskelige vilkår

*Implementering med faldende medlemstal*

## 7.1 Indledning

SiD var førhen en lukket organisation. 3F fungerer mere åbent. Det er kort fortalt en af de fornyelser, der ifølge deltagerne i fusionsprocessen kendetegner Fagligt Fælles Forbund og er med til at gøre sammenlægningen af KAD og SiD til en egentlig fusion og ikke bare en optagelse af et forbund i SiD.

Den interne politiske beslutningsproces er en anden i det nye forbund. I stedet for lukkede taktiske manøvrer, som var normen i SiD, hvor der var en tendens til, at alle lurede på alle, lægges grundlaget for nye forslag i dag åbent frem til diskussion.

Det er en arbejdsform, som KAD havde held med at få overført til den nye organisation, men det er også en metode, som de fleste gamle SiD'ere i dag er meget tilfredse med. Det gælder for eksempel både formanden, Poul Erik Skov Christensen, og næstformanden, Steen Andersen.

*”Der er sket nogle nye ting undervejs, nye måder at gøre tingene på. Altså, vi var førhen en meget lukket organisation ... Det var måske specielt forbundsledelsen, der havde den filosofi eller den strategi – at når man gik til et møde, så skulle de, der kom til møderne, ikke vide for meget på forhånd, fordi så havde vi måske problemer med at styre dem ... I dag, når vi kommer til møderne, så ved vi nøjagtigt hvad der er på dagsorden, hvad der ligger under de enkelte dagsordenpunkter, og hvad der lægges op til beslutning. Det er kommet med KAD, det er der ikke nogen tvivl om.”*  
(Interview nr. 6).

Det sker dog stadig, at formanden glemmer det nye og falder tilbage i de gamle mønstre, hvor han eksempelvis indskyder i daglig ledelse lige før et hovedbestyrelsesmøde: 'Jeg tager lige det her med under min beretning, og så kan vi måske få vedtaget det der'. Til gengæld kommer reaktionen prompte både fra tidligere KAD'ere og tidligere SiD'ere. "Nej, du kan ej Poul Erik, fordi vi gider ikke at sidde og høre på den kritik i hovedbestyrelsen af, at de ikke har haft tingene ude, så de har fuld mulighed for at sætte sig ind i, hvad det handler om, så de kan træffe en kvalificeret beslutning." (Interview nr. 6).

En dagsorden til et hovedbestyrelsesmøde i SiD bestod typisk af nogle få punkter. Det fyldte tre linjer: beretning, bevillinger og regnskab. Nu er der en lang og fyldig dagsorden eksempelvis på syv-otte sider, hvor punkterne er beskrevet, og hvor indstillingen står.

Det er en styrkelse af processen, fordi den giver mulighed for at alle kan sætte sig grundigt ind i tingene. Den åbne metode har ifølge flere givet en styrkelse af den demokratiske proces. Men dermed ikke nødvendigvis været sagt, at måden at arbejde på i SiD ikke var demokratisk. Beslutningerne blev, når alt kom til alt, truffet i repræsentativt valgte organer.

Den tidligere facon var mere udtryk for SiD's særlige karakter som en samling af forskellige grupperinger med mulige interesseforskelle: forbundsledelse, grupper og afdelinger. Det udviklede en kultur, hvor beslutningsprocessen mere lignede forhandlinger mellem modparter – som i en overenskomstforhandling – end mellem kolleger fra samme organisation med fælles interesser.

Det er en metode, som kan virke negativt på kreativiteten og viljen til fornyelse, fordi ingen vover sig frem, hvis der er risiko for, at man bliver jordet med det samme. Der var da også i SiD hos mange en kritisk holdning over for forbundets indgroede vaner, og derfor var der bred opbakning til ønsket om en mere åben proces.

Hermed er der indledningsvist i dette kapitel givet et eksempel på den fornyelse, der har kendetegnet arbejdet med at udvikle 3F. Som vi skal se det videre frem, har alt ikke været fornyelse. Mange har også oplevet, at der på flere punkter nok så meget har været tale om en videreførelse af strukturer og værdier fra det gamle SiD.

Det skal understreges, at den undersøgelse, der fremlægges med denne bog, først og fremmest er en analyse af selve fusionsprocessen. Hovedformålet har været at få fortalt historien om Danmarkshistoriens største forbundsfusion, sådan som deltagerne i denne proces har oplevet den. Vi havde som udgangspunkt en forestilling om, at det ville blive muligt i større omfang også at kunne afdække erfaringerne fra implementeringen, men vi erkendte tidligt i forskningsprocessen, at dette delmål kun delvist kunne opfyldes. Dels fordi det tidsmæssigt ikke var muligt at gå i dybden både med fusionsprocessen og implementeringen. Dels fordi 3F i foråret og forsommeren 2006, da interviewene blev gennemført, stadig var så ny en konstruktion, at det ville være vanskeligt at nå til holdbare konklusioner. 3F var stadig i en proces, hvor traditionerne og værdierne fra de to forbund prægede dagligdagen, og hvor der ikke entydigt kunne siges noget om, hvad der ville komme til at præge den nye fælles kultur, der var under udvikling.

I undersøgelsen er det derfor fusionsprocessen på forbundsniveau, der er blevet prioriteret (kapitel 1-6 i bogen) sammen med analysen af udviklingen i fem udvalgte afdelinger (kapitel 8-9) og den supplerende spørgeskemaundersøgelse, der dækkede samtlige afdelinger i det nye forbund.

Der er derfor ikke foretaget en mere dybtgående efterforskning af, hvordan implementeringen af Fagligt Fælles Forbund – 3F har udviklet sig siden starten den 1. januar 2005. Vi har i interviewene med repræsentanterne på forbundsniveauet dog også spurgt om deres syn på implementeringen og har desuden haft adgang til det relevante dokumentariske materiale. På den baggrund tegner vi i dette afsluttende kapitel om forbundsfusionen et billede af, hvordan de interviewede – der for hovedpartens vedkommende i dag indtager leden-

de poster i 3F – har oplevet det første halvandet år af det nye forbunds tilblivelse. Et stemningsbillede af situationen første halvdel af År 2 med det nye forbund.

Denne gennemgang rundes af med en omtale af de nye begivenheder, der allerede har ændret 3F. For det første handler det om optagelsen af RBF pr. 1. juli 2006, og for det andet handler det om den sparerunde, der på grund af fortsat medlemsnedgang blev besluttet af hovedbestyrelsen den 23. november 2006.

Denne sparerunde viste, at etableringen af 3F fandt sted under vanskelige vilkår. Det var en ubehagelig kendsgerning ved starten af 3F den 1. januar 2005, at det nye forbund medlemsmæssigt var en svækket organisation set i forhold til det samlede medlemstal, som KAD og SiD havde, da de indledte fusionsforhandlingerne i begyndelsen af 2002. Og samtidig var der ikke nogen umiddelbar udsigt til, at den nedadgående tendens i medlemstallet ville stoppe.

Fusionsprocessen bidrog utvivlsomt i sig selv til tabet af medlemmer, fordi alle kræfter i de to forbund blev brugt til de interne forhandlinger. Der var oprud over hele linjen både centralt og lokalt, og det bremsede mulighederne for den opsøgende virksomhed, som det ellers var intentionen at forstærke. I de to forbund var man meget opmærksomme på denne forventede negative effekt af fusionsprocessen, og det var en væsentligt årsag til, at det blev besluttet at gennemføre forhandlingerne så hurtigt som muligt, således af det nye forbund kunne etableres fra 1. januar 2005.

*”Men jeg tror, jo længere tid der var gået, jo mere optaget vi havde været, jo større problemer, kunne der være opstået. Det kunne vi jo se meget det svækker systemet, at vi bruger kræfterne internt, hvor vi bliver svækket udadtil.” (Interview nr. 8).*

Som det fremgik af Tabel 1.1 i kapitel 1, tabte de to forbund tilsammen 37.000 medlemmer i perioden fra 1.1.2002 til 1.1.2005. Det betød, at hvert tiende medlem forsvandt, mens forhandlingerne foregik. Det gjaldt om at få overstået den periode, hvor alle kun var optaget af hinanden internt, så hurtigt som muligt.

Faldet i medlemstallet var dog ikke alene et resultat af forbundenes manglende aktivitet i fusionsperioden, men kan i stort omfang – som det også fremgik af kapitel 1 – forklares med objektive forhold. For det første betyder udviklingen af erhvervs- og uddannelsessstrukturen, at LO-forbundene, og herunder ikke mindst organisationer med mange ufaglærte, nødvendigvis må miste medlemmerne, mens forbund for mellem- og højtuddannede fortsat har medlemstilgang. For det andet betyder den demografiske udvikling, at store årgange forlader arbejdsmarkedet i de kommende år, mens det er mindre årgange, der kommer ind på arbejdsmarkedet.

Disse forhold, som naturligvis er både kendte og gennemanalyserede i forbundene, vil nødvendigvis have som effekt, at 3F må få særdeles vanskelige vilkår i de første mange år. Det understreger den kendsgerning, at sammenlægningen mellem KAD og SiD ikke giver en løsning i sig selv, og derfor må der arbejdes endnu hårdere for at realisere de muligheder for synergieffekter, som det var forventet ville følge af fusionen – både centralt og lokalt.

## 7.2 3F i foråret 2006

Foråret 2006 var stemningen god i 3F's forbundshus. Der var gang i kampagnen "Nej til kvindehandel", som var et tegn på de nye tider. En sådan protest mod importen af kvinder til prostitution havde været utænkeligt i det gamle SiD, men en oplagt sag for KAD. Nu var det 3F, der gik i brechen for kvindernes rettigheder, og i den centrale forbundsledelse blev det opfattet som meget positivt. Kampagnen gav god respons både på gader og stræder, hvor man kom i kontakt med befolkningen og i medierne.

Det var – som vi skal se det – også en kampagne, der delte vandene. Specielt i grupperne anså man det for alt for renlivet politisk og for lidt forankret i solidt fagforeningsmæssigt overenskomstarbejde. Men som helhed blev det vurderet positivt, og det var især for KAD'erne et tegn på, at de havde truffet den rette beslutning.

*"Jeg synes, vi har fået større styrke bag nogle af de ting, som vi før [som KAD'ere] har beskæftiget os med ... Altså handel med kvinder for eksempel. Hele den der kampagne. Den havde vi ikke kunnet køre så markant, som vi har gjort det i 3F."  
(Interview nr. 22).*

Mange SiD'ere oplevede også, at samspillet med kvinderne – blandt andet om en sådan sag – netop fordi det lå så langt fra det gamle "betonagtige" SiD-image, gav et tiltrængt friskt pust. Det var en stor fordel ved det nye forbund, at man slap af med et billede præget af traditionalisme og manglende tilpasning til de nye tider. Måske var dette billede ikke altid retfærdigt, men det havde bidt sig fast. Og med fusionen og de nye aktiviteter, der fulgte, fik forbundet muligheden for en frisk start.

Det var ellers ikke en overdreven optimisme, der havde præget forbundets første år. Starten på den nye organisation var så vanskelig, som man kunne forvente. Mange SiD'ere var irriterede over alt det nye, og mange KAD'ere oplevede, at deres forestillinger om et helt nyt forbund slet ikke svarede til realiteterne. Det blev for lidt fornyelse og for meget SiD. Dog var der stadig generelt set en tro på, at udviklingen nok på sigt skulle vende sig til det bedre.

På det personlige plan blev forbundet ramt af et tragisk dødsfald. SiD's hovedkasserer, Kjeld Hauerberg Olsen, der havde overtaget samme position i 3F, fik fredag formiddag, den 18. januar 2006, et ildebefindende på kontoret i forbundshuset og døde senere på Rigshospitalet.

Dette dødsfald aktualiserede Aftalen om Fair Repræsentation. Da det var SiD'erne, der havde indstillingsretten til denne ledelsespost, var det at forvente, at det også ville blive en tidligere SiD'er, der blev udpeget som ny hovedkasserer. Men efter en tids overvejelser kom der en overraskende beslutning. "SiD" foreslog, at den ene forbundssekretær, Ulla Sørensen, der kom fra KAD, skulle overtage posten – til trods for, at det var SiD'erne, som havde retten til den.

Det var lige før, KAD'erne afviste forslaget, selv om de var enige i, at Ulla Sørensen var den helt rigtige kandidat. De ville nødtigt skylde noget. Det kom de heller ikke til, var meldingen fra SiD'erne. Af hensyn til den anstrengte økonomi kunne man undlade at genbe-

sætte hendes hidtidige post og fremover nøjes med én forbundssekretær. Så måtte opgaverne fordeles på den øvrige ledelse. Det endte med, at 3F's hovedbestyrelse sagde ja til denne indstilling, hvorefter Ulla Sørensen fra 1. april 2006 tiltrådte som ny hovedkasserer.

Sagen viste, at den forbundskvotering, der blev indført med Aftalen om Fair Repræsentation, i den nye organisation kunne håndteres særdeles pragmatisk. Dermed fik KAD og SiD ret i, at TIB havde udlagt aftalen helt forkert, da TIB'erne netop brugte denne aftale som den formelle begrundelse for at forlade fusionsforhandlingerne. Det var nu påvist, at Fair Repræsentation ikke var en fastlåsning af forbundets ledelse i en otteårig periode, men at man naturligvis var parat til at tilpasse organisationen i forhold til udviklingen i de økonomiske muligheder og de behov for ændringer, der i øvrigt måtte vise sig. Hvis nødvendighedens lov tilsagde, at man tilpassede organisation, havde de kompetente organer i det nye forbund naturligvis retten til at foretage en sådan justering. Blot skulle der tages hensyn til, at fordelingen af posterne i den nye, slankere organisation fulgte den fastsatte forbundskvotering.

Det var også et udtryk for stor smidighed fra SiD'ernes side, at man i den konkrete sag afstod fra sin indstillingsret – eller sagt på en anden måde: Man benyttede denne ret til at pege på den bedst kvalificerede kandidat – uanset at vedkommende kom fra KAD og ikke SiD. Det var således også i høj grad en handling, der medvirkede til at udbygge den gensidige tillid.

Det medvirkede til at mindske skellet mellem ”os” og ”dem”, som ellers lå indbygget i en aftale om forbundskvotering i en otteårig periode. En sådan aftale betød jo, at de personer, der ellers nu var en enhed i et nyt forbund, skulle skilles ad igen og træffe beslutninger ud fra de gamle forbunds grænser, hver gang det i henhold til Fair Repræsentation var nødvendigt at foretage en indstilling.

### **Indflytning i SiD's hus**

Starten på 3F blev præget af, at man af praktiske og økonomiske grunde havde valgt at afhænde KAD's hidtidige hovedkvarter på Applebys Plads og samle tropperne i SiD's forbundshus i Kampmannsgade. Det var uhyre praktisk, fordi SiD som langt den største organisation også mandskabsmæssigt fyldte langt mere end KAD i fusionen. Det var således ikke så mange, der skulle flytte – bortset fra måske internt i Kampmannsgade.

Derved afskar man sig fra den meget stærke symbolske markering af en ny epoke, der ville ligge i, at valgte og ansatte i de to forbund blev samlet i et helt nyt hovedkvarter. Og når netop den lille organisation rykkede ind hos dens store symboliserede det mere optagelse end egentlig fusion. Hele sammenlægningen var præget af, at det for KAD'erne blev oplevet som et langt mere drastisk skridt end SiD'erne, hvoraf en del slet ikke oplevede det som en fusion, men netop mere som en af de optagelser, SiD havde gennemført så mange gange tidligere. Det sidste gjaldt i høj grad den store gruppe af ansatte og valgte, som ikke havde været meget direkte involveret i fusionsprocessen, men mere havde set til fra side-linjen.

For mange KAD'ere blev indflytningen i det nye hus en oplevelse af at flytte ind et fremmed sted, hvor man skulle tilpasse sig de hidtidige beboere udelukkende på deres præmisser:

*”... jeg fornemmede i hvert fald, at da vi kom herover, var der mange, der slet ikke var klar over, at det var en fusion. ’Det var bare nogen af dem, der sådan jævnlige kom i flok der.’ Og de behandlede os også som om, at nu var vi bare nogen, der var blevet ansat her.” (Interview nr. 21).*

*”Og det er ligesom det plejer. I virkeligheden burde de have flyttet til noget nyt. Fordi det, der foregår, når man flytter ind i et eksisterende forbunds hus, det er dumt.” (Interview nr. 12).*

Det var også tydeligt, at det var et meget stort hus, man flyttede ind i. De indre skillelinjer i SiD betød, at omgangsformen langt fra var den samme fra etage til etage, fra afdeling til afdeling. Nogle steder blev man særdeles godt modtaget:

*”... det kunne vi faktisk mærke nede på kasserergangen, der blev vi modtaget rigtig godt nede. Og de der kolleger dernede, de var jo vældig søde og sagde: ’Nej, hvor er det dejligt at få noget nyt blod ind’. Det er jo rart. Det er det. Så vi har fået en rigtig god velkomst, da vi kom. Kjeld Hauerberg han var en hård negl at forhandle med, men han var utrolig social for sine egne medarbejdere.” (Interview nr. 21).*

Andre havde det mere besværligt. Det gjaldt for eksempel KAD’s forbundsformand, Lillian Knudsen, der havde valgt at træde et skridt baglæns ved at overlade næstformandsposten til Jane Korczak og selv blive formand for den nyoprettede Private Servicegruppe. Det var selvfølgelig i sig selv en vanskelig overgang, og den blev ikke lettere af, at det var den sidste enhed, som rykkede ind i huset i marts 2005, hvor de fleste startede 1. januar og nogle endda endnu tidligere.

Den Private Servicegruppe udmærkede sig ved næsten udelukkende at tælle medlemmer fra KAD, så der var i starten ingen SiD’ere tæt på, som man kunne forhøre sig hos om forholdene i det nye hus. Der var heller ikke andre, der bidrog til at gøre overgangen lettere.

*”Der var ikke nogen, der kom og sagde, nu tager jeg dig i hånden og så skal du se, her sidder alle dem, du skal bruge, for eksempel forsendelsen. Der kom ikke nogen. Vi flyttede ind her. Og så gjorde vi det på vores måde. Og det gør vi stadigvæk. Og derfor har vi fået mange slag over snuden, når vi har gjort noget forkert.” (Interview nr. 1).*

Det var blevet forsøgt at gøre overgangen nemmere ved at etablere nogle såkaldte *ambasadorgrupper*, hvor udvalgte personer gik på tværs, og hvor de holdt en fælles konference. Meningen var, at man i husene på den måde på forhånd kunne arbejde med at løse nogle af problemerne med forskellige tilgange og omgangsformer. Men det var først sent, at denne proces kunne sættes i værk. Det måtte afvente samlingskongressen i september, så der var sikkerhed for, hvem der skulle med over på hvilke poster.

### De praktiske detaljer – it og lønindplacering

I det hele taget var overgangen præget af, at det havde været en meget fortættet forhandlingsproces, hvor det først og fremmest var de politiske problemer, der skulle løses for at sikre sammenlægningen. Det betød, at der ikke havde været tilstrækkelig tid til og opmærksomhed om de mere praktiske, administrative detaljer. *”Men du hører også mig sige, at der var mange ting, af de mere administrative ting, som vi fandeme ikke sad og arbejdede med i fusionsdiskussionen. Og hvis ikke [man har gjort det] så kommer det jo som en tyv om natten.”* (Interview nr. 1).

Et væsentligt spørgsmål i den sammenhæng, der ikke var blevet løst, var lønindplaceringen af de forskellige medarbejdere. Et udvalg bestående af Ingelise Storm, Kjeld Hauerberg og Arne Grevsen blev i august 2004 af forbundsledelsesgruppen bedt om at udarbejde en indstilling til løn- og pensionsforhold i det nye forbund. Udvalget konkluderede, at det ikke kunne lade sig gøre umiddelbart at komme med nogen konkrete udmeldinger, og at løn- og pensionsforhold måtte udredes i perioden fra samlingskongressen og frem til den næste overenskomstfornyelse.

I forbundsledelsesgruppen var holdningen, at det skulle man nok finde ud af, når sammenlægningen fandt sted. Lige nu var der vigtigere problemer at tage fat på. Det skulle dog vise sig at blive en meget besværlig proces, fordi der var meget forskellige traditioner i SiD og i KAD. I KAD var der for eksempel blevet lagt mere vægt på frihed end på løn. Det var derfor mere kompliceret end forventet at få indplaceret folk på en måde, så de fandt sig rimeligt behandlet.

Der er også på tværs af forbundene enighed om, at det var en fejl ved fusionen, at de mere tekniske, interne overenskomstmæssige detaljer ikke blev bragt på plads. *”Det er også en ting, jeg har fortrudt meget, at vi skulle have haft alle de der ting i orden, inden man går ind ad døren i noget nyt.”* (Interview nr. 1).

*”Vi begik en stor fejl med det der – og det gjorde vi også generelt – det var, at vi ventede med at lønindplacere dem. Det lærte vi af. Med RBF [som blev en del af 3F den 1. juli 2006] gør vi det nu sådan, at det bliver en del af fusionsaftalen, hvor de enkelte bliver placeret i lønnen. Vi er ikke færdige med lønproblematikken med de tidligere KAD’ere endnu. Der er stadig nogen, der kører sag imod os, fordi de mener, de er blevet lovet andet”* (Interview nr. 6).

Heller ikke it-systemet var der fuldt klarhed over, og udover de frustrationer det gav i fusionsprocessen – som beskrevet i kapitel 5 og 6 – medvirkede det også til mange utilsigtede praktiske problemer og usikkerhed, da forbundene flyttede sammen.

### Sekretariat og udvalg

Syv sekretariater og dertil hørende bredt sammensatte politiske udvalg under hovedbestyrelsen var – jævnfør kapitel 6 – et af KAD’s væsentlige fingeraftryk på det nye forbund. Det afgørende var udvalgene, der på en gang skulle medvirke til at skabe sammenhold i organisationen og sikre en bred inddragelse fra afdelingerne i den politiske beslutningsproces.



*”... vi har selvfølgelig oplevet det samme helt tilbage i det gamle KAD [som har karakteriseret SiD], at det var afdelingerne mod forbundet. Der, hvor der virkelig sker forskydninger i det, det er, da vi dels flytter over på Applebys Plads og dels formerer politiske udvalg. Det gør, at det er afdelingsrepræsentanter, som tager ansvar for, hvad der sker på de politiske områder og qua det også får et dagligt liv og kommer i huset. Det vil vi gerne videreføre, for det der med, at afdelingerne lever deres eget liv, og forbundet lever sit liv, det er usundt – i hvert fald i min organisationsforståelse ... Vi er nødt til at inddrage folk og give dem indflydelse. Så får du dem også til at tage ansvar. Det er det, som vi gerne ville med de politiske udvalg for at få en tættere tilknytning til hinanden.” (Interview nr. 8)*

Der var mange i SiD, som på baggrund af erfaringerne med fællesudvalgene under fusionsprocessen havde fået øjnene op for, at sådanne udvalg kunne skabe fælles ejerskab og ansvar i hele organisationen. Men der var alligevel betydelig skepsis, da beslutningen om udvalgene skulle træffes. Det forekom flere at blive et stort, tungt og besværligt apparat, og den holdning blev ikke ændret, da man fik sat hele dette apparat i sving.

Som Lillian Knudsen har formuleret det: *”Det var også os, der krævede i den her sammenlægning, at vi skulle have de politiske udvalg. Det ville Poul Erik jo ikke. Og han synes stadig ikke om det. Han synes, det er møder, på møder, på møder.”* (Interview nr. 1).

KAD’erne medgav, at det kunne være besværligt at samle så store grupper på omkring 20 personer og få dem til at fungere effektivt. Men det var nødvendigt, hvis man skulle sikre afdelingernes medvirken i den politiske proces og dermed skabe et tættere sammenhold i organisationen.

Der var da også flere SiD’ere, som havde meget positive oplevelser med de nye udvalg. Det gjaldt for eksempel næstformanden, Steen Andersen, der havde stor nytte af sit organisationspolitiske udvalg.

Det er også en overdrivelse at sige, at formanden, Poul Erik Skov Christensen, var entydigt negativ. Han mener faktisk, at det er en vigtig fornyelse, at man inddrager bredt. Det var det, han understregede på kongressen i april 2004, hvor han sagde tak til KAD, for at SiD’erne havde haft lejlighed til at lære den metode. Det var måske en typisk formulering ved en festlig lejlighed, men det var ikke desto mindre udtryk for hans oprigtige opfattelse.

*”Vi forsøger meget på at involvere afdelingerne i alle vores aktiviteter på en lidt anderledes måde, end vi har gjort tidligere. Vi forsøger meget på at sige ”vi”, og jeg oplever en meget større ”vi”-følelse i organisationen end førhen. Det er noget, man skal arbejde med. Altså, når vi nu var ude på de der aktionsdage, det var jo alle vores afdelinger, der stod hele vejen rundt i Danmark, ikke.”* (Interview nr. 7).

Han mener også, at den store åbenhed i tilrettelæggelsen af arbejdet, der er en del af denne metode, er en positiv fornyelse – som omtalt i indledningen til dette kapitel.

*”Ja, ja, for søren. Det er fuldstændigt rigtigt. At hvor vi havde en bestemt måde at lave hovedbestyrelsesdagsordener og bilag på, så har vi jo udviklet det fandeme til at vores*

*HB-dagsordener og HB-referater – minus bilag godt nok, fordi bilagene kan der være personlige ting i – de bliver i dag sendt til alle afdelinger. Vi er meget mere åbne, det er vi. Det er en af de ting der står i vores grundpapirer, at vi skal være en åben organisation, ikke.” (Interview nr. 7).*

For Poul Erik Skov Christensen var den kritiske holdning til de etablerede udvalg derfor ikke et udtryk for et ønske om en tilbagevenden til gamle SiD-traditioner. Det var mere en overvejelse om, hvorvidt de samme fordele kunne opnås på en noget mindre omstændelig og tidskrævende måde.

Det var dog også tydeligt i forsommeren 2006, at spørgsmålet om sekretariater og udvalg involverede mere principielle politiske konflikter. Det var eksempelvis i høj grad et spørgsmål om kompetencedelingen mellem sekretariaterne og grupperne – og i den sammenhæng desuden spørgsmålet om, hvilken rolle forbundet skal have.

Hvis forbundet skal have en stærk politisk profil og indflydelse, for eksempel i forbindelse med ligestilling, skal sekretariaterne være en slags politisk tænketank og sikre indflydelse, mens opgaven er en anden, hvis forbundets kerneopgaver er at lave overenskomster. Selvfølgelig hænger det sammen, men spørgsmålet er, hvor fokus ligger/bør ligge.

Det var også typisk nok gruppeformændene, der var mest skeptiske i forhold til sekretariater og udvalg. Det gælder for eksempel byggegruppens formand, John Larsen, som fandt, at det var blevet et alt for stort og tungt apparat.

*”Størrelsen og sekretariatsstrukturen her i huset, mener jeg, skal på slankekur. Det kommer den forhåbentlig også på kongressen eller op til kongressen som oplæg.” (Interview nr. 14).*

Formanden for Industrigruppen, Børge Frederiksen, var også lidt skeptisk. Han udtrykte det på sin sædvanlige fynske måde ved at sige, at han ikke rigtigt kunne se, hvad man for eksempel skulle bruge et organisationssekretariat til, men *”... det er nok fordi jeg ikke forstår det.” (Interview nr. 5).*

*”Men det kan aldrig blive et sekretariats opgave at formulere faglig politik. Det er grupperne og det er forbundsledelsen og hovedbestyrelsen, der gør det. ... Hvis du lader et sekretariat sidde og formulere faglige strategier, så vil du gøre det ud fra en eller anden fællesnævner, og det vil helt sikkert medføre problemer. Du bliver nødt til at lave dine faglige strategier ud fra den virkelighed, du er i. Transportgruppen er nødt til at lave deres faglige strategier ud fra deres område, Byg ud fra deres område, Privat Service ud fra deres område, os ud fra vores område.” (Interview nr. 5).*

I denne argumentation glemmes det blot, hvad der for KAD er hovedpointen med denne struktur. Det er ikke at overlade det til embedsmænd i sekretariater, men at inddrage politisk udpegede repræsentanter fra afdelingerne og dermed skabe et fælles ejerskab. Udvalgene formulerer politikken, der besluttet i hovedbestyrelsen.

Det er den vanskelige balance mellem grupper, afdelinger og forbund, der afspejles her.

Den var der ikke fundet en varig løsning på i forsommeren 2006. Men for grupperne var det i hvert fald ikke tilfredsstillende, at for meget bevægede sig mellem afdelingerne og forbundet centralt uden om grupperne. Inddragelsen af baglandet burde i større udstrækning ske via gruppernes aktiviteter – herunder de valgte gruppebestyrelser.

Som det nærmere skal omtales nedenfor i afsnit 7.4. så har de økonomiske vilkår ført til en ny sparerunde, der har gjort, at forbundet generelt har skærpet kravene til, hvad man skal beskæftige sig med. Og det har medført en slankning – også af den bredt inddragende udvalgsstruktur.

### **Fair Repræsentation: ligestilling**

Den afgørende del af opbygningen med sekretariater og udvalg var, set i et fusionsperspektiv, ligestillingsområdet. Det var, som Poul Erik Skov Christensen formulerede det, en helt nødvendig indrømmelse til KAD, at der blev oprettet et selvstændigt sekretariat på det politiske område, der for KAD i mange år havde haft den højeste prioritet. Derfor blev der lagt stærke forpligtelser ind, og oplevelsen var også – i hvert fald hos forbundsformanden – at der i de første halvandet år faktisk var blevet arbejdet godt med spørgsmålet, som han så som en gevinst for det nye forbund.

*”Derfor har vi fået lavet det sekretariat, og vi har jo faktisk også fået skrevet ind i papirerne, at der skal afleveres rapportering til kongressen, og vi arbejder sådan set meget med det. Og jeg synes egentlig, det er blevet meget givtigt, at vi har fået fat i en række vinkler omkring det med ligestilling og kønsmæssig ulighed i samfundet.”*

*(Interview nr. 7).*

3F's kampagne ”Nej til kvindehandel” var netop i fuld gang i foråret 2006, da vi gennemførte interviewene med repræsentanterne fra forbundet centralt. Og som nævnt i indledningen til dette kapitel var der mange KAD'ere, der oplevede denne kampagne som lidt af et gennembrud. Den viste, at også KAD's højtprofilerede ligestillingsområde var blevet styrket gennem fusionen. En sådan kampagne kunne ikke være blevet gennemført med det samme gennemslag i det gamle KAD.

Ikke mindst den ansvarlige politiker på området, næstformanden Jane Korczak, var tilfreds med forløbet:

*”Jo, det er noget nyt. Vi havde aldrig kunnet gå ud og lave ’barsel’ i Bella hvis ikke vi havde været 3F. Vi havde ikke kunnet gå ud og lancere en kampagne omkring ’Stop kvindehandel’ hvis ikke vi havde været 3F. Der er da masser af ting, hvor jeg synes, at fordi vi er 3F, og fordi vi har vores historier, så er det fedt, fordi det giver os en større bane at spille på.” (Interview nr. 8).*

KAD'erne oplevede en forbundsformand, der – næsten uden nogen overtalelse – gik ind for 'Barselsorlov til mænd'.

*”Jeg synes, vi er langt væk fra det gamle SiD, og jeg synes også, vi er langt væk fra det gamle KAD. Og jeg synes, de der fælles rygmærker er begyndt at tage form. Men det er selvfølgelig forskelligt afhængigt af, hvor vi er henne. Men de, som ligesom havde den frygt, at kvinderne ikke ville være synlige i et nyt forbund, og at KAD bare forsvandt, altså de røster synes jeg sådan set er gjort til skamme. For det synes jeg ikke er rigtigt.” (Interview nr. 8).*

Set fra nogle af sekretariatsfolkene fra det gamle SiD blev der i foråret 2006 udtrykt stor respekt for det arbejde ligestillingssekretariatet havde fået udført.

*”Men det mest produktive sekretariat, vi har lige nu, det er jo, at alt, hvad der kommer fra ministerierne i høring herude, det ryger jo også lige ned over ligestillingssekretariatet og får alle bemærkningerne med efter det gode gamle behårde princip. Og der sidder også et par piger dernede, som giver mig lidt dårlig samvittighed, bare jeg går forbi ude på gangen.” (Interview nr. 2).*

Den overvejende holdning hos kvinderne var en positiv vurdering af gennemslaget på det ligestillingspolitiske område, som situationen tegnede sig i foråret 2006.

Nogle mente dog, at mændene stadig ikke tog det helt alvorligt. Det var der nok lidt endnu – mandegrinet. Der var endnu behov for at arbejde med mændenes attituder, når et ligestillingsspørgsmål blev rejst. Det skulle sikres, *”at man ikke skal se rundt i kredsen, at man sidder og smiler af, at nu bliver det her emne taget op.”* (Interview nr. 19).

Andre mente, at det principielt var forkert at isolere ligestillingsspørgsmål til et bestemt sekretariat. Det burde bredes ud i hele organisationen. Det var en holdning, som en del SiD'ere gav udtryk for, men som også deltes af enkelte KAD'ere. *”Jeg synes ikke, der skal sidde et sekretariat og lege med det, for det bliver sådan noget lyserødt noget ... som jeg i hvert fald ikke bryder mig om.”* (Interview nr. 21).

Et afgørende spørgsmål var i den sammenhæng, i hvilket omfang ligestillingsspørgsmålet var bredt ud i organisationen. Herom var meningerne delte. En repræsentant fra det gamle KAD havde oplevelsen af, at det faktisk var stærkt udbredt.

*”Og ellers synes jeg også at – selv om der er nogen der ikke synes det er så godt – så har vi virkelig fået en god profil på hele det der ligestillingspolitiske område, som man i hvert fald ikke havde i SiD, selv om man havde ligestillingsudvalg, der jo selvfølgelig også arbejdede med de her ting. Og det synes jeg også er smittet af i forhold til afdelingerne, at der får vi markeret os. Der kommer vi ud over rampen, ikke. Det er vel sådan noget af det, hvor vi i hvert fald synes, at her er tingene anderledes, ikke.” (Interview nr. 15).*

Omvendt mente en SiD-repræsentant, der arbejdede tæt med udviklingen af afdelingerne, at det netop ikke var noget, der havde smittet af på de lokale enheder.

*”Jeg ved da, at hvis man spørger ude i afdelingerne, så mærker de da slet ikke, vi har et ligestillings-sekretariat. Der er mange, der slet ikke ved, vi har det: ’Nå, har I sådan et? Hvad laver de egentlig?’ De er meget meget usynlige.” (Interview nr. 2).*

Hvem der havde ret, blev der mulighed for at vurdere, da der i oktober 2006 blev offentliggjort en undersøgelse om Fair Repræsentation, der var blevet gennemført af Lise Lotte Hansen og Steen Scheuer, RUC, på foranledning af 3F’s ligestillingssekretariat. Undersøgelsen bekræftede, at ligestillingsarbejdet havde haft en begrænset prioritering i det nye forbunds afdelinger i det første år. I halvdelen af afdelingerne var det således blevet prioriteret langt ned.

Når det gjaldt den anden del af Fair Repræsentation – forbundskvoteringen – havde der derimod været fuldt gennemslag. Kvindernes andel af bestyrelsesposter med videre i afdelinger svarede stort set til deres andel af medlemmerne, det vil sige cirka 32 procent. Når man alene så på de tidligere KAD’ere var der tale om en overrepræsentation, mens kvinderne i det gamle SiD tilsvarende var underrepræsenteret.

Næstformand Jane Korczak var ikke bekymret over nedprioriteringen af ligestillingsarbejdet i den første periode af de nye forbunds liv, hvor selve sammenlægningsprocessen naturligt nok havde taget de fleste af kræfterne. Det var nødvendigt at holde øje med, at der efterhånden skete en opjustering på dette område. Hun var meget tilfreds med, at kvindernes repræsentation lå på et højt niveau, og at man på den måde kunne konkludere i overskriften til artiklen, hvor undersøgelsen blev omtalt: *”3F har ikke svækket kvinderne.”* (www.3f.dk, 13.10.2006, Hansen og Scheuer 2006).

På forbundsniveauet var der en principiel uenighed om omfanget og karakteren af ligestillingsarbejdet. Det var på samme måde som for de øvrige sekretariatsområder – jævnfør ovenfor – men det var nok særlig tydeligt, når det gjaldt ligestilling. Hvor var grænsen mellem *politik og fagforening*? Her var der i SiD, med særlig vægt i grupperne, en tradition for i højere grad at afgrænse aktiviteten i forhold til et interesseorganisationsbegreb, hvor KAD arbejdede meget bredere politisk på forbundets kerneområder (Interview nr. 2).

Hvis man ser på for eksempel kampagnen ”Nej til kvindehandel”, som 3F, kørte i foråret 2006, så var det på dette område vel nærmest KAD-linjen, der var slået igennem. Familie- og ligestillingspolitisk kørtes der stadig bredt og ikke snævert relateret til det fagpolitiske eller rent overenskomstmæssige. Det havde den tværgående del af 3F’s ledelse ingen problemer med, hvad enten de kom fra KAD eller SiD. Derimod var det en mere almindelig holdning i grupperne, at det blev for meget til ren politik, og 3F var et fagforbund og ikke et politisk parti.

Det var for eksempel den opfattelse formanden for Byggegruppen, John Larsen, gav udtryk for vedrørende ”Kampagnen mod kvindehandel” med videre: *”Jamen ... det er jo ikke fagforeningsarbejde. Det er ren politik.”* (Interview nr. 14). Holdningen i Industrigruppen gik i samme retning. *”Man begyndte jo at spørge sig selv, om man var medlem af en fagforening, eller om man var medlem af et politisk parti.”* (Interview nr. 13).

*”Altså, jeg synes, det er godt at have et ligestillingssekretariat, men jeg synes også, at ligestillingssekretariatet skal beskæftige sig med ligestillingsarbejde som et fagligt ker-*

*neområde. Altså, det vil sige de skal hele tiden analysere – efter min mening – på: 'Har vi ligeløn?' 'Hvis ikke vi har ligeløn, hvad er det så for nogle instrumenter, der skal skrues på for at få det?' 'Har vi lige adgang til uddannelse og så videre?' Altså det er de områder der." (Interview nr. 5).*

### **Brancher og gruppedeling**

Den eventuelle opdeling af det nye forbund i brancher eller grupper var fra starten af fusionsprocessen et af de områder, hvor der var forskellige opfattelser. Grupperne med deres selvstændige status – mere eller mindre løsrevet fra forbundet – var et af de træk ved SiD, som de fleste KAD'ere var meget kritiske overfor.

Der var nok også en god portion fordomme i forhold til SiD's gruppestruktur, og det har også blandt KAD'erne i afdelingerne betydet en kritisk holdning til det nye forbunds gruppedeling. Som en lokal næstformand formulerer det: *"Altså måden forbundet er bygget op på med de der grupper. Det, synes jeg, er noget mærkeligt noget."* (Fjordsted, Interview nr. 37).

I forbundet er der derimod sket en væsentlig forskydning i holdningerne til grupperne. Vi kunne konstatere i foråret 2006, at der var en voksende forståelse for nødvendigheden af grupper i et så stort og bredt sammensat forbund. *"Efter de er kommet herover, så er det slet ikke så slemt alligevel [med gruppestrukturen]. De lever rimeligt godt ind i rollerne, skulle jeg hilse og sige."* (Interview nr. 6).

*"... det ville være umuligt at køre efter den struktur, som vi havde i KAD. Det er alt for stort, og derfor skal det lægges ud i brancher, hvor der så skal være en rimelig styring af de brancher."* (Interview nr. 1).

Problemet er selvfølgelig så, hvordan man sikrer sammenhængskraften på tværs af brancherne. Her var der en del, der mente, at det stadig ikke var lykkedes at sikre balancen. Virkeligheden var stadig, at grupperne i høj grad fungerede som selvstændige enheder. *"Grupperne kører jo ligesom de altid har gjort. Og det er jo dem, der er den tunge del af forbundet. Det kører ligesom det plejer."* (Interview nr. 21).

En af grundene til, at det er svært at skabe den ønskede sammenhængskraft er måske også, at fusionen har påvirket grupperne meget forskelligt. For eksempel er grundlaget for Byggegruppen ikke blevet ændret overhovedet.

*"Byggegruppen er jo fuldstændigt ligeglade. De har kun fået ét medlem, og det viste sig at være en fejlorganiseret KAD'er på Thule-basen i Grønland."* (Interview nr. 2).

I diskussionerne og overvejelserne på tværs i den daglige ledelse og hovedbestyrelsen var det oplevelsen i Byggegruppen, at de ikke desto mindre blev påvirket af fusionen, fordi kvinderne næsten "blandede sig" for meget. Det var en tydelig illustration af de forskellige kulturer, hvor man i SiD var vant til, at ingen udenfor kommenterede områder, der hørte under grupperne, havde KAD'erne en tradition for at drøfte alt på tværs.

*”Og så er diskussionerne blevet meget anderledes efter, at vi har fået pigerne med. De blander sig jo kraftedeme i noget, som vi mener, de ikke skal blande sig i. En gang imellem kan jeg da godt undre mig over, hvad de har af holdninger til, hvordan en bygningsarbejder skal gebærde sig. Men det gør de så, og det må vi jo så tage med i vores overvejelser, når vi lægger tingene frem i det forum” (Interview nr. 14).*

For industriområdet betød fusionen meget, fordi man derved fik samlet to store grupper, der arbejdede på det samme område og i stor udstrækning havde de samme overenskomster. Men når det gjaldt Industrigruppens indre liv, betød det kun begrænsede ændringer. Det var nok blandt andet forårsaget af, at kvinderne og mændene i industrien med hensyn til organisationskultur var tættere på hinanden.

*”Nu er det jo en ensidig vurdering, det jeg kommer med, men jeg vil vove den påstand, at selve fusionen her i [Industri]gruppen ingen problemer har medført. Og når jeg siger ingen, så mener jeg absolut ingen.” (Interview nr. 5).*

*”Der blev ikke tilført noget nyt. Der kom bare nogle nye folk. Der kom ikke en ny overenskomst. Alle de overenskomster, de [KAD] havde, dem havde de jo sammen med SiD, fordi der var tiltrædelsesaftaler og lokalaftaler, der både omfattede SiD og KAD, så dem havde vi jo i forvejen. Og de kom med tretten sager, og det var primært afskedigelsesager.” (Interview nr. 13).*

Gruppemæssigt var den største nyskabelse – ved siden af Den Private Servicegruppe – at der også blev oprettet en gruppe for offentligt ansatte. Her var det på grundlag af Fair Repræsentation fastsat, at KAD skulle have gruppeformandsposten – selv om der faktisk var flere medlemmer fra det gamle SiD. Ellen Lykkegaard, som fik posten, var meget tilfreds med denne nyskabelse, fordi den *”... fik det offentlige område helt anderledes på landkortet, end det var i både KAD og SiD.”* (Interview nr. 15).

*For de gamle KAD’ere er der kommet et anderledes fokus på udvikling af overenskomster. Det at vi har gruppebestyrelser – jeg er meget meget begejstret for min gruppebestyrelse, at have nogle valgte repræsentanter fra hele landet, som man jævnligt vender gruppens overenskomstspørgsmål med.” (Interview nr. 15).*

Her refererede gruppeformanden positivt den metode, som traditionelt blev anvendt i SiD’s grupper. I virkeligheden var der i de gamle grupper – som der også kom det i grupperne i 3F – netop den inddragelse af afdelingerne, som man generelt lagde så stor vægt på i KAD. De KAD’ere, som i det nye forbund fik deres daglige arbejde i grupperne, fik således fjernet nogle af deres fordomme om gruppernes måde at fungere på.

### **Afdelingerne**

Det er en af de afgørende pointer i denne bog, at den drastiske reform af afdelingsstrukturu-

ren, er det, der repræsenterer den egentlige fornyelse i Fagligt Fælles Forbund sammenlignet med det gamle SiD.

*”Der er grænser for, hvor meget nyt der er kommet. Det er fandeme ikke meget, jo: hele vores lokalstruktur er ny, og det er jo voldsomt. Det havde jo aldrig nogen sinde kunnet lade sig gøre på anden vis at reducere fra over 300 lokale afdelinger til 76 som vi er i dag. Det havde aldrig kunnet lade sig gøre hvis ikke det havde været i forbindelse med sådan en fusion.” (Interview nr. 6).*

I et længere perspektiv forekommer det derfor sandsynligt, at etableringen af sådanne mere bæredygtige afdelinger også vil blive en katalysator for udviklingen på forbundsniveauet.

*”Og hvis du går over og kigger på Lager og Handel og spørger dem om tidligere: hvad får I af service fra forbundet, så er jeg ikke i tvivl om hvad der bliver svaret: ikke en skid. Det kan vi sgu godt selv klare. Det er der, vi skal have drevet den her organisation hen ad, fordi vi har ikke flere Odder, Thyholm, tremands- eller firemandsafdelinger, de er alle sammen oppe i størrelsesorden nu. Så den del af processen, det er også at få defineret, hvad er den nye rolle- og opgavefordeling imellem forbund og afdeling. Og den der selv lærte tillidsmand, der aldrig har [grundkursus] 1 og 2, altså, det er jo ikke dem, vi har nu. De tillidsmænd, vi har nu, de kræver virkelig service. Og de kræver kunnen og viden.” (Interview nr. 2).*

Selv om det var en gennemgribende reform, var det næppe alle afdelinger, der havde fået en størrelse og en opbygning, så de kunne leve op til denne målsætning. Men et afgørende skridt var blevet taget. Vi skal i kapitel 8 og 9 nærmere behandle, hvordan afdelingsfusionerne foregik set ud fra en analyse af fem udvalgte afdelinger. I dette kapitel skal det fortælles, hvordan man i forbundet så på udviklingen, som situationen tegnede sig i foråret 2006.

Hovedindtrykket var – især som det blev vurderet i grupperne – at de nye afdelinger havde vanskeligt ved at komme fra start. Det gjaldt blandt andet Industrigruppen og Byggegruppen.

*”For mig at se fører fusionen til et tab af kompetence på industriens overenskomst. Det førte også til, at forbundet rent faktisk besluttede sig for at gennemføre nogle temadage for tillidsrepræsentanter eller afdelingsfolk på industriens område.” (Interview nr. 13).*

Dette tab i viden var ikke mindst en effekt af, at det kunne være vanskeligt at placere alle på områder, de i forvejen var inde i, når kabalen skulle gå op i fordelingen af poster i de nye afdelinger. Hvis for eksempel en industrimand blev afdelingsformand, måtte man ofte vælge en med en anden baggrund som faglig sekretær på industriområdet. Og det kunne hurtigt mærkes i forbundet på henvendelserne udefra.



*”... forespørgslerne faldt i niveau. Altså, man begyndte at få forespørgsler på noget, man ikke fik forespørgsler på før, og som man egentlig kan læse sig til i overenskomsten ... Det er simpelthen på grund af de der personlige rokader. ... Man har kastet folk op i luften, og så er de faldet ned.”*  
(Interview nr. 13).

Tilsvarende havde Byggegruppen også oplevet, at der var store problemer med lokalstrukturen set fra bygge- og anlægssektorens perspektiv. Man skulle tro, at en så drastisk nedskæring i antallet af afdelinger fra op mod 300 til omkring 75 ville give en styrkelse af den faglige profil – også på byggeområdet. Men problemet var, at bygge- og anlægsfolkene lokalt de fleste steder ikke udgjorde en tilstrækkelig stor andel til at markere sig, og derfor var området ikke blevet prioriteret tilstrækkeligt. *”Afdelingerne afspejler naturligvis det politiske styrkeforhold, der ligger i fordelingen af medlemmerne .... Og der har vi desværre ikke nogen, hvor byggefolkene virkelig er tunge.”* (Interview nr. 14).

*”Forståelsen for, at der skal ressourcer til for at bevare synligheden og det opsøgende arbejde, den kan godt i nogle af de nye afdelinger ligge på et meget lille sted, det tør jeg godt sige.”* (Interview nr. 14).

Et væsentligt problem var derudover opmålerordningen, som er afgørende i bygge- og anlægssektoren, og hvor der tidligere var en i hvert amt, det vil sige 14. Med den regionale struktur blev det reduceret til fem, hvilket medførte en svækkelse af en væsentlig del af det faglige arbejde.

Den manglende forståelse for betydningen af det opsøgende arbejde er i direkte modstrid med intentionerne bag reformen af afdelingsstrukturen. Som det blev formuleret af SiD's repræsentant i formandskabet for fællesudvalget om lokalstrukturen, Børge Frederiksen, var det nu afdelingerne, der skulle komme til medlemmerne og ikke omvendt. Som det vil fremgå i de næste kapitler, blev netop det opsøgende arbejde da også højt prioriteret i alle de fem afdelinger, vi besøgte. Men samtidig havde de været igennem en omfattende og ressourcekrævende sammenlægningsproces, og derfor var det i praksis vanskeligt i starten at praktisere de gode hensigter.

Hvad angår udviklingen af kvaliteten i det faglige arbejde, var det også en overgangsperiode, hvor mange ting stadig sejlede, men ellers viser resultaterne af vores afdelingsundersøgelse, at der generelt set blev tale om en styrkelse af kvaliteten. Når oplevelsen var anderledes i grupperne i København, skyldtes det måske, at man der sammenlignede med nogle af de branchefdelinger, som eksisterede i SiD, og hvor afdelingerne havde indbygget en specialisering.

Hvis der derimod sammenlignes med mange af de små afdelinger, så bliver billedet vendt rundt. I de meget små afdelinger skulle alle vide alt, hvilket i mange tilfælde var nær ved ingenting. I de nye afdelinger kunne gennemføres en specialisering, og dermed var der indbygget en mulighed for en styrkelse af det faglige arbejde.

Det skal dog tilføjes, at der også på andre områder var en oplevelse af et mangelfuldt

niveau. Det gjaldt for eksempel i forhold til Den Offentlige Gruppe, hvor formanden, Ellen Lykkegaard, i sommeren 2006 bestemt ikke var imponeret.

*”Der sidder en masse, der ikke kender overenskomsterne ordentligt. Der er også problemer med at få brugt ressourcerne ordentligt, hvis man for eksempel har bevaret alle de gamle afdelinger som servicekontorer. Det koster ressourcer.” (Interview nr. 15).*

Her blev der også peget på et andet problem: at der en del steder af hensyn til de tidligere afdelinger blev opretholdt kontorer, som var en økonomisk belastning uden at give en tilsvarende positiv effekt. Det var et spørgsmål, der allerede i løbet af 2006 førte til alvorlige overvejelser i afdelingerne om, hvordan man slap ud af sådanne forpligtelser, så man kunne sikre økonomien til en mere målrettet udadvendt virksomhed.

Udover de mere generelle forhold, der her er beskrevet, var der i 2006 stadig nogle afdelinger med problemer, hvor der var interne konflikter, og hvor der så ud til at være lange udsigter til, at problemerne blev løst (Interview nr. 1). Men samlet set var det en nærmest revolutionerende ændring, der var sket af lokalstrukturen, og derfor var det ikke overraskende, at der fortsat kunne peges på en del problemer. Udsigten til en langsigtet forbedring var stadig til stede.

### Stadig to kulturer?

Halvandet år var naturligvis ikke nok til at ændre de gamle kulturer fra de to forbund og skabe en ny 3F-kultur. Som det blev formuleret af den ene næstformand, Steen Andersen, så var der en tendens til, at *”... vi er på vej tilbage i de gamle spor, som er trampet af vores forfædre. Det er der ingen tvivl om.”* (Interview nr. 6). Så der var en del ansatte og valgte, som holdt fast i de nedgroede vaner. Men der var også en del, der bidrog aktivt til at skabe et nyt fællesskab ved for eksempel at leve op til intentionerne i fællesudvalgenes rapporter (Interview nr. 6).

På den baggrund kan stilles spørgsmålet, om der stadig i 2006 var en SiD-kultur kontra en KAD-kultur? Steen Andersens måde at formulere sig på synes at være et eksempel på, at det måske mere er *fornyelse over for traditionalisterne*, således at skillelinjerne allerede i sommeren 2006 til dels gik på tværs af organisationerne.

Diskussionen om eksempelvis de store politiske udvalg gav dog også eksempler på, at de gamle kulturer stadig eksisterede med de procesorienterede KAD’er over for de resultatorienterede SiD’ere.

Som nævnt ovenfor, så betyder Aftalen om Fair Repræsentation, at man må opretholde en skyggestruktur med KAD’ere over for SiD’ere, fordi det er de gamle forbund, der har retten til at indstille til de forskellige positioner. Lillian Knudsen udlagde derfor også den fortsatte tilstedeværelse af et netværk af gamle KAD’ere som noget, der til dels var betinget af, at man blev nødt til det på grund af Fair Repræsentation. Men det var også fordi der stadig var forskel, og at 3F i de første par år var præget af en dobbeltkultur.

*”En gang imellem mødes de gamle KAD’ere. Så sladrer vi, og hvad ved jeg, og udveksler det ene og det andet og lægger af. Altså, det er ikke et netværk, som handler om, at man*

*bider sig fast og bare vil køre KAD, som det altid har været. Slet ikke. Det er et netværk, hvor vi tillidsfuldt i forhold til hinanden kan hjælpe hinanden med de faglige ting, som, vi ved fra KAD-tiden, er utroligt vigtige at gøre noget ved.” (Interview nr. 22).*

Det var nok særligt svært at komme af med de to kulturer, fordi man – som nævnt tidligere i dette kapitel – blev samlet i SiD’s gamle hus. Det betød, at KAD’erne ”i den grad oplevede, at de trådte ind i en anden verden” præget af andre omgangsformer og normer end dem, de var vant til.

*”Man skal bearbejde folkene før, så de er klar over, at nu sker der noget nyt, og det er et nyt forbund. Jeg ved ikke, om de ikke har været gode nok til det, eller hvad der er sket, men det er i hvert fald ikke kommet ned i krogene. For vi er stødt på efterfølgende mange gange, at: ’Sådan plejer vi ikke at gøre’” (Interview nr. 21).*

Som fremhævet af forbundsformanden, Poul Erik Skov Christensen, var den vanskelige start ved at blive afløst af en periode, hvor man begyndte at udvikle ”vi”-følelsen og gjorde op med de gamle kulturer.

3F’s forbundsformand symboliserede – sådan som han blev opfattet af en del tidligere KAD’ere – i høj grad de nye fælles værdier, der var ved at vokse frem i forbundet:

*”Men jeg må sige, at Poul Erik som formand – jeg synes, han prøver på alle mulige måder. Jeg synes, han har ændret sig, efter vi er blevet fusioneret – til det bedre.” (Interview nr. 21).*

*”Poul Erik har forandret sig utrolig meget. Jeg er jo den der siger, at det nu er legalt for Poul Erik at være den bløde mand.” (Interview nr. 1).*

*”Siger man det? Er jeg blevet en blød mand? Ja, det er jeg måske nok.” (Interview nr. 7).*

### 7.3 RBF optages i 3F

Samme dag som resultatet af urafstemningen om fusionen blev offentliggjort, den 10. juni 2004, modtog Poul Erik Skov Christensen et brev fra formanden for Restaurationsbranchens Forbund, RBF, Preben Rasmussen, der meddelte, at forbundet ønskede at indlede forhandlinger om at blive en del af det nye forbund.

De egentlige forhandlinger blev først indledt den 19. januar 2005 – ikke engang tre uger inde i 3F’s levetid. Planen var at realisere en optagelse af RBF allerede fra 1. januar 2006. Kort før sommerferien måtte sammenlægningen dog udskydes, idet det viste sig vanskeligt at få RBF’s indplacering i lokalstrukturen på plads i tide. Sammenslutningen blev derfor udsat til 1. juli 2006.

I løbet af efteråret 2005 blev vilkårene for optagelsen lagt fast, og de blev godkendt af RBF’s hovedbestyrelse på et møde den 13.-14. december. Kongressen tog stilling den 15.

februar 2006 med et flertal af ja-stemmer på 70 procent. Derefter blev spørgsmålet sendt til urafstemning, hvis resultat blev offentliggjort tirsdag den 14. marts. Stemmedeltagelsen nåede kun de 29 procent, men flertallet var hjemme, idet 62 procent havde stemt ja.

Det var ikke noget prangende resultat, men fuldt tilstrækkeligt til at realisere sammenlægningen, hvorved 3F blev tilført cirka 20.000 nye medlemmer – eller jævnfør LO's medlemsstatistik 15.200 kontingentbetalende medlemmer. Det betød, at en ellers fortsat kraftig medlemsnedgang blev rettet op, så medlemstallet pr. 1.1. 2007 var det samme som året før. Men uden tilførslen af RBF's medlemmer havde der været et tab på godt 15.000 – svarende til næsten fem procent.<sup>1</sup>

Sammenlægningen med RBF var en optagelse og ikke en fusion. Processen med RBF lignede optagelserne af de mange andre forbund, der var sket i SiD gennem årene. RBF blev indpasset i Fagligt Fælles Forbund, uden at der skete større ændringer i det nye forbunds opbygning. Men som det har været traditionen, når SiD optog organisationer, så blev der taget vidtgående hensyn til den nye tilflytter.

Det afgørende var nok set fra RBF's synsvinkel, at der faktisk blev oprettet to selvstændige brancheafdelinger i henholdsvis København og Nordjylland. Den første vil formentlig kunne overleve på længere sigt, fordi 3F i København i forvejen var præget af branchelignende afdelinger. Hvor længe den nordjyske afdeling vil fortsætte, må vurderes som et mere åbent spørgsmål. I det øvrige land spredtes RBF's medlemmer ud på mange forskellige afdelinger.

Gruppemæssigt kom næsten alle RBF's medlemmer til at tilhøre Den Private Servicegruppe, som dermed medlemsmæssigt blev dobbelt op. Det var positivt for dette område, der dermed blev bredt ud til både at dække rengøring og restaurationsvirksomhed.

For det samlede forbund var optagelsen af RBF desuden et positivt signal om, at 3F fortsat strukturmæssigt følger den tredje vej, hvor man kan forudse, at antallet af LO-forbund reduceres fra de eksisterende 17 forbund til mellem fem og ti. Ambitionen i 3F er utvivlsomt at udgøre en attraktiv mulighed for en række af de mellemstore forbund. Interessant ved RBF er endvidere, at dette forbund også medbragte både faglærte og ufaglærte, så den større bredde i 3F blev fastholdt.

I forhold til TIB var RBF dog en lille spiller, der ikke rykker voldsomt meget på LO's struktur. Det var også en kendsgerning, at RBF var en relativt svag organisation med en anstrengt økonomi. Restaurationsbranchen er en af de dårligst organiserede brancher på det danske arbejdsmarked med en organisationsgrad på blot 20 procent for de fuldtidsansatte og under ti procent for de deltidsansatte.

Som RBF's formand udtalte i forbindelse med fusionen, så havde forbundet i de seneste år mistet i omegnen af 500 medlemmer årligt. Det havde givet bekymrende lavvande i kassen og dermed ringere service. Færre medlemmer betød, at mange arbejdsgivere ikke ønskede at tegne overenskomst, og uden medlemmer på arbejdspladserne var der ingen til at presse på for at få overenskomst og dermed ordentlige løn- og arbejdsforhold.

<sup>1</sup> Set fra 3F's synsvinkel blev tallene pænere, men ikke set fra LO, jævnfør Tabel 1.1 i kapitel 1.

*”Ved at fusionere får vi bedre mulighed for at tage os af faglige opgaver, give bedre service, få større gennemslagskraft og flere muskler at spille med også i forhold til at få tegnet flere overenskomster,” siger Preben Rasmussen. (Ugebrevet A4, nr. 10, 13.3.2006).*

Selv om RBF tilførte medlemmer og dermed kontingentkroner, gav de også 3F en vigtig opgave med at udvikle organiseringen i branchen i de kommende år. Så optagelsen af RBF udgør i høj grad en udfordring.

RBF blev også tilgodeset med opnåelse af en række positioner i 3F. For det første fik RBF i alt fire forhandlingssekretærer, der alle var tilknyttet Den Private Servicegruppe. Der var et krav om, at gruppens navn skal ændres for at afspejle den øgede branchemæssige bredde. Det spørgsmål vil blive afgjort på kongressen i september 2007. Ved den lejlighed er RBF også sikret en næstformandspost i gruppen. Mere kunne det ikke blive, idet Aftalen om Fair Repræsentation tildeler KAD formandsposten i en otteårig periode fra starten af 3F 1. januar 2005.

RBF fik for det andet seks pladser i 3F's hovedbestyrelse. Dertil kommer to a-kassese-kretærer samt ansættelse af op mod 30 konsulenter og administrative medarbejdere – heraf de fleste i Den Private Servicegruppe og i a-kassen.

## 7.4 Ny sparerunde i 2007

Torsdag den 23. november 2006 vedtog hovedbestyrelsen på et ekstraordinært møde forbundsledelsens helhedsplan for 2006-2009. Planen indebar, at driftsudgifterne over de kommende år nedsættes med 150 millioner kroner, hvilket svarer til 20 procent. 75 stillinger blev nedlagt. Desuden blev alle nuværende arbejdsopgaver gennemgået, og det blev præciseret, hvad der var forbundets kerneopgaver, og hvilke kerneydelser forbundet skal levere til afdelinger og medlemmer.

Forbundets kerneopgaver er herefter blandt andet opnåelse af attraktive løn- og arbejdsforhold via overenskomsterne, uddannelse af tillidsvalgte, fysisk og psykisk arbejdsmiljø, erhvervsuddannelser, globalisering og rådgivning af medlemmer om arbejdsrelaterede forhold. Der bliver lagt meget vægt på at koncentrere kræfterne om at sikre en høj organisationsprocent og sikre medlemmerne en god service. Folkeskolen, miljø, sundhed, socialpolitik og arbejdet for lønmodtagernes grundlæggende rettigheder internationalt betragtes ikke længere som kerneopgaver, og der afsættes ikke specifikke personalemæssige ressourcer til dette (kilde [www.3f.dk](http://www.3f.dk)).

Hvad betyder denne tilpasning af strukturen for den sekretariats- og udvalgsstruktur, som blev indført ikke mindst for at tilgodese KAD's ønsker om en mere medlemsinddragende politikudvikling? Det kan konstateres, at sammenlægningen af en række af sekretariaterne under to nye centre: 1) Fagpolitisk Center for Arbejdsliv, og 2) Center for Afdelinger og Tillidsvalgte, har medført en begrænsning i antallet af hovedbestyrelsesudvalg. Tilbage er et udvalg for hvert af de to centre samt udvalget for a-kassen.

Kan det så entydigt udlægges som en svækkelse af den nye måde at udvikle politik på, som via KAD blev en del af 3F? Det spørgsmål er vanskeligt at besvare, fordi forbundet med

udvalgsstruktur osv. stadig må siges at være i en opbygningsperiode, hvor der endnu ikke kan tales om en institutionalisering af strukturer, arbejdsmetoder, samværsformer med videre. Vil 3F blive præget af noget helt nyt, eller er der – som nogle mener – en tendens til at de gamle SiD-vaner tager over.

Allerede da vi foretog interviewene i foråret og sommeren 2006 – det vil sige før den nye sparerunde – var der internt diskussioner om kerneydelser, og der var specielt blandt nogle tidligere KAD'ere en vis uro over, hvad den diskussion skulle bruges til.

*”Nu er vi i gang med kerneydelsesdiskussionen, og der er ingen tvivl om, hvad i hvert fald en del af ledelsen i det gamle SiD vil med det. Det er et bevidst forsøg på at få saneret ud i de ting, hvor de synes, at det godt nok er blevet for meget.”*  
(Interview nr. 22).

Man kan selvfølgelig ikke komme uden om, at resultatet er blevet en beskæring af antallet af udvalg. Som sådan kan det også ses som en begrænsning af den inddragende arbejds-metode. Men hvis de tilbageværende udvalg i øvrigt arbejder efter de samme principper, som KAD fik knæsat som en del af fusionen, så kan det vel stadig fastholdes, at 3F på dette punkt er præget af en fornyelse i forhold til det gamle SiD. Spareplanen er set i det lys mere en tilpasning til de hårde økonomiske realiteter, som følger med det fortsatte tab af medlemmer.

Der er næppe noget, der tyder på, at forbundsledelsen i 3F har ønsket at svække den brede inddragelse af afdelingerne, der blev startet under fusionsprocessen og implementeret i den nye struktur. Men det er klart, at der i kerneydelsesdiskussionen ligger et forsøg på både at prioritere skarpere og at gøre de politiske processer mere enkle. Store udvalg med mange lokale repræsentanter betyder ikke nødvendigvis en høj grad af indflydelse, men kan også ende som rent formelle høringsorganer og dermed mere som omsvøbsdeparterementer end aktive, politikformulerende organer.

Da spareplanen kom offentligt frem i december 2006, lagde Poul Erik Skov Christensen vægt på, at beskæringen også skulle ses som et forsøg på at sikre råderum for en fortsat fornyelse:

*”Selvfølgelig er der sket en fokusering af arbejdsopgaverne, men jeg ser det ikke som en afvikling, men snarere som en udvikling af forbundet. Vi vil fremover løse vores kerneopgaver på en mere effektiv, men også billigere måde samtidig med, at der er mulighed for nytænkning.”* (Ugebrevet A4, nr. 43, 11.12.2006).

I samme artikel fremhævede den ene af denne bogs forfattere, at sparekniven var svunget de rigtige steder:

*”Fagbevægelsen må koncentrere sig om sine faglige opgaver på en professionel måde og derigennem få gennemslagskraft og opbakning. Det betyder ikke, at man fraskriver sig sine rødder, men at der er en arbejdsfordeling mellem fagforbund og andre organisationer og en erkendelse af, at fagbevægelsen skal koncentrere sig om arbejdsmarkedet,*

*mens andre organisationer og politiske partier tager hånd om andre områder.”*  
(Ugebrevet A4, nr. 43, 11.12.2006).

Den diskussion rammer lige ned i spørgsmålet om, hvordan eksempelvis ligestillingsarbejdet skal foregå. Er det stadig KAD's meget brede politiske tilgang til ligestilling og familiepolitik, eller skal der prioriteres hårdere, så det bliver en mere fagpolitisk tilgang, der lægger vægten på, hvordan forbundet kan opnå resultater – først og fremmest gennem overenskomsterne – sådan som tankegangen i de klassiske SiD-grupper har været.

Det kan være svært at give et entydigt svar, ikke mindst fordi der ikke længere er skarpe skillelinjer mellem overenskomster og politik. Overenskomstsyste­met er i dag tæt integreret med den politiske proces på Christiansborg. Men det vil formentlig også i de kommende år være til diskussion i 3F, hvor vægten på dette område præcist skal ligge.

Hvis man ser på organisationsdiagrammet over den nye opbygning af den politiske og administrative struktur, kunne man få det indtryk, at det ligestillingssekretariat, som KAD med fusionsaftalen fik etableret, helt er forsvundet. Det indgår nu som en del af Fagpolitisk Center for Arbejdsliv. Men der er næppe nogen tvivl om, at begge parter, der indgik Aftalen om Fair Repræsentation, fortsat lever op til denne aftales præmisser, hvor ligestilling skal være et højt prioriteret område i det nye forbund.

Risikoen med den nye struktur kunne være, at ligestillingsområdet langsomt svækkes, men omvendt giver den også muligheder, fordi ligestilling nu er en del af en bredere fagpolitisk sammenhæng og dermed også kan føre til, at ligestillingsperspektivet bliver en integreret del af den mere generelle politikformulering. Til gengæld kan det blive en svækkelse, at de nye udvalg skal dække flere politikområder og dermed får svært ved at arbejde i dybden med sagerne. Med en mødefrekvens to gange årligt er det også vanskeligt at give udvalgene en mere aktiv politikformulerende rolle, som det oprindeligt var hensigten.

Indholdsmæssigt vurderes det af nogle som en svækkelse, at det tværgående internationale arbejde er neddroset. Grupperne er dog stadig aktive i forhold til de internationale organisationer, de er med i. Men kritikerne mener, at grupperne i hvert fald ikke indtil nu har været i stand til at løfte dette område, og det kan blive et problem fordi globaliseringen er en af fremtidens store udfordringer. Her må indsatsen i forhold til tillidsrepræsentanterne i de transnationale virksomheder styrkes væsentligt.

## 7.5 Er glasset halvt fyldt eller halvt tømt

Der var typisk både negative og positive konklusioner på baggrund af den samme nøgterne analyse af, at omfanget af fornyelsen er blevet begrænset i forhold til intentionerne. I de følgende to citater er gengivet den negative version ved sekretariatsleder Ingelise Storm, tidligere hovedkasserer i KAD, og den positive version ved forbundsformand Poul Erik Skov Christensen, der også var formand for SiD.

*”Jeg synes det er, måske nok en lidt forbedret udgave af SiD, der kører videre. Så har man lige fået et ligestillingssekretariat. Det synes jeg så ikke fungerer, som det skulle.*

*Ellers synes jeg ikke, der er nogen nytænkning. Det synes jeg ikke. Grupperne kører jo, ligesom de altid har gjort. Og det er jo dem, der er den tunge del af forbundet. Det kører ligesom det plejer.” (Interview nr. 21).*

*”... alle de mange tusindvis der har været igennem det her ... også dem der er i afdelingerne ... de har jo fået endevendt deres grundopfattelse af, hvordan de mente, verden så ud, til at man godt er klar over, at man lever i en omskiftelig verden, hvor vi hele tiden skal udvikle os på en anden måde ... Altså, vi har fået sat den her udviklingsdrift i gang i organisationen, hvor vi tænker mere på ”vi” end vi tænker på ”os og dem”. Det, synes jeg, lover godt for det fremtidige.” (Interview nr. 7).*

Mens Poul Erik Skov Christensen – jævnfør ovenstående citat – anlagde en positiv vurdering, var Lillian Knudsen mere negativ. Hendes pointe var, at selv de gode forhandlingsresultater var svære at spore i den nye organisation, fordi de aldrig blev implementeret effektivt. De forsvandt i det store maskineri, hvor det var det traditionelle SiD-bureaukrati, der satte sig igennem. De gamle vaner var ikke sådan at udrydde.

*”Vi får faktisk forhandlet os frem til nogle gode ordninger. Problemet er bare, at baglandet ikke er styret ordentligt ... Og det kan jeg sige den dag i dag: hvor er de punkter henne, vi blev enige om? ... sådan er det i et stort hus, hvor selvom man giver ordre til, at sådan skal det være, så forsvinder det hele vejen ned, og den det så ender hos siger: ’Det gider jeg ikke høre på. Jeg gør det sgu på min egen måde.’ Og så går der tre måneder, inden det bliver opdaget.” (Interview nr. 1)*

Lillian Knudsen havde dog ikke fuldstændigt fortrudt fusionen. Når regnebrættet blev gjort op, så endte det trods alt med et positivt resultat.

*”Ja, det er lykkedes os at skabe en ny fagforening, og der er meget nytænkning. Altså, vi har flyttet noget. Det er hårdt at flytte, men vi kommer altså fremad.” (Interview nr. 1).*

Forbundsformænd i fagbevægelsen synes at have indbygget et optimistisk gen. Det er åbenbart nødvendigt at kunne tænke positivt, når man står i spidsen for store, traditionelle organisationer, som udsættes for et hårdt ydre pres.

Den ene næstformand, Steen Andersen, havde som gammel SiD’er et meget skarpt blik for problemerne med vanetænkning i SiD, som Lillian Knudsen ovenfor fremhævede. Ifølge Steen Andersen var alle muligheder for fornyelse til stede ved fusionen, men desværre blev de ikke udnyttet tilstrækkeligt.

*”Det er sgu da en enestående chance at bruge sådan en begivenhed til at forsøge at komme ud af de der gamle rutiner, få et nyt billede af, hvad en fagforening kan være.” (Interview nr. 6).*



Men det blev til for lidt – for eksempel når det gjaldt om at realisere intentionerne fra fællesudvalgenes rapporter. Trægheden havde ind til videre lagt en dæmper på fornyelsen:

*”Der ligger jo nogle knaldhamrende gode rapporter på, hvordan man laver en ny fagforening, hvordan man tænker nyt, og hvad nyt man kan gøre i sådan en organisation. Jeg kunne sgu godt tænke mig, vi snart prøvede at evaluere lidt på og se, hvor vi er nået hen i forhold til de der fællesudvalgsrapporter. Så vil vi konstatere, at vi er på vej tilbage i de gamle spor, som er trampet af vores forfædre. Det er der ingen tvivl om. Der er heldigvis nogen – også af vores folk udefra – der stadigvæk holder fast i og fremhæver nogle af de gode ting, der er blevet sagt til at udvikle organisationen i forhold til vores fællesudvalgsrapporter.” (Interview nr. 6).*

Men selv om der var gode kræfter, der arbejdede for fornyelsen, så var det ind til videre en meget vanskelig kamp. Trægheden i den store gamle organisation var ifølge Steen Andersen blevet ført over i det nye forbund, og så var der ikke så mange af de fornyende tiltag, der kunne overleve.

*”Hvis Torben Bach han stod op af graven i dag og kom herover og kiggede på, hvad der foregik, så kunne han ikke se forskel”. ”KAD har virkelig givet sig undervejs” ”De har vel haft en frygt for bare at blive indlemmet”. KAD’ernes holdning var: ’Det kan godt være, vi når frem til det samme resultat, men vi har haft en diskussion, inden vi er nået frem til det samme resultat’” (Interview nr. 6).*

Den anden næstformand, Jane Korczak, gav udtryk for et mere optimistisk syn. Mens glasset for Steen Andersen og for Lillian Knudsen syntes at være halvt tomt, var det tydeligvis for Jane Korczak – som det også var for Poul Erik Skov Christensen – halvt fyldt.

*”Ud fra den virkelighed, vi befandt os i, og ud fra de muligheder, vi havde, så er det ikke så ringe endda, det vi står med. At tro på, at vi kan gøre op med 100 år sådan i rygsækken et eller andet sted, både opfattelser af hinanden og historie i løbet af så relativt kort tid, som den her proces har kørt over, det [ville være naivt] ... Vi skal bruge år på at rede det her ud, ikke ... Og det er ligesom det, jeg synes bærer det igennem ... Det er ikke alt, hvor vi får 6,0 for det kunstneriske. Og der er ting, hvor man bagefter sidder og tænker: ’For satan, hvorfor så vi ikke det, hvorfor kunne vi ikke have forudset det og det og det’. Og det kan godt være, vi ikke har været dygtige nok, det skal jeg ikke afvise, men et eller andet sted må vi jo se på, hvad det her betyder for vores medlemmer. Har det betydet nogle anderledes ting, altså nogle bedre måder, et bedre apparat til gavn for medlemmerne. Og det mener jeg egentlig vi har fået.” (Interview nr. 8).*

Jane Korczak lagde blandt andet vægt på, at de kampagner, der var kørt på ligestillingsområdet under det nye forbund, havde vist sig at give et langt større gennemslag, end man havde kunnet opnå i det gamle KAD. Hun fandt også, at den nye struktur med politiske udvalg, der havde bred repræsentation fra afdelingerne, var et positivt element. Det

var et udtryk for, at KAD havde fået stor indflydelse på tilrettelæggelsen af den politiske beslutningsproces i det nye forbund.

Dobbeltheden i udsagnene, så der både var rum for optimisme og pessimisme, var et typisk træk. Ovenfor blev eksempelvis KAD's hovedkasserer, Ingelise Storm, refereret for et kritisk syn på den manglende fornyelse, som situationen tegnede sig i sensommeren 2006. Men fra sin post som sekretariatsleder i 3F gav hun samtidig udtryk for et optimistisk syn på fremtidens muligheder.

*”Stille og roligt kommer der mange af vores tanker på bordet. Det er bare ærgerligt, at man ikke ligesom har kunnet blive enige om mange af tingene fra starten. Men man kan fornemme, at der kommer mange nye ting her i huset, hvor man tænker: 'Hold da op, det er da nok nogle af vores ideer, der ligesom er kommet lidt på bordet nu.' Og det er jo dejligt. Vi har selvfølgelig også haft fordomme over for SiD. Den der 'Sand i Døvlerner', ikke. Fordi de flyttede sig ikke ... Og det, synes vi, har ændret sig. Det, synes jeg i hvert fald, har ændret sig i den periode, vi har været her. Ikke så meget da vi kom, men efterfølgende.” (Interview nr. 21).*

Tredje del

# Afdelingsfusionen

*Sammenlægning fra neden*

## Kapitel 8

# Historien om de fem afdelinger

*Forhandling og implementering*

## 8.1 Indledning

Efter vores undersøgelse af fusionen på forbundsniveau besøgte vi fem afdelinger i 3F for nærmere at undersøge de lokale fusioner, og hvordan afdelingerne i dag oplever forskellen fra SiD og KAD til 3F. Hver af de fem afdelinger viste sig at have sin egen historie. For afdelingernes vedkommende er der altså ikke blot én historie om den lokale fusion, men noget nær 76 forskellige historier om tilblivelsen af de 76 afdelinger. Vores analyse viser dog samtidig, at der trods forskellene også er mange fælles træk og paralleller, som vi vil trække op i dette kapitel.

I hver af afdelingerne gennemførte vi en række interview dels med valgte, herunder formand og næstformand/næstformænd, dels med ansatte i afdelingen. Derudover har vi i hver afdeling interviewet to eller flere tillidsrepræsentanter samt gennemgået den lokale fusionsaftale og andre væsentlige dokumenter. Ud fra interviewene i afdelingerne gennemførtes efterfølgende en spørgeskemaundersøgelse, hvor samtlige formænd, næstformænd og faglige medarbejdere i alle 3F-afdelinger fik mulighed for at deltage. Spørgeskemaundersøgelsen foreligger som en selvstændig rapport, men dele af resultaterne er inddraget i dette og det efterfølgende kapitel om afdelingerne.

## 8.2 De fem afdelinger

De fem afdelinger er valgt ud fra geografisk spredning og størrelse. Afdelingerne er anonymiseret ved at tildele dem fiktive navne. At udelukke enhver genkendelse kan dog næppe lade sig gøre, når formålet er at fremtrække det karakteristiske ved de fem historier for derigennem at give et bredt og nuanceret billede af fusionen på afdelingsniveau. Men det interessante er ikke, hvilke afdelinger der præcist er omfattet, men de fortællinger om problemer og løsninger, konflikter og forlig, positive og negative resultater, der med de fem eksempler kan lægges frem. De fem afdelinger kan i kort form præsenteres på følgende måde.

*Vesterskov Afdeling*

Denne afdeling dækker et stort geografisk område, men både geografisk og medlemsmæssigt har den samtidig et klart center. Der er tale om en sammenlægning af seks tidligere SiD-afdelinger og en KAD-afdeling, og den har lidt flere medlemmer end gennemsnittet i 3F-afdelingerne. Fusionsforhandlingerne var en vanskelig proces, men konflikterne blev løst, og resultatet bærer præg af fornyelse.

*Nordeggen afdeling*

Der er tale om en afdeling, der ligesom Vesterskov dækker et stort geografisk område, men med et mindre tydeligt center. Den nye organisation er en sammenlægning af to SiD-afdelinger og to KAD-afdelinger, men området bestod tidligere af mange små SiD-afdelinger med 500-1.000 medlemmer. Fire af disse små afdelinger havde lagt sig sammen kort før fusionen. Nordeggen har et middelstort antal medlemmer. Fusionsforhandlingerne bar i høj grad præg af vilje til pragmatiske løsninger og forløb uden større interne konflikter. Resultatet blev relativt konservativt, da meget af det gamle blev bevaret, men der er en vilje til nye tiltag.

*Sydland afdeling*

Denne afdeling dækker et middelstort geografisk område, der både omfatter by- og landområder. Organisationen er en sammenlægning af fem SiD-afdelinger og en KAD-afdeling. Sydland har et medlemsantal under gennemsnittet. Fusionsforhandlingerne var en kort og topstyret proces, men efterfølgende er der dukket en del konflikter og problemer op til overfladen.

*Rundby afdeling*

Der er her tale om en af de største afdelinger i 3F. Den er en sammenlægning af seks SiD-afdelinger, hvoraf de fleste var rene brancheafdelinger, samt en KAD-afdeling. Nogle af SiD-afdelingerne havde på forhånd et a-kassesamarbejde. Brancheopdelingen er stadig et markant træk, og det har vist sig vanskeligt at sikre en balance mellem afdelingens samlede ledelse og brancherne – med et formandsskifte som effekt.

*Fjordsted afdeling*

Denne afdeling har en større by som centrum. Fjordsted er en sammenlægning af fire SiD-afdelinger og en KAD-afdeling og har i dag et antal medlemmer svarende til den gennemsnitlige 3F-afdeling. Fusionsforhandlingerne var relativt topstyrede, og en konflikt om positioner fyldte i en del af forløbet. Der var flere af de tidligere SiD-formænd, der havde vanskeligt ved at se sig selv i en anden position i den nye organisation.

**Oversigt over de fem afdelingers karakteristika**

Vesterskov afdeling	cirka 6.500 medlemmer	By og land, stort geografisk område
	6 SiD-afdelinger	
	1 KAD-afdeling	
Nordeggen afdeling	cirka 4.500 medlemmer	By og land med svagt center og stor udstrækning
	2 SiD-afdelinger	
	2 KAD-afdelinger	
Fjordsted afdeling	cirka 4.000 medlemmer	By og land med dominerende bycenter
	4 SiD-afdelinger	
	1 KAD-afdeling	
Rundby afdeling	cirka 10.000 medlemmer	Næsten rent byområde
	5 SiD brancheafdelinger	
	1 SiD blandet afdeling 1 KAD-afdeling	
Sydland afdeling	cirka 3.000 medlemmer	By og land, middelstort geografisk område
	5 SiD-afdelinger	
	1 KAD-afdeling	

### 8.3 Nyheden om fusionen

Da nyheden om den forestående fusion begyndte at brede sig ud over landet, blev den modtaget med blandede følelser i afdelingerne. Nogle havde længe syntes, at en sammenlægning ville være det mest naturlige, mens andre havde svært ved at se, at et sådant tiltag kunne føre til noget godt. Holdningen var præget af en vis dobbelthed. Når det gjaldt fusionen mellem de to organisationer på forbundsplan var stort set alle – i hvert fald i SiD – varme tilhængere. Men når det gjaldt de mulige konsekvenser i form af en omfattende reform af lokalstrukturen, var der derimod ikke mindst i de mange små SiD-afdelinger betydelig modstand.

At de to forbund skulle sluttes sammen blev af mange set som en positiv udvikling, der burde have været fremmet for mange år siden – om end det også kunne være iblandet en vis betænkelighed for det nye.

*”Jeg tror, der vil være mange af os, som har følt, at det ville være naturligt, at vi [KAD og SiD] blev ... et samlet forbund på et tidspunkt” (Vesterskov, Interview nr. 29).<sup>2</sup>*

*”Jeg synes, det skulle have været sket for mange år siden. For det synes jeg var spild af begge parters krudt. Det er fuldstændig tåbeligt at rende og bekrige hinanden. Altså, der er brug for kræfterne til andre ting.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

<sup>2</sup> Henvisningerne angiver, hvilken afdeling den citerede kommer fra. Numrene henviser til interviewlisten bagerst i bogen, hvor man kan se, hvilke poster de interviewede har i deres afdelinger.

*”... den hører vi jo tilbage i 2002, tror jeg, det var, at de begyndte at snakke om alt det her ’nymodens’, som vi kaldte det på det tidspunkt herovre. ’Hvad er nu det for noget nymodens noget? Vi kører jo ikke så ringe endda ... Hvad bilder de sig nu ind og begynde med sådan nogen tanker?’” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

*”Jeg synes, det var rigtig fint ... jeg har altid syntes, at de to forbund burde være ét forbund. Så jeg har gået ind for det hele tiden. ... vi har mange fælles interesser, både på overenskomster og også på sociale sager og sådan noget. Altså, hele vores arbejdsgrundlag ligger meget op ad hinanden. Det har det altid gjort. Så der kunne alle se, at det nok var en god ide.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”Først var jeg da lidt træt af det ... jeg kunne da godt se fornuften i det. Altså, jeg tror ikke på, at det kunne have overlevet ellers.” (Rundby, Interview nr. 46).*

Planerne om fusionen fik således fortrinsvis en positiv modtagelse i afdelingerne. Men mange steder vendte stemningen, da det hurtigt gik op for folk, at sammenlægningen også ville få voldsomme konsekvenser for lokalstrukturen.

Ganske vist var der i begge forbund fuld gang i diskussionerne om den eksisterende lokalstruktur. I KAD var der sat en proces i gang, der skulle reducere antallet af afdelinger til store nærmest amtsdækkende enheder. I SiD blev spørgsmålet om afdelingernes bæredygtighed diskuteret, og der var lagt op til sammenlægninger, fordi mange af de helt små afdelinger havde vanskeligt ved at løfte opgaverne. De mange SiD-afdelinger – efter princippet én afdeling i hver kommune – havde i mange år været et bærende træk ved SiD’s struktur. Det blev vurderet som et af forbundets afgørende varemærker, som skabte nærhed til medlemmerne og et stærkt demokrati. Men erkendelsen af, at de små afdelinger havde stigende problemer, var ved at melde sig – ikke alene i forbundet og i de større afdelinger, men også i en del af de små afdelinger.

Det var for mange lokale formænd og aktive meget vanskeligt at se i øjnene, at deres små afdelingers dage var ved at være talte. Og som det fremgik af den foranstående analyse af forbundsfusionen, blev det set som et af de største risikomomenter i fusionsprocessen, at netop de mange små afdelinger i SiD kunne blive kernen i en ødelæggende modstand mod sammenlægningen af KAD og SiD. Problemet var, at KAD kun kunne acceptere en fusion, hvis den også medførte en omfattende reform af lokalstrukturen, mens de små SiD-afdelinger gerne så en sammenlægning – hvis man vel at mærke i et betydeligt omfang kunne opretholde de mange små lokale enheder.

Da det blev meldt ud af formanden for fællesudvalget for lokalstruktur, Børge Frederiksen, at en afdelingsstørrelse på minimum 2.500 medlemmer måtte være udgangspunktet for lokale forhandlinger om sammenlægninger, stod det klart, at de små SiD-afdelingers dage var ved at være talte. Alligevel kom det frygtede oprør fra de små afdelinger ikke. Dermed ikke være sagt, at modstanden forsvandt, men det var tydeligt, at diskussionerne om bæredygtighed havde haft sin virkning. De små afdelinger følte, at beslutningen blev presset ned over hovedet på dem. Nogle forsøgt at mobilisere en modbevægelse, men det viste sig forgæves. Fornemmelsen af, at løbet var kørt, bredte sig.

I de fem afdelinger, der indgår i undersøgelsen, var der specielt i to afdelinger som udgangspunkt en betydelig modstand mod projektet fra de små afdelingers side. Det gjaldt først og fremmest i *Sydland*, hvor den kommende formand for den nye afdeling, der på det tidspunkt stod i spidsen for en af de små enheder, var lodret imod de omfattende sammenlægninger, der var lagt op til.

*”Men så hele tiden så siger man jo med de der pressemeddelelser og så videre, der blev udsendt: ’Toget er kørt, toget er kørt’, og det var jo kraftedeme irriterende at blive ved at få stukket i hovedet, at toget var kørt allerede, inden at vi fik lov til rigtig at være med i debatten i forhold til det, ikke.”*

*(Sydland, Interview nr. 47).*

Som udgangspunkt mente denne formand, at det skulle være løgn. Derfor begyndte han også at deltage aktivt i et landsdækkende initiativ, der var kendt under betegnelsen ”Foreningen af afdelinger under 1.000 medlemmer”. Der blev holdt nogle møder, og formålet var helt klart at etablere en bevægelse, der kunne sætte en stopper for den nærmest tvangsmæssige sammenlægningsproces og gøre det til en både formelt og reelt frivillig sag, om man ville gå med i en større afdeling eller fastholde selvstændigheden.

Denne gruppering kunne efter formandens bedømmelse have fået skelsættende betydning. *”Fordi afdelinger under 1.000 medlemmer på en kongres, hvis de var enige, så ville de jo have langt, langt den største del af stemmerne ...”* (Sydland, Interview nr. 47). Men det viste sig hurtigt, at uenighederne internt fik større vægt end den fælles opbakning om at opretholde den klassiske SiD-struktur. Man kunne ikke enes om at skabe en samlet enhed med en fast struktur, som kunne handle effektivt i fællesskab, og derfor løb den mulige protestbevægelse ud i sandet, inden den for alvor fik markeret sig.

*”... det blev ikke en modpol, der virkelig kunne gøre noget, så på et tidspunkt, da jeg så, hvor det bar hen, så siger jeg så til mig selv: ’Jamen, det her, det er altså ikke det ... der bliver det bærende. Jeg kan lige så godt slå mig over på den anden side og så være med til at lave et samarbejde omkring at få lavet den her fusion.’”*

*(Sydland, Interview nr. 47).*

Det var ikke nogen let beslutning. Det var forbundet med stærke følelser at acceptere, at det SiD, man havde været en del af gennem årtier, nu var ved at forsvinde. *”For selvfølgelig ... så bliver der også følelser fra min side af i forhold til at skulle sige farvel til den gamle afdeling. Og vi tre mand, der gik dernede, vi havde sgu et godt fællesskab ...”* (Sydland, Interview nr. 47).

Også i *Fjordsted* var der betydelig modstand mod den lokale sammenlægning, der blev opfattet som tvang. Flere af formændene i de daværende afdelinger mente, at de godt kunne klare sig uden fusionen, og det gjaldt både SiD’ere og KAD’ere.



*”Jeg synes ikke, det var så spændende, vil jeg godt sige. Det synes jeg ikke. ... Jeg synes, vi kunne godt selv. Og jeg synes... vi klarede os godt selv. Vi behøvede det ikke nødvendigvis.” (Fjordsted, Interview nr. 37). (Formand for den tidligere KAD-afdeling).*

*”Jeg har jo nok haft et ambivalent forhold til det. Dels vidste jeg jo, at vi kunne klare os selv. Dels vidste jeg jo også, at jeg holdt af at have fem minutter til arbejde og fem minutter hjem og have nul minutter i spildtid i forhold til at kunne løfte de opgaver, der var, både fagligt og politisk. Og jeg bestemte selv. Det er jo den næste lille ting, at når jeg disponerede, så vidste jeg også konsekvensen. Og jeg vidste også, hvem der skulle lave arbejdet, fordi demokratiet sad jo på meget få hænder. Og bestyrelsesmæssigt har jeg altid været begunstiget af en god bestyrelse, som stillede op, og de har ikke været bange for at hjælpe mig med de ting, der skulle hjælpes med. Men i det daglige har jeg jo været meget alene sammen med kassererfunktionen til de ting, der skulle ske.”*

*(Fjordsted, Interview nr. 38). (Formand for en af de små SiD-afdelinger, der forsvandt).*

For mange var tanken om en sammenlægning således også forbundet med en del nostalgi og tanker omkring, hvordan denne fusion nu ville ændre på ens arbejdsliv og privatliv. Egentlig ville de helst have fortsat uden forandringer, men de opgav hurtigt modstanden og accepterede præmisserne for reformen af lokalstrukturen som en uomgængelig kendsgerning.

Selv om mange relativt hurtigt blev både aktive og konstruktive medspillere i sammenlægningsprocessen, så var der også dermed indbygget en vis skepsis i forhold til det nye, og det bidrog til at vanskeliggøre både forhandlingerne om sammenlægningerne og implementeringen af de nye afdelinger.

Trods det reelle ønske om at bevare det gamle var fornemmelsen af uafvendelighed for stor til, at etableringen af en effektiv modbevægelse kunne lade sig gøre. Tværtimod var tendensen snarere, at SiD-afdelingerne i flere områder af landet var i fuld gang med sammenlægninger, før den afgørende fase med KAD begyndte i efteråret 2003. Hvis vi eksempelvis ser på *Vesterskov afdeling*, så var fire SiD-afdelinger i området allerede i gang med at snakke sammenlægning, ligesom også områdets KAD-afdelinger diskuterede sammenlægning som en del af forbundets omstrukturering.

Denne proces mellem de lokale SiD-afdelinger var sat i gang, selv om i det mindste én af disse afdelinger var lodret imod den lokale fusionsproces og ønskede at opretholde selvstændigheden. Formanden for denne lille afdeling kunne godt se fornuften i, at man mellem SiD-afdelingerne fik drøftet præmisserne for en sammenlægning, inden andre blev blandet ind i det, og da formanden for den største afdeling tog initiativet, så gik han – om end modstræbende – med. Som det blev udtrykt af den daværende formand for denne afdeling: *”... Men det blev nok kun til snakken, for jeg tror sgu ikke vi var rede til det. Det tror jeg virkelig ikke.”* (Interview nr. 24). Det var dog begrænset, hvor langt man nåede, før det på forbundsniveau blev besluttet, at nu skulle KAD’erne og SiD’erne forhandle sammen også lokalt. Da var det opfattelsen, at presset udefra var så stort, at man ikke kunne dæmme op mod processen.

*”... det var simpelthen fordi, man følte, man blev presset til det ... vi kunne jo godt se, at det kun førte én vej, og det var, at vi skulle jo nok igennem den fusion der, og så måtte man jo krybe til fadet.” (Vesterskov, Interview nr. 24).*

Det så mere vanskeligt ud for KAD-afdelingerne, der mange steder var kommet langt med at realisere kongresbeslutningen fra 2001 om en omfattende sammenlægning af afdelinger. Disse interne fusioner blev der først sat en stopper for i sensommeren 2003.

Derfor var det ikke mindst i KAD, at der lokalt opstod frustrationer, fordi man enten allerede havde fået etableret de nye, store amtsdækkende enheder, eller var næsten færdige med den proces. Det var af mange KAD’ere blevet oplevet som et opslidende forløb, og derfor havde man svært ved at overskue, at man nu i sammenlægningen med SiD skulle splitte de etablerede storafdelinger op og igennem den samme slidsomme proces endnu engang:

*”Og så skulle [vi] starte forfra. Vi kunne slet ikke overskue det, lige da vi hørte det. Vi vidste jo, hvilket kæmpearbejde vi havde været igennem, og vi skulle til at starte forfra igen.” (Sydland, Interview nr. 48).*

*”Vi var lige blevet færdige, så nu var det lige hårdt nok at begynde igen. Og jeg har aldrig været vildt forelsket i SiD.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”Jamen, jeg sagde: ’Åh for helvede, kunne de ikke have besluttet sig for det for mange år siden?’ Fordi vi sad jo og var blevet tvunget til som KAD-afdeling at skulle snakke fusion med [en anden KAD-afdeling]. Og vi var næsten færdige med det, da vi så fik at vide, at nu var det så SiD.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

## 8.4 Forhandlingsprocessen

Forløbet i forhandlingsprocessen hang tæt sammen med det forhold, der havde været mellem de implicerede lokalafdelinger. Mange steder spillede konflikterne mellem de lokale SiD-afdelinger, eller måske rettere sagt mellem SiD-formændene, en større rolle end uenighederne mellem SiD og KAD.

Det første skridt i forhandlingerne var at finde ud, hvem der i det hele taget skulle lægges sammen med hvem. Fra forbundets side var der lagt vægt på to kriterier: Afdelingerne skulle have mindst 2.500 medlemmer, og de måtte ikke krydse amtsgrænser, medmindre der var særlige geografiske grunde til det, og der var enighed om det mellem alle lokale parter. Der var altså et vist råderum for afdelingerne til at finde ud af, hvordan de ville strikke den nye struktur sammen, men i realiteten var det i langt de fleste tilfælde noget, der gav sig selv, særligt når man tager relationerne mellem SiD-afdelingerne med i betragtning.

Der blev etableret forhandlingsgrupper på distriktsplan, og det første store spørgsmål var, hvordan man skulle grupperes inden for de daværende amtsgrænser. Hvor store skul-

le de nye enheder være. Hvor mange afdelinger skulle der dannes inden for de enkelte amter? Spørgsmålet om etablering af gigantafdelinger, der dækkede et helt amt – svarende til den struktur, som var på vej i KAD – blev berørt nogle steder. Men både den geografiske størrelse og antallet af medlemmer talte for mindst to eller flere afdelinger i hvert amt, idet det fra forbundenes side var blevet fremhævet, at man regnede med et antal afdelinger mellem 5.000 og 10.000 medlemmer, men kun i sjældne tilfælde afdelinger på mere end 10.000 medlemmer.

I nogle af de små amter var spørgsmålet om én afdeling dog aktuelt. Det gjaldt for eksempel i forbindelse med etableringen af *Fjordsted afdeling*. Der var flere, der fandt, at man her med held kunne nøjes med én stor afdeling, fordi opdelingen ikke kunne undgå at skabe kunstige skel i forhold til det lokale arbejdsmarked og den kommunale struktur, der nu også var under forandring.

Det viste sig dog hurtigt at være en dødfødt idé. Den kolliderede med de anstrengte relationer, der fra gammel tid prægede forholdet mellem de aktive fagforeningsfolk i amtets to hovedbyer. Konklusionen blev derfor, at man måtte tegne en streg på kortet, så amtet blev opdelt i to selvstændige afdelinger. Den ene var netop Fjordsted, der dermed blev en sammenslutning af fire SiD afdelinger, hvoraf den største dækkede amtets ene hovedby, og en KAD afdeling.

En tilsvarende problemstilling gjaldt for de store byer, hvor der hidtil havde været en opdeling i en række afdelinger – typisk brancheafdelinger. Her blev et væsentligt spørgsmål, om man skulle etablere én samlet afdeling for hele byen, og med en opdeling i brancher svarende til de seks grupper i det nye forbund. Eller om man skulle fastholde flere enheder for ikke at gøre nogle afdelinger for store. Denne diskussion var også en del af processen i forbindelse med etableringen af *Rundby afdeling*.

Der var meget, der talte for at samle kræfterne i en stærk enhed. Men igen var de gamle konflikter mellem de eksisterende SiD-afdelinger for fastgroede til, at modviljen mod en sådan gigantafdeling kunne overvindes. De fem eksisterende brancheafdelinger under SiD og KAD-afdelingen, der allerede boede i samme hus, blev det oplagte udgangspunkt for fusionen i Rundby. Men herudover var der et par selvstændige SiD-brancheafdelinger, som man meget gerne ville have 'ind i folden'. Det viste sig umuligt på grund af både fagpolitisk og strukturmæssig uenighed, og derfor gik den selvstændige transportafdeling og en del af byggeområdet sammen og dannede afdeling nr. to i byen.

Den store Rundby afdeling kom til at dække fem af de seks grupper, som forbundet er opdelt i, mens den anden og meget mindre enhed dækker transportområdet plus dele af byggeriet. Det vil sige, at byggeområdet afdelingsmæssigt er blevet splittet op. Postområdet, der nu gruppemæssigt tilhører industrien, blev også en del af den lille afdeling. Så industriområdet er således heller ikke fuldstændigt samlet. Den blandede SiD-afdeling fra en af nabokommunerne, der også indgik i fusionen, fik splittet medlemmerne op i forhold til den fordeling, der var mellem de to nye afdelinger i Rundby.

Vurderet ud fra en rationel effektivitetsbetragtning kan det næppe siges at være en optimal opdeling, men det kunne ikke være anderledes på grund af "visse modsætninger" – som det blev formuleret (Rundby, Interview nr. 43).

En enkelt af de fem afdelinger i undersøgelsen blev berørt af det centralt fastsatte krav

om, at man ikke måtte overskride de eksisterende amtsgrænser. Det gjaldt *Nordeggen afdeling*, hvor man i en af de tidligere afdelinger gerne ville lægge sig sammen med den, der lå tættest på, og som man i forvejen samarbejdede mest med. Men da denne afdeling lå på den anden side af amtsgrænsen, blev det fra forbundets side meddelt, at det ikke var en mulighed. Derfor måtte man kigge efter andre samarbejdspartnere.

### Jo flere afdelinger, desto større problemer

Generelt blev fusionsforhandlingerne mere komplicerede, jo flere, der var impliceret i forhandlingerne. Dette underbygges af spørgeskemaundersøgelsen. Jo flere afdelinger, der var involveret, jo hårdere blev forhandlingerne om bygninger, beliggenhed, positioner og struktur.

Tabel 8.1 Vurdering af blokeringer for fremskridt i forhandlingerne

	Bygninger			Beliggenhed		
	2-4	5-7	8-12	2-4	5-7	8-12
Antallet af sammenlagte afdelinger:	2-4	5-7	8-12	2-4	5-7	8-12
Stor eller dominerende betydning	29	33	38	33	40	46
Nogen betydning	21	24	36	16	17	24
Ingen eller lidt betydning	50	43	26	51	43	30
Total	100	100	100	100	100	100

Tabel 8.2 Vurdering af blokeringer for fremskridt i forhandlingerne

	Positioner			Struktur		
	2-4	5-7	8-12	2-4	5-7	8-12
Antallet af sammenlagte afdelinger:	2-4	5-7	8-12	2-4	5-7	8-12
Stor eller dominerende betydning	44	46	67	38	42	49
Nogen betydning	27	26	23	18	26	28
Ingen eller lidt betydning	29	28	10	44	32	23
Total	100	100	100	100	100	100

### SiD – KAD

Flere steder i landet havde KAD og SiD i forvejen udmærkede samarbejdsrelationer, der dog var præget af kampen om medlemmerne. I en af de undersøgte afdelinger havde der tidligere været fælles møder og studiekredse om blandt andet arbejdsmiljø. De havde også udviklet en tradition med at dele en stand, når de tog på messer. *”Vi tog også flere gange sammen ud på virksomheder og hjælp hinanden med at tegne overenskomster og sådan noget. Så det var ikke sådan, at vi har følt den der kamp, som du hører mange andre steder.”* (Nordeggen, Interview nr. 30).

De fleste steder lå forholdet et sted imellem samarbejde og konflikt, idet der særligt i industrien var en vis grad af samarbejde, men til gengæld var det et samarbejde, som ofte var plaget af mistro og en stigende kamp om medlemmerne.

*”Vi havde et godt samarbejde. Men vi kørte selvfølgelig nogle gange på kanterne af hinanden, fordi der var jo nogle enkelte gange, hvor vi sådan snuppede et medlem hist og pist. Vi kunne jo bedre snuppe et medlem fra pigerne, end pigerne kunne snuppe ét fra os. Så det var hjerteligt i en vis forstand. ... vi var lidt banditagtige.” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

*”Nu må jeg selvfølgelig ikke slå alle SiD’ere over en kam, men jeg synes, de nogen gange har taget røven på os i SiD.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”Vi kendte [formanden], men ikke altid for det gode. Han huggede vores medlemmer ... Han gik ud og lavede eksklusivaftaler, hvor vi syntes, han skulle have taget KAD med, når han gik ud og lavede eksklusivaftaler, sådan så dem, der stod hos os, de kunne blive stående, men nye medarbejdere de skulle stå i SiD. Så det var ikke udelukkende for det gode, vi kendte ham.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

Det afgørende i fusionsøjemed har været, om samarbejdet mellem afdelingerne har været drevet af en selvfølgelighed, fordi man organiserede lønmodtagere på de samme virksomheder, eller en nødvendighed for at spare på knappe ressourcer eller undgå alt for mange sammenstød i sager om grænsestridigheder. Men alene det, at der allerede havde været kontakter mellem KAD og SiD, samt at der de fleste steder i landet har været kræfter på begge sider af forhandlingsbordet, der så fusionen som en selvfølgelighed, har lettet forhandlingsprocessen.

### **SiD – SiD**

Forhandlingerne om de lokale sammenlægninger var – som det allerede er fremgået – ikke kun en forhandling mellem SiD kontra KAD. Da de nye afdelinger som regel bestod af en række både strukturmæssigt og politisk vidt forskellige SiD-afdelinger, var der således også i høj grad tale om en forhandling mellem SiD kontra SiD. Og hvis man kan gøre problemerne op efter disse linjer, var det mange gange konflikterne mellem SiD’erne indbyrdes, der både var mest udbredte og mest alvorlige.

Det er et forhold, der dokumenteres i spørgeskemaundersøgelsen. Her svarede 42 procent af de adspurgte, at de største forhindringer i forhandlingerne skyldtes uenigheder mellem de enkelte SiD-afdelinger. *”... seks formænd, der sidder med hver deres vision og deres måde at gøre det på, og hver deres holdning, og hver deres måde, kontorerne skal ligge på. Jeg kan godt sige dig, det er en kabale at få til at gå op. Og der kommer pigerne lige ind i den rotterede.”* (Vesterskov, Interview nr. 23)

Konflikterne mellem SiD-formændene betød, at KAD’erne i visse tilfælde nærmest var ved at give op.

*”Jeg kan huske, at da jeg deltog i det første møde, hvor vi var sammen med SiD-afdelingerne, så tænkte jeg: ’Det her, det bliver aldrig til noget!’ De var simpelthen så uenige indbyrdes, at det var vanskeligt at se, at de overhovedet skulle kunne blive enige om noget som helst.”* (Vesterskov, Interview nr. 25).

Tabel 8.3 Skyldes de største forhindringer i forhandlingerne uenigheder mellem:	Procent
SiD og KAD	27
De enkelte SiD-afdelinger	42
De enkelte KAD-afdelinger	3
Uenighederne udgjorde ikke nogen forhindring	28
Total	100

Nogle af SiD-afdelingerne var gennem mere eller mindre formelle kontakter allerede, da fusionen kun var i sin spæde begyndelse, begyndt at tale om, hvordan de kunne organisere sig i deres område. Man skulle tro, at dette havde en positiv virkning på forhandlingerne, idet man kom i gang med at snakke sammen i god tid. Nogle steder viste det sig at være et stort problem i forløbet, at der fra disse uformelle snakke forelå nogle aftaler og tilkendegivelser, som ikke alle de afdelinger, der siden hen blev involveret, havde været en del af.

I flere af de afdelinger, der indgår i undersøgelsen, var SiD-formændene allerede nået til enighed om, hvor afdelingskontoret skulle ligge, inden KAD blev inddraget i forhandlingerne (Sydland, Interview nr. 48).

*”Men os fire formænd var jo begyndt at snakke lidt om, at sådan og sådan og sådan, ikke også. Og jeg kunne jo godt se, at os fire, vi ville jo i hvert fald blive sådan cirka 3.500 medlemmer. Og det kunne vi da godt finde ud af. Det kunne vi godt se noget fornuft i, og vi kunne bruge de fleste af medarbejderne, og vi kunne godt få det til at hænge sammen. Det kørte vi faktisk lang tid på. Lige til den der famøse melding kom fra København af, at nu skulle vi tage KAD’erne med i forhandlingerne.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 23).

SiD’ernes enegang i den første del af fusionsforhandlingerne gav – som vi har set det i forbundsanalysen ovenfor – flere steder anledning til kritik. Det blev kritiseret både af TIB’erne, mens de endnu var med, og af KAD’erne, fordi der blev truffet nogle beslutninger, som derefter ikke var til at ændre. Men samtidig var der også nogle steder en positiv effekt dér, hvor SiD-afdelingerne internt var nået langt. Det gjaldt for eksempel i *Nordeggen*, hvor fire små SiD-afdelinger nåede at få sluttet sig sammen. Det havde den effekt, at der var færre afdelinger, der skulle forhandle, og det lettede processen om etableringen af *Nordeggen* afdeling.

De interne problemer mellem SiD-afdelingerne var allerede løst, og da der samtidig var tradition for gode relationer mellem SiD og KAD i dette område, blev processen yderligere lettet. Der var ingen ubekendte faktorer at frygte, og derfor blev der større fokus på de positive konsekvenser af fusionen.

*”Og der kunne jeg se, at hvis vi samledes og blev flere medlemmer, så kunne vi på den måde nemmere få det til at hænge sammen. Så jeg så fordele i, at vi kunne gøre det. Også fordi vi havde så mange fælles opgaver, vi løste sammen i forvejen, og jeg kunne*

*også se, vi kunne få nogle ressourcer fri til at gøre noget mere af det, vi gerne ville. Mere ud på virksomhederne, end vi nåede i det gamle KAD.”*  
(Nordegnen, Interview nr. 30).

De gode relationer mellem de lokale parter var således i Nordegnen medvirkende til en relativt problemløs forhandlingsproces. Tilsvarende bidrog et udbygget praktisk samarbejde mellem en række fagforeninger i *Rundby afdeling* til at selve forhandlingsprocessen her blev mindre vanskelig end så mange andre steder. Der var dog alligevel *”... virkelig helt enormt store skel i opfattelsen af, hvad en fagbevægelse er, og hvordan en fagbevægelse arbejder. Og hvordan de der interne hierarkiske strukturer op og ned de fungerer.”* (Rundby, Interview nr. 45).

Fem branchefdelinger havde allerede etableret et bofællesskab i et nyt kontorhus, og det gav derfor mere eller mindre sig selv, at de sammen kom til at drøfte etableringen af en ny Rundby afdeling, da det blev aktuelt. Den lokale KAD-afdeling havde i nogle år været på udkig efter nye lokaler, og i den forbindelse havde man drøftelser med forskellige afdelinger om sammen at bygge et fælles hus. Det var ikke SiD-afdelinger, men blandt andet FOA og Metal. Den daværende formand sad i hovedbestyrelsen, hvor hun fik nys om, at der var noget på vej i forbundet. De indkaldte Jane Korczak til en fortrolig samtale, og derefter blev der skiftet signaler. Nu tog man i stedet kontakt til de fem SiD-afdelinger, der havde bygget et fælles hus, for at spørge, om man ikke kunne bygge til, så der også blev plads til KAD-afdelingen. Det blev mødt med en positiv holdning, *”... så vi kunne flytte ind her som selvstændig KAD-afdeling den 1. januar 2004.”* (Interview nr. 44). Derefter var det snublen nær, at netop de nu seks afdelinger, som boede i samme hus, også gik sammen for at stifte en fælles afdeling i det nye forbund.

De indledende øvelser mellem SiD'erne viste nok så meget, hvor stor uenigheden var mellem SiD-afdelingerne, og at det derfor ville blive en vanskelig proces at få etableret en ny og større afdeling. Der var uenighed om det meste – herunder både strukturen, de politiske prioriteringer og fordelingen af posterne.

Det førte i en af afdelingerne til, at en SiD-formand for at gardere sig indgik en underhåndsaftale med KAD, som man kunne falde tilbage på, hvis forhandlingerne med de andre SiD-afdelinger skulle bryde sammen.

*”Jeg havde faktisk den aftale med KAD'erne, at hvis hele den fusion skulle mislykkes, så var vores plan B at flytte ud i sådan et hus her og lave fælles kontor. Det var plan B. Så skulle det hele falde til jorden, så var vores plan B så at arbejde mod fælles bo.”*  
(Fjordsted, Interview nr. 36).

### **Forhandlingsstruktur**

Det var i høj grad op til afdelingerne selv at finde ud af, hvordan de ville gennemføre forhandlingerne. Derfor tog de udgangspunkt i meget forskellige forhandlingsstrukturer forskellige steder i landet. De mest markante forskelle har været graden af inddragelse af bestyrelsesmedlemmer og tillidsrepræsentanter med flere. Der hvor inddragelse af bestyrelsesmedlemmer, tillidsrepræsentanter med flere har været i fokus, har forhandlingerne

godt nok typisk været en længere og til tider sej proces, men det synes også at være her, at implementeringen er sket med mindst besvær.

I de to afdelinger, hvor sammenlægningen er gået mest gnidningsfrit – Nordegnen og Vesterskov – havde man en forhandlingsstruktur med en række udvalg, hvor forskellige elementer af den nye afdeling blev diskuteret som en nyttig tilgang med deltagelse af en lang række repræsentanter i form af bestyrelsesmedlemmer og tillidsrepræsentanter fra de deltagende afdelinger.

I *Nordegnen* nedsatte man en formandsgruppe og fem-seks udvalg med to fra hver afdeling. Et udvalg kunne for eksempel beskæftige sig med økonomi, vedtægter eller a-kasse og diskutere og forhandle sig frem til et grundlag for den nye afdeling.

*”I bund og grund har det været en kæmpe fordel, at man ligesom har været med fra bunden af og kunne se, hvordan det hele passede, i stedet for det var noget, der blev trukket ned over hovedet.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

*”Man kan sige, at det gode ved strukturen der, det er, at vi besluttede sådan set sammen, hvordan det skulle strikkes sammen, i hvert fald rent fagligt.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

I Vesterskov afdeling lavede man tilsvarende en struktur med seks udvalg og en styregruppe. De seks udvalg forhandlede retningslinjer for ”Regnskab og Økonomi”, ”Personale og Jobbeskrivelse”, ”A-kasse”, ”Rutiner og Administration”, ”Faglig Service og TR’er” samt ”Love og Vedtægter”. Hensigten var at inddrage ”... så mange som muligt” (Vesterskov, Interview nr. 23).

Man var dog klar over, at det ikke kunne lade sig gøre at inddrage alle bestyrelsesmedlemmer fuldt ud. *”For fanden, det var 74. Det var jo helt vildt. Det kan du jo umuligt styre noget fornuft i”,* men derfor var det vigtigt, at de havde mulighed for at *”være med på side-linjen”*. (Vesterskov, Interview nr. 23).

I Vesterskov syntes de involverede tillidsrepræsentanter, at udvalgsarbejdet var en god proces:

*”... altså der var da en del møder, hvor man fik det tilpasset i den form, det har i dag. Altså, nej, vi havde ikke nogen slagsmål om noget som helst. Jeg tror vi alle sammen, vi var enige om, at det bedste, altså vi tog det bedste fra alle [afdelinger].” (Vesterskov, Interview nr. 27).*

*”... de havde i hvert fald tilrettelagt det rimeligt godt, må jeg nok sige, hele vejen igennem. Det krævede jo en masse møder og alt muligt for ligesom at få det på plads med, hvad folk de skal, og ja, det har jo så ikke noget med det her at gøre, men jeg har da hørt om historier fra andre afdelinger om, hvor fuldstændigt vanvittigt man bar sig ad. Og der synes jeg virkelig, hér klarede man det fantastisk godt med at få det hele ud, både med hvem der skulle være formand, og hvem der skulle være næstformand, og hvordan man fandt ud af det.” (Vesterskov, Interview nr. 26).*



Strukturen fungerede på den måde, at repræsentanter fra styregruppen med formanden for den største SiD-afdeling og fra KAD-afdelingen i spidsen var med i de forskellige udvalg, hvor der var repræsentanter fra afdelingerne, og hvor alle elementer i fusionen blev diskuteret. Her fulgte man princippet om, at ”plejer er død” – selv om det for nogle holdt hårdt ikke tilbagevendende at henvise til deres hidtidige måde at arbejde på.

De oplæg, som blev resultatet af arbejdet, passerede frem og tilbage mellem styregruppen og de enkelte grupper, indtil alle sten var blevet vendt, og der var fundet løsninger, som så ud til at være effektive og kunne samle den nødvendige opbakning. ”*Så vi satte jo faktisk demokratiet i gang i alle afdelinger på den der.*” (Interview nr. 23).

Hvis vi sammenligner med processen på forbundsniveau, så svarer denne metode til systemet med fællesudvalgene. Det er samtidig et udtryk for den særlige medlemsinddragende arbejds metode, der var blevet udviklet i KAD, og som her blev vurderet som et meget væsentligt element i den fornyelse, der blev tilstræbt.

Når det gælder Vesterskov afdeling er det imidlertid vigtigt at understrege, at det her nok så meget var en arbejdsform, som var blevet introduceret og udviklet i den største SiD-afdeling i området. Dybest set har denne måde at arbejde på derfor mere at gøre med *fornyelse kontra traditionalisme* end med procesorienterede kvinder kontra resultatorienterede mænd.

Et eksempel på denne arbejdsfacon oplevede vi den første aften, vi besøgte afdelingen, hvor 3F-afdelingen på det hotel, hvor vi var indlogeret, holdt et medlemsmøde om budgettet for det kommende år. I stedet for kun at fremlægge budget og lignende spørgsmål først i bestyrelsen og siden på generalforsamlingen er det typisk for denne afdeling, at der holdes medlems- og/eller TR-møder, hvor sagerne lægges frem. Det giver en bredere inddragelse og de aktive medlemmer en følelse af indflydelse. Det skaber et større ejerskab bag de væsentlige beslutninger. Som regel er det en problemfri proces, hvor ledelsen med formanden i spidsen kan få opbakning bag den linje, som allerede er fastlagt, men i de situationer, hvor der er utilfredshed, betyder metoden også, at signaler om ”uro på bagsmækken” bliver hurtigere opfanget.

*”... vi har simpelthen brugt det der med at indkalde folk til en dialog om vores budget, vores økonomi og vores ting og sager. Og det er så rart, at man kan stå for eksempel i går [til budgetmøde på Hotel Vesterskov] og sige: ‘Hør her venner, kan I sælge den der med 0-kontingentstigning ude på arbejdspladserne?’ Det kunne de.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 23).

I starten af forhandlingerne var det oplevelsen, at de ansatte og valgte på kontoret i den største afdeling var langt bedre informeret, end det var tilfældet i de øvrige enheder. Det gav lidt turbulens, som gav anledning til, at man fik udvalgene stablet på benene, således at det var folk fra alle afdelingerne, der blev involveret.

I de øvrige tre afdelinger i undersøgelsen var omfanget af inddragelsen i forhandlingerne på et mere afgrænset niveau. I *Rundby afdeling* blev nedsat en styregruppe med to fra hver SiD-afdeling og tre fra KAD-afdelingen. På grund af afdelingens størrelse var det i sig selv en betragtelig gruppe med 15 deltagere.

I *Sydland afdeling* foregik forhandlingerne indledningsvist kun mellem formændene. Det var således en relativt lukket proces, som først efterhånden blev udvidet. I denne afdeling skete det på KAD'ernes foranledning.

*”Vi inddrog nogle bestyrelsesmedlemmer hen ad vejen, jo, efter at vi havde haft bestyrelseskonference fælles oppe på [KAD's kursusejendom]. Der fik vi jo indført, at der skulle være andre med end formændene. Det var KAD, der sørgede for det, fordi vi syntes, det var en god idé, at der var flere med.”* (Sydland, Interview nr. 48).

I *Fjordsted afdeling* startede man også med en mere lukket struktur. Indledningsvist mødtes alle formænd i amtet, men man fandt hurtigt ud af at dele sig i to grupper; ikke af praktiske årsager, men først og fremmest på grund af 'gammelt nag'. Derefter nedsatte de fem afdelinger, der siden hen skulle blive til *Fjordsted afdeling*, en arbejdsgruppe bestående af de fire SiD-formænd og KAD-afdelingens formand, næstformand og a-kasseleder (*Fjordsted*, Interview nr. 36).

Et af bestyrelsesmedlemmerne i den nye afdeling ser kritisk tilbage på dette forløb. Han mener, at man i langt højere grad skulle have bredt arbejdet ud, så flere fra de gamle bestyrelser var blevet involveret.

*”Jeg kan jo kigge tilbage på den kommunale sammenlægning, og vi lavede et sammenlægningsudvalg, og det ærgrer mig den dag i dag, at vi ikke lavede noget tilsvarende i fagforeningen ... måske havde vi fået lidt mere fokus på og ... taget udgangspunkt i, hvad der var godt for medlemmerne, frem for at det jo... Jamen her, hvor vi sidder i dag, det har jo været meget politisk styret, kan man sige, frem for at man rystede posen og startede på en frisk.”* (*Fjordsted*, Interview nr. 42).

### *Særlige KAD-forhold*

Selv om stridigheder mellem SiD-afdelingerne ofte skabte flere problemer end mellem KAD og SiD, kunne SiD'erne også alliere sig, når det gjaldt de store spørgsmål som for eksempel fordelingen af poster. I en af afdelingerne fortæller en KAD'er, at SiD'ernes indgangsvinkel var, at de fordelte de poster, de ville have, og så kunne KAD fylde hullerne. Det kom en af SiD-afdelingsformændene oven i købet til at sige, mens KAD'erne hørte på det (*Vesterskov*, Interview nr. 25).

For KAD'erne var forhandlingsprocessen ofte en hård proces. *”Der var store forskelle mellem SiD og KAD, så derfor var der mange sværds slag.”* (*Vesterskov*, Interview nr. 25). De syntes til tider, at SiD'erne gik lidt for hurtigt frem, når der skulle træffes beslutninger. Formanden for en af SiD-afdelingerne husker, at han fik at vide af KAD'erne, at *'du kører bare på, og vi kan slet ikke følge med'*.

*”... jamen altså, vi skal være færdige til tiden. Vi kan ikke sidde og ævle og kævle om sådan nogle ting. Vi bliver nødt til at tage nogle beslutninger i stedet for at...’* Men det

*skal selvfølgelig også gennem-arbejdes. Men på et eller andet tidspunkt må man altså slå en streg i sandet.”*

*(Vesterskov, Interview nr. 23).*

KAD'erne blev også ekstra belastet af forhandlingerne, idet processen lagde beslag på en større del af deres ressourcer. Typisk var det kun én eller højst to KAD-afdelinger, der skulle forhandle med fem-seks SiD-afdelinger.

*”Hele afdelingen oppe i [bynavn], de skal jo være med fra både a-kasse og det hele, for vi skal have udvalg i alle de SiD-afdelinger, der var eksisterende. Og det var mange, der skulle findes til de poster der, for at vi kunne få indflydelse. Så det var både rengøringen, og det var uddannelseskonsulenten, der kom med i de udvalg der.”*

*(Sydland, Interview nr. 48).*

Det betød også meget for forhandlingsprocessen, hvilke erfaringer med interne sammenlægninger de involverede havde med i rygsækken. De fleste KAD- og SiD-afdelinger var enten i gang med at diskutere eller havde allerede gennemført afdelingssammenlægninger. Det var der både kommet positive og negative oplevelser ud af, men for mange var det først og fremmest erfaringen med processen, der havde betydning, idet man havde et mere klart billede af, hvad det var, man gik ind til.

Her havde KAD'erne, som havde været længst fremme i den interne lokale fusionsproces, en klar fordel.

*”Så dengang vi så femten måneder senere skulle i gang med den endelige øvelse, der vidste vi jo lige nøjagtig, hvad det drejede sig om. Så det hjalp jo selvfølgelig også.”*  
*(Nordeggen, Interview nr. 32).*

*”Vi havde vores fusionsaftaler, vi kunne skele til, og vi havde også nogle aftaler om, ... hvordan vi havde fået vores løn strikket sammen, og det var praktisk talt den, vi nærmest kopierede og lagde over i det nye”* *(Nordeggen, Interview nr. 32).*

*”Jeg vil sige, at jeg synes, at hele processen den er gået godt. Jeg kan ikke komme bagefter og sige, at det der, det var ikke godt. Vi havde et godt forløb. Og det tror jeg hænger meget sammen med, at vi havde været igennem en sammenlægning med X-by KAD.”*  
*(Fjordsted, Interview nr. 37)*

Et problem for KAD'erne var det derimod, at fusionerne som nævnt omfattede en stribe SiD-afdelinger og kun én KAD-afdeling. Det satte KAD'erne i mindretal i de forskellige forhandlingsorganer, og derfor var det almindeligt, at de en større repræsentation end den enkelte SiD-afdeling.

Det var eksempelvis årsag til stor uenighed og langvarige diskussioner i Vesterskov afdeling. *”... jeg kan huske de første møder, vi havde nede på distriktskontoret, hvor KAD de ville have to kvinder med, og vi [i en af de små SiD-afdelinger] kun kunne få én med. Det*

*havde vi da en masse spektakel om ... De var bange for, at de blev tromlet ellers.*” (Interview nr. 24). Det endte med, at KAD-afdelingen fik sin vilje, så der ikke skulle sidde en KAD-repræsentant alene over for seks SiD-repræsentanter, men i stedet to mod seks. Det var stadig skævt, men det var en kæmpefordel ikke at være en person helt alene.

Tilsvarende var der i styregruppen i Fjordsted afdeling flere KAD’ere med end fra de enkelte SiD-afdelinger. Her deltog både formand, næstformand og a-kasseleder fra KAD-afdelingen, det vil sige den samlede daglige ledelse, mens de fire SiD-afdelinger kun havde en repræsentant hver.

### **Afdelingsstruktur**

Indholdsmæssigt handlede uenigheden ikke mindst om, hvordan den nye struktur skulle sammensættes. Som vi har set det i gennemgangen af fusionen på forbundsniveau, var der en nærmest klassisk konflikt mellem SiD og KAD i spørgsmålet om balancen mellem grupper eller brancher, der følger overenskomstmåderne, og sikringen af helheden i organisationen. Hvor SiD’erne lagde afgørende vægt på brancherne, var den tværgående ledelse – afdelingerne som helhed – det vigtigste for KAD’erne. På den baggrund kunne man forvente, at det også i undersøgelsens fem afdelinger ville være et afgørende stridspunkt, hvordan kompetencen mellem afdeling og brancher skulle fastlægges.

Det var også tilfældet i flere af afdelingerne. Men derudover var der diskussioner om mange andre spørgsmål. Hvor stor skulle bestyrelsen være? Skulle der være en eller to næstformænd? Skulle a-kasselederen/kassereren være valgt eller ansat? Og hvordan skulle i øvrigt fordelingen mellem valgte og ansatte være?

Det er ikke hensigten her at gennemgå i detaljer, de uenigheder, der var om disse spørgsmål, og hvordan man nåede frem til de nødvendige kompromiser. Vi må nøjes med at tage enkelte punkter op og så i øvrigt nævne, hvordan det endte på de øvrige områder i afsnit 8.5 nedenfor om resultatet af forhandlingerne.

Det skal understreges, at det naturligvis var særdeles vanskeligt at diskutere sådanne struktur-mæssige spørgsmål isoleret fra spørgsmålet om, hvilke personer, der skulle indtage hvilke poster. På samme måde som det på forbundsniveau spillede en rolle at få afklaret den personlige usikkerhed, så var det også vigtigt i de lokale forhandlinger – ikke mindst fordi der var en lang række afdelingsformænd, som ikke længere kunne indtage en ledende rolle. Af den grund var personspørgsmålene også meget mere problematisk lokalt end på forbundsplanet. Mens der således ikke var nogen tvivl om, hvem der skulle være den nye forbundsformand, var det i mange afdelinger et langt mere åbent spørgsmål, hvem der skulle stå i spidsen for den nye organisation.

Det vender vi tilbage til nedenfor. Her må det konstateres, at det mange steder var helt umuligt at starte forhandlingerne med en afklaring af personspørgsmålene. Det ville have medført langvarige og bitre konflikter, uden at man kom nærmere løsningen af de mange praktiske spørgsmål.

Derfor var det almindeligt, at personspørgsmålene – herunder spørgsmålet om, hvem der skulle være formand – blev lagt til side, og at man i stedet tog fat på diskussionen om, hvordan den nye afdeling skulle bygges op.

*”Vi ... blev jo ved med at sige: ’Vi kunne godt tænke os, at en faglig sekretær skal lave sådan, vi kan godt tænke os at...’. Folkene, dem sætter vi på langt, langt senere. Vi nævner ikke nogen navne endnu. Og vi kom længere, og vi kom længere, og vi kom længere. Til sidst så var det jo altså igen ligesom den her, vi gik rundt om, den grød der, og man turde ikke springe ud i smørklatten så at sige, for man vidste, at hvis der blev nævnt et navn, så eksploderede hele lortet.” (Sydland, Interview nr. 47).*

#### *Bestyrelsernes størrelse*

Spørgsmålet om den nye afdelingsbestyrelses størrelse havde en vis vægt i forhandlingerne, fordi det i høj grad handlede om balancen mellem de små og de store afdelinger. Da lokalstrukturen blev diskuteret på SiD’s kongres i april 2004, var der fortsat en omfattende kritik af den gennemgribende reform af afdelingerne. Et af hovedargumenterne mod at nedlægge de mange små afdelinger var – som det er omtalt i kapitel 6 ovenfor – at forbundet derved mistede 2.000 gode ambassadører på arbejdspladserne og i lokalsamfundene i form af alle de bestyrelsesposter, der ville forsvinde.

Hvis man i de nye, store afdelinger valgte at sammensætte en forholdsvis lille funktionsduelig bestyrelse for at sikre en vis handlekraft, så ville dette ”tab af ambassadører” slå fuldt igennem. Opererede man derimod med store bestyrelser, så ville tabet af repræsentanter blive minimeret, og så kunne man frem for alt sikre, at de mange små afdelinger stadig kunne få repræsentanter fra deres område med i den nye politiske ledelse. Problemet var, at sådanne bestyrelser kunne have en tendens til at blive for lidt politisk operative og for meget en diskussionsklub. Sådan var der i hvert fald et bestyrelsesmedlem i Fjordsted, der så på det.

*”Jeg tænker også, at det jo også er dyrt at have en bestyrelse på hvad... 25 medlemmer? [19 medlemmer og 7 deltagende suppleanter fra starten] 12 kunne måske også gøre det. Det var måske et mere passende antal, hvis man skal rykke ind i de ting, der skal snakkes om og også være rimelig effektive. ... Og en ledelse på to-tre stykker kunne muligvis også godt have styret de 15 andre.” (Fjordsted, Interview nr. 42)*

Det var typisk repræsentanterne for de små afdelinger, der kæmpede for så store bestyrelser som muligt, og de blev bakket op af KAD’erne, der som regel så store bestyrelser som et redskab til at sikre en større inddragelse udefra i afdelingens arbejde.

Hvordan slagsmålet endte, skal vi vende tilbage til nedenfor. Men det skal indskydes, at det pågældende bestyrelsesmedlem fra Fjordsted faktisk havde oplevet, at bestyrelsen – trods dens størrelse – var kommet til at fungere godt.

#### *Brancheopdeling*

Som vi skal se nærmere nedenfor, blev der i tre af de fem afdelinger i undersøgelsen etableret en struktur svarende til de eksisterende blandede afdelinger i SiD. De særlige overenskomstmæssige forhold med videre, som knytter sig til de forskellige brancher, blev således varetaget af faglige medarbejdere og tillidsrepræsentanter inden for rammerne af den samlede afdeling. Da der var enighed om en sådan opbygning i disse afdelinger, var der der-

for ikke noget grundlag for den klassiske diskussion mellem KAD'erne og SiD'erne om balancen mellem grupper og helhed.

Det var der derimod i to afdelinger – Rundby og Vesterskov – hvor der på forskellig måde blev indført en struktur med gruppe- eller branchedeling. Karakteristisk nok var det de to største afdelinger, som valgte denne struktur. Der synes at være en sammenhæng mellem størrelse og branchedeling. Jo større afdelinger, desto større behov er der for stærke branchemæssige enheder. Samtidig giver de mange medlemmer også et bedre grundlag for en gruppedeling, der matcher forbundets seks grupper.

Mest markant var gruppedelingen i Rundby, der som nævnt var en sammenslutning af fem brancheafdelinger i byen samt KAD-afdelingen og en blandet SiD-afdeling i en omegnskommune. Selv om de fem brancheafdelinger og KAD allerede var samlet i samme hus, var der stærke traditioner for selvstændighed knyttet direkte til brancher og overenskomster. Derfor ville disse fem aldrig have accepteret en ny afdeling uden en opbygning, der fastholdt gruppernes selvstændighed i vid udstrækning.

I den blandede SiD-afdeling var der større forståelse for nødvendigheden af en stærk helhed, men man var parat til uden større sværds slag at acceptere de øvrige SiD-afdelingers krav. Så den eneste markante modstand kom fra KAD-afdelingen, hvor man så med stor skepsis på gruppedelingen i SiD. Når KAD'erne ønskede en reel fusion og ikke en optagelse, mente de ikke mindst, at det nye forbund og de nye afdelinger skulle fravige den hidtidige markante gruppedeling i SiD.

*”... det vil vi jo ikke lægge skjul på, at vi var arge modstandere af gruppestrukturen. Altså, det er et lille mini-forbund, og sådan set med vores øjne, så synes vi, at vi har set eksempler nok på – blandt andet med FOA, som har de der sektoropdelinger, og HK – at det ikke er måden at drive en fælles fagforening på. Altså, det bliver man bare stangfrustreret over.” (Rundby, Interview nr. 44).*

Ikke desto mindre blev der lagt voldsomt pres på fra de tidligere brancheafdelingens side, og det stod hurtigt klart, at der ikke ville blive nogen sammenlægning uden en stærk gruppedeling. Modstanden måtte derfor opgives. *”... på det felt havde vi jo ligesom resigneret, fordi vi jo kunne have sloges i tre år ... Vi var de eneste – sammen med X-by – der syntes, det var en rigtig god ide [med en stærk helhed]. Og så kommer man ingen vegne.” (Rundby, Interview nr. 44).*

Ikke alene blev der lagt op til en struktur med stærke grupper. Forslaget fra de tidligere brancheafdelinger opererede endda med en svag overbygning i form af et repræsentantskab. Der var således ikke en samlet overordnet politisk myndighed, og den fælles bestyrelse kunne næppe undgå at blive afhængig af grupperne. Dermed var det vedtægter, der var i strid med forudsætningerne i fusionsaftalen på forbundsplan mellem SiD og KAD, hvor det var slået fast, at afdelingerne skulle have en politisk ledelse med udgangspunkt i en fælles generalforsamling som højeste myndighed.

Det måtte man se bort fra, mente man i SiD-afdelingerne. Det var den rigtige struktur med et repræsentantskab, fordi det fastholdt væsentlige principper i de eksisterende afdelinger. Det lå – som det blev formuleret af den senere formand – *”... forholdsvis klart for*

*SiD'erne, at der kan ikke være tale om andet.” (Rundby, interview nr. 43) Det var primært, ”fordi vi har haft opdelingen, altså vi kan ikke se andet.” (Rundby, Interview nr. 43).*

Til gengæld var det en svær kamel at sluge for KAD'erne. De gik dog ud fra, at repræsentantskabsstrukturen ikke ville blive til noget, fordi den var i strid med forbundenes aftale, og man var vant til fra KAD, at hvis afdelingerne foretog sig noget, der var i modstrid med forbundsvedtægterne, så blev det bremset af forbundet. Da SiD'erne hverken var til at hugge eller stikke i, sagde KAD'erne til sidst til sig selv: *”Nu gider vi ikke diskutere repræsentantskab eller generalforsamling mere, fordi forbundene vil da kigge på det, og så kommer det sgu da tilbage igen.”* (Rundby, Interview nr. 44).

Der blev godt nok lagt mærke til denne afvigelse fra normerne i fusionsaftalen for Rundby afdeling, men der blev ikke taget egentlige skridt, der kunne have ført til en underkendelse af repræsentantskabsstrukturen. *”... det må være noget berøringsangst, eller hvad pokker det er.”* (Interview nr. 44). Først og fremmest var det SiD-ideologien med de suveræne afdelinger, som slog igennem. At gribe ind over for beslutninger truffet i lokale afdelinger er kun noget, man griber til i yderste nødsfald – og så alvorligt blev afvigelsen åbenbart ikke vurderet.

Også i *Vesterskov afdeling* blev der lagt op til en struktur med indbygget brancheopdeling. Her skulle der etableres grupper med selvstændig bestyrelse svarende til de seks grupper i det nye forbund, og disse grupper skulle have indstillingsret i forhold til valg af bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen. Men den fælles generalforsamling med valg af daglig ledelse var her klart fastlagt som den øverste myndighed.

Det var ikke mindst den største SiD-afdeling i fusionsforhandlingerne, der lagde op til denne struktur, som KAD'erne så med skepsis på. De accepterede dog princippet, fordi der samtidig fremstod en stærk tværgående ledelse. For eksempel var de faglige sekretærer i Rundby valgte på en måde, så grupperne kontrollerede disse valg, hvor de i *Vesterskov* var ansatte og dermed kontrolleret af ledelsen med formand og næstformænd i spidsen.

Gruppedelingen skal selvfølgelig først og fremmest ses som en struktur, der skal styrke overenskomstarbejdet inden for de enkelte brancher, men samtidig var det også tænkt – i hvert fald i *Vesterskov afdeling* – som et princip, der kunne styrke demokratiet, fordi det sikrer en betydelig mindretalsbeskyttelse. Den største gruppe – det vil næsten altid sige industrigruppen – må acceptere, at der også skal være plads til de mindre grupper.

### **Fordelingen af poster**

Spørgsmålet om fordelingen af posterne i de nye afdelinger spillede den afgørende rolle i de lokale fusionsforhandlinger. Selv om indholdet var det vigtige set i det lange perspektiv, så var personspørgsmålene her og nu afgørende. Hvis ikke man på det område kunne finde løsninger, der kunne samle, så ville fusionerne falde fra hinanden.

*”Vi skulle have KAD'ere ind, og så skulle vi have fem gamle formænd, og vi skulle have fem gamle a-kasseledere, og vi skulle have fem kasserere ind i forhold til det her spil. Og det kan jeg godt sige dig, det har dølen hammerne ikke været sjovt.”*  
(Sydland, Interview nr. 47).

Det var således en vanskelig kabale, man skulle have til at gå op, og det afgørende element var beslutningen om, hvem der skulle være formand i den nye afdeling. Det var mest et slagsmål mellem SiD'erne – ofte af ”blodig” karakter. Nogle få steder var KAD med i kampen – og faktisk blev det i den ene af de fem afdelinger i undersøgelsen KAD-kandidaten, der løb med sejren. Men ellers måtte de blot – nogle gange med en vis undren – betragte hanelefanternes kamp fra sidelinjen. Det var svært især for formændene for de mange små afdelinger at se sig selv placeret i en mere inferior position – måske endda ikke en gang som valgt, men som ansat.

Tabel.8.4 Fordeling af poster som blokerende faktor i forhandlingerne (angivet i procent)

	SiD	KAD
Stor eller dominerende betydning	45	65
Nogen betydning	27	19
Ingen eller lidt betydning	28	16
Total	100	100

Spørgeskemaundersøgelsen bekræfter dette billede, idet fordelingen af poster er det spørgsmål, der er blevet oplevet som den mest blokerende faktor i forhandlingerne. Samtidig er det i højere grad KAD'erne end SiD'erne, der mener, at dette spørgsmål har haft stor eller dominerende blokerende betydning i fusionsprocessen.

#### *Et speget spil*

Forløbet af spillet omkring formandsposten i *Vesterskov afdeling* giver et godt eksempel på, hvor kompliceret og speget et forløb man skulle igennem for at finde en holdbar løsning. Med en sammenlægning af seks SiD-afdelinger og en KAD-afdeling var der ikke tvivl om, at formanden skulle hentes fra SiD – specielt da det viste sig, at den siddende KAD-formand besluttede at benytte lejligheden til at trække sig tilbage. Der var i virkeligheden kun to mulige kandidater. Det var formanden for den største afdeling, der lå i den kommune, som havde mest industri, og formanden for den noget mindre afdeling i områdets kulturelle og historiske center – egnens gamle købstad. Formanden her var tillige områdets hovedbestyrelsesmedlem.

For formanden i den største afdeling var det vigtigste, at få afdelingen placeret med hans kommune som det afgørende center, dels fordi det lå mere centralt i forhold til den samlede nye afdeling, dels fordi det var her, industrierne og de fleste medlemmer var placeret. Han var parat til at afgive formandsposten, hvis han kunne få lov til at beholde afdelingskontoret. På et passende tidspunkt i forløbet, mens alle var samlet på en kursusejendom for at drøfte fusionen, sørgede han for at komme til at gå en tur alene med formanden fra købstadsafdelingen. Og han sagde direkte til ham, at han skulle være formand og også fortsat hovedbestyrelsesmedlem, men til gengæld skulle afdelingskontoret ligge i Vesterskov, hvor han selv ville indtage posten som en stærk næstformand.

At udvikle afdelingen var alligevel det, der talte mest for formanden for den største afdeling, og han var derfor tilfreds med det kompromis, der dermed lå i kortene. I første omgang



var ikke andre orienteret om denne uformelle aftale mellem formandskandidaterne, men der var ingen tvivl om, at løsningen ville være gledet igennem uden større problemer. Men da tiden endelig var inde til at træffe den afgørende beslutning på et møde i styregruppen, var det købstadsformanden, der foretog en overraskende manøvre. Han ville ikke være formand, men ville have en post som konsulent og så i øvrigt passe hovedbestyrelsesarbejdet. Det var formanden for den største afdeling, der skulle stå i spidsen for den nye organisation. På den måde fik afdelingen med de mange industrivirksomheder både afdelingskontoret og formandsposten.

#### *De små rotter sig sammen*

Mens forløbet i Vesterskov endte i god ro og orden, selv om det var præget af uformelle korridorftaler, så var valget af formand i *Sydland afdeling* en langt mere "blodig" affære. Det største slagsmål om formandsposten i de fem afdelinger, der er med i undersøgelsen, fandt utvivlsomt sted her.

Forhandlingerne foregik mellem fem SiD-afdelinger og en KAD-afdeling og igen stod det klart, at SiD'erne måtte ende med at løbe med formandsposten. Området har et center i form af en gammel købstad, hvis afdeling samtidig var den største af deltagerne i fusionen. Derfor måtte det umiddelbart forekomme naturligt, at man både lagde afdelingskontoret her og valgte formanden fra dette område. Han kandiderede da også til posten, men fik problemer, fordi han ikke i tide fik sikret sig de nødvendige alliancepartnere. På grund af forskellige "gamle historier" var der flere af formændene fra de små afdelinger, der var betænkelige over så markant at tilgodese det, der ville blive centeret i den nye organisation.

Det endte til manges overraskelse med, at en af formændene fra de små afdelinger blev indsat som formand. Han fik i forløbet en henvendelse fra en af de andre formænd, der spurgte, om han ikke kunne tænke sig at stå i spidsen for den nye organisation. Svaret var, at det kunne da ikke udelukkes, men det måtte forudsætte, at der til gengæld, bortset fra købstadsafdelingen, var opbakning fra de andre SiD-afdelingers side. Denne opbakning blev sikret, og på den måde blev den formand, der på forhånd var anset for at være en klar favorit, udmanøvreret. De små afdelinger rottede sig sammen mod den store.

Denne alliance blev fortsat ved fordelingen af de øvrige poster. Da købstadsafdelingen foreslog, at man skulle vælge to næstformænd i stedet for én, blev det således afvist. Der kunne henvises til økonomiske årsager, men nok så stor vægt havde det, at man derved undgik, at den vragede kandidat fik manøvreret sig ind i den daglige ledelse som den ene af to næstformænd. Når man kun fik en, var det nemlig klart, at man her måtte vælge KAD's kandidat. KAD'erne valgte at holde sig uden for det spegede spil og acceptere den kandidat, som SiD'erne samledes om – under forudsætning af, at de fik næstformandsposten.

Dette forløb skabte frustrationer og bitterhed. Det må derfor antages, at det var medvirkende årsag til, at implementeringsfasen i denne afdeling var særligt vanskelig og endte med et stort åbent slagsmål, hvor 3F-afdelingens interne konflikter blev blæst ud i de lokale medier.

*”det kan jeg slet ikke få ind i min hjerne, hvorfor man ikke bare kan tage den, der er bedst.” (Sydland, Interview nr. 51).*

*”... allerede dengang blev der jo lavet nogle rævekager. Man var jo nødt til at bestemme på forhånd: hvem skal man tage.” (Sydland, Interview nr. 50).*

*Den store udmanøvrer de små*

I Fjordsted var det fra starten et emne, hvem der skulle bestride formandsposten. Spørgsmålet kom allerede op, da det skulle besluttes, hvilke afdelinger der skulle lægges sammen, men da man først havde fået fordelt amtets afdelinger på to nye 3F-afdelinger, besluttede man sig for at lægge sagen på hylden.

*”Så besluttede vi, at det var den sidste ting, vi ville løse, sådan at alle arbejdede positivt frem mod sammenlægningen. Så der fik vi lukket det ned i hele startfasen” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”Der var ingen kamp om, hvorvidt KAD skulle sidde i ledelsen, det gav sig selv. Fordi de var så uhyre kvalificerede. Kampen stod om formandsposten. Der var tre SiD’ere, der gerne ville være formand. Og vi kunne ikke fra KAD pege på nogen af dem. Vi kendte dem jo ikke” (Fjordsted, interview nr. 39).*

Med en fordeling på fire SiD-afdelinger, hvoraf en var klart den største og placeret i områdets store by og tre små afdelinger, havde der været mulighed for en alliance mellem de tre små afdelinger imod den store, især hvis man havde kunnet få KAD’erne med. Det var en potentiel mulighed, fordi den store afdeling havde et særligt ry for ”at stjæle KAD-medlemmer”. Men en sådan alliance blev ikke til noget.

*”Selvfølgelig har vi nok hver især gået og snakket om, hvem der var mulige emner og sådan nogle ting. Jeg kan jo kun snakke for os selv. Men det var faktisk meget sent i forløbet, at det blev besluttet, hvem vi indstillede. Og det kan godt være, at det er det, der har gjort, at processen er gået nemmere, fordi alle måske har gået og troet, at så bliver det nok mig, og så har man været mere positivt. Det kan jo godt være, for der var i hvert fald nogen, der blev overraskede over, det ikke blev dem. Det var helt tydeligt.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

Problemet var, at de små afdelinger ikke kunne samles om en fælles kandidat. To ud af de tre formænd så også sig selv som den oplagte formand i den nye afdeling.

*”Jeg synes jo, man skulle kigge på talentet og viljen til at gennemføre nogen ting og have visioner. Men der var nogen, der blot sagde, at det var tyngden af medlemmer, der*

*talte, og hvis det var, så kunne vi bare tage en urafstemning. Der synes jeg et eller andet sted, at der havde man måske en lidt forkvaklet holdning til det.”*

*(Fjordsted, Interview nr. 38).*

Men tyngden i den store afdeling blev netop afgørende, fordi de små afdelinger var splittede. Formanden i den største afdeling fik endda forud for den endelig afgørelse indgået en alliance med den formand, som ikke selv havde formandsambitioner, og så var løbet kørt. KAD'erne holdt sig neutrale hele vejen igennem og kunne undlade at tage stilling, da konkurrenterne trak sig, så der til sidst kun var en SiD-kandidat tilbage, og resultatet dermed gav sig selv.

Udfaldet gav anledning til frustrationer hos de potentielle formandskandidater, der måtte se posten gå deres næse forbi. Men det lykkedes i det videre forløb i vid udstrækning at få skabt en fordeling af poster og en opbygning af afdelingen, som der kunne samles bred enighed om. Formandslagsmålet skabte derfor ikke grundlag for senere konflikter, når forhandlingsresultatet skulle implementeres, på samme måde som det skete i Sydland.

#### *KAD slår SiD*

I *Nordeggen afdeling* var der fra starten lagt op til et åbent slagsmål, idet både en SiD-formand og en KAD-formand meldte sig på banen til posten som leder af den nye afdeling. Der er tale om den af de fem afdelinger i undersøgelsen, hvor der er den største andel af kvinder, så derfor var det en realistisk mulighed for KAD'erne at gå efter formandsposten her. For SiD-formandens vedkommende var det først og fremmest på grund af et ønske fra bestyrelsen, at han stillede op.

Da man ikke kunne opnå umiddelbar enighed, blev det besluttet at lade spørgsmålet ligge, og da det til sidst i forhandlingerne blev taget op igen, havde det mere eller mindre løst sig selv. Alle involverede, inklusiv den kandiderende SiD-formand var enige om, at KAD-formanden skulle være formand for den nye afdeling, mens SiD'eren blev næstformand.

Det, der kunne have ført til en ødelæggende konflikt, endte således med konsensus om sammensætningen af den nye ledelse. Et typisk forløb i denne afdeling, hvor den interne enighed var mest udtalt.

I *Rundby afdeling* var der ikke det store slagsmål om formandsposten. Med den valgte gruppestruktur blev der hurtigt bred enighed om, at det måtte blive formanden for den største af de branchefdelinger, som indgik i fusionen, det vil sige industrigruppen, som blev valgt. Man valgte så, at tage det nødvendige hensyn til KAD's placering i ledelsen ved at vælge en KAD-repræsentant som næstformand.

#### *Den øvrige fordeling*

Udover de relativt få formandsposter var der mange andre poster, der skulle fordeles. At det blev gjort på den rigtige måde, var afgørende for, at ødelæggende konflikter kunne undgås i det videre forløb. En almindelig metode var fra starten at meddele, at alle valgte og ansatte i faglige og a-kassemæssige funktioner ville komme med over. Ganske vist kunne de enkelte personer ikke vide, hvad de ville blive sat til, men de kunne være sikker på, at der

var en post og dermed et fortsat arbejdsgrundlag at se frem til. Det kunne medvirke til at tage toppen af dramaet. Til gengæld gjorde denne metode det vanskeligere at indkassere den rationaliseringsgevinst, der gerne skulle ligge i at slå små enheder sammen.

*”Vi var enige om jo, at ingen skulle fyres. Der skulle være brug for alle. Det var vi faktisk enige om” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”Jeg synes, man er startet et forkert sted, forstået på den måde, at i dag sidder vi med en bestyrelse, der er dobbelt så stor som nødvendigt i min verden. Vi har en ledelse på fem personer, som skal styre et samlet personale på 17. Alt sammen bestemt af nogle politiske hensyn, og af at alle skulle tilgodeses, og alle skulle have så og så mange bestyrelsesmedlemmer, og alle skulle have så og så mange formandsposter – næsten – og næstformandsposter. I dag kan jeg godt se, at vi burde måske have startet med medlemmerne og sagt: ’Hvad har medlemmerne brug for, at deres nye fagforening skal kunne?’ Og så indrettet os derefter.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

Fordelingen af de øvrige poster fyldte mindre end formandsposten. Det var et spørgsmål om en eller to næstformænd, om man skulle have en valgt a-kasseleder og/eller kasserer, og så om fordelingen af de mange poster som faglige medarbejdere/sekretærer og a-kassemedarbejdere.

*” Den her gruppe, som forhandlede fusionen på plads her, det vil sige, det var de fire SiD-formænd og KAD’s formand, a-kasseleder og næstformand ... nedsatte så en arbejdsgruppe, der tog ud og havde medarbejdersamtaler ... [Det var mig] og a-kasselederen. Vi tog så rundt og snakkede med medarbejderne for at kortlægge kompetencer og ønsker ... For at prøve at få alle bragt på den plads, de gerne ville.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

Første del af denne proces fandt dog sted, før formandsvalget var på plads, og derfor var de to SiD-kandidater og a-kasselederen med rundt. Men da konkurrencen om formandsposten blev afblæst, blev denne tremandsgruppe reduceret til to (Interview nr. 39).

Vi vender tilbage til spørgsmålet om valgte eller ansatte a-kasseledere nedenfor i afsnittet om a-kassen. Her skal nævnes, at det herudover især var spørgsmålet om næstformand/næstformænd, der kunne give anledning til konflikter. Hvis formandsposten gik til den store afdeling, så var det oplagt at give næstformandsposten til KAD, men det skabte uro blandt SiD’erne fra de små afdelinger, som indgik i fusionen, og så måtte man ty til løsningen med at indføre to næstformænd.

Det var en økonomisk dårlig løsning for afdelinger med et svagt grundlag som for eksempel *Sydland afdeling*, og derfor blev der kun én næstformandspost her. Flertallet valgte den økonomisk set fornuftige løsning. Til gengæld var der så kun en næstformandsplads til KAD og ingen til SiD. Derved blev – som vi beskrev det ovenfor – den detroniserede formandskandidat holdt udenfor, og det bidrog formentlig til beslutningen. Der var også en skjult dagsorden bag.

I *Vesterskov afdeling* blev der valgt to næstformænd for ikke alene at tilgodese KAD'erne, men også de små SiD-afdelinger. Det var der enighed om, men til gengæld opstod kort før den afgørende beslutning uenighed om, hvordan opgaverne skulle fordeles mellem de to næstformænd. Der var lagt op til, at den ene skulle have fortrinsvis politiske, udadvendte opgaver, mens den anden skulle have mere organisatoriske opgaver.

SiD'erne havde i forvejen diskuteret spørgsmålet, og deres kandidat – formanden fra en af de små afdelinger – ville have den politiske post. Det så ud til at ville blive resultatet, men så satte KAD'erne hælene i. Det ultimative budskab var, at enten fik KAD den politiske næstformandspost eller også ville man have formandsposten.

KAD'erne argumenterede med, at deres kandidat havde klart de bedste forudsætninger for at løfte det udadvendte arbejde, og i sit stille sind måtte den nye formand for *Vesterskov afdeling* erkende, at det var rigtigt. Han besluttede sig derfor for at diskutere situationen uformelt med SiD-kandidaten, og det lykkedes for ham at overtale denne til at acceptere den organisatoriske post – under hensyntagen til sikringen af det gode samarbejde mellem KAD'erne og SiD'erne. SiD-næstformanden følte nok, at han var blevet presset lige lovlig meget, men han accepterede dog snart sin funktion, og der udviklede sig et godt forhold mellem de tre i den daglige ledelse.

### Fair Repræsentation

Fair repræsentation spillede flere steder en rolle i forhold til fordelingen af poster, da man endelig nåede frem til at diskutere dette spørgsmål åbent. Her var KAD'erne på mærkerne for at sikre sig en rimelig placering. Det var blandt andet i *Vesterskov afdeling* en væsentlig årsag til, at KAD's næstformand fik den placering, hun ønskede.

*"I den fase lænede vi os meget op ad Fair Repræsentation. Havde den ikke været der, havde jeg ikke fået den post, jeg gerne ville have." (Vesterskov, Interview nr. 25).*

*Betød fair repræsentation noget? "Det kan du tro. Vi regnede, og vi regnede, og vi gangede, og vi dividerede. Jeg var helt sikker på, at de ville snyde mig konstant, så vi ikke fik dem med, vi skulle have med. ... Det var hver gang, der kom nye tal på bordet, så kom regnemaskinen op igen." (Sydland, Interview nr. 48).*

*"Jeg tror, det var derfor, det blev besluttet [at der skulle være to næstformænd], at det var, fordi vi henviste til den der Fair Repræsentation. Og det gjorde vi jo hele vejen igennem. Vi var meget sådan opmærksomme på at overholde det der... det var vi" (Fjordsted, Interview nr. 37).*

Samlet set, inklusive alle poster i afdelingerne som valgte og ansatte og bestyrelsesposter, lykkedes det da også KAD i rigelig grad at opnå sin andel. Andelen af poster svarede til andelen af kvinderne, men typisk var det, at det var KAD'erne, der løb med det meste, mens de kvinder, der i forvejen var i SiD, blev underrepræsenteret (Hansen og Scheuer 2006).

Når det gjaldt ledelsen, blev der tale om en overrepræsentation af KAD'erne. Det var eksempelvis nødvendigt at give dem en plads i den daglige ledelse – selv om KAD'erne i

mange afdelinger i virkeligheden ikke havde medlemmer til det. Derfor blev det også almindeligt med at udvide antallet af næstformænd fra en til to.

### Støtte fra forbundet

De fem afdelinger trak kun i meget begrænset omfang på forbundet i forhandlingsprocessen. Men der blev dog ind imellem skelet til den drejebog, som forbundet havde udarbejdet og lagt på internettet.

*”Vi brugte faktisk ikke, skal vi sige, forbundet i det spil her. Bortset fra at vi tyvstjal nogle ting ud fra drejebogen af, som var vigtige, blandt andet med virksomhedsoverdragelse og alle sådan nogle ting ... Nu er vi jo sådan herovre os jyder, du, vi kan godt finde ud af noget selv engang imellem.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 23).

*”Det var meget lidt” [de kiggede i drejebogen] (Nordegnen, Interview nr. 30).*

*”Altså helt ærlig, vi klarede jo os selv. De kan ikke rose sig af, at de har hjulpet os. Det synes jeg ikke. Det har vi klaret selv ... Jeg tror heller ikke, vi havde brug for det”*  
(Fjordsted, Interview nr. 37).

Det kan fremhæves, at det var en både lang og opslidende opgave at få samlet de gamle afdelinger og skabt nye, større enheder. Det skete ikke uden betydelige konflikter undervejs – især om fordelingen af poster. Det var jo både folks position i det faglige hierarki og deres daglige levebrød, der stod på spil.

Generelt var det for *Nordegnen afdeling* en forholdsvis nem proces. Som en af afdelingens faglige sekretærer, der var tidligere formand i en SiD-afdeling, udtrykte det:

*”Jeg har i hvert fald ikke haft nogen søvnløse nætter.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

I *Fjordsted afdeling* var forløbet ganske vist præget af et slagsmål om formandsposten, men de fleste beslutninger derudover blev truffet i nogenlunde enighed.

*”Jeg synes da ikke, alt har været slåskamp. Vi har da også kunnet snakke om det og sige: ’Er det fornuftigt eller ikke fornuftigt?’ Jeg synes ikke, vi har sloges om alting”*  
(Fjordsted, Interview nr. 37).

*”Så jeg var meget åben og positiv. Og jeg synes ... vi havde det rigtig godt med en god proces.  
Men det kan man også godt mene, når man synes, man har fået mange ting igennem”*  
(Fjordsted, Interview nr. 39).

I *Vesterskov afdeling* var forhandlingsforløbet besværligt med flere problemer undervejs, men også her var der i sidste ende stor og bred opbakning om resultatet. Også i *Rundby*

*afdeling* nåede man i mål uden ødelæggende konflikter. Her var der dog med gruppestrukturen og et repræsentantskab som øverste myndighed – til KAD’ernes store utilfredshed – blevet indbygget et problem for den tværgående daglige ledelse, der stod uden for de i øvrigt meget selvstændige grupper.

Mest problematisk var forløbet nok i *Sydland afdeling*, fordi der her var skabt en alliance mellem de små afdelinger, således at afdelingen fra området hovedby blev holdt uden for indflydelse – både i kampen om formandsposten og i spørgsmålet om en eller to næstformænd. Det betød indbyggede frustrationer med risiko for, at alvorlige konflikter kunne bryde ud, når afdelingen skulle bringes til at fungere efter den 1. januar 2005.

## 8.5 Forhandlingsresultatet – Afdelingens struktur

I dette afsnit skal vi beskrive resultaterne af forhandlingsprocessen. Hvad var det for en hovedstruktur, der blev nået frem til i opbygningen af de nye afdelinger? Hvordan blev fordelingen mellem valgte og ansatte? Hvilke beslutninger blev truffet vedrørende placeringen af det nye afdelingskontor, og i hvilket omfang blev der samtidig opereret med lokale servicekontorer? Denne oversigt danner baggrund for den efterfølgende analyse af implementeringen af de nye strukturer, da det nye forbund og de nye afdelinger blev en realitet.

### Den nye opbygning

Med rapporten fra fællesudvalget for lokalstruktur blev der lagt op til, at den almindelige afdeling skulle opbygges, så den dækkede alle brancher og fik en tilsvarende form for gruppedeling som i forbundet, men med en klart defineret fælles ledelse med afsæt i afdelingsgeneralforsamlingen som den højeste politiske myndighed.

Der blev åbnet op for andre mulige konstruktioner som for eksempel brancheafdelinger, og det blev fastslået, at afgørelsen om den lokale struktur inden for de overordnede rammer alene skulle bestemmes af de afdelinger, der indgik i fusionerne. KAD forsøgte at få lagt flere bindinger ind, men her var det SiD-traditionen med de *suveræne* afdelinger, der slog igennem.

Hvis vi vurderer de nye strukturer i de fem afdelinger, der indgår i undersøgelsen, med dette udgangspunkt, kan det fastslås, at kun en enkelt afdeling svarer til det billede af normalafdelingen, der tegnede sig i forhandlingerne på forbundsplan. Det er *Vesterskov afdeling*, der kan karakteriseres som en blandet afdeling med indbygget branchestruktur. Der er en klart defineret ledelse med en generalforsamlingsvalgt formand samt to næstformænd. Men derudover er etableret seks grupper svarende til forbundets opbygning. De ledes af gruppebestyrelser valgt på særlige generalforsamlinger, og i det daglige arbejde er tilknyttet en faglig medarbejder, som er den væsentlige kontaktperson og har ansvaret for opbygning og vedligeholdelse af netværk med tillidsrepræsentanter og aktive medlemmer.

De enkelte brancher har indstillingsret i forbindelse med valg af bestyrelsesmedlemmer på den fælles generalforsamling, og de har således stor indflydelse på afdelingens overordnede politiske ledelse. Et væsentligt formål med denne metode er at sikre en repræsentation af alle brancheområder i bestyrelsen. Derved bliver de små grupper overrepræsenteret

og de store grupper – først og fremmest industrigruppen – underrepræsenteret.

Heri ligger også en vis afbalancering af magten i forhold til den tværgående ledelse og grupperne, men vigtigst i den sammenhæng er det, at de faglige sekretærer, som er tilknyttet grupperne, ikke er valgte, men ansatte. Det betyder, at det er den fælles ledelse, med formand og næstformænd som udøvere, der har kontrollen over de faglige sekretærer og dermed også indirekte grupperne. Dette tværgående præg bliver i Vesterskov yderligere underbygget af, at afdelingen har en meget karismatisk og stærk formand.

Vesterskov kan siges at repræsentere det bedste af de to verdener, som KAD og SiD stod for. Der er en stærk tværgående ledelse, som lægger linjen – i overensstemmelse med traditionerne i KAD – men der er samtidig selvstændige strukturer, som styrker arbejdet med de store overenskomstområder, og dermed både forbundets og afdelingens vigtigste opgave – i overensstemmelse med traditionerne i SiD.

Der er, hvad angår hovedstrukturen, netop i denne balance mellem helhed og grupper en afgørende forskel mellem Vesterskov afdeling og den eneste anden afdeling i undersøgelsen, som har en institutionaliseret gruppestruktur: *Rundby afdeling*. I denne afdeling er vægten forskubbet på en måde, så magten klart ligger i de fem grupper, som afdelingen dækker.

Ikke alene har grupperne selvstændige bestyrelser. De har også valgte gruppeformænd og valgte faglige sekretærer, som grupperne i praksis selv vælger. Den samlede afdelingsbestyrelse sammensættes med repræsentanter indstillet af grupperne, og det er reelt set alene formand og næstformand, der vælges samlet. Det sker i repræsentantskabet, som er overbygningen til grupperne. Som nævnt ovenfor er denne repræsentantskabsstruktur i modstrid med præmisserne for lokalstrukturen, som blev fastlagt med etableringen af 3F. Den daglige ledelse består af formand og næstformand samt den ansatte a-kasseleder og økonomisk ansvarlige. Derudover er der et arbejdsudvalg, der på samme måde som tidligere i SiD på forbundsniveau består af daglig ledelse og gruppeformænd.

Denne helt unikke hovedstruktur er et resultat af, at det var fem hidtidige rene brancheafdelinger, som var kernen i den nye afdeling. De kunne naturligt nok bedst se sig selv med etableringen af en stærk gruppedeling. Men spørgsmålet var, om det derigennem ville være muligt at skabe den nødvendige balance mellem gruppe og helhed, således at den nye afdeling også kunne fungere effektivt som en tværgående enhed. Som udgangspunkt kunne man forestille sig, at det ville blive problematisk, fordi formand og næstformand savnede et selvstændigt magtgrundlag.

De øvrige tre afdelinger i undersøgelsen er alle uden en institutionaliseret gruppeopdeling. Det er *blandede afdelinger*, som dækker alle brancher og løser opgaverne med udgangspunkt i en samlet fælles ledelse. Det er et resultat af, at de tidligere SiD-afdelinger her typisk var blandede afdelinger. Men formentlig hænger det også sammen med, at det er de tre mindste af de fem afdelinger. Jo færre medlemmer, desto vanskeligere er det at sikre det nødvendige medlemsmæssige grundlag for en brancheopbygning, der dækker hele spekteret. Det betyder, at de væsentlige overenskomstmæssige opgaver varetages af de faglige medarbejdere, og det er også disse medarbejdere, som i denne opbygning er sat til at skabe netværk af tillidsrepræsentanter og aktive medlemmer inden for den branche, der er deres hovedopgave.



*Bestyrelsens størrelse*

De fleste steder var det et diskussionsspørgsmål, hvor stor den nye afdelingsbestyrelse skulle være. Hensynet til professionel og effektiv politisk ledelse stod over for hensynet til det videst mulige repræsentative demokrati. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at afdelingerne i 3F i gennemsnit har en bestyrelse med 20 medlemmer. Det kan diskuteres, om der dermed er ramt den rigtige balance, men gennemsnittet dækker under alle omstændigheder over væsentlige udsving, hvilket også de fem afdelinger i undersøgelsen viser.

Den mindste og den største afdeling havde fra starten de største bestyrelser med i alt 21 medlemmer. Det var hensynet til den brede repræsentation fra de tidligere afdelinger, der førte til, at man i den lille *Sydland* afdeling valgte en bestyrelsen på 21 medlemmer – og hertil kom suppleanter. Til gengæld fik man så også alle de gamle indbyrdes trakasserier fastholdt, og det gav lange og besværlige diskussioner. Som vi skal se det, så trådte bestyrelsens flertal dog i karakter, da en voldsom intern konflikt mellem faglige medarbejdere og daglig ledelse brød ud. Her blev der entydigt bakket op om ledelsen, således at problemerne kunne blive ryddet af vejen.

Også *Rundby afdeling* valgte en fællesbestyrelse på 21 medlemmer. Men i forhold til det meget store medlemstal må det karakteriseres som en forholdsvis lille bestyrelse. Hvor der i Rundby rundt regnet var et bestyrelsesmedlem pr. 500 medlemmer, var der i Sydland et bestyrelsesmedlem pr. 150 medlemmer. Det skal dog huskes, at der i de fem grupper i Rundby afdeling er selvstændige bestyrelser, der typisk har en størrelse på omkring 15 personer. Der er naturligvis en del Tordenskjolds soldater over en sådan opbygning, fordi en del er repræsenteret på flere niveauer, men samlet opnår man, at en stor medlemsgruppe er involveret i det politiske bestyrelsesarbejde i afdelingen.

I *Fjordsted afdeling* – den næstmindste af de fem – endte man fra starten med den tredjestørste bestyrelse. De egentlig bestyrelsesmedlemmer udgjorde 19, men da også suppleanterne deltog i møderne, var der tilsammen op til 26 til stede, når man samledes. Det var resultatet af et kompromis. Dels var der i nogle af de små afdelinger et krav om at få sikret en geografisk bred repræsentation, dels ønskede KAD'erne gennem en stor bestyrelse at få en så vidtgående inddragelse af aktive medlemmer som muligt. I områdets største afdeling havde man foretrukket en lidt mindre bestyrelse for at gøre den mere operationsduelig. Men det var et nødvendigt kompromis at lægge mere vægt på hensynet til den brede repræsentation end til effektiviteten.

Med optagelsen af RBF er bestyrelsesmedlemmernes antal udvidet til 21 med otte suppleanter.

De to resterende afdelinger, der medlemsmæssigt ligger i midtergruppen, valgte begge en bestyrelse af noget mindre størrelse. I *Nordeggen afdeling*, der kun er en anelse større end Fjordsted, er der med 15 medlemmer således en væsentlig mindre bestyrelse. Dog er yderligere tre – a-kasseleder, økonomiansvarlig og TR for personalet – tilforordnet bestyrelsen. I Nordeggen vejede hensynet til at sikre en størrelse, som med stor sandsynlighed kunne fungere som en effektiv operativ enhed, tungest. At det kunne lade sig gøre, hang formentlig sammen med, at der før fusionen med KAD var sket en sammenlægning af fire SiD-afdelinger, så her var det meste af rationaliseringsprocessen således allerede gennemført.

Oversigt over de fem afdelingers hovedstruktur

<b>Vesterskov afdeling</b>	Blandet afdeling med brancheopdeling	Klart defineret ledelse, men suppleret med gruppebestyrelser, der indstiller mdl. af den fælles bestyrelse. Bestyrelse på 15 medlemmer	Afdelingskontor, to servicekontorer, samt rullende kontor	Bestræbelser på at gøre a-kassen fagligt baseret.
<b>Nordeggen afdeling</b>	Blandet afdeling	Samlet, konsensussøgende ledelse. Bestyrelse på 15 medlemmer	Afdelingskontor, fire servicekontorer. Til kontorerne er knyttet lokalråd.	Mål at gøre a-kassen fagligt baseret
<b>Fjordsted afdeling</b>	Blandet afdeling	Samlet ledelse lægger linjen. Bestyrelse på 21, men 29 inklusive suppleanter, der også kan deltage. En fordel at mange involveres, men vanskeligt beslutningsmæssigt.	Afdelingskontor, to servicekontorer	Mål at gøre a-kassen fagligt og konkrete skridt er taget
<b>Rundby afdeling</b>	Afdeling opdelt i relativt selvstændige brancher.	Hver branche har egen bestyrelse og et repræsentantskab som overbygning. Fælles bestyrelse på 21.	Afdelingskontor og to mindre servicekontorer.	Historisk tradition for selvstændig a-kasse, men begyndende forsøg med at integrere
<b>Sydland afdeling</b>	Blandet Afdeling	Formand og næstformand lægger linjen sammen med bestyrelsen. Bestyrelse på 21 (eksklusiv suppleanter) kan være beslutningsmæssig ineffektiv, men skar dog igenem ved alvorlig intern konflikt.	Afdelingskontor og to mindre servicekontorer.	Det er et mål at gøre a-kassen mere fagligt baseret.

*Vesterskov afdeling* er den næststørste enhed – cirka en halv gang større end *Nordeggen* og *Fjordsted* – men alligevel blev det besluttet, at holde antallet af bestyrelsesmedlemmer nede på i alt 15. Det var hensynet til at sikre en effektiv professionel politisk ledelse, som førte til denne beslutning. Ved siden af blev dog etableret gruppebestyrelser for de seks brancher for at fremme inddragelsen af tillidsrepræsentanter og aktive medlemmer i det vigtige arbejde med overenskomsterne.

Disse gruppebestyrelsesmedlemmer kunne godt indgå i den fælles bestyrelse, men man

sikrede helhedens interesser i forhold til grupperne ved at indføre et princip om, at personer, der havde deres daglige arbejde i afdelingen – bortset fra de generalforsamlingsvalgte, det vil sige formand og næstformænd – ikke kunne have sæde i bestyrelsen. De aktive operatører i grupperne var således holdt uden for den politiske ledelse. Da disse faglige sekretærer ofte var tidligere valgte/ansatte fra de gamle afdelinger, fik man dermed også i den politiske ledelse udelukket den interne rivalisering mellem ”hanelefanterne” i de tidligere afdelinger.

### Valgte ledelsesposter

Som det fremgik af analysen af fusionen på forbundsniveau, var spørgsmålet om fordeling mellem valgte og ansatte i den nye organisation et centralt emne. Det endte med, at det via den stærke gruppedeling var de gamle SiD-traditioner med et stort antal valgte, som kom til at præge fordelingen i det nye forbund. Vi har allerede set, at der i forhandlingsprocessen på det lokale niveau var en tilsvarende diskussion, men hvad blev så resultatet her?

Der var den forskel fra diskussionen på forbundsniveau, at KAD i forbundet ønskede flest muligt ansatte og færrest muligt valgte, mens de i afdelingerne ikke alene ville have valgte på positionerne som formand og næstformand, men også en valgt leder i a-kassen. På det område var det i SiD mere almindeligt med en ansat a-kasseleder, og som vi skal se det nedenfor i afsnittet om a-kassen, var det hovedreglen, at SiD her fik sin vilje.

Det andet hovedspørgsmål var, hvorvidt ikke alene formænd og næstformænd skulle være valgte, men om det også skulle gælde faglige sekretærer og lignende medarbejdere. På forbundsplan var det endt med, at der i form af gruppeformænd og forhandlingssekretærer kom mange valgte i grupperne, men i afdelingerne var der de fleste steder enighed om at trække linjen i sandet efter formænd og næstformænd. De lokale KAD’ere og SiD’ere var enige om, at de faglige sekretærer, faglige medarbejdere – eller hvad man nu kaldte dem – skulle ansættes i de nye afdelinger. Det gjaldt således i fire ud af de fem afdelinger i undersøgelsen. Kun i *Rundby afdeling* med den udprægede gruppestruktur endte man med en fordeling, hvor både gruppeformændene og de faglige sekretærer i grupperne var valgte. Det var en fordeling, som KAD’erne forgæves kæmpede imod.

*”Jeg går varmt ind for idéen om at ansætte folk. Jeg er ikke tilhænger af at vi, på det her niveau, hvor vi er – faglige sekretærer – at vi skal vælges. Jeg går ind for, at vi skal ansættes. Det giver nemlig den fleksibilitet, som en valgt ledelse har brug for, og som de ikke har på nuværende tidspunkt, fordi der er en valgsituation med inde i billedet.”*  
(*Rundby, Interview, nr. 45*).

I de øvrige afdelinger fulgte man netop princippet om ansatte faglige medarbejdere. Her var diskussionen alene om, hvorvidt man skulle have en eller to næstformænd, og om hvorvidt man skulle have ansat eller valgt a-kasseleder/kasserer.

I *Nordeggen afdeling* blev man meget hurtigt enige om, at der skulle være en formand og én næstformand, og at de faglige sekretærer skulle være ansatte. Det betød, at den efterfølgende proces var langt lettere.

*”Vi blev egentlig ret hurtigt enige om, at når først vi fik diskuteret det der a-kasse på plads, at der ikke skulle være en valgt der, at der kun skulle være to valgte, formand og næstformand, og at de, der blev faglige sekretærer, de skulle være ansat [så var problemer løst]. Det var egentlig ikke sådan en diskussion, om de faglige sekretærer skulle være valgt. Det gik ret hurtigt, at selvfølgelig var de ansat”*  
(Nordegnen, Interview nr. 30).

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at omtrent hver femte afdeling har to næstformænd, hvilket sjældent har været begrundet i strukturelle fordele. I praksis arbejder mange af disse næstformænd på lige fod med de faglige sekretærer. I spørgeskemaundersøgelsen har 43 procent af næstformændene svaret, at de til dagligt arbejder på lige fod med de faglige sekretærer. I én af undersøgelsesafdelingerne, hvor der kun er én næstformand, tager næstformanden sig af alle arbejdsskadesager på tværs af grupperne.

Ofte bundede ønsket om to næstformandsposter i, at man ville skabe valgte poster til flere af de tidligere formænd, i nogle tilfælde også for at tilgodese KAD, *”så de var til stede i ledelsen, hvilket man jo ikke behøvede ifølge fusionspapiret”* (Fjordsted, Interview nr. 36).

*”Da de ikke kunne få den der formandspost, så prøvede de på at se, om de kunne [få en plads ved, at der blev indført] to næstformænd, en organisatorisk og en politisk næstformand, men det fik de heller ikke igennem. Vi har kun én næstformandspost, og det er så KAD’ernes.”* (Sydland, Interview nr. 47).

Her tog man – som det også er nævnt ovenfor – ikke hensyn til de tidligere formænd, men besluttede sig for en snæver politisk ledelse, og som det har været almindeligt, når der kun var en næstformandspost, er denne gået til KAD’erne.

### **Ansatte**

De fleste steder gav det således sig selv, hvem der skulle være ansat. Det afgørende spørgsmål var derfor snarere, i hvilket omfang der blev plads til alle de valgte og ansatte fra de hidtidige afdelinger.

Mange steder besluttede man tidligt i processen – for at fjerne usikkerheden og den dermed følgende risiko for modstand mod fusionen – at der skulle være plads til alle i den nye organisation.

Det var et alvorligt problem, fordi der som udgangspunkt alle steder var vanskeligheder med at få økonomien til at hænge sammen. Derfor reducerede man alligevel bemandingen hen ad vejen, når der af forskellige årsager var folk, der forlod organisationen.

Nogle steder besluttede man fra starten at beskære antallet af ansatte. I *Rundby afdeling* skar man således ned med fire medarbejdere. I *Vesterskov afdeling* besluttede man at tage udgangspunkt i en analyse af, hvor stor bemandingen i den nye afdeling skulle være for at løse opgaverne.

Det betød, at man måtte udmelde en væsentlig reduktion, men med en hensigtserklæring om, at det ville blive tilstræbt at løse problemet ved naturlig afgang. Samtidig brugte

man aktivt mulighederne for fratrædelsesordninger med videre, som var skitseret i den drejebog for lokale fusioner, der var udarbejdet af forbundene. Derfor viste det sig faktisk muligt uden det store drama at sikre en vis rationaliseringsgevinst.

*”Jamen de dumper faktisk sådan set mere eller mindre ind, sådan stille og roligt. ’Jeg vil gerne gå, jeg vil gerne gå, jeg vil gerne gå’ ... Modellen gik op med dem, der ville fratræde. Og jeg havde jo lagt linjen – eller det havde jeg ikke, det havde styregruppen. Og det gik op. Der var altså nogen, der smuttede i svinget, du ved, og sagde, at de valgte sgu at prøve noget andet og sådan. Og det var ellers nogle dygtige piger.” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

*”Og de ansatte, der var kun to, der ikke fik deres ønske opfyldt. Og det var egentlig meget fint. Altså, det var godt ramt. Og så havde vi sådan set det hele på plads med personale og det hele.” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

Det var dog ikke en proces uden omkostninger. Den naturlige afgang betød ikke i sig selv, at det var de personer, der bedst kunne undværes, der valgte at gå. Mange afdelinger mistede således kompetencer i fusionsprocessen. Dels fordi enkelte blev placeret i stillinger med andre arbejdsområder, men også fordi nogle valgte at sige op, hvis de ikke kunne få den stilling, de gerne ville i den nye organisation.

*”På det tidspunkt, hvor vi lagde os sammen, der var der desværre nogle af de gode, der så valgte at sige fra. Det var så en skam. Men det var vel også i forbindelse med: hvad for nogle poster skulle besættes. Og hvis man så ikke lige kunne få den post, man gerne ville have, jamen [så var man klar til at gå]. Det tror jeg.” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

### **Placering af afdelingskontor**

Placering af hovedkontoret var et væsentligt emne. I de fleste tilfælde var det mest oplagt at vælge områdets største by som stedet, hvor afdelingskontoret skulle ligge. Men det var ikke altid en erkendelse, som alle umiddelbart kunne tilslutte sig, og derfor var der – som det fremgår ovenfor – en del handel forbundet med afgørelsen af dette spørgsmål. Det var noget for noget.

Det blev mange steder opfattet som den bedste løsning at flytte til noget nyt. Selv om man lagde afdelingskontoret i områdets ”hovedby”, hvor en af de deltagende afdelinger allerede havde hjemsted, så var det alligevel almindeligt ikke at vælge denne afdelings lokaler, men at indrette sig i et helt nyt hus. Det understregede, at der var tale om en fusion, hvor alle startede forfra på lige fod, og hvor ”plejer” var død. Der var ingen, der skulle flytte ind i en anden afdelings domicil og føle sig som en mere eller mindre velkommen gæst.

## FORHANDLING OG IMPLEMENTERING

### Oversigt over valgte/ansatte i de fem afdelinger

	Valgte	Ansatte	I alt
<b>Vesterskov Afdeling</b>	Formand og to næstformænd	seks faglige sekretærer, en organisationssekretær og tre konsulenter. en a-kasseleder og ni a-kassemedarbejdere.	23 valgte/ansatte i alt. 283 medlemmer pr. valgt/ansat.
<b>Nordegnen Afdeling</b>	Formand og næstformand	En økonomiansvarlig, en a-kasseleder, fem faglige sekretærer, ni a-kasse medarbejdere og to socialrådgivere.	20 valgte/ansatte i alt. 225 medlemmer pr. valgt/ansat.
<b>Fjordsted Afdeling</b>	Formand, to næstformænd og a-kasseleder	Afdelingskasserer, seks faglige medarbejdere, seks a-kasse medarbejdere og en socialrådgiver.	18 valgte/ansatte i alt 222 medlemmer pr. valgt/ansat.
<b>Rundby Afdeling</b>	17 i alt. fire fra Industri-gruppen, tre fra Privat service, to fra Grøn gruppe, tre fra A & B, fire fra Den Offentlige Gruppe, plus en næstformand (oprindeligt også formand, der nu kommer fra en af grupperne og har dobbelt funktion).	En a-kasseleder og økonomiansvarlig, der indgår i den daglige ledelse. Ni a-kassemedarbejdere og to socialrådgivere.	34 valgte/ ansatte i alt. 294 medlemmer pr. valgt/ansat.
<b>Sydland Afdeling</b>	Formand og Næstformand	En a-kasseleder og en kasserer, syv faglige medarbejdere og seks a-kasse medarbejdere med videre.	17 valgte/ansatte i alt. 176 medlemmer pr. valgt/ansat.

Note: Beregningen af antal medlemmer pr. valgt/ansat omfatter ikke HK-personale, servicemedarbejdere og lignende, men alene personer, der løser egentligt fagforeningsarbejde.

*”Vi var enige om, at det skulle være noget nyt, og derfor skulle det heller ikke have til huse i nogle af de gamle bygninger. Derfor lavede vi den aftale, at vi, det vil sige KAD-afdelingen før nedlæggelsen, købte huset her. Så havde vi det nye sted at flytte ind i.” (Vesterskov, Interview nr. 25).*

I tre af de fem afdelinger i undersøgelsen blev der på den måde startet forfra i et nyt hus. I Nordeggen afdeling bevarede man, som vi skal se det, stort set alle de gamle afdelingers kontorer og lagde vægt på den geografiske decentralisering, og så var der ikke basis for at skabe et nyt centralt beliggende hovedkvarter.

I Rundby afdeling havde i forvejen seks af de syv deltagende afdelinger hjemsted i et forholdsvis nyt fagforeningshus. Derfor var det oplagt at blive i dette hus. Det var dog – som vi skal se det – ikke uden problemer, idet der var tilbøjelighed til, trods løfter om det modsatte, at fastholde den tidligere bygningsmæssige afgrænsning mellem afdelingerne i huset.

### **Servicekontorer**

Mange steder er bevarelsen af tidligere afdelingskontorer som servicekontorer resultatet af et kompromis frem for, at det tilfredsstillende et reelt behov. I en af undersøgelsesafdelingerne fik ét af kontorerne oven i købet lov til at fortsætte med uændret bemanning.

*”Der var aftalt, at der skulle være et lokalkontor i hvert af de gamle områder. Og det skulle der være i otte år. Det var meningen, for det betingede man sig rent faktisk fra de små afdelinger. Og vi kunne aldrig, aldrig have kunnet blive enige, hvis vi ikke havde skrevet det ind ... Det er noget af det værste, der er sket.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”Jeg synes så stadigvæk, at hvis ellers man har ressourcer til det, så synes jeg, det er en god ide, at man fortsat har kontakterne ude omkring. ... Det mener jeg. Det ville jeg til hver en tid gå ind for, hvis man havde både økonomi og ressourcer til det. Så derfor så var det fint nok for mig. Det var kun sammensætningen af personalet, jeg syntes, var uheldig, at man bevarede det, for alle andre er stort set rykket rundt” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”Det var prisen for at få medlemmerne til at sige ja, og for at styregruppen kunne blive enige ... men i dag synes jeg, og det har jeg syntes hele tiden, at de der lokalkontorer er et aktiv, men det har kostet meget blod, sved og tårer.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

Nogle frygtede, at kontakten og serviceringen af medlemmerne ville blive kraftigt forringet uden servicekontorerne. Andre steder havde man fra tidligere sammenlægninger erfaret, at servicekontorerne havde et meget begrænset antal besøg fra medlemmer.

*”Henvendelserne havde måske været tre henne på satellitkontoret [i løbet af en dag], og de to af dem, de kom måske ind og snakkede, og den tredje var måske lige en, der skulle aflevere et dagpengekort, som faktisk kunne have været sendt med posten. Én havde*

*ti minutter som han alligevel skulle vente på bussen, så kunne han lige så godt gå ind og snakke med den faglige. Jamen, det var sgu sådan mange af de der satellitkontorer, de fungerede, fordi der var ikke behovet.” (Sydland, Interview nr. 47).*

I *Nordegnen afdeling* er alle de tidligere afdelingskontorer fortsat som servicekontorer, således at der ud over afdelingskontoret er fire andre steder, medlemmerne kan henvende sig. Afdelingen dækker et stort geografisk område, så der er flere umiddelbare fordele ved at have servicekontorer. Først og fremmest for at skabe den størst mulige nærhed til medlemmerne, men også fordi medlemmerne har et tilhørsforhold til deres egen by samt lægger stor vægt på, at serviceringen sker ansigt til ansigt, frem for over e-mail eller telefon.

*”Jeg tror ikke vi ville have så mange servicekontorer, hvis vi gjorde det i dag, men vi kunne jo ikke komme uden om det på det tidspunkt [for at sikre det nødvendige kompromis]. Men jeg tror, hvis de samme folk, ansatte og bestyrelser, i dag ud fra det, vi har været igennem, skulle gøre det, så tror jeg, de ville noget andet. Fordi nogle, også de faglige, der holdt meget hårdt på, at vi skulle være derude, de er også ved at sige, at det ville være rarere at sidde sammen og have noget mere sparring” (Nordegnen, Interview nr. 30).*

## 8.6 Implementering – et halvt år i helvede

Alle steder var man overrasket over, hvor hård implementeringen blev. De kulturelle forskelle kom op til overfladen. Alle småtingene, som man ikke havde fået talt om, og alle aftalerne, som man efterfølgende ikke fik overholdt, gav frustrationer, da hverdagen skulle til at begynde efter den 1. januar 2005. Alene de rent logistiske problemer med at gennemføre den fysiske sammenlægning og at få alle de praktiske foranstaltninger til at fungere viste sig for de fleste at give mange flere besværligheder, end de havde forestillet sig.

Selv om de fleste naturligvis var blevet advaret om, at man ved denne form for fusioner ikke kan undgå betydelige startproblemer, kom det alligevel bag på dem, at det var så slemt. Den gamle, kendte verden var brudt ned, og i begyndelsen var alt kaos i den nye virkelighed, der mødte dem. Først efter et længere tidsrum begyndte det at blive bedre. De daglige rutiner faldt efterhånden i hak. Der blev skabt en ny rytme, og nye metoder blev indarbejdet. Men det tog tid, og derfor taler flere om implementeringen af deres nye afdeling som et halvt år i helvede.

I to af afdelingerne skabte det særlige vanskeligheder, at det nye hus, som man skulle flytte sammen i, ikke var klar til indflytning den 1. januar 2005. I starten måtte man dermed blive i de gamle lokaler, selv om man skulle fungere som en ny samlet enhed. Og det virkede som en ren overlevelsestur. Sådan blev det for eksempel opfattet af KAD'erne i *Vesterskov afdeling*.

*”Vi måtte i starten flytte ind i SiD Vesterskavs gamle lokaler, og de første måneder var et rent kaos. Intet fungerede. Det var et helvede for mig at være der. Vi følte os slet ikke*



*hjemme. Men da vi så den 1. maj flyttede herover [i det nye fælles hus], så blev det noget helt andet, og her fungerer vi godt sammen.” (Vesterskov, Interview nr. 25).*

En tilsvarende situation opstod i *Fjordsted afdeling*, hvor det tog godt et halvt år, før man kunne flytte ind i de nye lokaler. Det gav problemer blandt medarbejderne, så formanden måtte på et tidspunkt sige til dem, at fusionen ikke var skabt for deres skyld.

*”Jeg har så sagt til min medarbejdergruppe, at det har garanteret ikke været for de valgte og ansatte, det skulle være sjovere, det har været for medlemmerne, for de havde altså misforstået noget. De udtrykte meget, at det var absolut ikke blevet sjovere. Det var blevet meget vanskeligere, en meget sværere dag.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

Medlemmerne blev også berørt af sammenlægningerne – ikke mindst fordi man i *Fjordsted* valgte en løsning, hvor man fordelte sig midlertidigt i de stedlige SiD- og KAD-afdelingers hidtidige lokaler.

*”Vi havde jo valgt at sætte a-kassen i KAD’s lokaler og de faglige i SiD’s lokaler, og det viste sig, at vi lige måtte blande kortene en gang mere der i foråret for at få serviceret medlemmerne. De står jo i kø, hvor de plejer at stå i kø. Og så at sige til folk, at de skal køre til den anden ende af byen, det synes de ikke lige er nogen god idé.” (Interview nr. 38).*

Det første år måtte man kæmpe med de gamle arkiver. Det var oprydning og omstrukture-ring, og i et sådant forløb er det sædvanligt, at nogle medarbejdere vælger at søge andre græsgange. Det var også tilfældet i de nye 3F-afdelinger. *”Så havde vi jo lidt frafald af jobs. Nogen valgte at sige op og så videre. Så vi har faktisk skiftet ret mange det første år.” (Fjordsted, Interview nr. 38).*

Selv om det blev oplevet som en hård periode i næsten alle afdelinger at få sat de nye organisationer i gang, så var det – som her beskrevet – mest praktisk orienterede problemer. Når først de efterhånden blev overvundet, så var der udsigt til gode resultater. Sådan må situationen karakteriseres i tre ud af de fem afdelinger, der indgår i undersøgelsen. I de to resterende afdelinger var der i implementeringsfasen derimod alvorlige konflikter, der viste mere grundlæggende problemer ved disse afdelinger. Det var nærmere bestemt i Rundby og i Sydland.

### **Den isolerede ledelse**

I *Rundby afdeling* var det et symptom på sådanne underliggende problemer, at det var vanskeligt at få de forskellige aftaler og forhåndsforståelser fra forhandlingerne implementeret, da den nye afdeling var en realitet den 1. januar 2005. En af de fælles forståelser, der ikke var skrevet ned, var, at de faglige sekretærer skulle samles og placeres på den samme etage for at skabe fornemmelse af den nye samlede enhed og fysisk forbedre mulighederne for aktiviteter på tværs.

Da den nye afdeling startede med året 2005, var der pludselig nogen, som ikke længere

syntes, det var så god en idé, og som ikke rigtigt kunne huske, at det var en del af aftalen. Resultatet blev, at de valgte og ansatte i store træk blev siddende, hvor de hele tiden havde siddet i det store fagforeningshus, hvor fem ud af de seks deltagende afdelinger i forvejen havde til huse (Rundby, Interview nr. 43).

Det kan ses som et udtryk for, at de gamle afdelinger i realiteten fortsatte under den nye paraply. Der var ikke den nødvendige fælles vilje til at skabe de fysiske ændringer i huset, der skulle til for at bryde mønsteret op og skabe mulighed for tværgående aktiviteter og dermed udviklingen af en fælles afdelingskultur.

Det første halve år i den nye afdeling viste, at systemet med de selvstændige grupper og en daglig ledelse, der var hævet op over grupperne, men uden eget magtgrundlag, ikke fungerede.

*”Problemet var bare, at når kabalen så skal gøres op, og man skal mødes ved et rundt bord, så er der nogle kompromisser, der skal gives og tages, og hvis du skal have den post, så vil jeg have en anden. Så går der også noget inflation i tingene. Og derfor fik man den struktur, hvor man lavede – fejl nummer ét måske – man fik lavet en daglig ledelse bestående af tre-fire personer, og så var der arbejdsudvalget bagved bestående af de fem gruppeformænd, der kom til. Altså, man fik lavet et kinesisk æskesystem. Og så fik man anbragt den daglige ledelse – det må I gerne citere mig for – i en helt separat afdeling, hvor de ikke havde en skid med det faglige arbejde at gøre. Og det dur simpelthen ikke, det bliver kejseren uden land.” (Rundby, Interview nr. 45).*

Den nye formand, som kom fra den tidligere brancheafdeling for industrien, sad pludselig mere eller mindre isoleret sammen med næstformanden fra KAD. Han var vant til magt og indflydelse. Nu sad han i en position, hvor han var hævet op over det niveau, hvor magten var placeret.

Det skabte grundlaget for nye konflikter og dybe frustrationer, og som vi skal se det i næste kapitel, blev den næsten uundgåelige konsekvens et års tid senere, at formanden tog sit gode tøj og gik. Han kastede simpelthen håndklædet i ringen.

### **Ekspllosion i Sydland**

Mens situationen i Rundby således var præget af opbygningen til en senere konflikt, var der i *Sydland afdeling* i implementeringsfasen tale om, at en alvorlig intern konflikt kom åbent frem og truede med alvorlige konsekvenser for det videre arbejde i den nye organisation (Sydland, Interview nr. 47).

Konflikten var et resultat af, at man under forhandlingerne ikke havde nået at få løst spørgsmålet om en harmonisering af løn- og arbejdsvilkår for valgte og ansatte i den nye afdeling. Der var så mange andre spørgsmål, som man havde opfattet som mere presserende, og derfor tog man først fat i dette emne, da den nye afdeling var trådt i funktion.

I første omgang var både løn og andre vilkår blot blevet videreført fra de gamle afdelinger, men man fandt i den daglige ledelse kort efter sammenlægningen ud af, at det ikke gik an, da de ansatte fik vidt forskellig løn og pension. Derfor fik alle medarbejdere en skriftlig opsigelse. Sammen med opsigelsen lå en ny kontrakt, hvor medarbejderne havde

mulighed for at blive ansat på ens lønvilkår. Men da fristen for at indlevere den nye kontrakt i underskreven stand udløb, havde formanden ikke modtaget en eneste. Til gengæld fik han et brev om, at medarbejderne stillede mistillid til formand og næstformand (Sydland, Interview nr. 47).

Med støtte fra forbundets organisationsenhed begyndte formanden herefter en proces, hvor alle medarbejdere kom til samtale én efter én, hvor de havde mulighed for at trække deres mistillidserklæring tilbage og acceptere de nye vilkår.

*”Jeg havde jo John Friedrichsen, [fra forbundet] siddende inde på kontoret ved siden af, han ringede lige ind til Bjørst [forbundets advokat], og han sagde: ’De skal slet ikke have opsigelse eller noget, de skal bare ud. Der er slet ikke noget at spille om. Du har fuldstændigt rene linjer i forhold til det her’. ... ’Men altså, hvad så’, som jeg siger: ’Hvis ikke de vil ud’, og John Friedrichsen han sad og havde kontrakten: ’Så må du have en politimand til at stå heromme og følge dem ud, efterhånden som de kommer der’. Det er fandeme barskt at sidde sådan en hel dag over for sine egne. Prøv at tænke på alt det, jeg har haft sammen med alle dem her i tiden op til.”*  
(Sydland, Interview nr. 47).

Hele det interne slagsmål blev udbasuneret i den lokale presse, og det var ikke den bedste reklame for en faglig organisation, at den blev udlagt som en benhård arbejdsgiver i forhold til sine egne.

Det kan diskuteres, om den tilspidsede situation kunne have været undgået, hvis der var blevet gennemført en længere forhandlingsfase, men der er ingen tvivl om, at ledelsen fulgte spillereglerne, og at det var umuligt i en længere periode at fortsætte med vidt forskellige ansættelsesbetingelser. Formanden og næstformanden havde da også under konflikten opbakning fra forbundet, ligesom de sikrede sig støtte fra det nødvendige flertal i afdelingens bestyrelse.

Derfor blev de ansatte faglige medarbejdere efter deres mistillidsvotum indkaldt en for en med kravet om, at de trak deres mistillidserklæring tilbage, gav udtryk for fuld loyalitet i forhold til afdelingens ledelse og uden videre accepterede de nye fælles ansættelsesbetingelser. Hvis ikke de gjorde det, ville de – som ovenfor nævnt – blive bortvist fra deres arbejdsplads.

Det endte med, at medarbejderne bøjede sig for kravene og accepterede de nye betingelser. Og dermed fandt konflikten en løsning. Der blev givet udtryk for vilje til forsoning, men det var tydeligt, at der var blevet slået nogle skår, som det ville tage lang tid at få klinket. Som det blev formuleret i det lokale dagblad:

*”Det var rigtig barske forhandlinger, men med fuld opbakning fra bestyrelsen ville jeg renses for beskyldninger om at lyve, og al snak om mistillid og trusler om at vælte formand og bestyrelse på en ekstraordinær generalforsamling skulle trækkes tilbage, siger [afdelingens formand]. Forliget mellem ledelse og fagforeningsfunktionærer blev fejret med en forsoningsbajer torsdag eftermiddag, men konflikten har sat sine spor.*

*Krisepsykologer fra Falck måtte tilkaldes for at hjælpe flere medarbejdere, der ikke kunne holde til mosten.”*

Begge parter udtalte, at de havde givet hinanden håndslag på, at samarbejdet skulle fortsættes i en god tone. Derefter lykkedes det da også at få fortsat processen med at skabe en ny fagforening.

Når denne konflikt fortjener særlig omtale her, er det ikke på grund af dens sensationelle karakter, der gjorde den til nyhedsstof i lokalpressen, men fordi den understregede, hvor afgørende en ændring fusionen var for et meget stort antal tidligere formænd og næstformænd. De, der i avisartiklen blev betegnet som fagforeningsfunktionærer, var jo i høj grad netop tidligere valgte lokalformænd, som nu i forbindelse med fusionen havde skiftet status til ansatte. De havde få måneder før på lige fod forhandlet med den nye afdelings formand og næstformand om etableringen af afdelingen. Nogle af dem havde skabt den alliance, der sikrede den nye ledelse, mens andre var blevet et offer for denne alliance. Men uanset hvad var de nu placeret i et ansættelsesmæssigt underordningsforhold i forhold til deres tidligere kolleger.

Det er ikke vanskeligt at forstå, at det kan være svært at vænne sig til en sådan forandring, og at de i deres protest mod de nye ansættelsesbetingelser mere optrådte som de politikere, de havde været ind til få måneder tidligere, end som ansatte fagforeningsfunktionærer.

Det var således for alle parter en barsk konflikt. Set fra afdelingens synsvinkel havde den nok også en positiv side, fordi der blev skabt rene linjer om magtfordelingen, og man derfor i tiden efter kunne koncentrere sig om den egentlige opgave: at udvikle en lokal fagforening.

Som vi skal se det i næste kapitel har der fortsat været problemer med at løse denne opgave. Men det er ikke længere først og fremmest et resultat af de gamle konflikter mellem tidligere formænd, men nok så meget en effekt af mere objektive forhold. Dels at der er tale om en relativt lille fagforening med deraf følgende begrænsede økonomiske ressourcer, dels at afdelingen er opbygget med en afgrænsning, der har skabt store problemer i forhold til de efterfølgende beslutninger om den kommunale struktur på egnen.

Dermed ikke været sagt, at konflikten er glemt. Den var af så alvorlig en karakter, at den vil trække spor lang tid frem. Det er spor, der formentlig først forsvinder, når den nuværende generation, som var med til at etablere afdelingen, er blevet afløst af nye generationer.

### **Skisma mellem ledelse og medarbejdere**

Der var også konflikter i implementeringsfasen i de andre afdelinger, men de var ikke så alvorlige som i Sydland og Rundby. Det var problemer på et niveau, som var til at håndtere og hen ad vejen finde løsninger på. Et eksempel på sådanne stridigheder var forholdet mellem ledelse og medarbejdere i *Fjordsted afdeling*, som i en periode blev belastet.

Her havde den daglige ledelse på fire valgte – formand, to næstformænd og a-kasseleder – et stort behov for i fællesskab at pejle sig ind på hinanden og skabe en gensidig tillid, som kunne styrke ledelsens funktioner. Det tog tid og krævede mange og lange fælles møder. I

denne fase var de ansatte faglige medarbejdere og a-kassemedarbejdere holdt uden for disse drøftelser, og det gav anledning til store frustrationer blandt medarbejderne, som fandt, at ledelsen brugte for meget tid på hinanden i stedet for at bruge tiden på at lede afdelingen ved at finde løsninger på de problemer, som meldte sig undervejs.

En del af forklaringen på disse frustrationer var også – parallelt til konflikten i Sydland – at der blandt de frustrerede medarbejdere, der følte sig holdt udenfor, var flere formænd fra de tidligere afdelinger. De havde været vant til, at der ikke blev foretaget noget væsentligt uden for deres kontrol, og derfor var det også her et realitetschok at skulle erkende, at man nu – trods sit fortsatte fagpolitiske engagement – ikke længere var politisk valgte, men ansatte der mere eller mindre måtte affinde sig med den politisk valgte ledelses beslutninger.

### Fælles kultur

Et af problemerne i implementeringsfasen var, at det nu var en håndgribelig kendsgerning i det daglige arbejde, at man havde samlet afdelinger og dermed en gruppe mennesker, som kom med meget forskellige kulturer. Der var naturligt nok stor forskel mellem KAD og SiD. Men faktisk var der som regel også forskellige vaner og omgangsformer SiD-afdelingerne imellem. I Vesterskov afdeling var det således oplevelsen hos den næstformand, der kom fra KAD, at forskellene mellem SiD'erne var endnu større end forskellen mellem KAD og SiD.

Det var indlysende for alle, at man ikke fra den ene dag til den anden kunne ændre på de eksisterende kulturer. Det ville komme til at tage tid at nærme adfærdsformerne mere til hinanden. Og derfor var der naturligt nok ikke mindst i de første måneder daglige irritationer over den måde, de andre agerede på.

*”Jeg synes der skulle en tilvænnning til ... Det løsnes i det stille, men det er stille. Og det kan selvfølgelig lige så godt være os, men de er jo de fleste.”*  
(Nordeggen, Interview nr. 30).

Det var almindeligt i afdelingerne aktivt at sætte ind for at forsøge at overvinde kulturforskellene og forsøge at få etableret en ny fælles kultur i 3F. Men nogle steder var det mere systematisk og bevidst end andre steder.

I Vesterskov afdeling havde formanden således fra start sat fokus på at få afdelingen til at fungere som en helhed, og her kom man meget længere end i nogle af de andre afdelinger, hvor der ikke var det samme fokus på at integrere valgte og medarbejdere fra de gamle afdelinger til en samlet helhed.

*”Der er simpelthen lagt en kultur her i huset fra første dag – nu har vi så været svineheldige, fordi det er så dejligt, når man flytter syv kulturer sammen, at man starter et nyt sted – så fik de kort og kontant at vide, da jeg nu var blevet sat i værk til at skulle få det her til at køre: ”Vi har et rundt nul, venner. ”Plejer”, han er helt totalt både hængt og skudt. Ham har vi gravet langt ned.”* (Vesterskov, Interview nr. 23).

Det er en almindelig myte, at KAD'erne er de procesorienterede, og SiD'erne de resultatorienterede, men som den meget forskellige mødekultur i de to forbund viser, så er det en sandhed med modifikationer.

*”Altså, jeg vil sige: det første bestyrelsesmøde vi havde – det første afdelingsbestyrelsesmøde – der brugte vi rigtig meget tid på, at de alle sammen sagde det samme. Så tog vi os sammen og sagde: ’Det gad vi simpelthen ikke. Det kunne ikke være rigtigt’. Og det var jo et spørgsmål om, at vi skulle være ordstyrere på skift, så det var jo bare at få sagt fra, altså. Og det har ændret sig rigtig, rigtig meget. Det tror jeg godt, de kan høre selv også nu, at det behøver man altså ikke. ... man behøver ikke blive ved med at sidde og sige det samme.” (Rundby, Interview nr. 46).*

Her var det KAD'erne, der arbejdede for en mere effektiv mødeledelse i den første fase, og som dermed medvirkede til at skabe en ny kultur.

#### *Rygning og alkohol*

I forbundet er det nu blevet forbudt at ryge til bestyrelsesmøder. Det generelle indtryk af SiD-afdelingerne var, at der var tradition for en mere liberal tilgang til rygning og alkohol, men at der i det seneste årti havde været ændringer på vej. Denne forandring blev i forbindelse med etableringen af de nye afdelinger styrket af kulturen fra KAD. Den gamle bajer- og rygekultur var således et af fusionens ofre – også på det lokale niveau. Generelt set blev det fastslået i afdelingerne, at møder det var med vand og frugt og ikke med bajere og cigaretter. Enkelte steder var det dog vanskeligt helt at gøre op med de gamle vaner.

*” Men murerne de kommer jo så med deres gamle, de siger til mig: ’Ved du hvad, vi har altid haft den holdning, at når medlemmerne de kommer ind, så får vi en bajer sammen.’ Jeg siger så: ’Hvor mange medlemmer er det lige, I har?’, ’Ja 350’, siger han så. ’Ja, så håber jeg ikke, de kommer alle sammen en gang om ugen, for så kan jeg da godt se et problem i forhold til det.’” (Sydland, Interview nr. 47).*

Det fremgår af spørgeskemaundersøgelsen, at der virkelig er sket et skred med dannelsen af de nye afdelinger. Før var det således maksimalt en fjerdedel af afdelingerne, der havde ryge- og/eller alkoholpolitikker. I dag er det mindst to tredjedele.

Tabel 8.4

Hår I en nedskreven politik i jeres afdeling på følgende områder?	Procent
Personalepolitik	83
Alkoholpolitik	68
Rygepolitik	71

Tabel 8.5

Havde I en nedskreven politik i din tidligere afdeling på følgende områder?	Procent
Personalepolitik	39
Alkoholpolitik	25
Rygepolitik	16

I samme forbindelse spurgte vi i spørgeskemaundersøgelsen om udviklingen i afdelingernes personalepolitik. Også her har etableringen af de nye afdelinger medført et skred. Hvor det før kun var godt og vel en tredjedel af afdelingerne, der havde formuleret og vedtaget en personalepolitik, var det efter fusionen mere end otte ud af ti afdelinger, der havde en nedskrevet personalepolitik.

### Økonomi

Når det gjaldt økonomien, var implementeringsfasen præget af en stigende bekymring i afdelingerne. Udmeldingen fra forbundsledelsesgruppen om, at det nye forbund skulle være billigere, skabte store problemer for afdelingerne. Særligt da man senere erklærede, at forbundskontingentet ville blive nedsat 20 kroner, for det skabte en forventning om, at det samlede kontingent ville blive 20 kroner billigere.

Kontingentet varierede meget afdelingerne imellem og for eksempel i *Fjordsted*, hvor fem afdelinger blev lagt sammen, var der 40 kroner fra det billigste afdelingskontingent til det dyreste. Resultatet blev at sætte kontingentet på det laveste niveau, og derfor startede afdelingen ud med en million kroner mindre, end de tidligere afdelinger tilsammen havde haft. *"Rent faktisk oplevede vi jo også, at der blev lagt mange ting ud til afdelingerne, som vi ikke havde førhen, som vi så skulle betale for at få lavet. Så det var en trist udmelding"*(Fjordsted, Interview nr. 36).

*"Jeg kunne faktisk godt tænke mig at sikre, at I har med, at afdelingens økonomi har været utrolig stram på grund af forbundets udmelding om, at det skulle blive billigere. Utroligt. Det har virkelig sat indskrænkninger i vores arbejde, fordi det har kostet så store ressourcer at arbejde med den økonomi og opfattelsen af, at tingene skal blive billigere. Det har kostet os utrolig med arbejdsressourcer at finde ud af, hvad gør vi, når nu vi har en million mindre."* (Fjordsted, Interview nr. 36).

*"... Si'Derne var jo tossede over, at vi ville fastholde vores kontingent, men det ville vi altså. Vi synes ikke, vi kunne være bekendt at gå ud og sige, det skulle stige. Og jeg kan da godt se i dag – vi har bare været nødt til at lade det stige nu – og måske havde det også været klogt at gøre det dengang. Det havde bare været helt hen i vejret at gøre det. Og hvis vi skulle have vores gamle KAD'ere til at stemme for på en generalforsamling, der havde været et ramaskrig! Hvis vi var kommet og havde meldt ud, at vi skulle stige."* (Fjordsted, Interview nr. 37).

*"Nej, de [medlemmerne] støttede absolut ikke, at det skulle være billigere. Vores generalforsamling, hvor jeg flere gange havde stået på ordinær og ekstraordinær, var godt klar*

over, at i det øjeblik vi går ud og sætter kontingentet ned – det var 40 kroner for dem i X-by – så ville der ske noget med afdelingen. Serviceniveauet måtte jo ændre sig. Medarbejderantallet måtte jo blive færre. Og det var de ikke interesseret i. De ville faktisk hellere betale mere. Det var det svar, jeg fik, når jeg tog det op på generalforsamlingen ... Jeg har ikke hørt en eneste ytre sig om, at det var godt, at vi blev sat 40 kroner ned” (Fjordsted, Interview nr. 36).

Tilsvarende problemer og samme kritiske holdning kunne man finde i *Nordegnen afdeling*.

”Det er nok også den største fejl hun [Lillian Knudsen] har udtalt sig om på det tidspunkt. Det skulle hun have tiet stille med. Vi var jo godt klar over, at vi ikke kunne gå ud og skære 20-30 kroner ned. Det vidste vi jo godt et eller andet sted ... så der snakkede hun over sig på det tidspunkt. Det gjorde hun” (Nordegnen, Interview nr. 32).

Det var måske forståeligt nok, at de lokale folk, med de problemer de baksede med, skældte ud på forbundsledelserne for at love, at det hele ville blive både billigere og sjovere. Men de må også gribe i egen barm. Som nævnt ovenfor, så brugte man for at undgå personkonflikter i forhandlingsfasen mange steder det princip, at man lovede at alle valgte og ansatte faglige folk ville komme med over i den nye organisation. Det var sikkert effektivt til at fjerne potentielle og måske ødelæggende konflikter, men til gengæld afskar man sig mere eller mindre fra at indhøste rationaliseringsgevinsten, der skulle ligge i at opbygge nye og større enheder. Næsten to tredjedele svarer i spørgeskemaundersøgelsen, at alle fra de tidligere afdelinger kom med over i den nye struktur.

Man fik rettet lidt på det ved i høj grad at undlade at genbesætte poster ved den ikke helt ubetydelige naturlige afgang, der var et resultat af omstillingsprocessen. Mange i den ældre ende af skalaen valgte at sige farvel og tak, og der var også nogle, der fik poster i det nye forbund. Dette er nok den hyppigste årsag til, at den sidste tredjedel i spørgeskemaundersøgelsen svarer, at *alle på nær nogle få stykker* kom med over i den nye struktur.

Tabel 8.6

Hvor mange af de ansatte og valgte fra de tidligere afdelinger kom med over i den nye struktur?	Procent
Alle	63
Alle på nær nogle få stykker	31
Cirka $\frac{3}{4}$	6
Mindre	0
Total	100

For eksempel blev den hidtidige næstformand i KAD's Fjordsted afdeling således forhandlingssekretær i forbundet. Hun var en af dem, der var garanteret overgang til den nye afdeling, men den post lod man lige så stille glide ud. Man undlod også genbesættelse, da en medarbejder døde under forhandlingsprocessen. Ikke desto mindre var det dyrt at have afgivet løftet om, at alle skulle med over – også fordi kontingentet blev fastsat som laveste



fællesnævner – og derfor undgik man ikke en sparerunde, da man nåede til det næste års budget.

De fortsatte økonomiske problemer kunne også af nogen – med en nostalgisk længsel efter de gode gamle dage – bruges til at sætte spørgsmålstegn ved hele den lokale fusionsproces. Når de problemer, der gav stødet til processen, alligevel ikke blev løst, hvorfor skulle man så fjerne en struktur, som så mange havde været glade for.

*”Jeg kan jo se, at de medlemmer, vi har, de er glade for at komme i de afdelinger, de kender og besøge de folk, de kender, og vi har jo ikke fået løst vores problemer, som oprindeligt gjorde, at vi skulle lægges sammen.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

## Kapitel 9

# Afdelingernes virkelighed

### *Status og fremtidens udfordringer*

## 9.1 Indledning

3F-bussen svingede ud fra parkeringspladsen og fortsatte ned ad vejen samtidig med, at vi en grå og diset novembermorgen i 2006 nærmede os Vesterskov afdelings nye fagforeringshus. Da vi kom ind i de lyse og luftige lokaler og fik hilst på formanden, fik vi at vide, at minibussen med det markante 3F-logo på siden var kørt ud på en af de utallige ture i afdelingens vidtstrakte geografiske område. Det var et element i den politik med øget opsøgende arbejde, som den nye afdeling havde fastlagt fra starten.

Det var en politik, som den daglige ledelse gjorde alt for at fremme. Og det betød ikke mindst, at der måtte stilles klare krav til de faglige medarbejdere.

*”Vi var nødt til at sige: ’Jeg har et krav. Jeg har et ufravigeligt krav. Jeg vil fandeme ikke – på godt dansk – sidde bag ved skærmen. Der skal være en sælger på gaden hver dag i gennemsnit’. Og dermed sagt: en faglig sekretær der er ude og lave opsøgende arbejde. I gennemsnit. Én faglig sekretær på landevejen. Det er simpelthen det, der skal være. Sådan er det. Det overholder de. Og nu er det faktisk sådan i dag, at de er blevet helt bidt af alt det der opsøgende arbejde. Og vi har jo ikke haft den kultur med at gå ud og opsøge vores medlemmer i den forstand, fordi vi kunne jo få nogen grimme spørgsmål, vi kunne få nogen skældud. Men det har man sgu ingen problemer med i dag. Man tager ud og siger: ’Hej, hvordan kører det?’ Og nu er vi begyndt at blande a-kassen i det også. De er blandt andet med i dag.” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

Virksomhedsbesøg og kampagneture til de mange små byer i afdelingens store geografiske område er blevet en del af de daglige rutiner, som har gjort den nye 3F-afdeling meget mere synlig, end de gamle afdelinger var det. Bussen er i den sammenhæng et nyttigt praktisk redskab. *”... bare det at den holder et sted, det er guld værd. Det er simpelthen guld værd.”* (Interview nr. 23). Når formanden eller en anden repræsentant fra afdelingen er på virksomhedsbesøg eller lignende, tager de ofte bussen og sørger for at få den parkeret et sted, hvor alle kan se det. *”Det er logik for perlehøns: ’Hvad fanden, nu er 3F her igen. Nå, nå, de er i gang, hvad’. Ikke. Det er nok. Der skal ikke mere til.”* (Interview nr. 23).

Bussen bruges samtidig som en slags rullende afdelingskontor, der en gang hver anden uge kører ud til tre af de byer, hvor der før var selvstændige afdelinger. Det er ikke fordi, det er så mange medlemmer, der møder op, men nogen kommer, og samtidig har alene til-

stedeværelsen stor effekt. Det skaber synlighed i lokalområderne. Så lægger alle andre i byerne mærke til, at 3F'erne er aktive i nærområdet. Og det virker. Derfor er politikken i Vesterskov afdeling:

*"... opsøgende arbejde, opsøgende arbejde, opsøgende arbejde, og blive ved med opsøgende arbejde. Og nu kan vi mærke medlemsmæssigt, at det går fremad igen. Efter et fortsat fald det første år på grund af de mange medlemmer, der nærmer sig pensionsalderen, er det nu stigende. Udviklingen er blevet vendt – først og fremmest på grund af vores opsøgende arbejde." (Interview nr. 23).*

Også andre faktorer – som for eksempel lokale ændringer i erhvervsstrukturen – kan have haft indflydelse på det stigende medlemstal, men i afdelingen er man overbevist om, at den øgede vægt på opsøgende arbejde har haft afgørende betydning. Det er simpelthen blevet lettere at rekruttere og fastholde medlemmer, end det var før.

*"Vi kan mærke på medlemmerne, at de er glade for, at vi kommer. Det tager vi jo som et godt tegn. Vi har været velkomne alle steder. Vi er ikke blevet smidt ud nogen steder endnu. Og vi har ikke fået skidebatter nogen steder endnu. Og den dur der: 'Hvad helvede, I røde sataner' eller 'pampere', eller hvad de nu kan finde på at sige, når vi dukker op." (Vesterskov, Interview nr. 23).*

Det var ikke alene formanden for afdelingen og de øvrige valgte og ansatte i huset, men også de fleste tillidsrepræsentanter, der gav udtryk for den opfattelse, at afdelingen var mere opsøgende og meget mere synlig end før, samtidig med at der blev givet en bedre service, *"... hvor de tager ud på arbejdspladserne også og servicerer ude på arbejdspladserne."* (Interview nr. 26).

Denne historie fra Vesterskov afdeling repræsenterer afgjort noget af det mest positive, der er sket i de nye og større lokale afdelinger i 3F. Vi skal i dette kapitel nuancere billedet ved at se nærmere på, hvordan situationen blev vurderet i alle de fem afdelinger, der indgår i undersøgelsen. Hvordan var status i slutningen af 2006, hvor vi besøgte afdelingerne?

Hvilke problemer stod stadig tilbage at løse? Hvordan var afdelingernes politiske prioriteringer, og hvordan gik arbejdet med at udvikle en fælles kultur? Hvordan havde forbindelseslinjerne til tillidsrepræsentanter og medlemmer udviklet sig? Og hvilke fremtidige udfordringer stod afdelingerne overfor?

Det er blandt andet disse spørgsmål, der vil blive behandlet i dette kapitel, der afsluttes med en overordnet vurdering af afdelingernes bæredygtighed. Et afgørende mål med reformen af lokalstrukturen var at udvikle nye og mere bæredygtige enheder. Er dette mål blevet opfyldt med fusionen?

## 9.2 Afdelingerne år to

Da vi i november og december 2006 var på rundtur til de fem afdelinger, som var udvalgt

til undersøgelsen, var de nye afdelinger ved at have passeret de første to år af deres levetid. De store problemer fra implementeringsfasen – specielt det første halve år – var ved at være overvundet, og der var nu gået så lang tid, at det måtte være muligt at danne sig et indtryk af de mere blivende effekter af den store reform af lokalstrukturen. Betød reduktionen fra mere end 300 til 76 enheder, at afdelingerne var blevet mere selvhjulpne? Var de i stand til at opprioritere det opsøgende arbejde og den direkte kontakt til tillidsrepræsentanter og medlemmer, som man både i forbundet og lokalt lagde så stor vægt på som et væsentligt mål med fusionen?

Som historien fra Vesterskov viste, så var svaret nogle steder bekræftende. Men det fremstod også tydeligt, at der andre steder fortsat var problemer. Selv i Vesterskov var der stadig vanskeligheder, der skulle overvindes. Generelt kan det dog fastslås, at vurderingerne, da man nærmede sig afslutningen på afdelingernes andet år, var betydeligt mere positive, end den ovenstående beskrivelse i kapitel 8 af situationen under implementeringsfasen.

*”For det første er afdelingen ved at finde sine ben. Der er ved at komme nogle rutiner. Og medarbejderne er begyndt at føle, at de nu sidder på nye poster ... Efterhånden begynder det at falde på plads.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”... vi har haft nogle kameler, vi skulle have slugt, og vi har haft nogle vindmøller, vi skulle have brækket ned, fordi det har meget været – kald det magtkampe eller kald det hvad du vil – der har styret afdelingen her. Der har været mange små problemer, som jeg langt hen ad vejen nu synes ... er væk, og nu skal vi videre. Og efter min opfattelse ... er der kommet ro på efterhånden. Og jeg ... kan se, at vi kommer fremad nu i stedet for, at vi gik et skridt frem og fire tilbage for bare et års tid siden.” (Rundby, Interview nr. 45).*

Ovenstående citater giver et meget godt indtryk af, hvad det var for et billede, der tegnede sig. De nye afdelinger har været igennem en hård tid – langt hårdere end mange havde forventet – med at få de nye rammer til at fungere, men *”efterhånden begynder det at falde på plads”*, og *”vi kommer fremad nu”*, var den generelle melding, vi fik. Det var først nu, man følte, at man var ved at være igennem fusionen, og man kunne begynde at tænke fremad og udnytte fordelene i den nye organisation.

I *Vesterskov* flyttede man ind i et nyt hus, hvilket understregede, at det var en ny organisation. Samtidig var ledelsen meget opmærksom på, at man skulle starte forfra. Det medførte, at formanden kunne fortælle, at *”alle nu har fundet deres hylde”* (Interview nr. 23). Den markante nedskæring på personalesiden betød en sundere økonomi end i de fleste andre afdelinger og samtidig havde afdelingen – som nævnt – medlemsfremgang.

I *Fjordsted* flyttede afdelingen også sammen i et nyt hus, men huset stod først klart et halvt års tid efter, at fusionen var blevet en realitet. Det medførte nogen forvirring omkring, hvor medlemmerne skulle henvende sig, for *”de står jo i kø der, hvor de plejer at stå i kø”* (Interview nr. 38). Samtidig var hele sammenlægningsprocessen en krævende proces, hvor

de ”jo det første halve år har kæmpet med det gamle lort og de gamle arkiver. Oprydning. Omstrukturering” (Interview nr. 38).

Men der blev også i den nye ledelse arbejdet for at fremme en ny kultur og indføre nye arbejdsformer. Det viste sig efter indflytningen i det nye hus at give resultater – selv om man samtidig havde måttet sande, at det at skabe noget nyt var en vanskelig proces, der krævede et stort arbejde med at motivere medarbejderne til at tænke og handle anderledes end før.

*”Her har vi jo lagt meget ind på, at ingen af [de tidligere fem afdelingers] koncepter overhovedet skal kunne genkendes. Vi har sagt, at vi tager det store arbejde, det er at lave beslutninger om alt. Der er intet, der kommer til at være, som det var. Det her, det er en ny virksomhed, det er en ny afdeling. Så der skal ikke kunne genkendes noget. Og det har faktisk givet os et kæmpe stykke arbejde også med at få personalet til at forstå, at nu er tingene helt [anderledes].” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”Jeg synes, det har været hårdt. Altså ikke sådan, at jeg har været ked af det. Men jeg synes, det har krævet meget, sådan tolerance for hinanden. Det synes jeg. Jeg synes, vi har – hvordan skal jeg sige det – det der med at man skal lære hinanden at kende, så mange forskellige kulturer skal til at passe sammen, når man skal til at arbejde. En ting er, hvad man bliver enige om og skriver ned. Men så når det skal føres ud i livet, så synes jeg, at det er sejt.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

Den almindelige holdning i afdelingen var i slutningen af 2006, at det havde været umagen værd, og også medlemmerne syntes at være tilfredse med fusionen.

*”Der kommer ikke nogen og siger, at det var meget bedre, dengang vi var KAD.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”Medlemmerne, jeg tænker også, at de et eller andet sted er glade for, at vi ikke slås indbyrdes.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

Konklusionen i Fjordsted var, at man med den nye enhed havde fået en stærkere organisation.

I *Sydland afdeling* gik det første år med, at alle de konflikter, der ikke var kommet op til overfladen i fusionsforhandlingerne, dukkede op, og derfor havde ”der været rigtig mange problemer med den start her” (Interview nr. 47). Det begyndte med, ”at alle de ting vi havde besluttet på alle de møder, vi holdt i halvandet år op til, jamen det blev ligesom af den nye bestyrelse kasseret på deres første møde” (Interview nr. 49). Som nævnt i kapitel 8 under omtalen af implementeringsfasen eksploderede de indre modsætninger og førte til en åben konflikt, der blev udbasuneret offentligt i de lokale medier.

Den daglige ledelse havde i dette slagsmål sikret sig bestyrelsens opbakning, og derfor faldt der efterhånden igen ro over feltet. Arbejdet med at udvikle og styrke den nye organisation kom igen i front, men der var skabt så dybe modsætninger, at det gjorde processen

vanskeligere, end den ellers ville have været. Det var som om, at de gamle skillelinjer mellem de små SiD-afdelinger stadig havde deres effekt og vanskeliggjorde fornyelsen.

I *Rundby afdeling* havde det også været en svær start. Med udgangspunkt i de hidtidige brancheafdelinger blev skabt en struktur med en meget stærk gruppedeling, og det betød en tilsvarende svag fælles ledelse i afdelingen. Formanden og næstformanden kom – som det er nævnt ovenfor – til at stå mere eller mindre isoleret uden selvstændigt magtgrundlag. Problemet med den manglende balance mellem fællesskabet og grupperne fremstod allerede i implementeringsfasen, og det udviklede sig fortsat i det følgende år. Det fremstod mere og mere tydeligt, at ledelsesstrukturen havde spillet fallit, og det hele kulminerede – som vi vender tilbage til nedenfor – med, at formanden tog konsekvensen og forlod sin post.

Derefter blev der foretaget en justering, hvorefter den nye afdelingsformand fortsatte i sin hidtidige funktion som gruppeformand. Man tog så at sige konsekvensen af de selvstændige grupper, erkendte at magten var placeret her, og at fællesskabet skulle udvikles i et samspil mellem grupperne. Da der samtidig var en stigende erkendelse af, at et tværgående samarbejde var en forudsætning for at sikre en stærk afdeling ikke alene på det overordnede plan, men også for grupperne, begyndte man i Rundby i højere grad at trække på samme hammel, og hen imod slutningen af 2006 var det en almindelig opfattelse, at man endelig var ved at have overvundet vanskelighederne.

*”Man skal lære at kravle, før man kan gå, og det har vi jo måttet erkende rimelig kraftigt her i afdelingen. Men til gengæld er vi så også kommet op, hvor ... vi ikke går længere. Nu har vi faktisk lært at løbe.” (Interview nr. 45)*

I *Nordeggen afdeling* var implementeringen præget af en udpræget konsensus, og også den fortsatte udvikling af afdelingen foregik i ro og orden. Der var derfor i ledelsen et stærkt indre sammenhold, der gav gode muligheder for at skabe en ny stærk afdeling. Der var dog også en bagside af medaljen. Den udprægede enighed var blandt andet et resultat af, at de hidtidige afdelingskontorer var blevet opretholdt og de faglige medarbejdere spredt ud på kontorerne. Der var således ikke et egentligt center, og det gjorde det vanskeligere at skabe stærke, tværgående initiativer. Der var for meget af det gamle, der blev bevaret i det nye, og den mulige synergieffekt ved den store enhed viste sig derfor vanskelig at realisere.

Hen imod slutningen af 2006 var der flere og flere i afdelingen, der på denne måde vurderede det hidtidige forløb i et kritisk perspektiv. Men det var samtidig oplagt, at det ville være vanskeligt radikalt at lægge linjen om.

### **Samlet helhed eller fortsat splittelse**

I spørgeskemaundersøgelsen blev der stillet en række spørgsmål om, hvilken rolle de gamle afdelingsstrukturer og afdelingskulturer spiller i afdelingen i dag. Der er en svag overvægt af svarpersoner, der mener, at de gamle strukturer på undersøgelsestidspunktet er ved at være udryddet.

Tabel 9.1

Afdelingen er stadig i nogen grad splittet mellem tidligere KAD og SiD	
Meget enig eller enig	24
Uenig eller meget uenig	76
	100

Cirka halvdelen er enige eller meget enige i, at afdelingen efterhånden er blevet en samlet helhed, og cirka halvdelen oplever, at afdelingen stadig i nogen grad er splittet mellem de gamle afdelinger. Langt færre oplever, at afdelingen er splittet mellem KAD og SiD.

Generelt oplevede valgte og faglige medarbejdere i de fem afdelinger, at omgangsformen i afdelingen var en anden, end den var tidligere. Og de fleste oplevede det som en positiv forandring.

*”Altså, det gode ved det, det er jo, at man er flere, altså mænd og kvinder. Det er nogle gange, de [mændene] snakker bedre sammen, end kvinder de gør. Og man kan bedre udveksle erfaringer nogle gange. Kvinder, de kan jo godt være lidt stride ved hinanden en gang imellem.” (Sydland, Interview nr. 48).*

’Plejer’ eksisterede stadig i mange afdelinger. I Vesterskov og Fjordsted var man nået langt med at skabe en fælles organisation med et fælles mål, men det at slippe af med ’plejer’ lod til at være et generelt problem. I spørgeskemaundersøgelsen var 69 procent enige eller meget enige i, at der stadig er enkeltpersoner, der arbejder videre som de ’plejer’.

*”Jeg sidder også i to udvalg, ikke. Og der får man sgu også bare hele tiden at vide: ’Det plejer vi ikke at gøre’. Og så siger jeg: ’Hvad fanden skal jeg så være med i det her udvalg for?’ ... Altså, hvis ikke jeg må komme med en mening eller en idé eller en dato med et eller andet, så er der ingen grund til, at jeg er der. Så gider jeg ikke. Jeg skal bare vide, hvis jeg kun er fyld, så trækker jeg mig igen.” (Sydland, Interview nr. 51).*

Tabel 9.2

Afdelingen er overvejende en helhed, men der er stadig enkeltpersoner, der arbejder videre, som de "plejer", og ikke har blikket rettet mod hele afdelingens arbejdsområde	
Meget enig eller enig	69
Uenig eller meget uenig	31
	100

#### *Forskelle: Mænd og kvinder*

I det omfang det vurderes, at der stadig er forskel mellem KAD og SiD, beskrives det ikke så meget som forskelle mellem organisationer, men mere som forskelle mellem *mænd* og *kvinder*. Interviewpersonernes forsøg på at formulere, hvordan de opfatter forskellene

mellem mænd og kvinder, viser, at mænd og kvinder i 3F har forskellige praksisformer, som er udviklet gennem deres baggrund i KAD og SiD, men også at mænd og kvinder i 3F har nogle stereotype billeder af hinanden, og af hvad mænd og kvinder 'gør' og 'kan'.

*”At forstå det der magtspil, der er mænd imellem, det tror jeg aldrig, jeg sådan rigtigt får gennemskuet ... Det kom jo helt bag på mig, at det foregik, som det gjorde [med en udpræget magtkamp]. Der er ikke ret meget, der er overladt til tilfældighederne.”*  
(Sydland, Interview nr. 48).

*”Så vil jeg vende det om og sige, det, der så er bemærkelsesværdigt i vores afdeling i mine øjne, ikke, det er, at kvinderne de er faktisk stærkere, end jeg havde regnet med. De har nogle principper, og de står ved dem. Det kan godt være nogle af dem, de måske ikke er lige rigtige, ikke, men...”* (Sydland, Interview nr. 50).

*”Det er nok stadig sådan, at kvinder er mere lydøre i forhold til, hvad der rører sig rundt omkring i en organisation. Og jeg er da også den, der hører, hvis nogen lige har det lidt dårligt. Den slags hører kvinder mere end mænd.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 25).

*”En af pigerne, som sidder i bestyrelsen, jeg kan godt mærke på hende, at det er noget andet, man snakkede om i KAD, end man gjorde i SiD. Men på et eller andet sæt og vis: er det ikke værd at bevare? Skal vi blive ens, fordi vi er i ét forbund? Mænd og kvinder er jo ikke ens.”* (Vesterskov, Interview nr. 28).

#### *Forskelle: land og by*

Som nævnt viste både spørgeskemaundersøgelsen og vores interview i de fem afdelinger, at der var større forskelle internt mellem SiD-afdelingerne end mellem SiD og KAD. Det synes i høj grad at være et resultat af forskellen mellem land og by og mellem store og små.

*”I dag kan jeg så se, at snakken går nok mere mellem land og by. Det er nok mere der, vi er delt, når det kommer til stykket, end mellem mænd og kvinder ... Der var nogle helt klare forskelle på, hvordan vi har grebet det an. ... Både KAD og SiD og så ude i de små landkommuner. Der har vi jo bare taget tingene, som de kommer, fundet ud af det. Det er min fornemmelse, at vi har haft en meget tættere kontakt. Og har kendt hinanden godt. Vi havde hinanden, og vi kendte vores kolleger i den næste kommune, fordi vi mødtes nede i den samme fagforening.”* (Fjordsted, Interview nr. 42).

#### **'Plejer' er ikke død**

Som tidligere nævnt, var det en stor fordel for udviklingen af et nyt fællesskab, at man i tre af afdelingerne flyttede til et nyt hus, som ikke tidligere havde huset nogen af de gamle afdelinger. Men det var naturligvis ikke et vidundermiddel, der fjernede alle problemer med



de sammenbragte kulturer. De gamle praksisformer ligger ikke i huset, men derimod i de personer, der til dagligt arbejder i afdelingen eller sidder i bestyrelsen. Der er flere af de interviewede, der har den opfattelse, at nogle trækker i den retning, som de 'plejer' uanset de omfattende bestræbelser på at sikre det modsatte – som det også fremgik af citaterne ovenfor.

Det var ikke mindst i bestyrelsesarbejdet, at det kunne være vanskeligt at lægge de hidtidige erfaringer på hylden og rette opmærksomheden mod at skabe noget nyt. Særligt i Sydland afdeling syntes bestyrelsesmedlemmerne at holde fast i de gamle strukturer og tankegange:

*"Det virker som om, man holder fast på de gamle bestyrelser. De gamle bestyrelser fungerer stadigvæk i den store. Og det er ligesom om, at så beskytter man den formand, man havde på det tidspunkt, ikke. Og så er der overhovedet ikke enighed om alle tingene, der foregår, så det bliver ikke så meget konstruktive bestyrelsesmøder, altså. Man træffer nogle beslutninger, men det er da også kun det, man lige skal gøre her nu, ikke. Man kan ikke gå i dybden."* (Sydland, Interview nr. 48).

*"Plejer' eksisterer. At 'det gør man' og 'det gjorde vi også, dengang min far sad i bestyrelsen'"* (Sydland, Interview nr. 50).

*"Jeg tror først, det bliver bedre, når vi får nye bestyrelsesmedlemmer, og de gamle de går af. Jeg tror desværre, det er sådan på rygraden, ikke."* (Sydland, Interview nr. 48).

*"Og det er derfor jeg siger, at før at alle de der gamle – nu er jeg selv 60 jo ikke – og før alle de der gamle de kommer ud, ikke, før får du ikke [ændret situationen]."* (Sydland, Interview nr. 50).

*"... der er lidt sådan fnidder: 'Vi plejer at gøre', og 'Det har vi altid gjort i vores afdeling'."* (Sydland, Interview nr. 51).

Bestyrelsesmedlemmerne i Sydland afdeling fortæller også om en generelt meget dårlig mødedisciplin. *"... der er jo så også nogen, der sidder og småsnakker ikke. Om alt muligt andet". "Så kan man sige, når man har lavet et punkt, så kan vi ryge. Men nej: nu ryger vi. Så er det lige meget, midt i et punkt."* (Sydland, Interview nr. 51). På et møde, der trak ud, skulle der træffes nogle beslutninger, men *"det kan jo ikke nytte noget, når over halvdelen var kørt,"* inden mødet var slut (Sydland, Interview nr. 50).

I en anden af de udvalgte afdelinger blev de tidligere formænd, der blev faglige sekretærer, hurtigt enige om, at de ville trække sig fra bestyrelsen, når den nye struktur trådte i kraft. Dette var for at undgå, at de kom til at spille en dobbeltrolle som bestyrelsesmedlem og ansat i afdelingen.

Det samme princip blev knæsat i Vesterskov afdeling, hvor det i vedtægterne blev fastslået, at kun generalforsamlingsvalgte, det vil sige formand og næstformænd, kunne få plads i afdelingens bestyrelse. De ansatte faglige sekretærer med flere kunne ikke vælges.

Dermed blev trukket en principiel streg i sandet mellem valgte, det vil sige den politiske ledelse, og ansatte, som var et afgørende element i fornyelsen af afdelingerne i retning af en større grad af professionalisme. Men det var samtidig – som det mest brutalt kom til udtryk i Sydeggen – også her, at den største forandring lå for et meget stort antal formænd i de gamle afdelinger. Det var netop i høj grad dem, der nu skiftede status fra valgte til fagforeningsfunktionærer. Selvfølgelig var deres arbejde stadig i høj grad politisk orienteret, men de var udelukket fra de formelle organer, der fastlagde de politiske beslutninger og dermed også de overordnede retningslinjer for deres arbejde.

#### *De store bestyrelser*

Et led i professionaliseringen af de nye afdelinger var flere steder, at man valgte en struktur med en relativt begrænset bestyrelse på mellem 10 og 15 medlemmer. Det betød, at hovedparten af de tidligere bestyrelsesmedlemmer i de mange afdelinger, der var en del af fusionerne, forsvandt. For mange var det derfor at rykke balancen mellem demokrati og professionalisme for langt med en sådan reduktion af bestyrelsen. Derfor var der et par afdelingerne, som valgte en stor bestyrelse. Det gjaldt – som nævnt ovenfor – de to mindste afdelinger i undersøgelsen: Sydland og Fjordsted.

Ulempen ved sådanne store politiske organer viste sig også. Der blev, som flere interviewpersoner gav udtryk for, i for høj grad tale om ineffektive diskussionsklubber, som ikke reelt kunne træde i karakter som den politiske ledelse. Men efterhånden som disse bestyrelser fik længere tid på bagen, så blev det også tydeligt, at det kunne være en fordel med en så bred repræsentation.

Selv om der i *Sydland* blev ved med at være en tendens til, at bestyrelsen agerede som opsplittede repræsentanter fra de områder, de kom fra, og dermed for de gamle afdelinger, så trådte den dog i karakter og bakkede den daglige ledelse op, da konflikten med de ansatte medarbejdere brød ud i lys lue. Så var det alligevel – trods svaghederne – en bestyrelse, der kunne træffe de nødvendige politiske beslutninger, selv om det gjorde ondt.

I *Fjordsted* var en af de stærkeste kritikere af denne konstruktion på vej til at skifte opfattelse. Som udgangspunkt fandt han, at man, både hvad angik den valgte politiske ledelse, og hvad angik bestyrelsens størrelse, kunne have fået et mere effektivt og bedre resultat, hvis man havde valgt færre personer. Men hans vurdering af det konkrete arbejde, som han selv var en del af, blev efterhånden mere og mere positiv.

*“Vi var længe om at komme i gang. Det tog et års tid, før vi fandt vores ben og lærte hinanden at kende ... Det første år var vi ikke meget på banen i forhold til ledelsen. Men det er vi så sandelig nu ... og jeg ser det også som en stor fordel, at vi har fået pigerne med, med deres meninger. Der er blevet en meget bredere debat og en meget mere givende debat. Men det er tungt at ændre på nogle ting, der blev lagt fast for to år siden, selv om vi alle sammen godt kan se, hvor det er skoen trykker.”*  
(*Fjordsted, Interview nr. 42*).

KAD’erne, som fra starten arbejdede på at få etableret en stor bestyrelse i Fjordsted, oplevede også, at målet med at sikre en bred inddragelse blev nået. I bestyrelsen fik man nogle

væsentlige politiske diskussioner af, som bidrog til at udvikle afdelingen, og som involverede aktive fra hele det store område, afdelingen dækker.

*”Vores bestyrelsesarbejde fungerer utrolig godt. Vi har en stor, stor, stor bestyrelse. Jeg tror, vi er 21, og suppleanterne er med også, så jeg tror, vi kan være 26 eller 27, når vi er samlet. Og de er aktive. Der er et par stykker, der ikke siger så meget, men ellers siger alle noget. Og deltager og forholder sig og vil lægge et stykke arbejde.”*  
(Fjordsted, Interview nr. 39).

Der behøver dog ikke at være nogen entydig positiv sammenhæng mellem store bestyrelser og en bred inddragelse af aktive medlemmer i det politiske arbejde. I Vesterskov var der eksempelvis både i KAD-afdelingen og den største af SiD-afdelingerne, som indgik i fusionen, i forvejen tradition for at inddrage tillidsrepræsentanter og medlemmer aktivt. Her valgte man alligevel en mere snæver bestyrelse for at sikre en handlekraftig enhed. Medlemsinddragelsen søgte man i stedet sikret med andre aktiviteter.

### **Nødvendigheden af professionel ledelse**

En større afdeling med flere ansatte kræver en anden form for ledelse end i de hidtidige mindre enheder. Det er en væsentlig pointe, at ledelsen må professionaliseres, når afdelingerne bliver større og kommer til at udgøre en pæn, mellemstor virksomhed. Man kan ikke længere – som i de små afdelinger – klare problemerne med alle samlet over morgenkaffen. I dette forhold ligger en af de væsentlige forandringer i reformen af lokalstrukturen med dannelsen af 3F – og det er en udvikling, som er blevet oplevet både på godt og ondt.

Som det blev nævnt i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, blev der skabt en afgørende forandring af forholdet mellem den politiske ledelse og de faglige medarbejdere samt a-kasemedarbejdere. Da mange af disse er tidligere valgte afdelingsformænd og lignende, har det skabt en fuldstændig omvæltning af deres arbejdssituation. Det er en meget vanskelig tilvænnning, der skal til, og det har – som det ovenfor er fremkommet med Sydland som det mest udprægede eksempel – skabt store problemer i afdelingerne at komme igennem denne proces.

Det samme er i mindre dramatisk grad tilfældet i de øvrige fire afdelinger. Og det er ikke kun noget, der præger den overordnede politiske beslutningsproces, men først og fremmest en total omvæltning af den daglige arbejdsgang i afdelingerne, hvor relationerne mellem politisk ledelse og medarbejdere er ændret og ikke mindst er blevet karakteriseret ved en langt større adskillelse.

*”Det er en meget væsentlig forskel, at vi er blevet en meget større organisation. Det betyder, at vi må agere på en helt anden måde end før. Der må være en ledelse, og den må skære igennem på en helt anden måde i forhold til medarbejderne end før. Det bliver man simpelthen nødt til. Tidligere kunne man meget mere være på lige fod i de små afdelinger, hvor der kun var en håndfuld valgte og ansatte.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 25).

*”Vi havde sgu et godt fællesskab, du ved, ... der var ikke så meget med samarbejdsudvalgsmøde og den slags. Når man sad ved morgenkaffen, så sagde man: ’Hvad fanden er det, du har lavet i går? Hvad fanden drejer det sig om det her?’ Og så var det problem løst, ikke.” (Sydland, Interview nr. 47).*

*”Vi har haft et par arbejdspsykologer inde over og være tovholdere og har virkelig haft god brug af dem. Fordi der var meget stor frustration i medarbejdergruppen over tingene i starten. Meget store, [over] det hele, arbejdsområder og ledelse kontra medarbejdere. I SiD i mindre afdelinger var der jo faktisk ingen forskel på, om du var formand, eller man var faglig medarbejder. Alle de faglige var med på bestyrelsesmøder. Når vi går over i 3F, så bliver det en ledelsesgruppe, og så kan vi jo ikke have alle med. Og så føler de sig ikke så orienterede, og de føler sig udenfor, og det medfører en masse frustrationer faktisk.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

Afdelingerne er så store, at de skal have samarbejdsudvalg og tillidsrepræsentanter. Det har nogle steder givet startvanskeligheder, men det fungerer efterhånden bedre. Problemet er ikke kun, at tidligere centralt placerede personer som afdelingsformænd og lignende nu i en ny position som faglige medarbejdere føler sig sat ud på et sidespor. Problemet er måske i endnu højere grad, at de ansatte har en oplevelse af, at den daglige ledelse har vanskeligt ved at leve op til de nye krav og træde i karakter som en egentlig ledelse. Måske fordi de nye formænd og næstformænd kun i begrænset omfang har de erfarings- og uddannelsesmæssige forudsætninger for at løfte en sådan ledelsesopgave.

I spørgeskemaundersøgelsen var der adskillige svarpersoner, der brugte de felter, hvor de havde mulighed for at skrive noget tekst, til at kommentere de ledelsesmæssige problemer i den nye afdeling. Og det blev typisk peget på, at vanskelighederne opstår af, at ledelsen – hvor alle oftest kommer fra de tidligere afdelinger – ikke er vant til at lede en stor organisation og derfor ikke har været opmærksom på de problemer, der kunne opstå i kølvandet på sammenlægningen til større enheder.

Andre har en mere kritisk holdning til hele den nye konstruktion. Med de store enheder er der eksempelvis en tendens til, at man glemmer medlemmerne, når man lægger så meget fokus over på ledelse og organisation.

*”Igen, der synes jeg, vi glemte medlemmerne lidt. Vi lagde os jo fast på nogle åbningstider. Vi skulle ikke holde åbent mellem 8 og 9 om morgenen, fordi der skulle vi noget. Og om onsdagen var det vigtigt, vi ikke holdt åbent, for [der skulle de holde møde] ... De skulle kunne fordybe sig, personalet, og de skulle holde middagspause sammen og hvornår er det nu lige medlemmerne ringer? Det er selvfølgelig i middagspausen, hvor vi ikke tager telefonerne. Vi er faktisk lige begyndt at tage det op, og sige: ’Det er noget vi må lave om på.’ Det er jo et typisk eksempel på, at vi vælger at se på det med egne interesser i stedet for at se på det med medlemmernes øjne.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

De faglige medarbejdere kommer med nogle kompetencer, og mange er vant til at styre deres arbejde selv.

*”Det er nok svært at være høvding og så blive indianer .... Lige pludselig er de kolleger, de har siddet i bestyrelse med, nu dem, der er arbejdsgiveren ... En bestyrelse, det er jo en arbejdsgiver over for de faglige sekretærer i sådan en afdeling.”*  
(Sydland, Interview nr. 50).

*”Vi har jo sagt, at de har noget med i deres rygsæk, og vi skal jo ikke begynde at diktere dem, hvad de skal lave. Så længe de holder sig inden for, altså, at vi kan se, at de varetager de opgaver, de har, så får de sådan set lov til at bestemme selv.”*  
(Sydland, Interview nr. 48).

Det sidste citat nuancerer billedet. De medarbejdere, der udøver fagpolitiske opgaver, er jo ikke almindelige funktionærer i traditionel forstand. De sidder stadig i afdelingen på baggrund af et fagpolitisk engagement, og deres arbejde er stærkt politisk præget. Det er jo i høj grad dem, der i det daglige virkeliggør de politiske hovedlinjer, der er blevet besluttet. Derfor har de faglige medarbejdere eller faglige sekretærer også i høj grad en stor grad af selvstændighed i arbejdet. Men det ændrer ikke ved, at en tidligere afdelingsformand grundlæggende har fået ændret sine vilkår ved overgangen fra valgt til ansat.

Selv om det har været en vanskelig tilpasning de fleste steder, så synes der også efterhånden de fleste steder at være ved at ske en afklaring af kompetencerne mellem de valgte og ansatte.

*”Man er blevet mere vant til den strukturændring, der skete med, at der blev så stor forskel på ledelse og medarbejder, fordi på en eller anden måde, så skete der en kæmpe forandring der.”* (Fjordsted, Interview nr. 36).

### **Formanden isoleres – og går**

I to ad afdelingerne blev etableret en branchestruktur, hvor grupperne havde selvstændige bestyrelser og afholdt egne generalforsamlinger. Det gav i *Rundby afdeling* problemer med at sikre en for alle acceptabel balance mellem grupperne og helheden. Der opstod tilbagevendende konflikter i spillet mellem en mere eller mindre løsrevet daglig ledelse og de suveræne grupper, og det var konflikter, som fortsatte også ind i fagforeningens andet år og truede mulighederne for at skabe en effektivt fungerende afdeling.

At grupperne ikke alene havde egen valgt formand, men også valgte faglige sekretærer, skærpede opdelingen både mellem grupperne indbyrdes og mellem grupperne og afdelingen som helhed. Samtidig blev i realiteten de gamle brancheafdelinger fastholdt inden for de nye rammer, og det betød, at der var nogle, der fandt, at det var en ideel struktur.

*”Ellers vil det jo være den store, storebroderen, i sammenhængen der kommer til at bestemme og kommer til at sætte sig på uforholdsvist meget af magten. Og derfor synes jeg, det er en god måde at gøre det på.”* (Rundby, Interview nr. 45).

Andre så derimod opdelingen som hindrende for samarbejde og synergi:

*”Jeg har syntes, at det var en hæmsko med de der formænd, fordi de sidder meget og tager meget magt og holder meget fast på magten ... De har meget svært ved at afgive nogle ting, ikke. Altså, fordi det her det er mit domæne, og der skal du ikke komme. Du kan komme hertil og ikke længere. Og det synes jeg er ærgerligt, for det er det, der blokerer meget for, at det kan komme til at blive en ordentlig, sammenhængende fagforening.” (Rundby, Interview nr. 46).*

*”Jeg kan godt synes, at vi ind imellem ... har fastholdt os i nogle roller som den her gruppeopdeling og den måde, det er gjort på. Det har fastholdt os i stedet for at arbejde med at blive én afdeling. Det arbejde står ligesom stille, og det har skabt de der problemer, der har været skitseret ... Der er ikke pålagt nogen incitamenter i vores opbygning, der gør, at vi har været tvunget til at forholde os til fællesskabet. Og det kan jeg fortryde i dag, at vi ikke har været mere opmærksomme på det.” (Rundby, Interview nr. 45).*

Der skete det, at den daglige ledelse – med formanden og næstformanden i spidsen suppleret med den ansatte a-kasseleder og økonomiansvarlige – blev mere eller mindre isoleret fra det øvrige hus. Planerne om at samle de faglige medarbejdere – uanset gruppetilhørsforhold – på samme etage kunne stadig ikke realiseres. Derfor fungerede grupperne som mere eller mindre selvstændige eller løsrevne enheder, og der opstod derfor også hele tiden konflikter mellem grupperne. De vogtede på hver deres område.

*”Og der har været nogle situationer, der gør, at der har været skabt sådan nogle rigtig skarpe skel imellem de forskellige grupper og manglende forståelse for hinandens arbejdsopgaver, manglende lyst til at sætte sig ind i, hvordan andre arbejder, manglende fællesskabsfølelse af, at det fælles mål, vi har med at skabe en fælles afdeling, altså være fælles om besparelser, være fælles om, hvad der skal være ens regler, altså det er stadigvæk meget utydeligt i det her hus hvad der er fælles. Det flyder sådan.” (Rundby, Interview nr. 45).*

Situationen syntes at blive mere og mere fastlåst, og ikke mindst i den daglige ledelse voksede frustrationerne. Afdelingsformanden havde tidligere været formand for en brancheafdeling og var vant til at have afgørende indflydelse. Nu kunne han ingenting foretage sig uden at spørge grupperne, og grupperne kunne ikke blive enige om noget som helst. Det endte med at blive for meget, og formanden tog sit gode tøj og gik.

Spørgsmålet var, hvordan man skulle få løst op for den fastlåste situation. Mange ville nok mene, at løsningen måtte være at svække gruppedelingen, men i realiteten gik man den modsatte vej. I erkendelse af at magten ligger i grupperne, blev det besluttet, at den nye formand samtidig skulle fastholde sin position som gruppeformand. Det var igen formanden for det største område – industrien – der blev valgt, og han ville under ingen omstændigheder havne i samme magtvakuum som sin forgænger. Derfor bevarede han sin magtbase i industrigruppen, samtidig med at han overtog rollen som ansvarlig for fælles-

skabet. Denne dobbeltrolle blev accepteret af de øvrige grupper, fordi det tilsyneladende var den eneste løsning, der kunne skabes den nødvendige samling bag.

Det så faktisk også ud til, at det begyndte at virke. Da vi besøgte afdelingen i slutningen af 2006, var det i hvert fald holdningen hos de fleste, at der var blevet skabt et løft, som betød, at de fælles aktiviteter nu i højere grad var i fokus. Forsøget på at skabe en effektiv, samlet enhed blev tilsyneladende hele vejen rundt prioriteret højt.

Et eksempel på, at det gik fremad, var, at det nu efter snart to års tovtrækkeri var lykkedes at få gennemført en beslutning om at samle alle de faglige medarbejdere i afdelingen på samme etage. De rent fysiske skillelinjer mellem grupperne var dermed ved at blive brudt ned. Samtidig var man i større grad end tidligere i gang med at forberede og gennemføre et opsøgende arbejde sammen.

Det ændrede ikke ved gruppernes suverænitæt – for eksempel den kendsgerning, at selv de faglige sekretærer er valgte og dermed mere eller mindre urørlige for den overordnede politiske ledelse i afdelingen. De kan i princippet kun afsættes af deres egne gruppemedlemmer på en generalforsamling. Det var en af årsagerne til, at man i langt de fleste afdelinger omvendt netop havde opereret med en opdeling, hvor alle faglige sekretærer og lignende var ansat.

Men det var afdelingsformandens opfattelse, at de faglige sekretærer ikke misbrugte deres position – som de måske nok havde gjort det i begyndelsen. De faglige sekretærer havde i stigende grad blik for fællesskabet. Selv om de faglige sekretærer var valgte, og dermed til dels uafhængige af fællesskabet, lyttede de til afdelingens ledelse og bestyrelse.

*”De [valgte faglige sekretærer] står ikke stejlt på, at: ’Jeg er sgu valgt, jeg vil skide på, hvad resten siger’. Men man kunne jo da godt opleve, at der kom én en dag, det kan man aldrig vide, og hvad gør man så?” (Rundby, Interview nr. 43).*

En af disse faglige sekretærer så da også med en vis forsigtig optimisme på fremtiden:

*”Der er jo rester af de der gamle grupper og de der ting, men jeg opfatter det som rester. Men det er klart, en mur er en mur, men uanset hvad sprængstof du bruger, så vil der altid være problemer, når du sprænger noget væk. Enten bliver der et hul i jorden, og så har man problemer med det, eller også er der nogle små stykker af muren, der bliver stående. Sådan vil det altid være. Det tager tid.” (Rundby, Interview nr. 45).*

Andre var mindre optimistiske og regnede fortsat med, at de stive strukturer ville have deres negative virkning på trods af formandsskiftet. *”Jeg tror ikke, der sker noget før ... at der er kommet en anden generation” (Rundby, Interview nr. 46).*

### **Problemer med branchebestyrelser**

Det er en fastslået kendsgerning, at overenskomsterne er et afgørende element i afdelingernes arbejde. Det er med udgangspunkt i det daglige arbejde på virksomhederne og de overenskomstmæssige forhold, der gælder her, at forbindelseslinjen mellem medlemmer og organisation går. Medlemmernes identifikation med fagforeningen udvikles netop også i

denne sammenhæng. Det er begrundelsen for, at fællesudvalget om lokalstrukturen under forbundenens fusionsforhandlinger lagde så stor vægt på, at der blev etableret mange afdelinger, som fik en gruppedeling svarende til opdelingen i det nye forbund.

I Vesterskov var det også baggrunden for, at man der blev enige om at følge denne anbefaling og etablere en struktur med seks grupper, hvor grupperne på selvstændige generalforsamlinger valgte deres egne bestyrelser og indstillede medlemmer til afdelingsbestyrelsen, der så formelt blev valgt på den fælles generalforsamling.

Det blev vurderet, at en sådan opbygning med selvstændige gruppebestyrelser ville være et effektivt bindeled, der kunne bidrage til at holde kontakten med medlemmerne og gøre det nemmere for det enkelte medlem at se sig selv i organisationen. Men et er, hvordan en sådan struktur ser ud på papiret. Noget andet er, hvordan man kan få den til at fungere i praksis. Det viste sig i hvert fald i Vesterskov meget vanskeligt at få det nye system sat på skinner. Først og fremmest var det et spørgsmål om at finde tilstrækkeligt mange aktive tillidsrepræsentanter med flere, som ønskede at deltage i disse bestyrelser. Men derudover blev det også af to repræsentanter fra hver sin gruppebestyrelse og af en faglig sekretær set som et problem at finde ud af, hvilke opgaver gruppebestyrelserne med rimelighed kunne tage op – og herunder hvordan arbejdsdelingen i forhold til de faglige sekretærer skulle fastlægges (Vesterskov, Interview nr. 29).

*”Vi [dvs. gruppebestyrelsen] skal ikke beskæftige os med det, som de faglige sekretærer laver. Vi kan ikke gå ind på deres, altså, vi skal ikke gå ud og lave opsøgende arbejde på virksomhederne. Det kan vi ikke gøre. Hvad skal vi så beskæftige os med? Vi kan jo selvfølgelig holde nogle arrangementer for tillidsrepræsentanter, hvis de gider komme. Vi har prøvet at holde noget, ikke også. Der kommer sgu ikke andet end bestyrelsen. ... Rent ud sagt, jeg føler, det er spild af tid. ... For mig at se, så er det seks festudvalg, der er nedsat.” (Vesterskov, Interview nr. 27).*

*”Jamen der må jeg nok sige, som gruppeformand i afdelingen, der har jeg nok svært ved at finde ud af, hvor står vi henne, og hvad er vores primære opgave.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Samtidig var der dog generelt enighed om, at gruppebestyrelserne sikrede en vis mindretalsbeskyttelse, idet fordelingen af bestyrelsesposterne er skævdelt til fordel for de små grupper. Det blev desuden set som en styrke, at alle medlemmer dermed fik et branchespecifikt demokratisk organ i afdelingen.

### Synlighed

I alle fem afdelinger herskede generelt enighed om, at synligheden var blevet bedre – jævnfør også indledningen ovenfor. Afdelingerne var blevet større, og de blev i lokalområderne opfattet som væsentligere spillere. I sig selv gav det øget opmærksomhed i offentligheden og dermed også større synlighed. Samtidig smittede også fusionen på landsplan af lokalt. Det blev oplevet i afdelingerne – især ifølge de tidligere KAD'ere – at etableringen af 3F i



høj grad havde bidraget til, at synligheden var blevet større på landsplan, og det betød også, at de lokale medier interesserede sig mere for afdelingerne.

*”Jeg tror, vi er mere synlige, end KAD var. Vi har jo mange flere kontorer nu, end KAD havde. Det er en ting. Jeg tror også, man er mere synlig på messer og sådan noget. Det tror jeg. Fjernsynsreklamer og radiospotter og sådan noget. Der er meget mere nu, end der var, da vi var KAD.” (Nordegnen, Interview nr. 34).*

*”Jeg synes nok også, at man er blevet mere synlig. Det synes jeg, for man er blevet lidt stor. Man er med flere steder.” (Nordegnen, Interview nr. 33).*

*”De er meget mere ude. Ikke fordi jeg kan sige, at de overrender min arbejdsplads, men nu kan vi høre, når de fortæller, at de har været ude og sådan nogle ting, og de arrangementer de har været til, og [den ene næstformand] har holdt nogle arrangementer inde på gågaden. Altså, der er de meget mere synlige. Og det skulle jo også gerne være en af gevinsterne.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Der var dog enkelte, som havde en mere negativ vurdering, og som tilsyneladende kun havde øje for, at de gamle afdelinger havde nogle kvaliteter, der var gået tabt ved reformen af lokalstrukturen.

*Og du synes heller ikke synligheden er blevet større i lokalsamfundet? ”Nej, jah, vi har fået et stort, fint hus. Så det er det eneste synlige.” (Vesterskov, Interview nr. 27).*

### **Specialisering**

Et væsentligt element i den professionalisering, der er sket med indførelse af større lokale enheder, er helt klart en øget specialisering af afdelingernes daglige arbejdsopgaver. Det var i større eller mindre omfang slået igennem i alle de fem afdelinger, der indgik i undersøgelsen. Denne specialisering blev generelt set vurderet som en nødvendig forudsætning for at sikre kvaliteten i sagsbehandlingen og dermed leve op til målet om, at afdelingerne skulle udgøre bæredygtige enheder, det vil sige organisationer, som selv kunne løse langt den overvejende del af deres opgaver.

Målet med de lokale fusioner var, at man med de større enheder kunne opnå en større specialisering af de faglige medarbejdere og dermed sikre en bedre service. De fleste steder oplevede afdelingerne, at det var en ”kæmpe fordel”, at de faglige medarbejdere kunne koncentrere deres arbejde om ét, eller i hvert fald meget få, områder. Specialiseringen gav en mere effektiv og kompetent servicering af medarbejdere og tillidsrepræsentanter (Fjordsted, Interview nr. 42).

*”Der, hvor vi har forandret mest, det er nok, at vi er blevet mere specialister på enkeltområder” (Nordegnen, Interview nr. 30).*

De faglige sekretærer oplevede, at de havde et bedre svarberedskab end før sammenlæg-

ningen. Den enkelte faglige medarbejder havde større specialviden end i de små afdelinger, hvor man hele tiden var nødt til at slå noget op eller ringe til forbundet for at svare på et spørgsmål. Det betød, at især medlemmerne i de små områder fik en bedre opbakning og service, end de tidligere havde fået – forhåbentlig kunne det så opveje, at mange af dem fik betydeligt længere til afdelingskontoret.

En gruppeformand anså de faglige sekretærers specialisering inden for overenskomstområderne som central for afdelingen:

*”Bare det, at du kan koncentrere dig om et område, fordi jeg tror virkelig, den dag vi kommer til at få noget mere medlemskontakt, der er det utroligt vigtigt, at vi også kender vores faglige sekretær, og han kender vores arbejdsområder. Jeg føler, at der, hvor vi måske kan arbejde lidt i brancherne, det er for at hjælpe vores faglige sekretærer til at forstå: hvad foregår der på arbejdspladserne.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Her var det således princippet om, at den enkelte faglige medarbejder var specialist på et enkelt område, der blev fremhævet, som både afgørende og nødvendigt for, at man kunne sikre en højere kvalitet i serviceringen af medlemmerne og bedre muligheder for at udvikle netværk i forhold til tillidsrepræsentanter og aktive medlemmer.

Selv om det var en relativt velfunderet afdeling økonomisk set, så var der også her knappe ressourcer, og desuden var der en vis frygt for, at man på den forestående 3F-kongres ville ændre på grænserne mellem afdelingerne, således at de i højere grad blev tilpasset den nye kommunalstruktur. Det ville for Vesterskov afdelings vedkommende formentlig betyde, at man måtte afgive nogle medlemmer og dermed ville få forringet økonomien. Derfor gruede man for, at man ville komme i den situation, hvor det ikke længere ville være muligt at fastholde systemet med en faglig sekretær for hver af de seks grupper.

Andre steder gennemførte man specialiseringen, så der blev en vis overlapning mellem brancherne uden at det afgørende forringede fordelene ved princippet om, at de enkelte faglige medarbejdere blev specialister. Det gjaldt for eksempel Fjordsted afdeling, hvor man udviklede et system med A- og B-områder. Den enkelte medarbejder fik således et hovedområde, hvor vedkommende havde sin egentlige ekspertise. Men derudover blev der suppleret med et B-område for at være dækket ind. Denne metode gav en øget fleksibilitet i forbindelse med ferie og sygdom samt særlig travlhed på enkeltområder, og den betød tillige, at kontakterne mellem de faglige medarbejdere blev udvidet. Det styrkede dermed også mulighederne for at udvikle det tværgående og fælles opsøgende arbejde. I Nordeggen havde man etableret et lignende system, hvor de faglige sekretærer hver havde et *overlap* på et andet overenskomstområde, hvor de *”hjælper hinanden i den udstrækning, vi evner.”* (Interview nr. 32).

Specialiseringen og den dermed følgende forbedrede kvalitet i sagsbehandlingen blev ikke oplevet på samme måde i det nye forbund. Som det fremgik i kapitel 7, så var der således flere repræsentanter fra forbundets grupper, der omvendt mente, at sagsbehandlingen i de nye afdelinger var blevet forringet. Det var en opfattelse, de begrundede i henvendelserne fra afdelingerne til grupperne.

Det er formentlig rigtigt i hvert fald i en overgang var problemer med sagsbehandling-

en, som ikke mindst var forårsaget af, at det en del steder var vanskeligt at få kabalen til at gå op. Det betød, at man ikke altid kunne finde en person med specialkendskab i forvejen, når de forskellige overenskomstområder skulle dækkes ind. Men de problemer, der fulgte heraf, må antages at være af midlertidig varighed.

I den sammenhæng skal det fremhæves, at vores interview med forbundsrepræsentanterne fandt sted i foråret og sommeren 2006, mens interviewene i afdelingerne blev gennemført cirka et halvt år senere, nærmere bestemt i november og december. Og der er næppe nogen tvivl om, at udviklingen i afdelingerne i denne tidsperiode gik hurtigt.

### *Synergieffekt*

Det er ikke en ensidig specialisering, som præger strukturerne i de nye afdelinger. Samtidig med at de enkelte faglige medarbejdere har deres specielle områder, så udgør de som regel også en samlet gruppe. Ofte er de fysisk placeret i nærheden af hinanden på afdelingskontoret. Hensigten er, at de også gensidigt skal kunne trække på hinanden, og at de i fællesskab skal gennemføre det opsøgende arbejde. Mange steder blev også a-kassen inddraget i denne sammenhæng. Kombinationen af specialisering og samarbejde forudsattes at medføre en synergieffekt, som kan give afdelingerne et løft frem.

Når det kommer til den sparring og synergieffekt, man ønskede at opnå, var der stor forskel på situationen i de fem afdelinger, da vi besøgte dem i slutningen af 2006. I Fjordsted syntes samarbejdet for eksempel at være styrket.

*”Jeg synes, det er positivt, at vi samles alle de faglige og snakker virksomheder og går det igennem og får besluttet, hvordan vi skal agere på forskellige punkter. Der synes jeg, der er en rigtig god sparring. ... Det ville vi gerne have haft tid til i [tidligere afdeling], men det havde vi ikke, fordi vi var for få. Det har vi så fået nu.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

Det samme gjaldt i Sydland afdeling, når det blev set fra næstformandens stol:

*”De hjælper hinanden, når det er, at de finder ud af, at der er en, der har noget tid til rådighed. Blandt andet skal XX med YY ud i morgen og besøge nogen, hvor vi har fået at vide, at der er nogle polske arbejdere. Så hjælpes de ad med det.” (Sydland, Interview nr. 48).*

Set nedefra var en faglig sekretær noget mere forbeholden:

*”Selvfølgelig samarbejder vi ... Vi kører også en gang imellem nogle fælles arbejdspladsbesøg, for eksempel jeg og den Grønne mand, vi kan godt have noget fælles. Men ellers er det ikke ret meget. Altså, vi kører jo hver vores lille andegård, ikke. Men selvfølgelig bruger vi hinanden til at sparre med i forhold til sager, og hvordan man skal tackle nogle ting.” (Sydland, Interview nr. 49).*

Og et bestyrelsesmedlem fra samme afdeling oplevede de faglige medarbejderes arbejde som meget opsplittet:

*”... det lyder jo som om, de er meget opdelt: ’mit overenskomstområde, det er mit overenskomstområde’. Og det er det også. I stedet for at køre lidt over det hele.”*  
(Sydland, Interview nr. 50).

Det viser, at der selv inden for den enkelte afdeling kan være variationer. Men det var nok også et udtryk for, at der stadig var langt igen, før samarbejdet var blevet så effektivt, at det for alvor kunne udløse synergi. Det var fortsat mere en politisk højt prioriteret hensigt end en faktisk gennemført metode.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at resultaterne stadig er forholdsvis begrænset. Det er kun i et fåtal af afdelingerne, at der på vigtige aktivitetsområder intet samarbejde er mellem de faglige sekretærer. Det er mellem en femtedel og en tredjedel af de faglige sekretærer, som angiver, at de i høj grad samarbejder på de områder, der indgår i nedenstående tabel. Sparring og erfaringsudveksling er det mest udbredte, idet næsten en tredjedel her svarer i høj grad.

Tabel 9.3

**I hvilken udstrækning er samarbejdet mellem de faglige sekretærer kendetegnet ved:**

	Sparring og erfaringsudveksling	Fælles opsøgende arbejde på virksomheder, byggepladser mv.	Andre fælles aktiviteter, fx ’aktioner’ på den lokale gågade eller lignende
Slet ikke	6	17	14
I nogen grad	63	62	66
I høj grad	32	20	19
Total	100	100	100

n = 287 (faglige sekretærer)

Når det gælder specialiseringen viser spørgeskemaundersøgelsen, at udviklingen tilsyneladende er gået hurtigere i de fem afdelinger, vi har besøgt, end i afdelingerne som helhed. I fire af de fem afdelinger var der gennemført en specialisering, således at de faglige medarbejdere dækkede et overenskomstområde eller et hovedområde suppleret med et område yderligere. Ser man på det samlede billede, er det derimod mere end en tredjedel, der mener, at de faglige sekretærer ikke er specialiseret i højere grad end tidligere.

Tabel 9.4

**Er de faglige sekretærer i højere grad end tidligere specialiseret på et enkelt eller enkelte overenskomstområder?**

	Procent
Slet ikke	37
I nogen grad	48
I høj grad	14
Total	100

n = 421

*Geografisk opsplitning*

I en enkelt af de fem afdelinger var der sket en vis specialisering, men den var begrænset af, at det i dette område var besluttet at opretholde de tidligere afdelingskontorer som servicekontorer, således at de faglige medarbejdere var placeret spredt ud over disse kontorer.

Her blev den personlige kontakt således vægtet på bekostning af både den ekspertise, medlemmet møder, samt den interne sparring mellem de faglige sekretærer. Et medlem fra byggebranchen kunne på den måde for eksempel møde en faglig sekretær med speciale i industrien, når vedkommende henvendte sig på det nærmeste servicekontor. Hvis medlemmets problem var branchespecifikt, måtte de faglige sekretærer så klare problemet over telefonen.

Fastholdelsen af de mange kontorer var også en del af kompromiset bag fusionsaftalen. Det gjorde det lettere at sikre opbakningen fra de forskellige afdelinger. De kunne stadig se sig selv, når kontorerne blev bevaret. Bagefter oplevede man så bagsiden af medaljen. At man ikke var i stand til at få den synergieffekt, som samlingen af en større gruppe dygtige faglige medarbejdere ellers kunne have givet.

Der var også allerede blandt de faglige sekretærer et ønske om at ændre på denne struktur. Som én af dem udtrykte det:

*"Mit ønske det er nu, at vi lukker alle servicekontorerne og samler os i ét hus for at få det ud af arbejdskraften, så meget som muligt, fordi det kræver mange ressourcer, især for a-kassen, at bemande et kontor (Nordegnen, Interview nr. 32).*

*"Alle de møder, de tager rundt omkring, alt det, det koster både i tid og penge i stedet for at kunne sidde på det samme kontor, hvor man kan sige: 'Kan vi ikke lige rende sammen her om 5 minutter?'. Lige tage et bitte møde af en times varighed, og så er vi tilbage og arbejde igen. Hver gang vi mødes, så skal vi lige snakke om det her og sådan, det er fandeme en halv dag, vi er væk så. Det er sgu ikke formålstjenstligt, det kan vi lige så godt være helt ærlige og sige. Og det har vi fundet ud af nu, men det havde vi ikke for to år siden." (Nordegnen, Interview nr. 32).*

Selv om man i dag kan se langt større fordele i at samle de faglige i én bygning, var dette ikke en struktur, man anså for muligt at gennemføre, den gang man forhandlede fusionen.

*"Men der vil jeg også sige, at vores bestyrelse og vores medlemmer har flyttet sig i de to år sammenlægningen har været. Det var nok ikke så nemt at få den igennem på en generalforsamling for to år siden, som det er i dag." (Nordegnen, Interview nr. 31).*

*"Hvis de skulle lave det nu, ville de ikke have lavet samme servicekontorer, bemanding og beliggenhed." (Nordegnen, Interview nr. 32).*

**A-kassen**

Hensigten var, at 3F's A-kasse skulle være en fagligt funderet a-kasse. Det var især et ønske fra KAD, hvor man i de enkelte afdelinger havde en valgt a-kasseleder og havde

arbejdet aktivt med integrationen mellem a-kassen og det faglige arbejde. SiD-afdelingerne havde ansatte a-kasseledere – eller kontorbestyrere, som de blev kaldt – og der blev ikke fra forbundets side på samme måde lagt vægt på integrationen mellem a-kasse og det faglige.

A-kasselederen i *Fjordsted afdeling* deltog aktivt på forbundsniveau i arbejdet med udformningen af den nye a-kasse centralt, og hendes oplevelse, både af denne proces og af situationen efterfølgende, var, at man stadig i det nye forbund og i 3F's A-kasse kunne finde lidt af den gamle SiD-holdning.

*”... sådan som jeg oplever det fra min stol, er holdningen inde i forbundshuset stadig væk lidt sådan, at a-kassen skal bare passe sig selv. Hen i hjørnet. Og så skal vi fagforingsfolk nok bestemme. For eksempel arbejdsmarkedspolitik. Hvis ikke du har a-kassen med inde og diskutere din arbejdsmarkedspolitik, jamen, så kan du ikke tage højde for det hele i din politikudvikling, fordi det ligger i a-kassen meget af det.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

Selv om disse traditionelle holdninger ikke var kendetegnende for a-kassen som helhed, var det alligevel vurderingen, at der på det lokale niveau i Fjordsted afdeling var sket en mere markant ændring i retning af at integrere det faglige arbejde og a-kassen, end det var tilfældet i forbundet.

*”... fordi det blev besluttet, at sådan skulle det være, så synes jeg også, at de [SiD'erne] har arbejdet loyalt hen imod det. De har været indstillet på, at: 'Ja, det skal være en faglig a-kasse.'” (Fjordsted, interview nr. 37).*

Et af bestyrelsesmedlemmerne, som kommer fra det tidligere SiD, havde dog den oplevelse, at denne fornyelse i høj grad stadig var båret af KAD'erne.

*”Jeg har bemærket, at vi har en meget fagligt bevidst a-kasseleder. Utroligt fagligt bevidst og politisk bevidst. Det sætter jeg stor pris på. Men jeg synes også, jeg mærker en holdning i resten af ledelsen, at de er ikke helt så vigtige, og ikke helt så gode som os andre ... De skal helst bare være vedhæng til vores fagforening. Det er os faglige, der er de dygtige og de bærende kræfter, og de andre er her bare. ... Men jeg ser jo sådan på det, at det er a-kassen, de fleste medlemmer besøger, og mange af de faglige ting kan vi jo klare ude på arbejdspladsen i virkeligheden. En ordentlig tillidsmand kan jo klare de fleste af de spørgsmål, der måtte opstå. A-kassespørgsmål vil det nok være klogt at holde sig fra.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

I KAD var det både centralt og lokalt i lang tid holdningen, at man skulle sikre princippet om en fagligt baseret a-kasse ved i praksis at overtage KAD's system med i de enkelte afdelinger såvel at have en valgt formand og næstformand som en valgt a-kasseleder. Derved blev skabt en daglig ledelse i form af et triumvirat, hvor a-kasse og fagforening netop var integreret.

Det måtte opgives, da SiD gik skarpt imod, og derfor blev det overladt til de enkelte afdelinger selv at afgøre også dette spørgsmål. Slagsmålet blev så at sige flyttet fra det centrale forhandlingsbord og ud til de lokale fusionsforhandlinger. Generelt var det et slagsmål, som KAD ikke kom så godt ud af. Det almindelige princip blev, at både a-kasseleder og kasserer/økonomiansvarlig blev ansatte. I vores fem afdelinger var Fjordsted den eneste undtagelse. Her gik SiD'erne på kompromis. Måske også fordi KAD havde en kompetent a-kasseleder, som også i forbundsforhandlingerne spillede en væsentlig rolle.

*”Vi har snakket meget fornuftigt sammen, men har selvfølgelig på enkelte områder haft meget forskellige interesser. For eksempel på valgt kasserer og a-kasseleder. Og det var vi meget faste i kødet på sådan set, hvilke poster der skulle være valgte. Men vi havde et fornuftigt samarbejde jo, og nogle fornuftige dialoger, så vi blev enige om, at lade a-kasselederen være valgt.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

SiD'erne gav sig i dette spørgsmål. Den hidtidige a-kasseleder i KAD-afdelingen fik lov til at indtage positionen som valgt a-kasseleder i den nye enhed, og – trods reservationerne fra det ovennævnte bestyrelsesmedlem – så er det utvivlsomt også blevet en af de afdelinger, hvor a-kassen i meget høj grad er blevet fagligt funderet, og hvor man forsøgte at kombinere faglige medarbejdere og a-kassemedarbejdere i det opsøgende arbejde.

Også her var der dog fortsat meget hensigtserklæring over det, fordi de store implementeringsproblemer og voldsom travlhed stadig begrænsede overskuddet til det mere udadvendte opsøgende arbejde.

Det var dog ikke kun i Fjordsted afdeling, at man var kommet langt med at realisere målsætningen om den fagligt forankrede a-kasse. Det samme skete i flere af de andre afdelinger, og det var alle steder en højt prioriteret politisk målsætning.

KAD'erne følte derfor i de fleste af afdelingerne, at de havde haft stor indflydelse på udformningen af a-kassen (Vesterskov, Interview nr. 25). De grundlæggende linjer for 3F's A-kasse var selvfølgelig blevet udstukket fra forbundssiden – det blev for eksempel vedtaget, at 3F skulle have en fagligt funderet a-kasse (se kapitel 6) – men mange væsentlige elementer var op til den nye afdeling. Det betød – som nævnt – at man de fleste steder måtte affinde sig med, at a-kasselederen skulle være ansat i stedet for valgt. Men trods dette så var der blandt KAD'erne tilfredshed over, at kvinderne fik så stor indflydelse på dette område.

*”... den anden store fordel er, at vi på a-kassen har fået lagt linjen, så det nu i højere grad er en fagligt baseret a-kasse” (Vesterskov, Interview nr. 25).*

Rundby afdeling var nok undtagelsen på dette billede. Det var en meget stor afdeling, og der havde i mange år mellem de tidligere selvstændige SiD-afdelinger været et a-kassesamarbejde, hvorved der netop blev skabt et skel mellem fagforening og a-kasse. Det var vanskeligt at ændre på det – selv om man i konkrete situationer, var begyndt at udvikle et tættere samarbejde. Citatet nedenfor af en faglig sekretær viste også, at den gamle tankegang her stadig havde en vis forankring:

*”Jeg kan sgu da ikke slæbe socialrådgivere og a-kasse og formand og næstformand og vores revisor med ud på en arbejdsplads. Det kan jeg altså ikke. Jeg kører derud selv, og jeg har min telefon med, og stiller de spørgsmål, jeg ikke kan svare på, så har jeg min telefon.” (Rundby, interview nr. 45).*

Man gør sig måske skyldig i en forenkling, hvis man skelner simpelt mellem de gamle KAD-afdelinger med deres fagligt funderede a-kasse og de gamle SiD-afdelinger med en større opsplitning. For SiD's vedkommende gjaldt det især de mellemstore og store afdelinger. I den store underskov af små afdelinger var der derimod en tæt forbindelse mellem det faglige og a-kassen.

I de små SiD-afdelinger var der en høj integration mellem det faglige og a-kassen ganske simpelt, fordi der var så få ansatte, at alle måtte hjælpe til på samtlige arbejdsområder (Vesterskov, Interview nr. 29). I Nordegnen gav interviewpersonerne derfor også udtryk for, at de ikke syntes, at a-kassen var blevet mere fagligt forankret end i SiD.

*”Vi har hele tiden været en faglig funderet a-kasse.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

Dette synspunkt deltes af en af de KAD'ere, som har den største viden om a-kasserne. Samtidig nuancerede hun også billedet af den faglige fundering som gældende i alle KAD-afdelinger:

*”Man skal ikke tage fejl, det er jo ikke sådan, at de, der har været i SiD's a-kasse, bare har været embedsmænd. Selvforståelsen har været utroligt faglig også i SiD's kasse, men der har bare ikke været det dér fælles samarbejde og bevidsthed. Nogen steder har det været, men det har ikke været det almindelige. Nogen steder har afdelingerne jo været så små, så det har været en faglig, der har lavet a-kassen, og så giver det jo sig selv, at det er stærkt fagligt også.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

*”Vi i KAD har også i nogle afdelinger oplevet det der med, at a-kassen, de skulle bare passe sig selv og sørge for udbetalingerne, og så skulle vi ikke have for meget besvær med dem. Og: ’Åh, de tog for mange ressourcer, de skulle være så mange mennesker, det kunne da ikke være så svært at udbetale nogle dagpenge.’ Det har vi også oplevet i nogle KAD-afdelinger.” (Fjordsted, Interview nr. 39).*

Enkelte fra de gamle små SiD-afdelinger med et tæt samspil mellem a-kasse og fagligt arbejde havde oplevet, at det i den større enhed faktisk var blevet vanskeligere at integrere arbejdet.

*”Vi kommer jo ude fra nogle små afdelinger, hvor de faglige har lavet a-kassearbejde. Så der var ikke den der firkantede deling, som den næsten er blevet nu her. ... Så er det klart nok, så får vi de spørgsmål [om for eksempel rådighedsbestemmelser]. Og det kan vi også godt få ude på arbejdspladserne, hvis du er ude på besøg. Men der har vi så snakket om, at der skal vi ... prøve at se at tage a-kassen med en gang imellem. Det*



*har vi heller ikke været gode nok til. Vi sidder og siger, at de gerne skal med ud i det opsøgende arbejde, men vi spørger ikke, når vi tager af sted. Det skal vi være bedre til. Det har vi også snakket om”. (Nordegnen, Interview nr. 31).*

Også andre synes, at der arbejdes for lidt på at integrere a-kassen i det faglige arbejde:

*”Jeg var ude at besøge en uddannelsesinstitution med nogle serviceassistenter, og så tog jeg a-kasselederen med, ikke, og vi supplerede hinanden kæmpe fint, fordi hun kunne svare på alle de der a-kassespørgsmål som jeg ikke kunne. ... Men generelt i afdelingen er det meget lidt det sker. ... Det sker ikke så tit, som det burde gøre.” (Sydland, Interview nr. 48).*

Flere tidligere SiD’ere i afdelingen syntes godt om, at a-kassen var blevet mere faglig (Fjordsted, Interview nr. 36). Og det var en væsentlig del af forsøget på at styrke det opsøgende arbejde at gøre det i et samspil mellem fagforening og a-kasse. Det var på vej flere steder – blandt andet i Vesterskov afdeling (Vesterskov, Interview nr. 23).

#### *Gule medlemmer*

A-kasserne har altid været vigtige for fagbevægelsen, fordi de har fungeret som rekrutteringskanal. Mange er måske mindre begejstrede for fagforeninger, men de kan se et umiddelbart behov for at sikre sig mod arbejdsløshed. På grund af den tætte forbindelse mellem a-kasse og fagforening har det fra a-kassernes start i begyndelsen af 1900-tallet været den almindelige opfattelse, at medlemskab af det ene også automatisk måtte føre til medlemskab af det andet. Lovgivningsmæssigt har det altid været fastslået som en rettighed, at man kan nøjes med a-kassemedlemskab, men det er først i det seneste årti, at det for alvor er ved at gå op for lønmodtagerne. Det gælder specielt efter, at den nye VK-regering i 2002 lukkede op for tværgående a-kasser. Det har betydet, at en del medlemmer i SiD og KAD er gået til de alternative eller gule fagforeninger som Det faglige Hus i Esbjerg eller Kristelig a-kasse og fagforening. Men en del er også blevet i de etablerede a-kasser og har blot nøjedes med at melde sig ud af – eller undlade indmeldelse i – de tilknyttede faglige organisationer.

Det har betydet, at der er kommet flere og flere såkaldt gule medlemmer i a-kasserne – herunder også i 3F’s A-kasse – det vil sige personer som kun er medlem af a-kassen og ikke af fagforeningen. Oprindeligt var der i de fleste faglige organisationer både på forbunds- og afdelingsniveau en stor modstand mod sådanne gule medlemmer, som man ofte gennem pres i praksis fik jaget over i Kristelig a-kasse. I dag er holdningen i forbundet 3F – og tilsvarende i de fem afdelinger – at man bliver nødt til at acceptere de gule a-kassemedlemmer.

Håbet er, at de derved får indsigt i, hvad fagforeningen kan gøre for dem og melder sig ind. I afdelingerne kæmper man hårdt for at gøre medlemmerne og de potentielle medlemmer opmærksomme på fordelene ved at være fuldt medlem af 3F. Man diskuterer i denne sammenhæng også fortsat, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at optage de gule medlemmer (Fjordsted, Interview nr. 36).

De gule medlemmer kan være med til at mindske integrationen mellem det faglige område og a-kassen, fordi afdelingen bliver nødt til at sikre sig, at de gule ikke får nogen faglig service gennem a-kassen.

*”Der er vandtætte skodder mellem a-kasse og det faglige. Der gives ingen service. ... Og a-kassen, det første de gør, når de slår det ind ... de trykker lige ind: ’Kun a-kassemedlem’. Ok. ’Der er noget galt med din fyreseddel. Den kan vi sgu ikke forstå. Du bliver nødt til at gå over i faglig afdeling med det her. Vi kan sgu ikke give dig dagpenge på den her’. De kan ikke, a-kassen må ikke udbetale noget, der strider imod overenskomstens bestemmelser. Længere er den sgu ikke. Og de ... har fået klar besked på, at de faglige de ordner de faglige problemer, og a-kassen ordner a-kasseproblemer.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 23).

I Sydland afdeling har de omkring 100 gule medlemmer.

*”Vi havde en diskussion for et stykke tid siden med en faglig sekretær, der var ude på en arbejdsplads ... ’Du kan få fingeren’, havde de sagt, fire medarbejdere. ’Vi er medlem af jeres a-kasse. Vi vil overhovedet ikke være medlem af en skid andet, og vi vil overhovedet ikke se dig herude’. Så kommer den faglige sekretær hjem og så siger han: ’Jeg synes, de skal ekskluderes’. Men det har vi i daglig ledelse vurderet anderledes, fordi vi vil hellere have et a-kassemedlem end slet ikke noget medlem.”*  
(Sydland, Interview nr. 47).

### **Mindre afhængighed af forbundet**

Det er en generel vurdering i de fem afdelinger, at de gennem professionaliseringen – herunder specialiseringen af de faglige sekretærers arbejde – er blevet mindre afhængige af hjælp fra forbundets side. Afdelingerne er i dag i højere grad selvhjulpne på grund af et højere kompetenceniveau og bredere netværk. Der er ikke nogen af afdelingerne, hvor man mener, at behovet for hjælp er blevet større. Men i en enkelt afdeling er det de faglige sekretærers opfattelse, at de hverken trækker mere eller mindre på forbundet end tidligere.

På et enkelt væsentligt område, var det markant, at afdelingerne trods styrkelsen havde endnu mere brug for forbundet end før. Det handlede om den øgede vægt på individuelle sager. En meget stor del af afdelingernes arbejde handler om at hjælpe enkeltmedlemmer, der på det ene eller på det andet område er kommet i klemme.

Det har givet gode muligheder for at markere både afdelingerne og forbundet, fordi det faktisk i kroner og ører kan gøres op, hvor stor en støtte 3F er for medlemmerne. Til gengæld er medlemmerne også blevet mere krævende og kritiske i forhold til den rådgivning, de modtager. Der er også indført klagemuligheder over for afdelingerne, og det har været afdelingernes erfaring, at forbundets klageinstans derigennem i høj grad tager medlemmernes parti.

For forbundet kan det bidrage positivt til at fastholde og rekruttere medlemmer, men det kan til tider være problematisk for afdelingerne, der ikke altid føler sig retfærdigt behandlet. Resultatet har været, at de i højere grad end tidligere må gardere sig, så de lever op til

deres *rådgivningsansvar*. Derfor har afdelingerne mere brug for at trække på det juridiske sekretariat end tidligere. ”*Det juridiske sekretariat er i hvert fald et af de områder, som de slet ikke må røre ved. Heller ikke, hvis der skal være besparelser eller noget som helst. Det er virkelig så drøn vigtigt.*” (Interview nr. 24).

Denne problemstilling var generelt gældende, men man var specielt opmærksom på den i to af afdelingerne – nærmeste bestemt Vesterskov og Fjordsted.

*”Vi har mere brug for juridisk rådgivning og for den sags skyld også omkring overenskomstmæssig rådgivning, fordi i dag er det sådan, at der skal ikke mange små fejl til, før man bliver stillet over for kravet om rådgiveransvar, og det oplever jeg meget. ... De klager over forhandlingsforløb og lignende til vores klagenævn, hvis de føler – og det føler man jo let – at man ikke får sin vilje hele vejen igennem.”*  
(Fjordsted, Interview nr. 39).

Specielt i Fjordsted afdeling beklagede formanden den negative effekt ved denne udvikling. Det medførte, set i hans perspektiv, at man blev nødt til at gardere sig alt for meget. Man kunne ikke i samme grad som tidligere forhandle løsninger igennem med arbejdsgiverne, men måtte køre sagerne gennem det retlige system – også selv om medlemmerne i mange tilfælde faktisk kunne opnå mere ved den traditionelle pragmatiske fagforeningsmetode. Men hvis ikke medlemmerne var med på den, risikerede fagforeningen at blive hængt ud, og derfor måtte man mange gange frasige sig mulighederne for forhandlingsløsninger. Eller man måtte i stedet for at indgå en aftale her og nu først vende tilbage til det berørte medlem for at få tilsagn til et forlig. Oplevelsen var, at det kunne betyde, at arbejdsgiveren var kommet på andre tanker, når man vendte tilbage, fordi arbejdsgiverne selvfølgelig også søger rådgivning.

Den øgede mængde af individuelle sager har også gjort det mere og mere almindeligt, at fagforeningerne ansætter socialrådgivere for at løfte opgaven eller må bruge andre faglige medarbejdere, der i praksis har erhvervet den nødvendige viden på dette område.

*”[Sekretariatene] bruges selvfølgelig af vores socialrådgivere. De sparrer nok en del med juridisk afdeling.”* (Nordegnen, Interview nr. 30).

Afdelingerne har gennemsnitligt én socialrådgiver ansat. Det viser spørgeskemaundersøgelsen. Flere af afdelingerne i undersøgelsen har to socialrådgivere eller faglige medarbejdere, som alene beskæftiger sig med arbejdsskader og lignende individuelle sager.

Med de større enheder er der blevet et bedre grundlag for at ansætte uddannede socialrådgivere. Det er således en anden væsentlig fordel ved reformen af lokalstrukturen, idet man derigennem kan servicere medlemmerne på områder, hvor de faglige sekretærer juridisk kommer til kort.

*”Det er så unikt alt det – undskyld – skrammel, de skal igennem i forhold til love og socialforvaltninger og forsikringselskaber og arbejdsmarkedsstyrelsen, og det bliver*

*anket hele vejen igennem. Og et normalt medlem i dag har ikke en chance.”*  
(Vesterskov, Interview nr. 23).

### 9.3 Politisk prioritering og kultur

I dette afsnit skal fremhæves afdelingernes politiske prioriteringer, som de tegnede sig ved udgangen af 2006. Det mest markante var, at forsøget på at stable et effektivt opsøgende arbejde på benene havde den absolutte topprioritet i alle fem afdelinger. Omvendt var det også tydeligt, at spørgsmålet om ligestilling, som i forbundsfusionen var tildelt høj prioritet, fyldte meget begrænset i afdelingernes arbejde. Bestræbelserne på at få en ny organisation til at fungere og at dæmme op mod det faldende medlemstal, der både karakteriserede forbundet generelt og fire ud af de fem afdelinger, fyldte så meget, at der ikke blev plads til at fremme ligestilling. KAD’erne forsøgte flere steder at få noget aktivitet i gang, men det var uden det store held. Selv de måtte erkende, at der i den aktuelle situation var andre opgaver, der måtte lægges mere vægt på.

#### Prioritering af opsøgende arbejde

Først hen mod slutningen af år to var der overskudt til at påbegynde et mere systematisk udadvendt arbejde. Det første år havde selve implementeringen være så stor en opgave, at der ikke havde været tilstrækkeligt overskud til at prioritere opsøgende virksomhed.

I spørgeskemaundersøgelsen svarede 87 procent, at der med fusionen i en eller anden grad er skabt muligheder for forbedringer i det opsøgende arbejde, som blot ikke er slået igennem endnu. Det styrkede opsøgende arbejde betegner en reel nyskabelse. For som det blev formuleret af formanden for en hidtil ellers særdeles velfungerende afdeling, havde dette felt været forsømt i det gamle SiD – og også i det gamle KAD: *”... vi har jo ikke haft den kultur med at gå ud og opsøge vores medlemmer i den forstand, fordi vi kunne jo få nogle grimme spørgsmål.”* (Vesterskov, Interview nr. 23).

*”Nej, det har været trængt [det opsøgende arbejde]. Meget. Der er lagt utrolig mange opgaver ud, og det har trængt det. Og det er jo faktisk det, der kommer til at blive trængt først, fordi de faglige bliver booket op med sagsfremstillinger og deslige. Og derfor har vi i mange år været efter – nu var jeg lige ved at sige dem, men det er også mig selv, ikke ... Vi skulle jo have mere tid til det. Og det var vores målsætning altid, men det blev som regel druknet i administrativt arbejde. ... Så det hæmmede det meget. Jeg tror på, at vi har lidt mere opsøgende arbejde i dag, end vi havde i SiD ... Den smule synergi, der har været, tror jeg, ligger der. Og så gør vi utrolig meget ud af, når vi mødes i den faglige gruppe, at snakke om ... hvor vi skal sætte ind. Og efterhånden som vi bliver bedre og bedre til det, tror jeg også på, at vi får udrettet endnu mere.”*  
(Fjordsted, Interview nr. 36).

*”Hvor vi før måske besøgte 40 arbejdspladser fra SiD-Rundby Industri, som det hed, der besøger vi måske 80 i dag. Vi har langt mere fokus og langt mere opsøgende arbejde, end vi har haft før.” (Rundby, Interview nr. 45).*

*”Jeg synes faktisk vi er blevet bedre til at komme ud på arbejdspladserne. Det synes jeg, fordi så meget kom vi heller ikke ud på arbejdspladserne som KAD’ere. Vi kom kun, når der var problemer.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

*”I det hele taget har vi mere tid til det udadvendte arbejde. Det er den ene store fordel ved den nye afdeling.” (Vesterskov, Interview nr. 25).*

Tabel 9.6

**Mener du, at der i kraft af fusionen er skabt muligheder for forbedringer i det opsøgende arbejde, som blot ikke er slået igennem endnu?**

	Procent
Slet ikke	14
I nogen grad	51
I høj grad	36
Total	100

Men der var også mange, der havde den opfattelse, at de trods forbedringerne langt fra var opsøgende nok.

*”Jeg tror, at vi er mere ude og hilse på dem [medlemmerne] ... Vi er mere synlige over for medlemmerne. ... Det tror jeg, medlemmerne vil sige. At de har oplevet, at der flere gange er besøg fra afdelingen.” (Nordegnen, Interview nr. 31).*

De fleste havde sat sig nogle mål for, hvor mange virksomheder de skulle besøge eksempelvis om ugen. I Nordegnen havde man lavet handlingsplaner for det opsøgende arbejde.

*”Jeg tror på, at det går ud på at sige, at hver faglig skal aflevere den der handlingsplan på tre måneder, og de der virksomhedsrapportskemaer skal udfyldes, så vi også ser, hvad er det, vi finder derude, og hvad er det, vi skal følge op på. For et er, at du når at besøge 27 virksomheder. Men det kan jo være, at det er to, du skal besøge ti gange for at få de medlemmer eller de forhold, du render efter.” (Nordegnen, Interview nr. 30).*

Støtten fra forbundet til styrkelsen af den opsøgende virksomhed, som generelt i organisationen ellers ses som afgørende, var efter interviewpersonernes opfattelse særdeles begrænset.

## Øversigt over status i de fem afdelinger (politiske prioriteringer, organisering, kultur mv.)

<b>Vesterskov Afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vægt på det udadvendte og opsøgende arbejde på tværs af brancher og i samarbejde med a-kassen.</li> <li>▪ Konkret resultat: medlemsfremgang.</li> <li>▪ Professionalisering via de ansatte faglige sekretærer, der dækker hvert sit overenskomstområde.</li> <li>▪ Start på mere systematisk politikudvikling.</li> <li>▪ Start i nyt hus med opbygning af ny kultur (for eksempel personalepolitik, samt ryge- og alkoholpolitik).</li> <li>▪ Personbåren udvikling, der søges forankret i organisationen.</li> </ul>
<b>Nordeggen Afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opdeling på mange kontorer begrænser synergi og dermed ressourcer til det ellers prioriterede opsøgende arbejde.</li> <li>▪ De mange kontorer gør også specialisering vanskelig, men sikrer større nærhed.</li> <li>▪ Stadig forskelle på de forskellige kontorer, men bestræbelser på at skabe ny fælles kultur.</li> </ul>
<b>Fjordsted Afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forsøg på prioritering af udadvendt og opsøgende arbejde, men først ved at komme i gang i løbet af 2006. Fortsat medlemstilbagegang.</li> <li>▪ Organisationsudvikling gennem stort EU-projekt.</li> <li>▪ Faglige medarbejdere specialiseret på et område, men dækker også et B-område for at sikre serviceringen.</li> <li>▪ Flytning til nyt hus har givet muligheder for begyndende udvikling af ny kultur, men gamle vaner eksisterer stadig.</li> </ul>
<b>Rundby Afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Udadvendt og opsøgende virksomhed har høj prioritet, men er svækket af vanskelig start. Med interne problemer overvundet kan potentialet udnyttes.</li> <li>▪ Stærke branchegrupper sikrer specialisering, men svækker tværgående aktiviteter.</li> <li>▪ Start i gammelt hus præget af etageopsplitning af ledelse og grupper. Men samling af faglige medarbejdere på tværs giver nye muligheder.</li> <li>▪ Kulturen dog stadig forankret i grupperne mere end i fællesskabet.</li> </ul>
<b>Sydland Afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afdelingen lanceret som ny fagforening med vægt på opsøgende arbejde. Men i praksis svækket af indre konflikter.</li> <li>▪ Faglige medarbejdere fordelt på overenskomstområder for at sikre specialisering. Det har på nogle områder forbedret serviceringen af TR og medlemmer.</li> <li>▪ Nyt hus har givet bedre mulighed for ny kultur, men den er stadig svagt forankret.</li> </ul>

*”Vi har lige været til en konference for nyligt omkring opsøgende arbejde, og der vil jeg sige, at det var den samme sang, vi fik fra forbundsledelsen. Mere pisk end gulerod. Vi forventede, vi havde fået et eller andet smart, vi kunne tage med hjem og bruge som argumentation, men ingenting. ... Det er jo nemmere at sige, at det er jer ude i afdelingerne, der skal sørge for det.” (Nordeggen, Interview nr. 32).*

I Nordeggen afdeling var det store geografiske område en hindring for det opsøgende arbejde. Det er svært, ”... at dække sådan et stort område, hvis man skal ud på alt det opsøgende arbejde, som man snakker om.” (Nordeggen, interview nr. 31).

”... inden for bygge og anlæg, der vil jeg sige, at det der med at være synlig, det er svært. Vi har jo et mega geografisk område at dække ... før var det ikke så svært, når vi havde én kommune, hvor man kan sige, at nu kører vi ud og kigger på byggepladser. Dem kunne du hurtigt komme igennem i en kommune. Nu har vi jo lige pludselig fem kommuner. Det er et kæmpe geografisk område. Hvis du kører en hel dag, så er du kun kommet igennem en procentdel af det.” (Nordeggen, Interview nr. 32).

Som nævnt under afsnittet om synergi var problemet også en opsplitning af medarbejderne på de geografisk spredt placerede kontorer. Det gør det særligt vanskeligt i denne afdeling at forberede og gennemføre opsøgende arbejde.

### Ligestilling

På forbundsplan spillede spørgsmålet om at få overført KAD's stærke prioritering af ligestillingsarbejdet en stor rolle. Det var KAD's krav for at gå med til en fusion, og det blev også imødekommet blandt andet med oprettelsen af et ligestillingssekretariat og nedsættelse af et ligestillingsudvalg under hovedbestyrelsen. I forhandlingerne om de lokale fusioner forsøgte KAD'erne også at fremme dette spørgsmål, og det lykkedes også – i hvert fald når det gjaldt formuleringen af afdelingernes politik.

Tabel 9.7 Hvordan står afdelingen i dag i forhold til ligestilling?

	Procent
Stærkere	26
Svagere	16
Ingen forandring	58
Total	100

Men en ting var den nedskrevne politik. Noget andet var, i hvilket omfang denne politik blev realiseret i praksis. Spørgeskemaundersøgelsen viser her, at det kun er cirka en fjerdedel af svarpersonerne, som mener, at ligestillingsarbejdet er blevet styrket i den nye afdeling. Hovedparten giver udtryk for den opfattelse, at situationen på dette område er uforandret.

Interviewene fra de fem afdelinger bekræftede dette billede og viste, at det formentlig har en del at gøre med de overleverede traditioner fra de gamle SiD-afdelinger. Nogle KAD'ere fortalte i hvert fald, at de stadig skulle kæmpe for at fremme de bløde værdier fra KAD, så som ligestilling, familie og barsel.

”Jeg synes, det er lidt ærgerligt, at man har den holdning til det, at det er bare noget kvinderne, de kan ordne. Men det har jeg jo så også hørt flere af de gamle SiD-kvinder

*sige, at det er også de ting, de har fået kastet i hovedet: 'Det kan du tage dig af, fordi det er ikke noget for mænd.'* (Rundby, Interview nr. 46).

Omvendt var der nogle SiD'ere, der havde oplevet, at de bløde KAD-emner ikke var kommet til at fylde så meget, som de havde frygtet ville blive tilfældet.

*"Det, vi nok gik mest op i, det var, at vi var bange for, at det hele skulle gå op i ligestillings snak, og det kan jeg forstå, de også har haft den diskussion i styregruppen. Det er jo også derfor, vi har det der 'fair' – hvad hedder det – 'fair fordeling' ... Det er jo gjort til skamme, vil jeg sige [frygten for at det hele ville drukne i ligestillings snak]. De startede lidt i starten med det, men det har vi jo fundet ud af, at de kan snakke mindst lige så godt som os. Men det var nok det, vi var meget opmærksomme på i starten."* (Fjordsted, Interview nr. 42).

Der var dog også nogle SiD'ere, som syntes, det var godt, at KAD havde formået at sætte skub på dette område.

I de fem afdelinger var det almindeligt, at der på den ene eller den anden måde var skabt formelle institutioner, som havde til opgave at fremme ligestillingsarbejdet. Typisk var der således nedsat et ligestillingsudvalg. Så langt så godt, men mere vanskeligt var det at få mændene til at interessere sig for området – for ikke at sige deltage i det praktiske arbejde. *"Der, hvor der kun er mænd i grupperne, kommer de ikke med nogen repræsentanter."* (Rundby, Interview nr. 46).

*"Fylder ligestilling og familiepolitik noget for dig? "Ikke for mit vedkommende. Ikke en dyt, du."* (Vesterskov, Interview nr. 24).

Det var dog ikke alle steder, at der var nedsat ligestillingsudvalg. Bemærkelsesværdigt nok var det således ikke tilfældet i den eneste af de fem afdelinger, hvor der er kvindelig formand. *"Vi har ingen ligestillingsudvalg, og vi har ikke brugt meget tid på det."* (Nordeggen, interview nr. 30).

Den mandlige næstformand i en anden afdeling var selv den ansvarlige for ligestillingsarbejdet, men det var ikke et ansvarsområde, han havde levnet meget tid til.

*"Jeg er jo sådan set ligestillingsansvarlig. Vi har ikke brugt mange sekunder på at kalde sammen til møder i den sammenhæng. Men nu arbejder de lidt med det ovre i integrationsudvalget."* (Fjordsted, Interview nr. 38).

Det indebar så, at det alligevel blev de tidligere KAD'ere, som tog ansvaret på området – for dog at sikre nogen aktivitet.

Den kvindelige næstformand i den største afdeling fremhævede, at ligestillingsudvalget havde haft trange kår, men at der stadig var nogle stykker blandt de aktive, der holdt fast. Et konkret resultat var, at man kontinuerligt fik nye aktive ind på LO's særlige uddannelse for kvinder i fagbevægelsen. Det var dog fortrinsvis tidligere KAD'ere, som man på den



måde fik givet et positivt skub. Hun fastslog, at det var op ad bakke, og at det var kvinderne selv, der måtte skubbe på.

*”Men det er vores projekt. Det er pigernes projekt. Så den, der er formand for ligestillingsudvalget her i afdelingen, er en tidligere SiD'er, men det er også en pige.”*  
(Rundby, Interview nr. 44).

Selv om vi kunne spore visse frustrationer hos KAD'erne over de manglende resultater på ligestillingsarbejdet, skal det dog tilføjes, at det ikke var noget, der gav dem søvnløse nætter. Også for dem var der mange andre opgaver, som man havde været nødt til at prioritere højere, og når de vurderede det samlede resultat, var de sådan set godt tilfredse.

I flere afdelinger havde KAD'erne en fornemmelse af, at de i høj grad havde sat deres fingeraftryk på den nye organisation. Det gjaldt for det første en placering i den daglige politiske ledelse og i afdelingen generelt, som i høj grad levede op til Fair Repræsentation. Det gjaldt for det andet, at man var kommet langt med realiseringen af målsætningen om den fagligt baserede a-kasse. Og det gjaldt for det tredje, at bestræbelserne på at udvikle arbejdsmetoder, der i størst muligt udstrækning inddrog de aktive tillidsrepræsentanter og medlemmer i den politiske beslutningsproces, i høj grad var båret med over i de nye afdelinger.

Der hvor den proces var nået længst – Vesterskov afdeling – var det dog i måske endnu højere grad et resultat af den hidtidige praksis i den største SiD-afdelingen. Men det gjorde ikke KAD'ernes tilfredshed med denne udvikling mindre.

## 9.4 TR og medlemmer

Den personlige kontakt i de tidligere små enheder blev afløst af en mere professionel servicering i de nye større afdelinger. Denne udvikling var der i de fem afdelinger meget forskellige opfattelser af – både positive og negative:

*”Uh, det er svært at forklare... men vi havde jo en lidt anden indgangsvinkel til det i landkommunerne. Vi behøvede ikke nødvendigvis komme ned i vores afdeling, fordi vi havde et problem, der skulle løses. Vi kom der også af sociale grunde. Nok mest sociale grunde, og så endte det med, at vi snakkede faglige ting alligevel og fik løst vores problemer. Det er jo ikke mit indtryk, at det er sådan [her] ... Her kommer jeg, hvis jeg har noget at gøre. Og det gør en meget stor forskel. Det lyder måske ikke som en stor forskel, men det er det i virkeligheden.”* (Fjordsted, Interview nr. 42).

Afdelingernes dagligdag og relationerne til medlemmerne er blevet væsentligt forandret – specielt i forhold til det gamle SiD. Tidligere dumpede man bare forbi. Det gør man ikke mere. Det er blevet professionaliseret, men til gengæld får man formentlig så en både hurtigere og bedre hjælp.

En af de gamle SiD-formænd fortalte, at han selv kørte rundt og afleverede fagforeningens lommebøger til de medlemmer, der ikke lige havde været forbi afdelingen. Så bankede han på døren og fik en snak. I dag skal alle selv hente deres lommebøger, og det betyder, at mange ikke bliver hentet.

Et bestyrelsesmedlem og samtidig meget aktiv tillidsrepræsentant i en anden afdeling havde også oplevelsen af en stigende afstand, når man sammenlignede med den lille landkommune, han kom fra.

*”Men fra mine medlemmers synspunkt, der er det kommet længere væk. Det er der ingen tvivl om. ... Alene den fysiske afstand ved at tage herind, det er et problem. Det er jo derfor, de bliver ved med at komme nede i den lokale afdeling [det vil sige på servicekontoret]. Men de mennesker, de har kendt i årevis, de er der ikke mere. Og det giver jo også en afstand. Jeg kan jo godt se, at de føler sig lidt mere hjemløse i det. Til gengæld kan man så sige, at de så er begyndt at bruge mig mere som repræsentant for fagforeningen. Og det prøver vi at arbejde på her også, at rykke tillidsfolkene lidt ind i det her. Med de få faglige medarbejdere, vi har, der må vi se i øjnene, at vi kan ikke holde den tætte kontakt til arbejdspladserne. Så må vi jo prøve at bringe tillidsfolkene på banen. Både de aktive, men også dem der ikke er aktive. Få dem aktiveret lidt mere.”*  
(Fjordsted, Interview nr. 42)

Tillidsrepræsentant peger på en væsentlig pointe. De større afdelinger betyder, at *tillidsrepræsentanterne* på virksomhederne får en endnu større rolle. Når afdelingskontoret ikke længere ligger rundt om hjørnet, bliver tillidsrepræsentanten i endnu højere grad afdelingens repræsentant og forudsætningen for, at der kan fastholdes og udvikles et positivt forhold til medlemmerne. Tillidsrepræsentanterne bliver et endnu mere væsentligt bindeled mellem fagforeninger og medlemmer, end de hidtil har været. Forudsætningen for at styrke kontakten til medlemmerne er derfor ikke mindst, at der skabes stærke og vidtfor-grenede TR-netværk, som kan vedligeholde og udvikle medlemskontakten.

Den større afstand i forhold til medlemmerne var en typisk SiD-oplevelse, som specielt gjaldt de mange små afdelinger. Situationen var anderledes for KAD’erne, der som regel kom fra langt større lokale enheder, hvor afstanden til medlemmerne allerede rent fysisk var blevet større, men ofte uden at man havde ressourcer til at gennemføre en styrket sagsbehandling og dermed en egentlig professionalisering. KAD’erne så derfor ikke problemet med den øgede afstand til medlemmerne. De lagde mere vægt på, at man i praksis havde styrket sagsbehandlingen, og dermed kunne give medlemmerne en bedre service end tidligere.

*Fylder medlemmerne mindre end de gjorde i KAD? ”Nej, det synes jeg ikke, de gør. Jeg synes, når de kommer ind her, så bliver de serviceret i hvert fald. Så er det lige meget, hvem der tager imod dem, så bliver de serviceret, ikke. Og jeg føler, at medlemmerne de er godt tilpas her.”* (Sydland, Interview nr. 48).

Det var den almindelige holdning hos tillidsrepræsentanter og de valgte og ansatte i de fem afdelinger. Men der var dog også mere kritiske røster i form af tillidsrepræsentanter, der så med skepsis på de nye og mere strømlinede forhold.

*”Det er som at komme ind på et offentligt kontor hernede. Det er som at komme ind i en bank eller et eller andet, hvor man trækker et nummer og så sætter sig ned derude. Altså, sådan var det ikke før, du.” (Vesterskov, Interview nr. 27).*

Den pågældende tillidsrepræsentant var vred over at skulle henvende sig i en reception, når han ønskede at tale med formanden, som han havde kendt i årtier. Så han blev ved med at gå lige ind. Men det var nok sværere for almindelige medlemmer at se stort på procedurerne.

*”Jeg skal fandeme ikke spørge i receptionen for at finde [formanden], du. Det skal jeg ikke. Jeg kan sagtens finde ham uden. Og det oplever medlemmerne også, når de kommer herved, der oplever de også, at det er meget anderledes, end det var før. Der kendte alle hinanden.” (Vesterskov, Interview nr. 27).*

Tillidsrepræsentanten var så frustreret over alt det nye, at han havde svært ved at se, at der overhovedet var tale om nogen form for forbedring i forhold til den gamle afdeling.

*”Jamen, det ved jeg ikke, hvad vi er blevet bedre til efter sammenlægningen i forhold til, hvad vi var før. Jeg synes, at det, vi havde før, der var vi sgu gode nok. Vi havde fat i vores medlemmer på en helt anden måde, end vi har i dag.” (Vesterskov, interview nr. 27).*

Det skal tilføjes, at han stod meget alene med denne kritiske opfattelse i afdelingen, hvor alle andre interviewede – med ganske få reservationer – var meget positivt indstillet over den fornyelse, der var blevet en realitet med den nye organisation.

Den rent fysiske kontakt ved fremmøde i afdelingen er blevet besværligere i de nye afdelinger. Men til gengæld er de *elektroniske kontaktmidler* blevet stærkt forbedret. Det gælder ikke mindst i relationerne til tillidsrepræsentanterne, hvor telefon og e-mail afløser noget af den personlige kontakt ansigt-til-ansigt:

*”Rent telefonisk, dér er der nogle af dem [tillidsrepræsentanterne], vi er i kontakt med, hvis ikke det er hver dag, så i hvert fald hver anden dag. Ude på de lidt større virksomheder.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

*”Mange de har jo også edb, så sender man jo en mail, ikke også, og så tager man telefonen og løser problemet der. De muligheder var der jo ikke tidligere. Så på den måde kan det selvfølgelig være, det er nemmere for dem at bruge den kontakt.” (Nordegnen, Interview nr. 32).*

*”Når vi får nye medlemmer: inden fem dage skal der være en kontakt første gang til det medlem af den faglige sekretær: ’Goddag, jeg hedder sådan og sådan, vi er glade for at du vil være medlem i den her organisation, og jeg har dit ansvarsområde inden for den overenskomst. Jeg kan se, du arbejder på den og den virksomhed, ... jeg ved ikke om din tillidsmand har kontaktet dig, det har han ikke endnu, nej, men din tillidsmand hedder i hvert fald sådan og sådan og din sikkerhedsrepræsentant sådan og sådan. Så vi skal nok lige give en lille briefing, så de kan komme hen og hilse på dig’. For det kan jo være, at de bare har flyttet over nettet. Det er jo meget moderne i dag. Så får man ikke den kontakt med tillidsrepræsentanten. Så siger vi: ’Kan du ikke lige, der er kommet et nyt medlem, prøv lige at sige hej til ham.’” (Vesterskov, Interview nr. 23).*

Oversigt over de fem afdelingers forhold til TR og medlemmer

<b>Vesterskov afdeling</b>	Fusionsproces svækkede til dels eksisterende tværgående TR-netværk, men opbygning af systematiske netværk på vej på de fleste overenskomstområder.	Ringere deltagelse i generalforsamling end samlet set i de tidligere afdelinger. Den umiddelbare nærhed til medlemmer væk med professionalisering og større afstande. Men nye metoder til medlemsinddragelse forsøges.
<b>Nordeggen afdeling</b>	Opbygning af netværk for TR har høj prioritet, og der er tradition for effektiv koordinering blandt andet med lønstatistik. Opdelingen på mange kontorer er dog hæmmende.	Generalforsamlingsdeltagelsen i den nye afdeling er med pil ned. Forsøg på at involvere både medlemmer og TR blandt andet via lokalrådene.
<b>Fjordsted afdeling</b>	Udvikling af netværk, der dækker TR i alle brancher prioriteres, men indtil nu er det effektivt først og fremmest i den offentlige gruppe og til dels industrien.	Medlemsaktivitet i forhold til generalforsamlingsdeltagelse er faldet. Der er større distance til medlemmerne, og det er svært at skabe nye former for aktivitet.
<b>Rundby afdeling</b>	Kontinuiteten gennem brancheopbygningen har fastholdt gamle netværk, som dog er forsømt under fusionen. Nu genoplives og udvikles de.	Faldende generalforsamlingsdeltagelse. Forsøg med sociale aktiviteter med skiftende held.
<b>Sydland afdeling</b>	Kontakt med TR’erne prioriteres højt og er på mindst samme niveau som før. Det er et mål at udvikle kontakterne.	Generalforsamlingsdeltagelsen er faldet i forhold til de gamle afdelinger. Sociale arrangementer med videre for medlemmer og TR med skiftende tilslutning.

Specialiseringen af den enkelte faglige medarbejder bryder med kontakten til de personer, som nogle tillidsrepræsentanter har været vant til at være i kontakt med. Det betyder så på den anden side, at nogle tillidsrepræsentanter synes, det er langt nemmere at få svar på et spørgsmål fra afdelingen, fordi der altid er *”nogen, der tager telefonen og kan svare dig på nogle ting, hvis du ringer, ikke.”* (Rundby, Interview nr. 46).

### **Aktiviteter for TR – TR-netværk**

Forudsætningen for at sikre en tæt medlemskontakt i de nye, større enheder er en styrkelse af afdelingens forbindelseslinjer til tillidsrepræsentanterne. Tillidsrepræsentanterne har den daglige kontakt, og når afdelingen ikke ligger lige om hjørnet, er det nødvendigt, at tillidsrepræsentanterne fungerer som bindeleddet mellem medlemmer og afdeling.

Det kan kun lade sig gøre, hvis afdelingerne udvikler og vedligeholder tætte forbindelser med deres tillidsrepræsentanter på virksomhederne. Det var der enighed om i de fem afdelinger, og derfor var det også et problem, at udviklingen af TR-netværk nogle steder halter bagefter.

Opbruddet i de hidtidige strukturer gav mange steder den umiddelbare effekt, at de eksisterende netværk sandede til. For eksempel blev der nogle steder via de tidligere distrikter skabt og vedligeholdt effektive TR-netværk, men med omlægningen og indførelsen af nye regionale enheder i stedet for distrikterne, forsvandt de ressourcepersoner, der havde båret netværkene, og de mange forbindelseslinjer blev dermed afbrudt i en længere periode.

Både i KAD og i SiD var afdelingerne involverede i at opretholde et netværk mellem tillidsrepræsentanterne. Der har været vidt forskellige tilgange eftersom behovet i en afdeling med 500 medlemmer er et andet end i en afdeling med 3.000 medlemmer. I 3F var disse netværk på undersøgelsestidspunktet endnu ikke kommet op at køre. Med alle de andre opgaver, der skulle løses i tiden efter fusionen, havde der ikke været ressourcer til at prioritere dette arbejde. Mange afdelinger var indstillede på at forbedre dette i fremtiden. Det var den generelle melding fra de fem afdelinger, som den eksempelvis blev formuleret af faglige sekretærer i Rundby afdeling (Interview nr. 45).

*”Jeg kan sige, før vi blev lagt sammen, der havde vi et større netværk end vi har i dag. Vores netværk, det er faktisk røget på røven.”* (Vesterskov, Interview nr. 27).

*”Nej, det er ligesom, det er gledet ud [kontakten til TR]. Altså, det er virkelig noget af det, der er med i vores nye handleplan, at der skal vi til at øge indsatsen for at prøve at få det bygget op igen. Og der er også kommet nogle gode snakke fra nogle tillidsfolk, om hvordan de tror, det kan lykkes. Og det er så nyt, at de faglige knap nok har hørt om det emne. Det er noget bestyrelsen og et par tillidsfolk og jeg har haft lidt drøftelser om, så det skal vi så videre med.”* (Nordeggen, Interview nr. 30).

*”Vi har ikke rigtig fået alt det der op at stå, synes jeg ikke [faglige aktiviteter]. Med at holde de her kvartalsmøder eller studiekredse, eller hvad man vil kalde det. Det har vi rigtig, rigtig meget snak om lige i tiden med at få noget op at stå, hvor folk de kan*

*melde sig til her i løbet af vinteren. Fordi ... før var det nemmere at lige arrangere et eller andet, end det er nu, hvor vi dækker så stort et område.”*

*(Nordegnen, interview nr. 34).*

*”Det er vi da også ved at starte op, men det koster, det koster hele tiden. Og det er jo os igen, der yder et stykke gratis arbejde. Fordi det er jo fritidsarbejde. Vi sidder hjemme og planlægger de møder.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Det var dog samtidig opfattelsen, at denne situation var ved at blive ændret. Udviklingen af TR-netværk var alle steder højt prioriteret, og der var på mange områder også i større eller mindre omfang sat et arbejde i gang. Der var også flere steder netværk, som overlevede den turbulente sammenlægningsituation, og som det var let at få sat i svingninger igen.

Nogle syntes, at det faktisk allerede var blevet bedre sammenlignet med tiden før fusionen.

*”Det tror jeg nok, at det er noget bedre nu, end det har været, fordi førhen der blev tillidsrepræsentanterne meldt til, og så var det forbi, når først de havde gjort det. Men nu holder vi nogle aktiviteter for dem.” (Sydland, Interview nr. 47).*

Det varierede meget, hvordan TR-netværkene fungerede på de forskellige overenskomst-områder. I Fjordsted havde de et velfungerende TR-netværk på det offentlige område, mens det var knap så godt på industriens område. *”Men der ligger jo også det i det, at på det kommunale område, er der sket meget det sidste år. Så der er virkelig noget at samle dem om. Der er noget at snakke om” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

En del af aktiviteterne var også bundet op på grupperne i forbundet, der samlede de aktive repræsentanter på hver deres område, og dermed var et væsentligt omdrejningspunkt i etableringen af netværk.

*”Der bliver gjort så vanvittigt meget for os i Privat Service, netop, altså fra forbundets side også. De kører jo netværk blandt tillidsrepræsentanter i hele landet.” (Rundby, Interview nr. 46).*

I flere afdelinger var det svært at skabe aktiviteter, som tillidsrepræsentanterne i større omfang vil deltage i. Det gælder for eksempel i Sydland afdeling, hvor det er begrænset, hvor mange der møder op, når der afholdes arrangementer for tillidsrepræsentanterne. Tilsvarende er det i andre afdelinger:

*”Tillidsfolkene kommer heller ikke, sikkerhedsfolkene kommer heller ikke. Vi har holdt et møde – eller forsøgt at afholde et møde – omkring den nye arbejdsmiljølov, hvor vi ville bringe det ned på ganske almindeligt dansk: hvad betyder det, at du selv er ansvarlig på din arbejdsplads for, at arbejdsmiljøet er i orden. Altså, bruger du ikke*

*sikkerhedssko, bruger du ikke hjelm, osv. Der var to sikkerhedsrepræsentanter tilmeldt.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Ud over at nogle tillidsfolk oplevede et tab af den personlige kontakt til fagforeningen, var der også meget andet, der forandrede sig med etableringen af det nye forbund og de nye afdelinger. Den mere blandede køns- og branchemæssige sammensætning skabte eksempelvis nye forhold for tillidsrepræsentanterne:

*”Det er jo helt mærkeligt for os til et regionsmøde, hvor der sidder 1/3, der er piger, ikke. Og vi er vant til at sidde og snakke om at slå græs eller flytte pakker på et lager. Nu skal vi også snakke om at svabre gulv. Det er jo en anden form for debat. Og vi skal jo passe på, når vi snakker nye traktorer eller nye gravemaskiner – det vil vi jo gerne snakke om – så skal vi jo passe på, at pigerne ikke er gået hjem til frokost. Altså, det er en anden kultur, der skal op at stå.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Andre ser det som en fordel, at man nu er flere tillidsrepræsentanter, og at det er blevet legitimt at mødes på tværs af de tidligere organisationskel:

*”Og så ved jeg, at nogle tillidsfolk synes, at det samarbejde, de har tillidsfolkene imellem, det er rigtig godt. Det er tilladt officielt at være sammen, og de gør det, fordi det er samme forbund.” (Fjordsted, Interview nr. 37).*

Der var altså noget i sammenlægningen, der styrkede samarbejdet mellem tillidsrepræsentanterne og dermed også både SiD’ere og KAD’ere. Men samtidig var der en vis bekymring over, at kvinderne ikke alle steder var lige aktive. Det betød, at de i en vis udstrækning overlod arbejdet og ansvaret til mændene, nu hvor de var i samme forbund og ikke længere var nødt til som KAD’ere selv at løfte opgaverne.

En del af forklaringen var nok også – vel at mærke ifølge en mandlig tillidsrepræsentant – at mændene var for dominerende i den faglige klub på virksomheden:

*”Det bliver for meget mandesnak inde til de møder der ... hvor man ligesom glemmer de ting, som også er vigtige. Og det, der irriterer mig mest, det er, at vi har en mandlig tillidsrepræsentant i det område, hvor vi har flest kvinder. Der har vi 98 procent kvinder.” (Vesterskov, Interview nr. 26).*

Det tager tid at etablere et netværk, og det kræver, at afdelingen finder ud af, hvad det er for nogle behov, der skal dækkes af netværket. Når nogle afdelinger oplevede, at tillidsfolkene ikke kom til arrangementerne, kan det skyldes, at der ikke var noget fagligt behov. De følte ikke behov for at komme til arrangementer i afdelingen og ville hellere bruge deres fritid på andet end internatkurser og faglige aftener i afdelingen. Mange syntes nok allerede, at de brugte nok tid på TR-arbejdet.

*”Altså, jeg synes jo, at jeg er herude hele tiden ... Jeg synes da, de gør meget, men man kan da helt sikkert garanteret gøre mere. Og det har jo også noget med penge at gøre.”*  
(Rundby, Interview nr. 46).

Problemerne med at vedligeholde og udvikle netværk førte ikke til, at tillidsrepræsentanterne generelt vurderede, at forholdet til afdelingen var blevet dårligere. Den service, tillidsrepræsentanterne fik fra afdelingen, var ifølge de fleste af de interviewede TR'er faktisk blevet bedre.

*”Jeg synes nok det er til det bedre [behandlingen i afdelingen i forhold til før]. Når man sådan lige ringer og skal stille et spørgsmål, det synes jeg da.”*  
(Nordegnen, Interview nr. 33).

Specialiseringen af de faglige medarbejdere i en blandet afdeling medførte, at der på alle områder var én eller flere faglige sekretærer, der havde fokus på, hvad der skete på netop det område, og som sørgede for, at der blev lagt ressourcer i at servicere medlemmerne på selv de små områder.

*”Jeg ved, at den aktivitet, der har været inden for Bygge- og Anlæg i de gamle SiD-afdelinger, den var næsten lig nul.”* (Sydland, Interview nr. 49).

Professionaliseringen og dermed følgende forbedrede sagsbehandling af specialiserede faglige sekretærer havde altså allerede givet resultater i form af, at tillidsrepræsentanterne også oplevede, at de fik løst de problemer, de kom med, på en mere kvalificeret måde end tidligere.

Samtidig lå der i specialiseringen også en styrkelse, som på sigt formentlig vil betyde en forbedring af TR-netværkene. Med faglige sekretærer, som i stor udstrækning havde mulighed for at koncentrere sig om et enkelt overenskomstområde, var der dermed også en tovholder, som kunne fungere som et effektivt bindeled for nye og stærkere TR-netværk på deres områder.

### **Kontakten til medlemmerne**

Med etableringen af de nye, større enheder, mistede man de små afdelingskontorer og deres funktion som socialt samlingssted, og man fik i stedet et nyt fagforeningshus, der mere lignede et ”offentligt kontor” eller en ”bankfilial”.

De steder, hvor afdelingskontorer var blevet bevaret som servicekontorer, kunne man fastholde lidt af de gamle traditioner. Men med kortere åbningstider og en stadig stigende koncentration af arbejdet på det centrale kontor, var det tydeligvis under afvikling.

Det var derfor under overvejelse flere steder, om man ikke kunne styrke afdelingskontoret ved at udvikle det til i højere grad at være et levende mødested – et slags lokalt kulturcenter. Det var ikke tanker, der havde fundet praktisk udformning, i nogen af de fem afdelinger, men flere mente, at det kunne være en måde at styrke afdelingen på.



*”Det her hus er ikke medlemmernes hus endnu. Det er ikke et hus, hvor der foregår nogle medlemsaktiviteter. Vi kan ikke rigtigt se noget synligt resultat i fællesskabet, som også ville markere sig udadtil. Og det tror jeg på, at det også har noget med det at gøre. De afdelinger, der har fremgang, det er jo også fordi, at de har et rimeligt aktivt hus. De har formået at skabe et rum med nogle aktiviteter, alle grupper deltager i, og som har gjort huset mere levende.” (Rundby, Interview nr. 45).*

I Vesterskov var der så mange arrangementer, at det begyndte at ligne et sådant billede. Men ellers må det fastslås, at afdelingskontorerne fortrinsvis dannede rammerne om servicering af medlemmerne i de dagligt fastsatte åbningstider.

#### *Generalforsamlingsdeltagelse*

Professionaliseringen medførte, at tendensen til et fald i den direkte medlemsdeltagelse i traditionelle aktiviteter, som eksempelvis generalforsamlinger, blev forstærket. I alle fem afdelinger kom der færre til generalforsamlingerne i dag, end der sammenlagt gjorde i SiD og KAD. I Fjordsted for eksempel var der under 100, der mødte op til generalforsamlingen, og det var, hvad der tidligere mødte op til generalforsamlingen i den største af de fem sammenlagte afdelinger.

Den faldende deltagelse kan skyldes, at medlemmerne ikke føler det samme tilhørsforhold til de store afdelinger. Der er for mange medlemmer også længere til afdelingen, og der er måske ikke i samme grad mulighed for en hyggelig aften sammen med mennesker, man kender.

Der blev derfor lavet forsøg på med andre metoder til at forbedre kontakten til medlemmerne. Det kunne være forskellige sociale aktiviteter, som det dog også var vanskeligt at få gjort medlemmerne rigtigt interesseret i. Den væsentligste metode var dog først og fremmest det *opsøgende arbejde* med virksomhedsbesøg, som man prøvede på at få iværksat i større omfang end tidligere.

Som nævnt i det indledende afsnit til dette kapitel, var det med en vis succes – ikke mindst i Vesterskov afdeling, hvor det også var lykkedes at få vendt medlemstilbagegangen til en ny fremgang. *”Vi kan mærke på medlemmerne, når vi kommer ud, at de er glade for, at vi kommer. ... Vi har været velkomne alle steder.”* (Vesterskov, Interview nr. 23).

Fordelen ved det opsøgende arbejde var også, at det styrkede kvaliteten i den faglige virksomhed. I stedet for som hidtil at sidde i afdelingerne og vente på, at problemerne meldte sig, så man først blev opmærksom på dem, når det var gået helt galt, kunne man i højere grad tage konflikterne i opløbet.

*”Jeg ved, at når vi har været ude på en arbejdsplads, så kommer der altid en to-tre dage efter, så kommer der altid nogle opringninger. ’I var herude...’ Og så får man de sager, der er. Så hvis man bare sidder og venter på, at sagerne kommer, så kan det godt være, at man får nogle sager, men der er mange sager, man ikke får. Så det er en dårlig måde at gøre det på. Man skal ud og vise sig.”* (Fjordsted, Interview nr. 39).

## 9.5 Fremtidens udfordringer

Der var i de fem afdelinger en meget realistisk vurdering af de store problemer, som de lokale fusioner havde skabt. At få bygget de nye afdelinger op havde været et slid. På trods af de vanskeligheder, man stadig stod i, var der dog samtidig grundlæggende en optimistisk holdning til fremtiden. I de fleste af afdelingerne mente såvel valgte og ansatte som tillidsrepræsentanter, at der var et stort uudnyttet potentiale, som kunne sikre fremgang i de kommende år.

Afdelingerne var først på undersøgelsestidspunktet nået så langt, at de kunne begynde at tænke fremad.

*”Vi har lavet en vision, som blandt andet indeholder ... prioriteringer. Der er jo utrolig mange ting i det fagligt politiske grundlag. Så mange ting, så vi ikke kan arbejde seriøst med dem alle sammen. Derfor har vi taget nogle punkter ud og sagt, at det er dem, vi fokuserer på.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

På listen over de vigtigste opgaver var en opprioritering af det opsøgende arbejde og i den sammenhæng en styrkelse af relationerne til tillidsrepræsentanterne og opbygning af effektivt fungerende TR-netværk på alle overenskomstområder.

*”Vi er nødt til at have tillidsfolkene på banen. Vi har mange arbejdspladser, hvor vi ikke kender vores tillidsfolk stort set. Dem, der er aktive, og dem, der interesserer sig for det, de skal nok komme, men der går jo mange rundt omkring derude. Mange ressourcer er gemt i vores tillidsfolk.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

### At stoppe medlemsflugten

Den øgede vægt på opsøgende arbejde og udvikling af TR-netværk var i høj grad afdelingernes svar på det, som de alle anså for den største udfordring i fremtiden: at stoppe medlemstilbagegangen, som man for at understrege alvoren flere steder betegnede som noget, der begyndte at ligne en egentlig medlemsflugt.

*Den største udfordring: ”Det er jo simpelthen at beholde vores medlemmer. Og det gør du jo ved meget mere opsøgende arbejde. Og så ved at få de der netværk op at stå. Tillidsrepræsentanterne er vores forlængede arm. Og dem skal vi have mere fat i, så de også ved, at vi forventer, at når der starter en ny ude ved dem, så er det dem, der har kontakten og fortæller, hvad 3F er, og hvad 3F kan.” (Nordeggen, Interview nr. 30).*

*”... at finde så mange nye medlemmer som muligt, jo, og at sørge for, at de unge også bliver organiseret. Det er for mig at se nogle gange et problem.” (Sydland, Interview nr. 49).*

*”... det er lykkedes – til en vis grad – discountforeningerne at skabe et billede af, at de har den samme vare som os, som de bare sælger til billigere penge.”*

*(Rundby, Interview nr. 45).*

Der var ikke nogen tro på, at man nogen sinde ville kunne komme til at konkurrere mod ”de gule” på prisen. Man måtte i stedet påvise de afgørende kvaliteter, en organisation som 3F havde i sammenligning med discountforeningerne.

*”Vi skal ind og yde en ydelse, som gør, at der er nogen, der vil betale for kvalitet. Altså, der er jo også flere og flere i dag, der køber B&O-anlæg i stedet for at købe noget billigt, selv om du kan smide det billige ud hver sjette måned i et helt liv, og så har du stadigvæk ikke betalt, hvad det koster at have et B&O, vel.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

I Vesterskov afdeling havde man netop vendt udviklingen og fået medlemstallet til at gå opad igen – om end i moderat tempo. Og det var i høj grad lykkedes gennem et forbedret opsøgende arbejde.

#### *Problemer med TR-rekruttering*

Der var både i afdelingerne opstået den yderligere vanskelighed, at det i stigende grad blev sværere at rekruttere tillidsrepræsentanter (Vesterskov, Interview nr. 29, s. 3, Fjordsted, Interview nr. 36)

*”Det er nok også en [udfordring] at blive ved med at have tillidsfolk, der vil være aktive.” (Nordeggen, Interview nr. 34).*

Som nævnt var det erkendt, at det forstærkede opsøgende arbejde hang nært sammen med forbindelseslinjerne til tillidsrepræsentanterne. Det er deres styrke, der er afgørende for medlemsudviklingen, fordi de har den daglige direkte kontakt både til de eksisterende og de potentielle medlemmer. Når det så viste sig vanskeligt at få rekrutteret det nødvendige antal tillidsrepræsentanter, kunne det hurtigt blive særdeles problematisk at fastholde et effektivt opsøgende arbejde, som kunne vende udviklingen.

At forbedre tillidsrepræsentanternes vilkår blev derfor også en afgørende opgave. Om det lykkes at sikre den nødvendige rekruttering i fremtiden er fortsat et åbent spørgsmål, men det er i hvert fald blevet taget op af forbundene i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2007, hvor forbedring af TR-vilkårene netop var et af de prioriterede temaer, hvor der blev opnået væsentlige resultater.

De steder, hvor der i afdelingernes første tid, havde vist sig *interne konflikter*, var det i sig selv en væsentlig udfordring at få gjort noget ved disse konflikter. Det gjaldt for eksempel i Sydland afdeling, hvor den interne splittelse blandt andet viste sig i bestyrelsesarbejdet, fordi bestyrelsen i høj grad opdelte sig svarende til de gamle afdelinger. Et bestyrelsesmedlem fra denne afdeling havde derfor en noget anden udfordring end i de fleste andre afdelinger, som afgørende. *”Det er at få bragt bestyrelsen på samme hammel.”* (Sydland, Interview nr. 50).

*Forandringspres*

Det var en udpræget oplevelse, at nutidens samfund er præget af så store og kontinuerlige forandringer, at det ikke kan undgå at lægge et voldsomt pres på en gammel og traditionel samfundsmæssig institution som fagbevægelsen.

*“...samfundet har forandret sig, og der er langt flere brodne kar [blandt arbejdsgiverne]. Tidligere var der med overenskomsterne og det fagretlige system nogle klare spille-regler, der blev fulgt af de fleste. Med alle de brodne kar – flere og flere ikke-organiserede fyldt med plat – er det langt mere kompliceret.” (Vesterskov, Interview nr. 29).*

*”Vi skal jo også bevæge os med tiden. Det er vi jo tvunget til. Men om en fagbevægelse kan blive lige så individuel, som vores tid er nu, det har jeg da min tvivl om.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Mange af problemerne og deres løsning ligger – ikke mindst i en fagligt meget sammensat organisation som 3F – i høj grad i spørgsmålet om *balancen mellem branchedeling og helhed*. Flere fremhævede således, at det i høj grad er gennem deres arbejde, at medlemmerne har deres identitet. Dermed bliver det også via de enkelte overenskomstområder, at forbindelseslinjen til 3F effektivt kan etableres. Det er tillidsrepræsentanterne og den del af afdelingen, som specielt tager sig af det overenskomstområde, man kommer fra, som for det enkelte medlem først og fremmest er fagforeningen.

*”Men jeg så da gerne, på en eller anden måde, at vi kom tilbage til de fagforeninger der dækkede et overenskomstområde, egentlig. Og det er den styrke, vi måske kan få i vores brancher. At være en lille fagforening i fagforeningen, hvor vi bliver specialister.” (Vesterskov, Interview nr. 28).*

Det viser gruppedelingen som en nødvendighed, fordi medlemmernes identifikation med fagforeningen er bundet til uddannelse, fagligt område og arbejdsplads. Men samtidig kan gruppedelingen ikke stå alene i en organisation, hvor man dækker alle overenskomstmæssige hovedområder, og hvor det erkendes i afdelingerne, at det kun er gennem et effektivt tværgående samarbejde, at der skabes synergieffekter og dermed et overskud til at etablere et opsøgende arbejde, der kan vende medlemsudviklingen.

*”Jeg synes i det hele taget det der med at få det tværfaglige op at stå, at finde ud af, at man skal samarbejde på tværs af det hele. At man ikke behøver at være bange for, at der kommer nogen og tager ens stol hele tiden, hvis man lige vender ryggen til. Jeg synes, det er synd, at man har så travlt med at sidde fast, at man ikke kan se fremad, fordi man har så travlt med at sidde fast.” (Rundby, Interview nr. 46).*

Opgaven er at få skabt en balance, så man på en gang forbedrer overenskomstarbejdet inden for de enkelte brancher og styrker det tværgående samarbejde mellem de faglige sekretærer. Det bliver der forsøgt på mange steder, men det er en vanskelig balance.

*”Man skal jo starte med at snakke med dem [medlemmerne]. Og finde ud af, hvad de godt kunne tænke sig, at deres fagforening skal kunne. Og frem for alt, så skal vi jo være klar til at flytte os efter, hvad medlemmerne efterspørger, synes jeg. Og det er nok i virkeligheden det sidste, vi meget glemmer.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

Disse opdelinger: 1) mellem grupperne og den fælles politiske ledelse og 2) mellem lokalområderne, der før havde selvstændige afdelinger, er noget af det, der optager de valgte og ansatte og også bestyrelserne meget, men for medlemmerne er det fuldstændig ligeegyldigt. *”Det er jo bare fagforeningen det hele.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

For medlemmerne er det afgørende, at de kan få den nødvendige service, når de har brug for det. Derfor skal afdelingerne indrettes efter medlemmernes behov og ikke omvendt. I Fjordsted var man begyndt at erkende dette, hvilket havde givet sig udslag i forlængede åbningstider, således at medlemmerne havde en reel mulighed for at komme ned i fagforeningen uden de store besværligheder.

### **Økonomi som hindring**

De fortsatte økonomiske vanskeligheder skabte specielt i to af afdelingerne problemer med at løfte de nødvendige opgaver. Det gjaldt for eksempel i Fjordsted afdeling.

*”Det første problem er ganske simpelt økonomi.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

*”Vi har stadigvæk problemer med at få økonomien til at hænge sammen ... Vi besluttede jo at lægge os sammen, fordi vi havde nogen problemer, og det eneste, vi ikke har fået løst, det var de problemer, der gjorde, at vi besluttede at lægge os sammen.” (Fjordsted, Interview nr. 42).*

Også Sydland afdeling havde en presset økonomi, og det forekom at være et åbent spørgsmål, om denne afdeling, som med sine cirka 3.000 medlemmer kun lå lidt over det oprindeligt fastsatte minimum på 2.500, i længden ville have de nødvendige økonomiske ressourcer. Derudover var denne afdeling afgrænset meget uhensigtsmæssigt i forhold til den nye kommunale struktur, og det var derfor den afdeling ud af de fem, hvor mulighederne for at løfte fremtidens udfordringer inden for den eksisterende struktur så mørkest ud.

De tre øvrige afdelinger syntes at være noget mere solidt funderet økonomisk. Men der var også her begrænsede ressourcer, og i de to af disse afdelinger blev det forstærket af et fortsat faldende medlemstal.

Der syntes således på baggrund af vores undersøgelse – med Vesterskov afdeling som undtagelsen – at tegne sig en generel risiko for en negativ spiral, hvor begrænsede økonomiske ressourcer gør det vanskeligt at iværksætte de nødvendige aktiviteter med øget opsøgende arbejde, som vil kunne vende medlemsudviklingen, og hvor det deraf følgende fortsatte medlemsfald vil forstærke de økonomiske vanskeligheder og dermed yderligere svække bestræbelserne for at fastholde og rekruttere medlemmer.

Den økonomiske situation kunne ingen steder give anledning til større optimisme. Men der var med de positive resultater, som Vesterskov afdeling havde opnået, også et eksem-

pel, som viste, at den negative medlemsudvikling kunne brydes. Og med prioriteringen af det opsøgende arbejde og opbygning af TR-netværk syntes afdelingerne generelt set at sætte ind der, hvor der var mulighed for at opnå resultater.

### Lokalstruktur og kommunalstruktur

Holdningen i afdelingerne er, at de lokale sammenlægninger har været en så vanskelig proces, at de ikke håber på at skulle gentage noget tilsvarende foreløbig. Ikke desto mindre må det fastslås, at den sidste sammenlægning af afdelinger i 3F næppe er set endnu. Dels fordi der fortsat er og vil være et økonomisk og ressourcemæssigt pres. Dels fordi der også er opstået problemer, fordi lokalstrukturen er blevet fastlagt før kommunalreformen, og der derfor er nogle uheldige overlap, som man før eller siden må se på.

Det er en udfordring for de nye afdelinger at sikre et samarbejde og/eller foretage tilpasninger af strukturen, så man bliver i stand til at agere effektivt i forhold til de 98 nye kommuner. Afdelingsstrukturen blev fastlagt først og går i stor udstrækning på tværs af den efterfølgende storkommunedannelse.

Nødvendigheden af en tværgående koordinering i forhold til kommunerne giver problemer. Det er en ekstra byrde i forhold til en i forvejen stor arbejdsmængde. Men den kan også ses i et positivt perspektiv som en mulighed for et styrket tværgående samarbejde, der kan optimere afdelingernes ressourcer.

Problemerne har været uundgåelige, fordi det af hensyn til den samlede fusion var umuligt at vente på kommunalreformen. Der var mange i afdelingerne, der gav udtryk for, at det var at foretrække, at de stærkt omstillingsplagede afdelinger ikke tvinges ud i en ny samlet runde, men muligvis med positive incitamenter opfordres til frivillige tilpasninger, der hvor forskellene er mest markante og mest problematiske.

Det er en vanskelig øvelse, fordi ressourcerne er pressede i de fleste afdelinger, og derfor er der ikke ligefrem et ønske om at afgive medlemmer, hvis ikke man kan få nogle andre i stedet. En ny strukturrunde bør ud fra det perspektiv føre til sammenlægninger af afdelinger og ikke til et resultat, hvor i forvejen små og mellemstore afdelinger mister medlemmer og dermed svækker deres bæredygtighed.

*”Min holdning er, at vi ikke skal gå ud og gøre det nu. Jeg vil foreslå, at inden vi laver nogen ændringer på strukturen her, så synes jeg, vi skal tage en kongresperiode mere og se, hvor er vi henne i medlemstallet, for så kan det være det er en helt anden struktur. Hvis vi bliver ved med at falde, som vi gør lige i øjeblikket, så kan vi jo slet ikke regne med, at vi kan være nok til at dække de små kommuner, der er her på vores egn. Så skal vi måske til at have en 3F-afdeling, der dækker hele egnen eller én der har den nærmeste storby som centrum. Jeg tror, det er alt for tidligt, at vi i 3F begynder at lave ny struktur nu.” (Nordegnen, Interview nr. 30).*

Specielt i to af de fem afdelinger er der store problemer med overlap i forhold til kommunalreformen. Det gælder først og fremmest *Sydland afdeling*, som i forvejen med cirka 3.000 medlemmer er en lille afdeling med begrænsede økonomiske ressourcer.

Hvis ikke der i afdelingens område sker ”noget nær et mirakel” i form af nye virksom-

heder med mange ansatte og en dermed følgende medlemsfremgang, bliver det hurtigt et spørgsmål, hvor længe denne afdeling kan overleve. Afdelingen rækker ind over begge de to nye kommuner på egnen. Tyngden ligger i den ene kommune, hvor også byen med afdelingskontoret er placeret, men problemet er her, at denne kommune også dækkes af en anden 3F-afdeling.

*”Hvis ikke, der kommer nogle meget store virksomheder eller et eller andet, så bliver vi jo også på langt sigt nødt til at kigge på samarbejde, sammenlægning for eksempel til én fælles afdeling [i hele vores område her, hvor der i dag er to afdelinger]. Så altså, medlemstallet, det er jo det, der bestemmer, det er jo det, der betaler.”*  
(Sydland, Interview nr. 47).

Med de givne ressourcer er opdelingen i flere afdelinger i den samme kommune i dette område stærkt problematisk, ikke mindst fordi, der – som nævnt ovenfor – i den første fase af afdelingens historie var stærke interne konflikter, som svækkede mulighederne for at agere effektivt udadtil. En samling i to afdelinger – svarende til egnens to kommuner – eller måske endda samling i én enkelt afdeling for hele egnen, vil formentlig blive overvejet inden for en overskuelig fremtid.

Den anden afdeling med særlige problematiske overlap er *Nordeggen*. Afdelingen dækker efter kommunalreformen tre kommuner, og heraf er den ene kommune klart hovedkommunen. Der vil næppe være de store problemer i at klare overlappet i forhold til de andre kommuner i form af et tværgående samarbejde. Derimod er det særdeles problematisk, at den sydlige del af afdelingens hovedkommune dækkes af en anden afdeling. Det kan selvfølgelig håndteres med en effektiv koordinering, men det forekommer ikke at være særlig hensigtsmæssigt med en sådan opdeling af en afdelings hovedområde.

For nogle kunne en væsentlig del af problemerne med overlap løses ved at flytte medlemmerne, der er ansat på det offentlige område, således at man aftalte i de forskellige områder, at alle offentligt ansatte 3F'ere i hver kommune kun skulle tilhøre en bestemt afdeling. Det var dog ikke en løsning, som man i *Nordeggen* ønskede at fremme.

*”Hvis det er sådan, at vi er nødt til at lave om, så skal vi gøre det på alle områder. Så skal vi lave nye afdelinger i den nye kommune. Vi skal ikke bare gøre det for det offentlige, som der er nogen, der siger: ’For det offentlige, der kan vi godt følge kommunegrænsen, men for de øvrige grupper behøver vi det ikke.’ Der bliver svært for medlemmerne at forstå, at det lige pludselig er en bestemt afdeling, der dækker hele det område.”* (*Nordeggen*, Interview nr. 31).

Afdelingerne er ind til nu kommet rundt om problemet ved at lave aftaler med omkringliggende afdelinger. Men i de områder, hvor der er de største afvigelser mellem afdelings- og kommunalstruktur, forventes det, at der på et eller andet ikke for fjernt tidspunkt vil blive foretaget en større tilpasning.

*“De største udfordringer: ”Netop, som du siger, så kommer der et eller andet med*

*kommunen på et tidspunkt. Om det kommer på den her kongres eller på et andet tidspunkt.” (Sydland, Interview nr. 47).*

Som antydnet er det største problem ved en tilpasning, at den for nogle afdelinger vil medføre et tab af medlemmer, og da ressourcerne i forvejen er knappe, så er der ingen, der frivilligt vil afgive medlemmer. Netop dette forhold taler for, at en tilpasning vil ske i form af etablering af endnu større enheder.

## 9.6 Status for de fem afdelinger

I slutningen af 2006 efter næsten to års virksomhed var optimismen stigende i afdelingerne. Det fulde udbytte af fusionen var endnu ikke opnået, men de fleste interviewpersoner gav udtryk for, at de så en gradvis forandring til det bedre. Mange problemer stod stadig tilbage, men der var et stærkt potentiale, som det gjaldt om at få udnyttet. Denne nøgterne optimisme blev blandt begrundet med, at opbygningen af en fælles kultur begyndte at give resultater, således at ikke mindst skillelinjerne mellem SiD og KAD var ved at blive minimeret.

*”Men generelt synes jeg, der er grøde i tingene, og at vi på kryds og tværs – uanset SiD-KAD – kan have diskussioner. Så jeg må sige, jeg oplever, heller ikke lokalt, at der er det skel. Det tænker jeg ikke over. Fordi nu er vi 3F, og centralt er det heller ikke sådan, at alle, der er fra SiD, de holder fast i, at det skal blive ved at være sådan. Nej, der er faktisk mange, der gerne ser det anderledes, end det var engang. ... Der er måske nogle enkelte, der slås imod, men sådan vil det altid være i forandringer. ... Det ser jeg mere som udtryk for, at man nu er det menneske, man er: ’Hvad skal de forandringer til for, hvor er vi på vej hen, og hvad skal det føre til, og hvor bliver jeg af i det her, hvis vi laver om? Mister jeg så noget magt, noget indflydelse?’ Altså, sådan tror jeg mere det er.” (Fjordsted, Interview nr. 36).*

Det kan ses som et tegn på, at de nye og større enheder har en højere grad af bæredygtighed, at afdelingerne i mindre grad end tidligere er afhængige af hjælp fra forbundet i den daglige løsning af arbejdsopgaverne. Det blev dokumenteret ovenfor, at det ikke mindst gjaldt en velfungerede enhed som Vesterskov afdeling.

*”Vi er blevet så tilpas store, så vi kan mere selv. Og vi vil også selv.” (Vesterskov, Interview nr. 25).*

*”Jeg føler i dag, at det er et fantastisk godt samarbejde i afdelingen.” (Vesterskov, Interview nr. 26).*

Ikke alle fem afdelinger kan siges at være kommet lige langt med målsætningen om at skabe bæredygtige enheder. Vi skal i det følgende som afslutning på denne tredje del af



bogen om afdelingsfusionerne konkludere ved at foretage en nærmere vurdering af situationen i de fem afdelinger.

Undersøgelsen viser, at *Vesterskov afdeling* havde haft den mest positive udvikling. Det var allerede lykkedes at få vendt den nedadgående medlemsudvikling, og der var fortsat gode udsigter til medlemsfastholdelse gennem det styrkede opsøgende arbejde, der var sat i gang. Det kan derfor konkluderes, at *Vesterskov afdeling* har en høj grad af bæredygtighed. En mulig trussel kan dog være en justering af lokalstrukturen i 3F, så den tilpasses kommunalreformen.

Med mindre man i den sammenhæng også i dette område sigter imod endnu større enheder – hvilket ikke er så sandsynligt, da *Vesterskov afdeling* i forvejen er relativt stor med sine cirka 6.500 medlemmer – så vil en sådan tilpasning formentlig betyde et tab af medlemmer, og det kan forringe de økonomiske muligheder for at fastholde den gunstige udvikling.

Den anden afdeling, som kan karakteriseres som en lokal fagforening med en høj grad af bæredygtighed, er *Rundby afdeling*. Denne afdeling har med sine cirka 10.000 medlemmer og dygtige faglige medarbejdere et stærkt potentiale. Truslen her er den konserverende struktur med den stærke grupperdeling, som indtil afslutningen af 2006 betød en svækkelse af afdelingernes mulighed som en samlet enhed. Denne særlige struktur er et resultat af, at afdelingen er en sammenlægning af tidligere brancheafdelinger, og formentlig havde man aldrig fået den etableret uden denne opbygning.

Der har i afdelingen været en stigende erkendelse af de problemer, gruppeopdelingen medfører og en vilje til at skabe aktiviteter på tværs. Derfor er der muligheder for, at afdelingen trods den vanskelige start kan komme ind i en positiv udvikling.

*Nordeggen afdeling* er den afdeling, som har haft en forhandlingsproces, en implementering og en udvikling af den nye organisation, der i nærmest enestående omfang har været præget af intern enighed. Det er en konsensusorganisation med vilje til at bøje interesserne mod hinanden og skabe fælles løsninger. Alene ud fra denne vurdering kunne man slutte, at afdelingen har en høj grad af bæredygtighed, men der er også problemer.

Den ene vanskelighed er, at man har opnået denne interne ro blandt andet ved at fastholde de tidligere afdelingskontorer og fordele medarbejderne på disse kontorer i stedet for at få samlet de faglige sekretærer og styrke de tværgående aktiviteter. Det bremser synergieffekten og mulighederne for en optimal udvikling af det opsøgende arbejde. I afdelingen gives der udtryk for, at man med de indhøstede erfaringer havde valgt en mere samlet struktur, hvis man kunne begynde forfra. Men det er vanskeligt at ændre opbygningen hurtigt, og det bremser potentialet.

Dertil kommer yderligere et problem i form af en afgrænsning, der passer meget dårligt til kommunalreformen. Konklusionen er derfor, at *Nordeggen* er en afdeling med en mellem grad af bæredygtighed.

Også *Fjordsted afdeling* kan karakteriseres som en lokal fagforening med en mellem grad af bæredygtighed. Efter et internt slagsmål om fordelingen af poster og den geografiske placering har der været en udvikling i retning af stigende intern enighed, og samtidig er der gode intentioner om opsøgende arbejde. Men et problem er, at der i udgangspunktet ikke blev foretaget den nødvendige tilpasning, samtidig med at man valgte et kontingent

# STATUS OG FREMTIDENS UDFORDRINGER

## Oversigt over de fem afdelingers udfordringer og bæredygtighed

	Udfordringer	Konklusion
<b>Vesterskov afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ At sikre ressourcer til fortsat styrket opsøgende virksomhed (Kan servicekontorer overleve?)</li><li>▪ Skisma mellem professionalismisme og det direkte demokrati.</li><li>▪ At styrke TR-netværk på alle områder.</li><li>▪ At afdelingen går på tværs af ny kommunal-struktur.</li></ul>	<p>Positive udsigter til medlemsfastholdelse gennem styrket opsøgende arbejde.</p> <p>Høj grad af bæredygtighed.</p>
<b>Nordeggen afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ At reducere antallet af servicekontorer for at skabe et samlende center og dermed få mulighed for at forbedre det udadvendte arbejde.</li><li>▪ At styrke TR-netværk på alle områder.</li><li>▪ At afdelingen går på tværs af ny kommunal-struktur.</li></ul>	<p>Indre sammenhold styrker, men opsplitningen på mange kontorer svækker mulighederne for synergi.</p> <p>Mellem grad af bæredygtighed.</p>
<b>Fjordsted afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Koncentration om et kontor ville styrke mulighed for synergi, men skabe større afstand til medlemmerne.</li><li>▪ At styrke TR-netværk, der hvor man endnu kun har svage kontakter.</li><li>▪ At afdelingen går på tværs af ny kommunal struktur.</li></ul>	<p>Stram økonomi sætter snævre der begrænser de udadvendte aktiviteter.</p> <p>Mellem grad af bæredygtighed.</p>
<b>Rundby afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ At sikre fællesskab og synergi trods opdeling i relativt selvstændige brancher.</li><li>▪ At udvide TR-netværk og styrke medlemsarbejdet og den opsøgende virksomhed.</li></ul>	<p>Stærkt potentiale, men konserverende struktur, der svækker helheden.</p> <p>Høj grad af bæredygtighed.</p>
<b>Sydland afdeling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ At overvinde interne konflikter og derved få mulighed for synergi til opsøgende arbejde og udvidet kontaktnet til TR og medlemmer.</li><li>▪ At afdelingen basalt går på tværs af ny kommunal-struktur.</li><li>▪ At overveje en ny omgang strukturændring for at sikre muligheder for en effektiv interessevaretagelse.</li></ul>	<p>Vanskelige udsigter på grund af økonomiske og strukturelle problemer, der forstærkes af interne stridigheder.</p> <p>Lav grad af bæredygtighed.</p>

fastsat efter laveste fællesnævner. Det gav fra starten en anstrengt økonomi, som man stadig ikke har overvundet. Den stramme økonomi har sat og må forventes fortsat at sætte grænser for det udadvendte arbejde.

Den femte og sidste afdeling – *Sydland afdeling* – er utvivlsomt den enhed, der har haft den vanskeligste start. Fordelingen af poster skete gennem en alliance mellem de små afdelinger mod afdelingen i områdets hovedby, og afdelingens bestyrelse bar stadig præg af skillelinjerne mellem de gamle afdelinger. Det skabte frustrationer og utilfredshed, som eksploderede i en åben konflikt mellem den politiske ledelse og de ansatte faglige sekretærer. Ledelsen fik med opbakning af bestyrelsen roen genoprettet, så man igen kunne koncentrere sig om opbygningen af den nye afdeling. Men der var slået nogle skår, som det tager lang tid at få klinket.

Da Sydland med sine kun omkring 3.000 medlemmer er en lille afdeling med begrænsede økonomiske muligheder, og da afdelingen samtidig er helt på tværs af den kommunale opdeling på egnen, der blev fastlagt efterfølgende, er der vanskelige udsigter, der forstærkes af de interne stridigheder. Derfor må Sydland samlet set karakteriseres som en afdeling med en lav grad af bæredygtighed.

Der synes dog at være et vist potentiale i den kendsgerning, at daglig ledelse og bestyrelse var i stand til at trække på samme hammel, da krisen for alvor meldte sig. Men selv om de indre skillelinier helt overvindes bliver det vanskeligt at fastholde selvstændigheden på grund af det stærke ydre pres.

Afsluttende del

# Sammenfatning, konklusion og bilag

## Kapitel 10

# Den nødvendige fusion: fra KAD og SiD til 3F

### *Sammenfatning og konklusion*

#### 10.1 Den største fusion

Formålet med denne bog har været at skildre fusionen mellem KAD og SiD og dannelsen af den nye samlende organisation 3F, Fagligt Fælles Forbund. Det er den største fusion mellem fagforbund i Danmark, og det er samtidig også i en international målestok en sammenslutning af faglige organisationer af en usædvanlig størrelse og med et vidtrækkende perspektiv. Etableringen af 3F pr. 1. januar 2005 er derfor en helt unik begivenhed i fagbevægelsens historie, og det giver i sig selv den tilstrækkelige begrundelse for at gøre fusionsprocessen til genstand for en gennemgribende analyse.

Samtidig havde også 3F's forbundsledelse og hovedbestyrelse et ønske om at få fortalt historien, mens den endnu blev husket af dem, der var aktive deltagere i processen. Derfor blev indgået en aftale mellem 3F og FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier ved Københavns Universitet, om gennemførelsen af en sådan undersøgelse.

Vi har haft adgang til alt relevant dokumentarisk materiale fra de deltagende forbund i fusionsforhandlingerne og har gennemført 22 interview med centralt placerede forhandlere i processen – dels fra SiD og KAD, der til sidste alene gennemførte fusionen, dels fra TIB, der var med i forhandlingerne det første år og derefter valgte at gå ud. Disse interview er hovedkilden til analysen af fusionen på forbundsniveau. Derudover er gennemført en undersøgelse af forhandlingerne om sammenlægninger i fem af 3F's afdelinger for også at få et billede af fusionsprocessen set fra neden. Det er endelig suppleret med en spørgeskemaundersøgelse, der omfatter formænd og næstformænd samt faglige medarbejdere i alle 3F's afdelinger. Denne undersøgelses resultater er inddraget i bogen, men er desuden som helhed udgivet som en selvstændig publikation.

Vi har valgt at give bogen titlen *Den nødvendige fusion*. Heri ligger, at det for SiD og ikke mindst KAD på grund af et voldsomt ydre pres har været nødvendigt at afsøge mulighederne for at etablere nye større enheder, som bedre kunne løse de problemer, de faglige organisationer stod overfor. Dette pres har for det første været et resultat af en ændring af erhvervs- og uddannelsesstrukturen og for det andet af den demografiske udvikling med store årgange på vej på pension og nye, mindre årgange på vej ind på arbejdsmarkedet. Det

har allerede medført store tab af medlemmer for LO-forbundene, og der er udsigt til fortsat faldende medlemstal i de første mange år.

Det afgørende for, at en sammenlægning mellem forbund kan komme på dagsordenen, er netop etableringen af et sådant ydre pres. Men dermed er det langt fra givet, at sådanne sammenlægninger bliver en realitet. Dertil kommer overvindelsen af de *indre barrierer* mod en så fundamental forandring, som en sammenlægning som hovedregel er.

Det er en antagelse med solid dokumentation, at etablerede organisationer og institutioner i deres udvikling bliver præget af en tendens til bevarelse af de engang etablerede strukturer, normer og sociale værdier. Det kan betegnes som en form for *organisationskonservatisme*, der både ses som strukturelle kendetegn ved etablerede organisationer og som psykologiske og socialpsykologiske kendetegn hos aktørerne i sådanne organisationer. Forsøget på at fastholde en udviklet organisationskultur kan således både betragtes som et forsøg på at sikre personlige positioner og fastholde magt og indflydelse og som et forsøg på at bevare et fællesskab og nogle strukturer, som samlet effektivt har fremmet organisationens fælles interesser.

I forhold til fusionen mellem KAD og SiD kan det konstateres, at det nødvendige ydre pres i høj grad var til stede, men det springende punkt har været, hvordan det i forhandlingerne lykkedes at overvinde sådanne indre barrierer mod en sammenlægning.

## 10.2 Den lange vej mod ét forbund

Vejen mod en fusion af de to forbund for ufaglærte mænd og kvinder har været lang. I sin tid var begge forbund et resultat af, at de blev udelukket fra de faglærtes fællesskab, som var udgangspunktet for etableringen af den danske fagbevægelse. På samme måde som de faglærte holdt de ufaglærte ude for at sikre sig mod potentiel billig arbejdskraft, så holdt de ufaglærte mænd kvinderne ude for at beskytte sig mod løntrykkere.

Selv om disse gamle grænselinjer gennem årtier har været forsøgt nedbrudt, har de vist sig bemærkelsesværdigt sejlevede. Når organisationer først bliver etableret og udviklet, opstår fælles værdier, som gør dem til et mål i sig selv for medlemmerne. DAF/DASF/SiD og KAD har haft en fælles interesse i at forhindre LO's tilbagevendende planer om en udvikling i retning af industriforbund – eventuelt med karteller som mellemstation – fordi en sådan udvikling truede med fuldstændigt at opsplitte de ufaglærtes organisationer.

Til gengæld har DASF og siden SiD de seneste 40 år set en sammenlægning med kvinderne som en naturlig strukturudvikling, der ville fremme de ufaglærtes samlede interesser. KAD har frem til begyndelsen af det nye århundrede modsat sig sådanne planer, der tilbagevendende har været lanceret.

I hele denne periode har der været to hovedsynspunkter henholdsvis for og imod en sådan fusion. KAD's synspunkt har været, at kvinderne opnår mest, når de står samlet, og først når uligheden er fjernet, kan der blive tale om en sammenlægning med andre forbund – og dermed med mænd.

DASF/SiD's synspunkt har været, at kvinderne faktisk opnår mest, der hvor de står sammen med mændene, fordi den fælles styrke giver bedre resultater og skaber en

interesse hos mændene for at sikre lige vilkår og dermed hindre løntrykkere inden for egne rækker.

Som DASF's næstformand, *Ejler Sønder*, udtrykte det i 1971, så var det netop der, hvor kvinderne var blevet en del af mændenes organisationer, at det i høj grad var lykkedes at opnå den samme løn til mænd og kvinder, og det var naturligvis det, som måtte være det fælles mål. For ham var der en logisk sammenhæng mellem indførelsen af ligeløn for lige arbejde og den organisationsmæssige samling. Det betød ikke, at KAD hverken forsvandt i dag eller i morgen, men en samling af DASF og KAD måtte ses som et led i den strukturd udvikling, der måtte ske inden for de faglige organisationer.

Som den afgående formand, *Edith Olsen*, udtrykte det i 1971, så var der stadig meget at gøre for at hævde kvinderne på arbejdspladserne, og netop KAD var det bedste værktøj, kvinderne kunne have til at gennemføre den kamp.

Der er mange i SiD, som igennem tiden har haft svært ved at forstå KAD'ernes argumentation. Men de har haft endnu sværere ved at se, at deres eget forbund ofte brugte samme form for argumentation, når det var angrebet på sin eksistens af LO's strukturplaner. Når Hardy Hansen for eksempel i begyndelsen af 1990'erne tordnede mod de nye sektordækkende LO-karteller, så var hovedargumentet, at man risikerede at svække interessevaretagelsen for de svageste grupper, hvis de ufaglærtes forbund blev splittet op.

I virkeligheden var der derfor indtil for ganske få år siden ikke megen udsigt til, at hverken SiD eller KAD ville forsvinde som selvstændige forbund. Dertil var der knyttet for stærke institutionelle og personlige interesser til organisationernes bevarelse.

Når fusionen alligevel kunne gennemføres med virkning fra 1. januar 2005, så er det afgørende vendepunkt – set i det lange perspektiv – at SiD på kongressen i 1971 åbnede for optagelse af kvinder. Det var i virkeligheden begyndelsen til enden for KAD. I 1971 var kun 0,2 procent af SiD's medlemmer kvinder. Det steg til 2 procent i 1975 og 17 procent i 2000, og var stadig godt 17 procent i 2004 – umiddelbart før sammenlægningen. Det er ganske vist fortsat et absolut mindretal, men det bemærkelsesværdige er, at kvinderne i SiD efterhånden samlet fik et niveau, der begyndte at kunne måle sig med KAD's medlemstal. Specielt i det seneste tiår er det gået stærk. I år 2000 nåede kvinderne i SiD op på et niveau svarende til 65 procent af KAD's samlede medlemstal og i 2004 lige før fusionen på 74 procent. Her var der således 52.800 kvinder i SiD mod KAD's 71.800.

KAD's suveræne placering som den organisation, der repræsenterede den absolut største gruppe af ufaglærte kvinder – i hvert fald hvis der ses bort fra FOA i den offentlige sektor – blev svækket. Mest alvorligt var det, at det i tiltagende grad blev vanskeligt for KAD at fastholde kvinderne inden for industrien, det vil sige det store fællesområde mellem SiD og KAD.

Begge forbund blev hårdt ramt af det faldende medlemstal i LO-fagbevægelsen, der viste sig generelt fra 1995 og frem. Der var væsentlige objektive grunde til medlemsfaldet. For det første et skift i erhvervs- og uddannelsesstrukturen, der betød, at LO's organiseringsområde mindskedes, samtidig med at hovedorganisationerne for de højere uddannede grupper, AC og FTF, fik forøget deres område.

Umiddelbart lykkedes det dog for SiD tilsyneladende at modvirke denne udvikling. Det betød, at forbundet faktisk havde flere medlemmer pr. 1.1.2002 end pr. 1.1.1990. Men bag

denne stabilitet kan spores en generelt nedadgående tendens, der alene blev modvirket gennem en serie af sammenlægninger, hvor en række mindre forbund blev optaget. Det drejer sig om i alt seks forbund: Murerforbundet (1994), Sømændenes Forbund (1994), Dansk Beklædnings- og Tekstilarbejderforbund (1998), dele af Grafisk Forbund (2000), Bryggeriarbejderforbundet (2001) samt Dansk Postforbund (2001). I alt blev herved tilført 51.750 medlemmer til SiD, og uden denne vækst via optagelser ville SiD i perioden mellem 1990 og 2002 have mistet mellem 15 og 20 procent af medlemmerne.

KAD havde udelukket sig fra muligheden for at styrke sig gennem optagelser af eller sammenlægning med andre forbund, fordi man fastholdt organisationen som et rent kvindeforbund. Derfor ramtes KAD allerede fra starten af 1990'erne af medlemsfald, og hen mod århundredeskiftet kunne man yderligere se frem til at få reduceret medlemstallet. Denne tendens blev styrket af en *anden* objektiv faktor. Det var den *demografiske udvikling*, hvor de store årgange var på vej på pension, mens nye, mindre årgange kom ind på arbejdsmarkedet.

Selv om KAD's økonomi her og nu var fornuftig, så var det nødvendigt at tilpasse organisationen både centralt og lokalt i håbet om derved at kunne sikre selvstændigheden i en længere årrække. Men der var et klart stigende pres i retning af en sammenlægning, hvor SiD var den mest realistiske mulighed – i hvert fald hvis forbundet samlet skulle gå sammen med andre. For SiD var situationen mindre alvorlig, men tiden hvor man kunne opveje faldet i medlemstal gennem optagelser var ved at rinde ud, så derfor var situationen i et lidt længere perspektiv lige så dystert for SiD.

En væsentlig forbedring af mulighederne var netop en sammenlægning med KAD – en fusion, der i årtier havde været et afgørende mål. Spørgsmålet var under hvilke betingelser, en sådan sammenlægning skulle finde sted. Her var det den almindelige opfattelse i SiD, at KAD før eller siden nærmest ville være nødt til at bede om en sammenlægning, og så ville den kunne gennemføres på SiD's præmisser på samme måde som optagelsen af de mange andre forbund i tidens løb.

For KAD var det derimod afgørende, hvis en sammenlægning skulle vise sig uundgåelig, at den fandt sted på et tidspunkt, hvor forbundet stadig havde magt til at påvirke betingelserne og dermed få indflydelse på opbygningen af den nye organisation. KAD ville for alt i verden undgå en ren *optagelse*, hvor forbundet forsvandt i den store organisation, der i hovedtrækkene fortsatte uændret. Hvis det skulle være, måtte det blive i form af en egentlig *fusion*, det vil sige en sammenlægning, hvor de deltagende forbund sammen skabte en helt ny enhed, der markant adskilte sig fra de hidtidige organisationer. Men i meget lang tid var det synspunktet, at der slet ikke skulle være nogen sammenlægning.

Det er derfor undersøgelsens *hovedspørgsmål*, om etableringen af 3F kan karakteriseres som en fusion, eller om det i højere grad har været en optagelse. Er 3F blevet et nyt og anderledes forbund? Har fusionen givet forbundet grundlaget for at løse de udfordringer, fagbevægelsen i disse år er stillet overfor? Her tænkes ikke mindst på mulighederne for at rekruttere og fastholde medlemmer og dermed sikre varetagelsen af medlemmernes interesser og opretholde fagbevægelsens stærke samfundsmæssige position.



### 10.3 Da Poul Erik vendte bilen

En række mere eller mindre tilfældigt sammenfaldende omstændigheder skabte i løbet af 2001 en ny situation, hvor fusionen kom på dagsordenen som en realistisk fremtidig mulighed. Så sent som på KAD's kongres i foråret 2001 var det hovedlinjen, at forbundet skulle fastholdes som en selvstændig organisation alene for kvinder og dermed som et forbund, der fortsat både kunne og skulle prioritere ligestilling højest.

For at fastholde forbundets styrke trods det kontinuerlige tab af medlemmer blev vedtaget en strukturreform, der skulle reducere forbundets afdelinger til omkring 25, og denne "fusion med sig selv" blev anset for at være tilstrækkelig til at fastholde KAD i en lang årrække frem.

Der var stadig en vis nervøsitet for fremtiden. De bagvedliggende årsager i form af ændret erhvervs- og uddannelsesstruktur skabte et stærkt ydre pres på LO-fagbevægelsen og herunder ikke mindst på forbund for ufaglærte som KAD og SiD. Ind til starten af det nye århundrede havde SiD ganske vist rent medlemsmæssigt i modsætning til KAD kunnet holde skansen gennem optagelser af en række mindre organisationer. Men også SiD havde i lighed med KAD måttet gennemføre flere økonomiske hestekure for at få de sparsomme ressourcer til at strække. Med den demografiske udvikling som en ekstra faktor var der udsigt til nye tab af medlemmer, når de store årgange fra anden halvdel af 1940'erne snart begyndte at gå på pension.

På kongressen i SiD i efteråret 2001 blev der lagt op til, at også SiD i lighed med KAD måtte gennemføre en strukturreform, der kunne tilpasse lokalstrukturen til en fremtid med færre ressourcer. Men det var relativt forsigtige skridt, fordi der i de relativt autonome afdelinger var modstand mod for vidtgående ændringer.

I sensommeren 2001 kulminerede den såkaldte Thrige-sag, der satte fokus på KAD's problem med at fastholde medlemmerne i industrien. Det skabte yderligere bekymringer i KAD og fremhævede for SiD'erne det naturlige i en snarlig fusion mellem de to forbund. Men samtidig blev det understreget, at det anstrengte forhold på det personlige plan mellem formanden for SiD's Industrigruppe, Willy Strube, og KAD's formand, Lillian Knudsen, var en selvstændig hindring for et tættere samarbejde – for slet ikke at tale om fusion. Da gruppeformanden i oktober samme år blev afsløret i bedrageri mod forbundet i millionklassen og derefter fratradte alle poster og tog sit eget liv, var en væsentlig intern barriere for et forbedret samarbejde mellem forbundene blevet bragt af vejen.

Ændringen af ledelsen i Industrigruppen var en afgørende forudsætning for, at den efterfølgende forhandlingsproces kunne sættes i gang, men den begivenhed, der for alvor satte en fusion på dagsordenen og førte til starten på forhandlingsprocessen, var regeringsskiftet i slutningen af 2001. Den nye VK-regering fremlagde en frihedspakke for arbejdsmarkedet, og den blev i LO-fagbevægelsen set som en direkte udfordring mod fagbevægelsen og dermed mod den danske model.

Blandt de faglige ledere i de to forbund skabte det en helt ny stemning, hvor samarbejdets nødvendighed fremstod som uomgængelig. Hvis udfordringen fra den nye regering skulle klares, måtte de faglige organisationer stå sammen og udvikle en ny styrke. Dermed

var også et tættere samarbejde og endog en fusion mellem nærtstående organisationer for alvor blevet bragt på dagsordenen.

Begge forbundsformænd reagerede på denne udfordring ved at handle hurtigt og effektivt, og få måneder efter var reelle fusionsforhandlinger mellem deres to forbund en realitet. Startskuddet til Danmarkshistoriens største fusion blev affyret, da formanden for SiD, Poul Erik Skov Christensen, på vej i sin bil til et møde i Odense i december 2001, endnu engang overvejede situationen og konkluderede, at nu skulle der ske noget. Han ringede derfor til Lillian Knudsen og sagde, at han ville komme forbi samme dag. Derefter kørte han til sit mødested og fortalte, at han var blevet forhindret. Han kørte sporenstregs tilbage til København og fik den første dybtgående drøftelse med Lillian Knudsen om fremtiden for de to forbund.

## 10.4 De første skridt – starten på forhandlingsforløbet

Efter kontakterne mellem de to formænd i slutningen af 2001 startede forhandlingerne med et møde den 9. januar, hvor det især var det tekniske samarbejde med it som omdrejningspunkt, der var på dagsordenen. KAD's forhandlere mente, at det var deres organisation, der havde de bedste og mest moderne systemer, og derfor virkede det frustrerende, at SiD'erne på it-området ikke var til at hugge eller stikke i.

Det var nok til dels et udtryk for, at mange i SiD fortsat havde den opfattelse, at der ikke var nogen grund til at give særlige indrømmelser til kvinderne. KAD skulle nok komme af sig selv en dag, og så kunne man optage dette forbund på samme måde, som så mange andre organisationer var blevet opslugt af SiD.

Det var dog opfattelsen hos SiD's formand og næstformand, Poul Erik Skov Christensen og Steen Andersen, at det var nødvendigt at være mere åbne over for KAD's ønsker. Forbundsledelsen i SiD var indstillet på at følge de betingelser, som KAD's formand og næstformand, Lillian Knudsen og Jane Korczak, stillede for en mere vidtgående proces, der havde en sammenlægning som mål. Det skulle ikke være en optagelse, men en egentlig fusion, det vil sige en sammenlægning, der gav KAD'erne en rimelig repræsentation og prioriterede ligestillingsområdet højt, og samtidig skulle alle strukturer og værdier vendes, således at det nye forbund kom til at bidrage til den nødvendige fornyelse af LO-fagbevægelsen.

I KAD var ikke alle enige i formandens og næstformandens ønske om at afprøve en egentlig fusion. Der var nogle i ledelsen, der hellere ville gå skridt for skridt og dermed udvide samarbejdet fra område til område, inden man nåede til fusionen. Men forhandlingerne om it de første måneder af 2002 viste, at den metode ikke førte nogen vegne. Kritikerne så det som udtryk for, at SiD'erne netop kun ville en samling på egne præmisser, men flertallet mente, at det måtte komme an på en prøve. Sagen blev drøftet i KAD's hovedbestyrelse på et møde i begyndelsen af marts, og derefter kunne der den 14. marts indkaldes til pressekonference, hvor det offentligt blev meddelt, at forbundene ville forsøge at skabe en helt ny samlet organisation.

Mens spørgsmålet i KAD blev vendt i hovedbestyrelsen inden den officielle markering,

var det i SiD en mere lukket proces. Det var kun en inderkreds med forbundsformanden og næstformanden som hovedfigurer, der forberedte forløbet. Først i sidste øjeblik inden pressekonferencen blev også gruppeformændene informeret og dermed taget i ed.

Det var måske et udtryk for meget forskellige stilarter i måden at køre forbundene på, men det var mest af alt et udtryk for ”de faktiske forhold i jernindustrien”. Lillian Knudsen var som forbundsformand i KAD dronning i et sammenhængende rige, der suverænt kunne styres som en samlet enhed. Poul Erik Skov Christensen var som forbundsformand for SiD mere konstitutionel præsident i en forbundsstat, hvor han måtte tage vidtgående hensyn til enkeltstaterne, det vil sige både forbundets grupper og de relativt selvstændige afdelinger. Der var meget stærke institutionelle interesser, som kunne trues af en fusion med KAD, og som derfor kunne vise sig at blive en uoverkommelig modstander i forsøget på at skabe et nyt forbund.

Blandt grupperne var det næsten udelukkende industrien, som havde en positiv interesse i en fusion, fordi industrien var det store overlappende område mellem forbundene. Her blev der både samarbejdet og konkurreret om medlemmerne. Derfor var Industrigruppen den positive kraft bag en fusion sammen med forbundsledelsen, mens de øvrige grupper måtte forventes at være mere eller mindre skeptiske.

En meget åben og prøvende proces i et forbund som SiD ville derfor som hovedregel betyde, at der med det samme blev skabt ødelæggende blokeringer. Det var nødvendigt at operere mere uformelt på de indre linjer, så der på forhånd skabtes et grundlag, der var sikkert nok til at overvinde eventuelle modstandere. Og det var sådan SiD's forbundsformand forberedte processen.

De officielle forhandlinger kunne derefter umiddelbart gå i gang fra midten af marts, men det skulle vise sig fortsat at være en vanskelig proces. Organisationerne var i virkeligheden ikke forberedt på en så omfattende øvelse, og derfor måtte der bruges meget tid på at indhente de nødvendige oplysninger. I den sammenhæng var det tydeligt, at der fortsat manglede tillid mellem personerne i de to systemer, og det gav problemer med at få samlet tilstrækkelige informationer.

Det var også fortsat oplevelsen i KAD, at SiD'erne ikke reelt levede op til løftet om at skabe noget helt nyt. Mange så derfor perioden frem til juni 2002 som det forsømte forår. Men så eksploderede det hele, da det pludselig blev meddelt, at TIB ønskede at deltage i fusionsprojektet. Det var blevet forberedt i uformelle drøftelser mellem SiD og TIB – uden at KAD blev involveret. Man følte sig derfor i KAD bekræftet i, at SiD ikke behandlede dem som en ligeværdig samarbejdspart, og der var umiddelbar frygt for, at det ville blive endnu vanskeligere at få sikret KAD's ligestillingsinteresser, når nu et nyt, fuldstændigt mandsdomineret forbund skulle deltage.

Det viste sig dog hurtigt, at TIB og KAD i høj grad var på bølgelængde i ønsket om en fornyelse af fagbevægelsen og dermed i kravene til, hvordan det nye forbund skulle skrues sammen. På den måde betød TIB's indtog i forhandlingerne, at dødvandet mellem SiD og KAD fra foråret blev brudt.

TIB var et af de LO-forbund, der havde klaret sig bedst i forhold til det ydre pres. Således havde organisationen kunnet fastholde medlemmerne, hvor især KAD havde mistet mange medlemmer, og også SiD var presset økonomisk. TIB *behøvede* ikke at gå med i

en fusion. At deltage i projektet var således mere et positivt valg. Dels et ønske om at skabe en stor og politisk stærk organisation, dels et ønske om at få samlet hovedgrupperne af lønmodtagere i bygge- og anlægssektoren.

TIB's deltagelse var derfor af særlig interesse for SiD's B.O.S.-Gruppe, det vil sige gruppen for bygge- og anlægsområdet og den offentlige sektor, som også ønskede at styrke sammenholdet i sektoren for at kunne leve op til den samling, der samtidig fandt sted på arbejdsgiversiden med dannelsen af Dansk Byggeri. Det var da også gruppeformanden på dette område, John Larsen, der var mest aktiv i spillet for at få TIB med.

Netop af den grund var inddragelsen af TIB meget positiv for SiD. Det var vigtigt, at det derigennem blev sikret, at ikke kun forbundsformand og næstformand samt formanden for Industrigruppen så positivt på projektet. Nu følte også Byggegruppen på en helt anden måde et ansvar for at få fusionen bragt i hus. Dermed var de mest betydende institutionelle interesser i forbundet samlet om projektets gennemførelse.

## 10.5 Treforbundsfasen – det første år

Perioden fra sensommeren 2002 til begyndelsen af juli 2003 – hvor TIB's hovedbestyrelse, imod ledelsens anbefaling, besluttede at melde sig ud af fusionsforhandlingerne – var indholdsmæssigt set den første afgørende fase i forhandlingerne om dannelsen af det nye forbund. Vi har kaldt denne periode for treforbundsfasen, fordi det var her, at ikke alene to, men tre forbund i fællesskab forsøgte at skabe grundlag for en fusion. KAD og SiD blev suppleret med TIB, og dermed fik processen et helt nyt perspektiv.

Selv om dette år i høj grad var præget af problematiske forhold i forbundsledelsesgruppen, hvor man havde vanskeligt ved at nå til afgørende beslutninger om den centrale struktur i det nye forbund, var det alligevel en væsentlig periode også for fusionen alene mellem KAD og SiD, som efterfølgende blev gennemført.

Der blev gjort et stort og effektivt arbejde i næstformandsgruppen og fællessekretariatet, og samtidig blev nedsat tre store fællesudvalg med meget bred repræsentation. Disse udvalg lagde brikkerne til fusionen hvad angik 1) den lokale struktur, 2) a-kassens struktur og organisering samt 3) det fælles faglige og politiske grundlag i det nye forbund. Disse udvalg fungerede til alles tilfredshed og skabte et fælles ejerskab og ansvar for processen både bredt i forbundene på det centrale niveau og dybt i forbundene med repræsentation fra afdelingerne – ud over medlemmerne af hovedbestyrelserne.

Dermed var alle stenene vendt og brikkerne til puslespillet lagt frem, da KAD og SiD fra sensommeren 2003 til foråret 2004 færdiggjorde arbejdet. Der var naturligvis mange slagsmål tilbage, men hovedlinjerne var lagt. Problemet i treforbundsfasen var i høj grad spillet mellem på den ene side TIB og KAD, der i overensstemmelse med målsætningen for fusionen forsøgte at presse så meget nyskabelse som muligt igennem, og på den anden side SiD, der holdt igen for at sikre den nødvendige balance, der gjorde det muligt at sikre opbakningen i baglandet såvel i forbundets grupper som i afdelingerne. Det gav til tider en dårlig stemning i forbundsledelsesgruppen, og det blev forstærket af de vanskelige person-

lige relationer mellem formændene for SiD og TIB, Poul Erik Skov Christensen og Arne Johansen.

For ikke unødigt at udfordre de stærke institutionelle interesser i SiD førte Poul Erik Skov Christensen en træneringsstrategi, der betød en udsættelse af beslutningerne, så længe de udspil, der blev lagt på bordet for forbundsledelsesgruppen, var så radikale, at det måtte forventes at skabe problemer med baglandet. Og denne træneringstaktik vakte ikke mindst irritation i TIB. Det gik alt for langsomt, mente formanden, Arne Johansen.

Det endelige slagsmål i spørgsmålet om fornyelse kontra tradition blev først taget i den næste fase. TIB forlod forhandlingerne, blandt andet fordi det set fra deres synsvinkel for meget tegnede til at blive et lettere reformeret SiD i stedet for en helt ny organisation. Der var en frygt for, at det ville ende med en optagelse af TIB og KAD i et tilpasset SiD og ikke med den ønskede fusion.

Blandt de afgørende politiske elementer, der blev lagt på plads i treforbundsfasen, skal for det første nævnes spørgsmålet om de nye *lokalafdelingers størrelse*. Her blev der med 2.500 som minimumstal skabt en katalysator, der siden førte til en revolution af lokalstrukturen. Men at lokalstrukturen skulle blive så vidtgående forandret var endnu ikke en given sag, og det var blandt andet på grund af frygten for, at de mange små lokale SiD-afdelinger skulle have held med at fastholde et meget stort antal afdelinger, at der blev skabt modstand mod fusionen i TIB. Ikke desto mindre var det lykkedes fællesudvalget om lokalstruktur under ledelse af formanden for SiD's Industrigruppe, Børge Frederiksen, at skabe grundlaget for et gennembrud.

For det andet skal nævnes *Aftalen om Fair Repræsentation*, der på den ene side sikrede KAD, at ligestillingsarbejdet ville blive højt prioriteret i det nye forbund, og på den anden side fastslog en otteårig overgangsordning, der sikrede de tre forbund en repræsentation i forbundet på alle niveauer i forhold til det antal medlemmer, de tilførte den nye organisation. Denne aftale var skelsættende, fordi den imødekom KAD's hovedkrav til fusionen og dermed også skabte grundlaget for, at den kunne gennemføres alene af KAD og SiD, selv om TIB besluttede at sige farvel.

Samtidig var aftalen også afgørende på den måde, at den bidrog til TIB's beslutning om at forlade processen. Af TIB blev aftalen udlagt som en otteårig sikring af alle ansatte og valgte i de deltagende forbund. Det var en stærk overfortolkning, idet der alene var tale om en sikring af den forholdsmæssige repræsentation. Hvis det skulle vise sig nødvendigt at tilpasse organisationen – som det faktisk gjorde allerede i 2006, forbundets andet år – så betød aftalen kun, at de deltagende forbund stadig var sikret deres forholdsmæssige andel.

Når TIB overfortolkede aftalen, hang det delvist sammen med, at den alene var indgået af SiD og KAD og dermed blev præsenteret for TIB som en fastslået kendsgerning. Opgaven var af TIB blevet overladt til de to andre forbund, fordi ligestillingsspørgsmålet mest var en diskussion mellem SiD og KAD. Men i TIB havde man ikke forudset, at der var flere implikationer ved ligestilling, så det kunne ende med, at en fordeling i forhold til mænd og kvinder blev til en forbundskvotering, der dermed også lagde principperne fast i forhold til TIB's repræsentation.

At det endte sådan skete ikke som et resultat af, at TIB bevidst blev holdt uden for en væsentlig beslutningsproces. Det var snarere et resultat af tilfældige omstændigheder, der

fik utilsigtede konsekvenser. Ikke desto mindre oplevede TIB'erne, at de på et afgørende punkt var blevet sat uden for indflydelse.

Det var dog ikke kun Fair Repræsentation, der skabte modstand i baglandet hos TIB. Rundt i landet havde lokale repræsentanter også oplevet, at SiD's afdelinger i for høj grad gik enegang i drøftelserne om det nye forbunds afdelinger. SiD'erne havde en tilbøjelighed til at gå sammen og skabe løsninger på egne problemer, inden TIB og KAD fik mulighed for at deltage. Risikoen var, at der blev skabt fastslåede kendsgerninger, som der ikke kunne rokkes ved. Det betød for en del af TIB's afdelingsformænd, at de blev endnu mere skeptiske over for en fusion. Der var dog samtidig i andre områder meget positive signaler, der tydede på, at man kunne skabe en lokalstruktur, der i høj grad samlede bygge- og anlægsområdet.

Det var dog det første synspunkt, der havde overvægt i TIB's hovedbestyrelse, og det endte derfor – imod forbundsledelsens anbefaling – med et klart nej til videre forhandlinger. Man havde dog forinden besluttet at stå sammen udadtil uanset resultatet af afstemningen, og derfor var det et enigt forbund, der forlod fusionsforhandlingerne i starten af juli 2003.

Vi har lagt stor vægt på treforbundsfasen, dels fordi det var her, at mange af brikkerne til den sammenlægning, der siden alene blev gennemført mellem KAD og SiD, blev lagt på plads, dels fordi det – set i et historisk perspektiv – ikke mindst var fusionen mellem de to specialarbejderforbund og et stort forbund for faglærte, der kunne have skabt markante ændringer af LO-fagbevægelsen.

SiD havde allerede med de mange optagelser af mindre forbund i årtiet forinden fået mange faglærte grupper ind, så det ikke længere var et forbund alene for ufaglærte og specialarbejdere. Hvis det lykkedes at skabe den store fusion, så også de mange bygningshåndværkere blev en del af den nye organisation, ville det afgørende styrke denne tendens. Det nye forbund ville blive meget bredere end en organisation fortrinsvis for ufaglærte og specialarbejdere, og det ville formentlig kunne sætte fart på den tredje vej til udviklingen af LO-fagbevægelsens struktur, hvor den nye organisation kunne indtage en helt afgørende rolle og måske inden for en kortere tidshorisont se frem til at kunne optage yderligere organisationer.

*Den tredje vej* var netop blevet introduceret af SiD's formand som et alternativ til udviklingen af store sektororganisationer via LO's karteller. De branchemæssigt tværgående forbund som SiD skulle bevares, og sammenlægningen skulle i stedet ikke mindst ske med udgangspunkt i disse, således at antallet af medlemsforbund i LO over en årrække ville blive reduceret til mellem fem og ti organisationer. Med TIB som en del af fusionen ville det nye forbund være et afgørende gennembrud i denne udvikling.

Uden TIB var det stadig en meget væsentlig strukturreform, at KAD og SiD blev lagt sammen og dermed skabte Danmarks største fagforbund. Men det definitive brud på opdelingen mellem faglærte og ufaglærte var tabt.

En væsentlig del af fornyelsen gik måske også derved fløjten. Det havde vist sig, at KAD og TIB trak på samme hammel, når det gjaldt fornyelse, mens SiD'erne holdt mere igen. En fusion af alle tre forbund ville dermed forventeligt have krævet større indrømmelser i ret-

ning af fornyelse fra SiD's side, end KAD efterfølgende var i stand til at presse igennem alene.

Flertallet i TIB var nok meget godt tilfredse med, at forbundet slap ud i tide, men der er også mange, der fortsat beklager, at de ikke blev en del af den endelige fusion og dermed fortsat kunne påvirke udviklingen i det nye forbund. Det blev i denne sammenhæng først og fremmest vurderet som særdeles problematisk for fremtidens fagbevægelse, at mulighederne for at skabe en samling inden for bygge- og anlægssektoren nu var sat alvorligt tilbage og næppe kunne realiseres de første mange år.

## 10.6 Det seje træk – fusionen på plads 2003-04

Selv om der i treforbundsfasen var opnået væsentlige resultater, som der kunne bygges videre på, var det alligevel en besværlig proces for KAD og SiD at få alle elementer i en fusionsaftale på plads. Da det blev fastholdt, at det nye forbund skulle træde i kraft pr. 1. januar 2005, var tiden knap, og det betød en nærmest uendelig række af møder ikke mindst for hovedpersonerne i forhandlingerne, det vil sige de to formænd, Poul Erik Skov Christensen og Lillian Knudsen, og i endnu højere grad de to næstformænd, Steen Andersen og Jane Korczak.

I forlængelse af aftalen om Fair Repræsentation fra forsommeren 2003 var det næste afgørende punkt, der ryddede hindringerne af vejen for fusionen, afklaringen af den lokale struktur, der fandt sted på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 25. november 2003. Den betydelige modstand i SiD mod en gennemgribende reform af lokalstrukturen blev overvundet, og dermed var de afgørende brikker på plads.

KAD havde hermed opnået væsentlige indrømmelser både vedrørende placeringen af ligestillingsarbejdet i det nye forbund og repræsentationen i det nye forbunds ledelse såvel centralt som lokalt. Derudover opnåede de den ønskede afgørende ændring af lokalstrukturen. Det sidste blev også set som et meget positivt resultat af mange i SiD, hvor det blot hidtil havde været umuligt at overvinde trægheden i organisationen.

Når det gjaldt opbygningen af det nye forbunds struktur i øvrigt, var det derimod i højere grad SiD's traditioner, der blev fulgt – om end der kom KAD-fingeraftryk både på det fagligt politiske grundlag og udvalgsstrukturen. KAD måtte leve med gruppeopbygningen, men fik til gengæld to gruppeformandsposter, da antallet af grupper blev hævet fra fire til seks. Så alt i alt blev der i høj grad taget hensyn til den lille organisation i fusionsprocessen. Mange i SiD syntes endda, at det gik lidt for vidt.

De fleste af disse indrømmelser lå tidligt i processen, mens der i den afsluttende fase mest var tale om tilpasninger i forhold til SiD's hidtidige struktur. Derfor opstod der alligevel i KAD, blandt andet hos Lillian Knudsen, en fornemmelse af, at visionerne om den store fornyende fusion blev afløst af noget, der mere lignede en optagelse af kvinderne i SiD.

Specielt negativt blev det oplevet, at KAD blev underkendt i forhold til it-systemet i a-kassen. Det var dog ikke tilstrækkeligt til at få forbundet til at sige farvel. Der var markant flertal i hovedbestyrelsen for at gå hele vejen. De positive resultater vejede trods alt tungere end de negative, og dermed kunne begge forbund tage fat på etableringen af den nye

organisation med kongresserne i foråret 2004 og den efterfølgende urafstemning og dernæst samlingskongressen i september.

I den form for politiske processer, som vi her beskæftiger os med, opstår som regel for deltagerne på et tidspunkt en fornemmelse af, at nu er broerne bagud blevet lukket af. Nu har man bevæget sig så langt, at man har passeret det punkt, hvorefter en tilbagevenden ikke længere er mulig – *”the point of no return”*. Hvornår oplevede aktørerne i fusionsforhandlingerne, at de havde passeret dette punkt?

Situationen var ikke den samme for de to organisationer. Det at skulle slås sammen med et andet forbund, syntes at være et meget mere drastisk skridt for KAD’erne, og for dem måtte *”the point of no return”* derfor også fremstå mere uafvendeligt. Det var dem, der skulle træffe den største beslutning, og som havde svært ved at sige farvel til en enestående organisation: verdens eneste fagforbund alene for kvinder.

For mange i SiD var det bare en af de sædvanlige optagelser, men blot i noget større format. For reformtilhængerne i SiD var situationen mere prekær. De havde hårdt brug for en fusion, fordi det syntes at være forudsætningen for at skabe så meget bevægelse i organisationen, at man kunne gennemføre nødvendige tilpasninger – herunder ikke mindst nedlæggelse af afdelinger. Der var derfor bred støtte til fusionen i SiD, hvor kun afdelinger, som var imod større ændringer i lokalstrukturen, ville være tilfredse med et negativt resultat. Men fusionen havde ikke samme ultimative karakter for SiD.

Netop fordi det var en svær beslutning for KAD, opererede forbundet undervejs med en forestilling om, at der både var en plan A – at fortsætte som selvstændigt forbund – og en plan B – at slutte sig sammen med SiD (og ind til sommeren 2003 også med TIB). Det vil sige, at man havde en forestilling om, at der hele tiden var et valg. Første gang, denne forestilling for alvor blev sat på prøve, var, da TIB forlod forhandlingerne i begyndelsen af juli 2003. Herom sagde Lillian Knudsen, at de selvfølgelig også kunne have brudt på dette tidspunkt, men hun tilføjede hurtigt: *”Men der tror jeg, vi er kommet alt, alt for langt hen.”*

Først og fremmest var der sket det, at de to forbund var blevet enige om Aftalen om *Fair Repræsentation*. Med denne aftale fik KAD opfyldt to af hovedkravene: 1) at sikre spørgsmålet om ligestilling en central placering i det nye forbund, og 2) at sikre kvinderne en fair repræsentation i det nye forbund. Derfor var tidspunktet ikke til at sige farvel, som det var for TIB’erne, der var stærkt imod denne aftale, fordi den i deres udlægning bandt organisationen i alt for lang tid frem.

Fair Repræsentation var en afgørende forudsætning for fusionen, og derfor er der flere, der mener, at netop indgåelsen af denne aftale markerede *”the point of no return”*. Det gjaldt for eksempel SiD’s næstformand, Steen Andersen, der var en aktiv deltager i aftalens formulering. *”Fusionen faldt på plads den dag, vi fik lavet Aftalen om Fair Repræsentation. Dét var jeg ikke i tvivl længere.”*

For en af de andre operatører i forbindelse med denne aftale, KAD’s næstformand, Jane Korczak, skete der noget afgørende med de to andre forbund, da TIB forlod forhandlingsbordet. Det var først på dette tidspunkt, at de to forbundsledelser – og herunder ikke mindst vigtigt SiD’s forbundsformand Poul Erik Skov Christensen – forpligtede sig på processen. Det blev simpelthen tydeligt, at de fremtrædende personer både i KAD og i SiD, faktisk ville denne fusion, og at den derfor også med stor sandsynlighed ville blive til noget.



Fair Repræsentation var for mange en væsentlig begrundelse, men for endnu flere handlede det om *lokalstrukturen*. Derfor havde det også stor betydning, at SiD og KAD samtidig med starten på den afgørende fase i august 2003 satte deres egne processer med sammenlægning af afdelinger i stå og i fællesskab fastslog, at nu skulle alle lokale forhandlinger være samlet for de to organisationer.

Det var indlysende, at hvis der skulle dannes en helt ny organisation, så var en afgørende forudsætning, at der skete en voldsom forandring af SiD's lokalstruktur med de op mod 300 afdelinger, hvoraf mange var ganske små. Men det var også en kendsgerning, at denne lokalstruktur var meget stærkt forankret i SiD. For mange var det vel nærmest indbegrebet af forbundet – dets væsentlige karakteristikon, der adskilte dem fra alle andre faglige organisationer.

Både internt og blandt eksterne iagttagere forekom det derfor at være noget nær et mirakel at få gennemført en sådan reform. Derfor var det en så skelsættende begivenhed i forløbet, da det faktisk lykkedes at få overtalt tilstrækkeligt mange afdelinger om, at sammenlægninger i betydeligt omfang var nødvendige.

Det kan diskuteres, hvornår i forløbet at processen var nået så langt, at reformen af lokalstrukturen var sikker. For SiD's forbundsformand, Poul Erik Skov Christensen, var det, da principperne om lokalstrukturen blev lagt fast med konklusionspapiret i august-september 2003. Heri blev fastlagt en fælles tolkning af de principper for de nye afdelinger, som allerede var formuleret i rapporten fra fællesudvalget om lokalstruktur i foråret 2003. Det fastslog, at afdelingerne skulle være bæredygtige, og at det krævede minimum 2.500 medlemmer. Da først begge havde forpligtet sig til at gennemføre en ændring af afdelingerne i overensstemmelse med disse principper, var sagen klar.

En af de mest aktive på dette område, konsulent Svend Bak, SiD, turde dog først tro på, at sagen var hjemme på det fælles hovedbestyrelsesmøde den 25. november 2003, fordi det først var der, man fik sikkerhed for, at afdelingerne fulgte trop og reelt påtog sig ansvaret for deres egne sammenlægningsprocesser. Dér blev muligheden for en effektiv modstand baseret på de små afdelinger fjernet.

I KAD var der mange, der fastholdt, at der stadig lige til det sidste var en plan A og en plan B. Men i det spørgsmål må man sige, at Lillian Knudsen fik fjernet illusionerne, da hun, dybt bekymret over udviklingen kort tid før de ekstraordinære kongresser i april 2004, over for sin hovedbestyrelse rejser spørgsmålet, om det var nu, tiden var inde til at sige fra.

Det store flertal i hovedbestyrelsen mente ikke, der var grundlag for at sige farvel på dette sene tidspunkt. De var allerede for manges vedkommende dybt involveret i processen lokalt og så en positiv fremtid forude. For dem var det punkt, hvorfra en tilbagevenden ikke længere var mulig, for længst passeret.

## 10.7 Nyt forbund under vanskelige vilkår

Den 1. januar 2005 var 3F – Fagligt Fælles Forbund – en realitet. Men dermed var ikke alle problemer forbi. Tværtimod ventede nye vanskeligheder. Implementeringen af 3F fandt således sted under særdeles vanskelige vilkår, der var præget af et fortsat tab af medlem-

mer. Under den lange forhandlingsfase blev de fleste kræfter brugt på de interne processer med at nå til enighed om en ny organisation både centralt og lokalt. Derfor var der begrænsede ressourcer til det opsøgende arbejde, og det bidrog til et fald i medlemstallet i forhandlingsfasen fra starten af 2002 til udgangen af 2004. Dette fald fortsatte i løbet af 2005 og 2006, men blev dog det seneste år neutraliseret, da RBF – Restaurationsbranchens Forbund – blev optaget i 3F. Med de cirka 20.000 medlemmer og dertilhørende kontingentindtægter fulgte dog også ansvaret for at udvikle forholdene på et af de svagest organiserede områder af det danske arbejdsmarked. Optagelsen af RBF udgør således også en betydelig udfordring.

Vores status over de hidtidige resultater af dannelsen af det nye forbund blev foretaget i foråret og sommeren 2006, hvor interviewene med en række af hovedpersonerne i forhandlingsprocessen og i det nye forbund blev gennemført. Det er således en status foretaget allerede efter halvandet år af Fagligt Fælles Forbunds eksistens og dermed på et så tidligt tidspunkt, at det endnu ikke var muligt at formulere endelige konklusioner. Det er da også typisk, at de holdninger, som interviewpersonerne gav udtryk for, var meget delte, samtidig med at den enkelte aktør var lidt i tvivl med sig selv om, hvad vej udviklingen ville tage.

De fleste havde en meget nøgtern vurdering af det hidtidige forløb. Der kunne stadig ses to kulturer, som det havde vist sig vanskeligt at forene. En ny fælles kultur var – ifølge nogle – på vej, men det var en sej proces. Andre var tilbøjelige til at mene, at de gamle SiD-traditioner mere og mere vandt frem og dermed fjernede det element af fornyelse, der var indbygget i aftalen om sammenlægning mellem KAD og SiD.

Samlet set var det dog det positive billede – i forhold til mulighederne for at udvikle en ny stærk organisation tilpasset fremtidens vilkår – der stod stærkest. Men det var en meget forsigtig optimisme med stor opmærksomhed på de modsatrettede tendenser, der stadig kunne findes, og som betød, at omfanget af fornyelse endnu var begrænset.

Når mange syntes, at 3F i høj grad var en tilpasset udgave af det gamle SiD snarere end en helt ny organisation, refererede de i høj grad til den traditionelle opbygning med de stærke grupper, der stadig i 3F levede deres eget liv og fortsat udgjorde den tunge del af forbundet. Det stod i modsætning til specielt KAD's intention om at skabe et stærkt fællesskab. Dertil kom den ligeledes fortsat traditionelle opbygning med fastholdelse af et stort antal valgte såvel i forbundets ledelse som i grupperne i modsætning til intentionen om en mindre, valgt politisk ledelse og et professionelt apparat af ansatte konsulenter med videre.

Oprindeligt havde det i KAD været et mål med gennemførelsen af en egentlig fusion, at man fik skabt en mere sammenhængende helhed på bekostning af gruppernes selvstændighed. Set i det perspektiv var de fortsat stærke grupper dermed udtryk for optagelse snarere end fusion – selv om KAD i høj grad blev imødekommet ved udvidelsen af antallet af grupper fra fire til seks, således at KAD fik retten til formandsposten i to af disse grupper.

Samtidig var det dog KAD'ernes oplevelse af de første halvandet år, at det vist var godt, at de stærke grupper var blevet opretholdt. De nåede frem til en ny erkendelse af, at en så stor og sammensat organisation som 3F kun kunne fungere med udgangspunkt i stærke

grupper. Man måtte så med andre midler forsøge også at sikre et stærkt tværgående fællesskab.

Selv om det på grund af denne særlige struktur stadig kunne knibe med at skabe overordnede sammenhænge i politikken, var der dog mange – herunder også tidligere KAD'ere – der mente, at det nye 3F trods alt udgjorde en stærkere enhed end det gamle SiD.

I den sammenhæng var det især anvendelsen af *nye arbejdsmetoder* i 3F, som blev fremhævet. Der var på KAD's foranledning blevet oprettet en række sekretariater – herunder et *ligestillingssekretariat* – med dertilhørende *hovedbestyrelsesudvalg*, som havde bred lokal repræsentation. Dermed blev indført en politikformulerende metode, der svarede til den arbejdsfacon, der i KAD'ernes selvforståelse var et nødvendigt element i fornyelsen af fagbevægelsen. Det skabte en bredere inddragelse af aktive lokale repræsentanter og gav derfor et større fælles ejerskab bag organisationens politik. Samtidig fungerede også den nye hovedbestyrelse markant anderledes end i det gamle SiD. Med forudgående udsendelse af fyldige dagsordener blev der skabt langt *større åbenhed* omkring hovedbestyrelsens arbejde.

Fornyelsen lå ikke alene i procedurer og arbejdsmetoder, men havde også allerede vist sig i konkrete politiske aktiviteter og resultater. I foråret 2006 – mens vi foretog interviewene med repræsentanter fra forbundet – blev således blandt andet gennemført en stor kampagne om ”Nej til kvindehandel”, og den gav en omfattende, positiv omtale i medierne.

For KAD'erne viste denne kampagnes succes, at forbundet gennem fusionen i høj grad havde fået fremmet sin ligestillingspolitik. Det gennemslag, der af 3F blev nået i offentligheden, kunne KAD aldrig være kommet i nærheden af. For de tidligere SiD'ere, som arbejdede for en fornyelse af forbundet, var det også en stor fordel, fordi en kampagne med et sådant tema lagde afstand til det traditionelle ”billede af beton”, som havde klæbet ved SiD.

Samtidig var det dog også et eksempel på den vanskelige balance mellem grupper og forbund, idet man især i grupperne var lidt betænkelige ved kampagnen. Den var for meget ren politik og for lidt orienteret mod fagbevægelsens kerneopgave: de overenskomstmæssige rettigheder og arbejdsvilkårene i virksomhederne. Generelt set var der dog stor tilfredshed i forbundet, og det var ikke svært at se, at man kunne gennemføre lignende aktiviteter på en måde, så også gruppernes prioritering kunne imødekommes.

Trods denne fremhævelse af positive resultater var der fortsat fra begge de tidligere forbund flere, der fremhævede, at *organisationskonservatismen* fortsat bremsede fornyelsen. Og i den sammenhæng var det måske ikke længere så meget en KAD-kultur i forhold til en SiD-kultur som en kamp mellem ”traditionalister” og ”fornyere” – uanset tidligere tilhørsforhold.

I en så stor organisation som tidligere SiD og nu 3F var det vanskeligt at realisere nye forslag – selv om de blev udmøntet i politiske beslutninger. Der havde således vist sig en tendens til, at beslutningerne blev udvandet eller helt vendt rundt på vej ned gennem det bureaukratiske system. Forbundshuset var en træg maskine, som kun langsomt lod sig overvinde – og måske kunne organisationskonservatismen helt fjerne ethvert spor af fornyelse.

Udvalgsstrukturen – og den dermed følgende inddragelse af lokale repræsentanter – blev måske også svækket, da der i slutningen af 2006 måtte gennemføres en ny sparerun-

de, der betød et farvel til et stort antal medarbejdere. I den forbindelse blev antallet af sekretariater og dermed følgende hovedbestyrelsesudvalg reduceret. Hvis de fortsat arbejder på den nye måde, er det i sig selv ikke en alvorlig svækkelse, men det kan være et skridt på vejen til en egentlig afvikling af fornyelsen. I hvert fald var der enkelte, der fremhævede, at den nye udvalgsstruktur var under kraftigt angreb fra ”traditionalisterne” og fra repræsentanter i grupperne, som ønskede at koncentrere hovedaktiviteterne her.

Denne opfattelse af den langsomt sejrende organisationskonservatisme står i kontrast til flere andre udsagn, der omvendt lagde vægt på, at det godt nok var svært at forene de to kulturer i en ny samlet enhed, men at fornyelsen langsomt men sikkert er på vej og dermed er ved at vinde fodfæste.

Som det blev udtrykt af formanden, Poul Erik Skov Christensen: *”Altså, vi har fået sat den her udviklingsdrift i gang i organisationen, hvor vi tænker mere på ”vi” end vi tænker på ”os og dem”. Det, synes jeg, lover godt for det fremtidige.”*

Selv om KAD’s formand, Lillian Knudsen, hørte til blandt kritikerne, der oplevede organisationskonservatismen som en stærk kraft i 3F, havde hun dog ikke fuldstændigt fortrudt fusionen. Når regnebrættet blev gjort op, så endte det trods alt med et positivt resultat. *”Ja, det er lykkedes os at skabe en ny fagforening, og der er meget nytænkning. Altså, vi har flyttet noget. Det er hårdt at flytte, men vi kommer altså fremad.”*

## 10.8 Etableringen af fem nye afdelinger

Ud over analyse af fusionen på forbundsniveau er også blevet gennemført en undersøgelse af de lokale forhandlinger om etableringen af nye større afdelinger og implementeringen af de nye enheder i forbindelse med starten på 3F den 1. januar 2005. Denne analyse er baseret på forløbet i fem udvalgte afdelinger. Desuden indgår resultater fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse, der omfatter samtlige afdelinger i 3F.

For afdelingerne i både KAD og SiD var der allerede forud for starten på fusionsprocessen på forbundsniveau startet en udvikling i retning af sammenlægning af lokale fagforeninger. Processen var mere gennemgribende og meget længere i KAD, men også i SiD var der diskussioner om de mange små enheders bæredygtighed.

Da forhandlingerne mellem forbundene blev kendt, var der ikke mindst i SiD-afdelingerne en positiv stemning. Holdningen var, at mænd og kvinder skulle være gået sammen for længst. I KAD var der større skepsis, fordi det samtidig ville være et farvel til verdens eneste forbund forbeholdt kvinder. Da det hurtigt stod klart, at fusionen ville indebære en gennemgribende reform af lokalstrukturen, blev holdningen i SiD-afdelingerne mere forbeholden. Mange ønskede at holde fast ved nærheden, der blev sikret med de mange små lokale afdelinger, og en bevægelse mod fusionen bestående af afdelinger under 1.000 medlemmer var på vej. Presset ovenfra og forståelsen i afdelingerne af de små afdelingers problemer var dog så udtalt, at modstanden blev fejlet til side.

Overalt i landet blev igangsat en proces, der skulle samle afdelingerne i enheder på mindst 2.500 medlemmer, og selv om mange følte sig presset ind i disse forhandlinger, var der hos stort set alle en fornemmelse af, at der ikke var nogen vej tilbage. En gennemgri-

bende reform af lokalstrukturen ville blive en realitet. De fem afdelinger, der er undersøgt, er blandt andet udvalgt ud fra deres geografiske placering og størrelse. De fremtræder anonymiseret, da det afgørende ikke er, hvilke afdelinger der præcist er tale om, men hvilke historier de kan fortælle om de lokale sammenlægninger.

*Vesterskov Afdeling* dækker et stort geografisk område, men både geografisk og medlemsmæssigt har afdelingens område et klart center. Det er en sammenlægning af seks tidligere SiD-afdelinger og en KAD-afdeling og har lidt flere medlemmer end gennemsnittet i 3F-afdelingerne. Fusionsforhandlingerne var en vanskelig proces, men konflikterne blev løst, og resultatet bærer præg af fornyelse.

*Nordeggen afdeling* dækker ligesom Vesterskov et stort geografisk område, men med et mindre tydeligt center. Det er en sammenlægning af to SiD-afdelinger og to KAD-afdelinger, men området bestod tidligere af mange små SiD-afdelinger med 500-1.000 medlemmer. Den nye organisation har et middelstort antal medlemmer. Fusionsforhandlingerne bar i høj grad præg af vilje til pragmatiske løsninger og forløb uden større interne konflikter. Resultatet blev relativt konservativt, da meget af det gamle blev bevaret, men der er en vilje til nye tiltag.

*Sydland afdeling* dækker et middelstort geografisk område, der både omfatter by- og landområder. Det er en sammenlægning af fem SiD-afdelinger og én KAD-afdeling. Afdelingen har et medlemsantal under gennemsnittet. Fusionsforhandlingerne var en kort og topstyret proces, men efterfølgende er der dukket en del konflikter og problemer op til overfladen.

*Rundby afdeling* er blandt de største afdelinger i 3F. Det er en sammenlægning af seks SiD-afdelinger, hvoraf de fleste var rene brancheorganisationer, samt en KAD-afdeling. Nogle af SiD-afdelingerne havde på forhånd et a-kassesamarbejde. Brancheopdelingen er stadig et markant træk, og det har vist sig vanskeligt at sikre en balance mellem afdelingens samlede ledelse og brancherne – med et formandsskifte som effekt.

*Fjordsted afdeling* har en større by som centrum. Det er en sammenlægning af tre SiD-afdelinger og en KAD-afdeling, og den nye enhed har i dag et antal medlemmer svarende til den gennemsnitlige 3F-afdeling. Fusionsforhandlingerne var relativt topstyrede, og en konflikt om positioner fyldte i en del af forløbet. Der var flere af de tidligere SiD-formænd, der havde vanskeligt ved at se sig selv i en anden position i den nye organisation.

### **Hårde forhandlinger og vanskelig implementering**

Det var en langvarig og kompliceret proces at gennemføre forhandlingerne om de nye afdelinger. Typisk bestod sammenlægningerne af en række SiD-afdelinger, i reglen fire til seks afdelinger, og kun én KAD-afdeling. KAD'erne kunne derfor godt føle, at de blev kørt lidt over af de mange SiD'ere, men dels blev der sikret en vis overrepræsentation af KAD i forhandlingerne, dels var det med aftalen om Fair Repræsentation, der var gennemført

mellem forbundene, sikret, at også kvinderne ville få en rimelig placering i de nye afdelinger.

Forhandlingerne indeholdt diskussioner om gruppedeling kontra det tværgående fællesskab i afdelingerne og ikke mindst om fordelingen af posterne. I den proces var der ikke mindst en konkurrence om formandsposten mellem de deltagende SiD-afdelinger, og i det hele taget var det flere steder oplevelsen, at der nok var forskellige holdninger og konflikter mellem KAD og SiD, men forskellen mellem SiD-afdelingerne var også betydelige, og konflikterne mellem disse kunne indimellem være de vanskeligste at løse.

Spørgsmålene om, hvor mange næstformænd der skulle vælges, samt fordelingen mellem valgte og ansatte, var også væsentlige elementer i forhandlingerne. For at fjerne den mulige modstand mod fusionerne var det almindeligt at gennemføre et princip om, at "alle skulle med over". Der kunne ganske vist stadig hentes visse besparelser, fordi der inden starten på de nye afdelinger var en relativt stor naturlig afgang, men dette løfte betød alligevel, at det blev vanskeligt at indhøste den rationaliseringsgevinst, der ellers skulle ligge i samlingen i færre og større enheder. Det blev ikke lettere af forbundsformændenes løfter om, at det skulle blive både sjovere og billigere. Mange steder startede de nye afdelinger derfor med en anstrengt økonomi.

Det betød også ekstra omkostninger, at der ved siden af det nye afdelingskontor ofte blev opereret med opretholdelse af alle eller flere af de tidligere afdelingers kontorer som servicekontorer. Men det blev opfattet som nødvendigt for at opnå tilslutning til fusionerne.

Efter den vanskelige forhandlingsfase fulgte en implementering, der af flere blev karakteriseret som et halvt år i helvede. I de fleste tilfælde var der dog tale om problemer af mere praktisk art som for eksempel, at indflytningen i det nye afdelingshus blev forsinket. Dermed var det problemer, der efterhånden blev overvundet. I nogle afdelinger var der dog med den valgte struktur i afdelingen, og/eller den måde forhandlingerne blev gennemført på, skabt grundlaget for mere alvorlige interne konflikter. For eksempel blev der i en af de afdelinger, der indgår i undersøgelsen, etableret en gruppestruktur med en svagt funderet fælles ledelse, som gjorde det vanskeligt at få denne afdeling til at fungere effektivt.

I en anden afdeling var der i processen blevet båret ved til de personlige konflikter, der prægede relationerne mellem nogle af de tidligere afdelingsformænd, og det bidrog under implementeringen til en voldsom konflikt, der bragte afdelingen i mediernes søgelys.

## 10.9 Foreløbige resultater og fremtidens udfordringer

I løbet af det andet år overvandt afdelingerne i stigende grad de problemer, som var forbundet med at skabe de nye og større lokale organisationer. Generelt var afdelingerne præget af en større grad af professionalisering, der blandt andet omfattede en specialisering af de faglige sekretærers arbejdsopgaver, således at kvaliteten i sagsbehandlingen – efter betydelige startvanskeligheder – blev øget. Afdelingerne skabte større synlighed i lokalområdet, og efterhånden blev det tværgående samarbejde mellem valgte og ansatte forbedret, således at også det opsøgende arbejde kunne forbedres og mange steder kom til at overgå forholdene i de gamle afdelinger i såvel SiD som KAD. Der blev også flere steder skabt et

tættere samspil mellem fagforening og a-kasse, der for eksempel kunne ses ved, at folk fra a-kassen deltog i det opsøgende arbejde. Målsætningen om fagligt funderede a-kasser var således ved at blive opfyldt.

Forbindelseslinjerne til tillidsrepræsentanterne blev svækket i den første fase, fordi alle kræfter blev brugt på det interne opbygningsarbejde, men efterhånden lykkedes det også at få sat fart i bestræbelserne på at udbygge TR-netværk, der omfattede alle overenskomstområder. Det blev set som en forudsætning for at vende medlemsudviklingen – som det lykkedes i en af de fem afdelinger – fordi tillidsrepræsentanterne udgør det afgørende forbindelsesled mellem medlemmer og fagforening.

Med denne opsamling er der lagt vægt på nogle af de positive tendenser, der specielt prægede afdelingerne i den sidste del af 2006. Der var, som mange gav udtryk for, et stærkt potentiale i de nye afdelinger, der var blevet skabt. Det fulde udbytte af fusionen var endnu ikke opnået, men de fleste interviewpersoner gav udtryk for, at de så en gradvis forandring til det bedre. Denne forandring kunne ses ved, at opbygningen af en fælles kultur begyndte at give resultater, således at ikke mindst skillelinjerne mellem SiD og KAD var ved at blive minimeret.

Et væsentligt træk, der i større eller mindre grad prægede de fem afdelinger, var anvendelsen af en arbejdsmetode, som i videst muligt omfang inddrog aktive tillidsrepræsentanter og medlemmer i den politiske beslutningsproces, så der i afdelingen blev skabt et fælles ejerskab i forhold til den politiske linje.

En sådan metode gjorde sig i udpræget grad gældende i *Vesterskov afdeling* i fusionsprocessen med nedsættelse af udvalg, der bestod af lokale aktive bestyrelsesmedlemmer og tillidsrepræsentanter, og den blev efterfølgende fulgt op, så der også i etableringen af afdelingen og udviklingen af den nye organisation blev inddraget flest muligt i processen. Det er en metode, der har været et varemærke for den fornyelsesproces, der i det seneste årti foregik i KAD. Men en væsentlig pointe i denne sammenhæng er, at det i Vesterskov ikke så meget var KAD, der lagde vægt på denne struktur. Det var mere formanden for den største SiD-afdeling, som brugte den måde at arbejde på, som han havde udviklet i sin egen afdeling i årene forud.

Dybest set har denne måde at arbejde på derfor mere at gøre med *fornyelse kontra traditionalisme* end med procesorienterede kvinder kontra resultatorienterede mænd. Det samme kan til dels siges om udviklingen i *Fjordsted afdeling* – selv om inspirationen nok her fortrinsvis kommer fra KAD. Men pointen er også her, at det er udviklet til en fælles 3F-metode, som man sammen bruger som redskab til at skabe en ny organisation. Som det blev udtrykt af formanden i denne afdeling: ”Jeg tror ikke, at det alene skyldes, vi er sammen med kvinderne, men jeg tror, det skyldes, at vi tænker nyt. Vi tænker anderledes.”

### Bæredygtighed

Selv om den mere eller mindre forsigtige optimisme var et generelt fænomen, viste undersøgelsen, at det ikke var alle fem afdelinger, som var lige stærkt rustet til at løfte fremtidens udfordringer. *Vesterskov afdeling* havde opnået de bedste resultater og stod med det stærkeste potentiale. Medlemsnedgangen var vendt, og der var gang i et omfattende opsøgende arbejde. En mulig trussel er dog en tilpasning af afdelingsstrukturen, så den bedre

passer med de nye kommunale enheder. Det kan for denne afdeling betyde et tab af medlemmer og dermed forringede økonomiske ressourcer, som kan svække den udadvendte aktivitet.

Også den store *Rundby afdeling* har med sine cirka 10.000 medlemmer et stærkt potentiale og en høj grad af bæredygtighed – vel at mærke, hvis tendensen til indre splittelse, der ligger i den stærke gruppedeling, kan modvirkes. Efter en turbulent start og et formandskifte var der vilje til styrkelse af det tværgående samarbejde, som også i denne afdeling vurderes som en forudsætning for at rekruttere og fastholde medlemmer gennem øget opsøgende arbejde og styrkelse af forbindelseslinjerne til tillidsrepræsentanter og medlemmer.

I *Nordeggen afdeling* er det stærke indre sammenhold og enigheden om afdelingens udvikling et godt udgangspunkt for fremtidens arbejde. Men afdelingen vurderes kun at have en mellem grad af bæredygtighed, fordi der også er uløste problemer. Det gælder fastholdelsen af en række kontorer og den dermed følgende spredning af medarbejderne, der har bremset synergieffekten og mulighederne for en optimal udvikling af det opsøgende arbejde. Afdelingens grænselinjer passer desuden meget dårligt til de nye kommuner.

Også *Fjordsted afdeling* kan karakteriseres som en lokal fagforening med en mellem grad af bæredygtighed. Her er startproblemerne ved at være overvundet. Den interne enighed er blevet styrket, og der er gode intentioner om opsøgende arbejde. Den store hurdle bliver at overvinde den anstrengte økonomi, som allerede har sat og fortsat må forventes at sætte grænser for det udadvendte arbejde.

Den femte og sidste afdeling – *Sydland afdeling* – er utvivlsomt den enhed, der har haft den vanskeligste start. En voldsom konflikt mellem de gamle afdelinger, som tog sit afsæt i kampen om besættelsen af formandsposten, brød ud i lys lue og bragte afdelingen på forsiden af de lokale medier. Selv om ledelsen sikrede sig bestyrelsens opbakning til at løse konflikten, synes der stadig at være spor efter den problemfyldte start. Da der er tale om en relativt lille afdeling med omkring 3.000 medlemmer, og da dens grænselinjer samtidig er på tværs af den kommunale opdeling på egnen, er der vanskelige udsigter for fremtiden. Sydland afdeling må derfor karakteriseres som en afdeling med en lav grad af bæredygtighed.

### To hovedproblemer

Hvis vi afslutningsvis vurderer fremtidens udfordringer, fremstår to hovedproblemer, som kan bremse mulighederne for en fortsat positiv udvikling. Det *første* problem er, at hovedparten af afdelingerne på grund af det fortsatte tab af medlemmer stadig har *økonomiske vanskeligheder*. Det kan skabe en negativ spiral, hvor de manglende økonomiske ressourcer fører til tilpasninger af medarbejderstaben og deraf følgende vanskeligheder med at rekruttere og fastholde medlemmer. Det øger de økonomiske problemer og kræver nye tilpasninger og så videre.

En sådan negativ spiral er en realistisk risiko, men den er ikke uomgængelig. Som udviklingen i en enkelt af de fem kommuner har vist, så kan man stoppe tilbagegangen og sikre nye medlemmer og dermed omvendt opnå mulighed for at få sat en positiv spiral i svingninger.

Det *andet* problem er den manglende tilpasning til den nye kommunale struktur med 98



kommuner, der blev gennemført efter etableringen af 3F og i mange dele af landet væsentligt adskiller sig fra skillelinjerne mellem 3F's 76 afdelinger. Det betyder omfattende overlap, således at mange kommuner dækkes af flere afdelinger. For nogle afdelingers vedkommende er der selv i deres kerneområde tale om, at kommunen her også dækkes af en anden afdeling.

Nogle steder er overlappene så problematiske, at en tilpasning synes uomgængelig. Andre steder er problemerne mindre og mulige at løse gennem et tværgående samarbejde mellem afdelingerne – selv om det ikke er den perfekte løsning. Det er vanskeligt for afdelingerne så hurtigt efter den store reform at gå ind i en ny tilpasningsrunde med nye sammenlægninger. For nogle vil problemet være, at de vil komme i en situation, hvor de skal afgive flere medlemmer, end de kan opnå. Derved svækkes deres økonomiske situation, og de vil få problemer med at gennemføre det nødvendige udadvendte og opsøgende arbejde og dermed skaffe medlemmer.

Generelt set er der – på grund af det objektive ydre pres i form af den ændrede erhvervs- og uddannelsesstruktur og den demografiske udvikling – en tendens i retning af en fortsat begrænsning i medlemsskaren. Det er derfor sandsynligt, at en tilpasning til kommunalstrukturen vil blive gennemført i form af sammenlægninger til endnu større enheder, der ofte vil dække flere kommuner, snarere end en tilpasning i modsat retning svarende til de 98 kommuner.

## 10.10 Konklusion

Hovedspørgsmålet i denne undersøgelse har, som nævnt, været, om 3F er blevet et nyt og anderledes forbund. Er 3F en fusion, hvor igennem KAD og SiD har skabt en helt ny organisation? Eller er 3F – trods det nye navn – mere at sammenligne med en optagelse af KAD i et delvist reformeret SiD?

### Reform af lokalstrukturen

Selv om der i forbundet er delte meninger om, hvor langt fornyelsen rækker, er der ikke nogen tvivl om, at Fagligt Fælles Forbund er en fusion. Alene den gennemgribende reform af lokalstrukturen viser, at der er blevet tale om en helt ny organisation. Som det blev formuleret af Poul Erik Skov Christensen: *”Vi har fået skabt grundlaget for en mere effektiv og professionaliseret lokalstruktur til at løse de opgaver, vi står overfor fremover. Mere end 330 afdelinger er skåret ned til 76.”*

Det er en reform af et omfang, der er kommet som en overraskelse for de fleste. De mange afdelinger var et væsentligt kendetegn ved SiD og stærkt forankret i organisationskulturens værdier om sikring af nærhed til medlemmerne. Derfor var det også ventet, at den lokale modstand mod nedlæggelse af så mange afdelinger ville være stor, og denne modstand kunne kun overvindes, fordi spørgsmålet om afdelingsstrukturen indgik i forberedelsen af en omfattende fusion. Det var kun under det særlige pres af fusionsforhandlingerne, at der kunne skabes et klima, hvor en så markant fornyelse var mulig. Ganske vist var der forud gået en længere diskussion om afdelingernes bæredygtighed, og der begynd-

te at vokse en erkendelse af manglende evne til at løfte fremtidens opgaver frem i de små afdelinger. En del sammenlægninger ville derfor være blevet gennemført under alle omstændigheder, men det ville aldrig være blevet af det omfang, som nu blev en realitet.

### Fornyelse på forbundsniveau

På forbundsplan er fornyelsen mindre markant og på væsentlige punkter ligner 3F det gamle SiD – om end der også er klare tegn på fornyelse. Når det gælder det samlede forbund, kan denne fornyelse blandt andet ses i den større åbenhed i hovedbestyrelsens arbejde og i oprettelsen af hovedbestyrelsesudvalg i sammenhæng med sekretariatene. Det giver mulighed for en bredere inddragelse af lokale repræsentanter fra afdelingerne i det politikformulerende arbejde og dermed et større ejerskab i forhold til forbundets politik og aktiviteter. Det var en opbygning, som i høj grad blev gennemført på KAD's foranledning.

Men spørgsmålet er, om man med begrænsningen af sekretariater og hovedbestyrelsesudvalg med den seneste sparerunde fra slutningen af 2006 igen er på vej væk fra den inddragende arbejdsmetode. Er det organisationskonservatismen, der sejrer, så de gamle SiD-traditioner vinder til sidst? Det frygter nogle i forbundet, mens andre mener, at fornyelsen vil blive videreført under de nye vilkår, som den økonomiske nødvendighed har dikteret.

340

I den sammenhæng er det værd at bemærke, at de tidligere KAD'ere ikke har patent på større åbenhed og stærkere inddragelse af medlemmerne. Det er også noget, der optager mange tidligere SiD'ere. Det er samtidig en arbejdsfacon, som synes at præge hele den nye organisation. Den er således i høj grad bragt i anvendelse i afdelingerne – i hvert faldt at dømme efter vores undersøgelse. Her er det en konklusion, at det også er en metode, der er udviklet i nogle af de gamle SiD-afdelinger og ført videre i den nye organisation. Det synes således i dag mere at være et kendetegn ved det samlede 3F både centralt og lokalt end noget, der entydigt kan refereres til det gamle KAD.

Denne tendens antyder, at der både i forbundet og i afdelingerne ikke længere så meget er tale om et opgør mellem den tidligere KAD-kultur kontra den tidligere SiD-kultur. I det omfang, at der er uenighed om disse metoder, handler det mere om "traditionalister" kontra "fornyere" – og begge typer findes både blandt de tidligere KAD'ere og tidligere SiD'ere. Kampen om udviklingen af det nye forbund er således i dag en kamp netop mellem forskellige grupper af 3F'ere, og på den måde er der ved at blive skabt en ny organisationskultur.

Samme tendens kan ses i vurderingen af de mere håndgribelige politiske aktiviteter. Her har 3F vist sig som en ny organisation for eksempel med kampagnen mod kvindehandel og i arbejdet for øget ligestilling, når det gælder barselsorlov. Vurderingen har i forbundet entydigt været, at det, der i høj grad kan ses som gamle KAD-mærkesager, i den nye sammenhæng kan få et meget stærkere gennemslag. Samtidig er det en form for politik, som også mange tidligere SiD'ere er stærkt interesseret i, fordi det fjerner det "støvede betonimage", som SiD – retfærdigt eller ikke retfærdigt – havde i offentligheden.

### De stærke grupper

Når mange trods disse forhold stadig fremhæver organisationskonservatismen som en

levende realitet og karakteriserer 3F som en organisation, der mest ligner et lettere reformeret SiD, så handler det først og fremmest om, at strukturen med de *stærke grupper* er blevet fastholdt. Grupperne kører deres eget løb, som de altid har gjort, mener mange. Men selv på dette område er der med udvidelsen af antallet af grupper fra fire til seks sket en vis fornyelse. Det var måske først og fremmest forårsaget af, at der også skulle være gruppeformandsposter til den lille organisation, men ikke desto mindre er specielt dannelsen af en selvstændig offentlig gruppe af et vist perspektiv, fordi den dækker de selvstændige offentlige overenskomstområder.

Oprettelsen af Den Private Servicegruppe var ud fra en saglig bedømmelse måske mere tvivlsom, fordi det private rengøringsområde var omfattet af overenskomster med samme hovedarbejdsgiver som Transportgruppen – nærmere bestemt HTS. Med den efterfølgende optagelse af RBF i 3F fik Den Private Servicegruppe dog større vægt og dermed et videre perspektiv.

For KAD var SiD's gruppestruktur det særlige træk ved SiD, som man lagde mest vægt på at få ændret. For KAD var en egentlig fusion derfor en ny organisation, der udgjorde en stærkere samlet helhed. Det kan være svært at foretage en endelig bedømmelse af dette spørgsmål, men den foreløbige konklusion må være, at det nye forbund stadig i høj grad domineres af grupperne. Ud fra dette perspektiv må sammenlægningen mere betragtes som en optagelse end som en fusion. Men for os at se kan man ikke vurdere fornyelse kontra manglende fornyelse alene på det spørgsmål.

Som det fremgik ovenfor, så har de tidligere KAD'ere erkendt, at et så branchemæssigt sammensat og samtidig så stort forbund, som det tidligere SiD og det nuværende 3F, slet ikke kunne fungere uden gruppedeling.

Specielt skal i denne sammenhæng fremhæves to sammenhængende forhold, som viser gruppernes uundværlighed. For det *første* er det de enkelte grupper mere end det samlede forbund, medlemmerne identificerer sig med. Det er arbejdet og uddannelsen, som er omdrejningspunktet i medlemmernes verden og deres selvforståelse. Derfor kan industriarbejdere udvikle et fællesskab på virksomhedsniveau og udvide det til deres kolleger ud over landet, og det vil samlet sige til Industrigruppen. Et fællesskab i forhold til hele den meget sammensatte gruppe, som et tværgående forbund som 3F dækker, forekommer derimod meget mere abstrakt.

Medlemmerne indgår også i et fællesskab i de enkelte afdelinger, og det synes at være lettere at skabe sammenhæng og fælles identitet på afdelingsniveau end på forbunds niveau. Det vender vi tilbage til nedenfor.

Det *andet* forhold handler om de medlemsinddragende arbejdsmetoder, der specielt af KAD'erne blev set som en afgørende og nødvendig nyskabelse. Som udgangspunkt var de mest optaget af, at få dem udviklet i forbundet i de mere tværgående politiske processer gennem nedsættelse af hovedbestyrelsesudvalg, men spørgsmålet er, om der ikke på dette område allerede i det tidligere SiD i langt højere grad i grupperne var udviklet en struktur, der sikrede en meget bred inddragelse i beslutningerne. Det var for eksempel i flere afdelinger karakteristisk, at tidligere KAD'ere var meget begejstrede for deres forbindelseslinjer til de respektive grupper. Det var gennem arbejdet i gruppebestyrelserne og i de TR-netværk, som grupperne organiserede, at mange lokale repræsentanter fra afdelingerne i høj

grad blev inddraget i forbundets virksomhed. Denne sammenhæng blev styrket med dannelsen af 3F, hvor grupperne fik ret til i højere grad at oprette direkte forbindelseslinjer til de enkelte tillidsrepræsentanter og deres medlemmer på virksomhederne uden at skulle gå over afdelingerne.

Selv om KAD som udgangspunkt så de stærke grupper som et konserverende træk, var virkeligheden måske snarere, at grupperne var nødvendige for at få sikret bestræbelserne på at udvide demokratiet i den nye organisation. Grupperne kan i dette perspektiv mere ses som en forudsætning end som en barriere for den ønskede fornyelse.

Konklusionen på spørgsmålet om at gøre det nye forbund til en egentlig fusion er derfor næppe gennemførelsen af en svækkelse af grupperne til fordel for den tværgående ledelse, som KAD'erne som udgangspunkt forestillede sig. Det gælder i stedet om med andre metoder at sikre den nødvendige balance mellem grupper og forbund, således at forbundet også kan optræde som en stærk samlet enhed udadtil, når der er behov for det.

### **Balancen mellem grupper og forbund**

Gruppernes styrke ligger i deres suveræne kontrol med overenskomsterne i det område, de dækker. Med overenskomstsystemet's udgangspunkt i sektorforhandlingerne som omdrejningspunktet er gruppernes position blevet styrket. Tidligere var situationen en anden. I de centraliserede forhandlingers tidsalder frem til slutningen af 1970'erne var det LO og DA, der spillede hovedrollen, fordi det var på dette niveau, at man i praksis forhandlede generelle krav. Det betød, at magten i overenskomstforhandlingerne på lønmodtagersiden lå i LO's snævre forhandlingsudvalg, som udover LO-formanden havde formændene for arbejdsmændene og smedene som de afgørende spillere. Nøglen til de væsentlige spørgsmål i overenskomstforhandlingerne lå derfor ikke i grupperne, men hos forbundsformanden i det daværende DASF. Det betød ikke, at grupperne var uden indflydelse. De forhandlede selv de omfattende specielle krav og havde indflydelse på udvælgelsen og prioriteringen af de generelle krav, men her i en sammenhæng, hvor forbundsformanden var den udøvende person.

Under de centraliserede forhandlingers tidsalder var der således en anden balance mellem forbundsledelse og grupper. Forbundet udgjorde i denne periode en stærkere helhed. Med forskydningen af overenskomstforhandlingerne fra hovedorganisations- til sektororganisationsniveau blev forbundsformanden koblet af den direkte forhandlingsproces, og det var grupperne, som herefter selv forhandlede både generelle og specielle krav.

Det er klart, at det svækkede forbundsledelsen og styrkede grupperne, og i en organisation med overenskomstindgåelse som den afgørende hovedopgave var det en vanskelig opgave at være forbundsformand, når man ikke havde en direkte indflydelse på varetagelsen af denne opgave.

Denne magtfordeling blev ikke ændret med etableringen af 3F, hvor forbundsformanden og de to næstformænd har de største manøvremligheder, når det gælder varetagelsen af tværgående politiske interesser, men må affinde sig med, at gruppeformændene kører overenskomstløbet. På den måde ligner 3F ikke et traditionelt fagforbund med en stærk magtcentralisering. Det fungerer mere som en forbundsstat, der er præget af mekanismer, hvor magten afbalanceres, så ingen har den suveræne magt.

En sådan opbygning er formentlig en simpel nødvendighed, når der er tale om et forbund af så tværgående karakter. Og det kan også ses som en struktur, der sikrer væsentlige demokratiske garantier. Men specielt i sammenhæng med et overenskomstsysteem, hvor omdrejningspunktet ligger på sektorniveau og dermed i grupperne, kan det føre til en svækkelse af den overordnede ledelse og dermed vanskeliggøre mulighederne for at skabe den nødvendige samlede helhed. Det er i hvert fald en opfattelse, som en del i forbundet har givet udtryk for.

Som nævnt ovenfor synes det i de enkelte afdelinger at være betydeligt nemmere at skabe en balance mellem gruppedeling og tværgående ledelse på en måde, så afdelingerne entydigt fremstår som samlede enheder. *Vesterskov afdeling* er et klassisk eksempel. Denne afdeling har en opdeling svarende til forbundet med seks selvstændige branchegrupper og en samlet ledelse. Branchegrupperne har selvstændige generalforsamlinger, hvor der vælges branchebestyrelser og indstilles til valg af medlemmer i den samlede ledelse. Men der er ingen tvivl om, at det er formand og næstformænd, der står for den overordnede styring af afdelingen. Branchebestyrelserne består af tillidsrepræsentanter og aktive medlemmer og den daglige varetagelse af opgaverne på de store overenskomstråder forestås derfor af de ansatte faglige sekretærer, der klart er underlagt beslutningerne i den fælles ledelse. Med denne opdeling er det målet, at man på en gang kan styrke det overenskomstmæssige arbejde og kontakten til tillidsrepræsentanter og medlemmer, samtidig med at man følger en fælles overordnet linje og gennemfører udadvendte initiativer i fællesskab.

En tilsvarende struktur på forbundsplan er det ikke muligt at etablere. Her udgør grupperne med valgte formænd og forhandlingssekretærer et meget stærkere selvstændigt magtgrundlag. De overordnede linjer og de tværgående aktiviteter forudsætter derfor et kompromis mellem grupper og tværgående ledelse.

*Rundby afdeling* er et andet eksempel, som i højere grad ligner forbundet. Her er valgt en struktur med selvstændige grupper, der både har valgte formænd og faglige sekretærer og en svag overbygning i form af et repræsentantskab. Den daglige ledelse med formand og næstformand i spidsen blev valgt på repræsentantskabsmødet og kom til at svæve over vandene uden tilstrækkelig styrke til at sikre tværgående aktiviteter. Det førte til en krise, hvor den første formand gik af. Strukturen blev derfor justeret, således at hans efterfølger både blev samlet formand og fortsatte som formand for industrigruppen. Derved tog man konsekvensen af, at magten ligger i grupperne. Og derefter er det faktisk lykkedes at få styrket det fælles samarbejde. Om det i et længere perspektiv er en farbar løsning er måske tvivlsomt, men som overgangsordning var det nødvendigt for at få sat afdelingen ordentligt i gang.

I forhold til forbundet vil der næppe være nogen, der ser en sådan model som et eksempel til efterfølgelse. Men selv om man holder fast ved en tværgående kongresvalgt ledelse, ændrer man ikke ved det indbyggede problem med at skabe en holdbar balance mellem grupper og forbund.

### **Betydningen af strukturændringer på arbejdsgiversiden**

Der synes dog i overenskomstsysteem at være ændringer på vej, der kan ændre forudsætningerne for balancen mellem grupper og forbund. Formålet med grupperne har først og

fremmest været, at man derved får samlet medlemmerne og kommer til at fremstå som en enhed i forhold til de arbejdsgiverorganisationer, der indgås overenskomster med. Målet er en entydig sammenhæng mellem grupper, overenskomster og forhandlingsmodparter, og det har også i store træk været realiseret. Men med opbruddet i arbejdsgivernes organisationsstruktur er store forskydninger på vej.

Der er indledt et samarbejde mellem den store transport- og servicesammenslutning, HTS, og Dansk Industri. Det er en effekt af den interne konkurrence i servicesektoren mellem HTS og Dansk Erhverv, hvor det har vist sig umuligt at skabe én samlet enhed på vilkår, alle ville acceptere. Da DI allerede har sikret sig et stort antal virksomheder i servicesektoren, har DI derfor udgjort en alternativ mulighed for HTS. Det har ført til starten på et tættere samarbejde, der formentlig vil føre til en egentlig samling, således at HTS' overenskomstområder i fremtiden vil blive forhandlet via fællesskabet i DI.

Det vil formelt set stadig være ved forskellige borde, og der vil sikkert fortsat blive opretholdt forskellige former for overenskomster, men DI vil kunne sikre en fuldstændig intern koordinering. DI optager kun medlemmer under den absolutte betingelse, at de overenskomstmæssige rettigheder afleveres ved indgangen.

Det betyder, at gruppeopdelingen ikke længere vil hænge logisk sammen med arbejdsgivernes struktur. For 3F's vedkommende vil det være tre forskellige grupper, som står for hver deres del af forhandlingerne, henholdsvis Transportgruppen, Den Private Servicegruppe og Industrigruppen, hvor sidstnævnte forhandler sammen med andre forbund via forhandlingskartellet CO-industri.<sup>1</sup>

Det skaber en situation, hvor arbejdsgiversiden pr. definition har skabt en tæt koordinering, mens lønmodtagersiden er opsplittet. Og dermed foreligger også en realitet, hvor et forbund som 3F for at sikre en effektiv interessevaretagelse er nødt til at fjerne den opståede opsplittning gennem en tættere koordinering på tværs af grupperne.

Der har nok i de senere runder været et vist samarbejde, og gruppeformændene har eksempelvis taget hinanden i ed på, at alle skal med hjem. Men de enkelte grupper har ageret suverænt. Det er formentlig nødvendigt, at samarbejdet, hvis arbejdsgivernes strukturændring realiseres, løftes op på et helt andet niveau.

Men er det så en koordinering mellem grupperne eller en koordinering med forbundsledelsen i en central rolle? Det er måske mest det første, men forbundsledelsen kan også – som omtalt nedenfor – få en større rolle gennem det stigende samspil mellem overenskomstparterne og det politiske system.

Når det gælder overenskomsterne, ser det ud til, at 3F's grupper kommer til at stå over for en samlet arbejdsgiverpart, som vil udvikle en ny overordnet strategi for overenskomstsystemets udvikling. Den vil formentlig stadig acceptere opretholdelsen af de forskellige lønsystemer – normalløn og minimalløn – men vil forsøge at realisere en tilpasning, så de hidtidige løftestangsmuligheder mellem lønsystemerne vil blive minimeret.

I den nye situation synes der derfor også at blive behov for, at 3F – og LO som helhed – må udvikle en samlet modstrategi for at fastholde fagbevægelsens styrke i forhandlinger-

<sup>1</sup> Den Private Servicegruppe vil så samtidig for restaurationsområdet skulle forhandle med Horesta, der er en del af Dansk Erhverv.

ne. Men så er det måske ikke længere kun et spørgsmål om en koordinering mellem nogle relativt selvstændige grupper, men om udvikling af et fælles overordnet modspil. Og spørgsmålet er, om det ikke kræver en ny magtbalance mellem grupper og forbund.

Situationen kompliceres af, at grupperne ikke agerer alene, men på flere betydende områder gennem karteller i et samarbejde med andre forbund. Det gælder både Industrigruppen, der forhandler via CO-industri med Dansk Metal som den afgørende samarbejdspart, og det gælder Byggegruppen, der indgår i BAT-kartellet med TIB som den væsentligste samarbejdspartner. Et modspil til det nye sektormæssigt tværgående DI vil derfor måske endda kræve en samling af hele LO-fagbevægelsen, og så bliver det LO, der kan komme til at indtage hovedrollen. I givet fald vil det dog samtidig gøre 3F som samlet forbund til en af hovedaktørerne, hvilket vil give forbundsledelsen en større indflydelse, der måske kan nærme sig situationen, som den var op til slutningen af 1970'erne i de centraliserede overenskomstforhandlingers epoke.

### **Klar til fremtidens udfordringer?**

Når alt kommer til alt, er det vigtigste ikke, at 3F er blevet en fusion i stedet for en optagelse. Det afgørende er, hvad en sådan fusion kan bruges til. Derfor stillede vi det supplerende hovedspørgsmål, om fusionen har givet forbundet grundlaget for at løse de udfordringer, fagbevægelsen i disse år står overfor? Her tænkes ikke mindst på mulighederne for rekruttering og fastholdelse af medlemmer og dermed sikringen af varetagelsen af medlemmernes interesser og opretholdelsen af fagbevægelsens stærke samfundsmæssige position.

Her viser realiteterne, at der stadig er vanskeligheder forude. I sig selv giver det ikke en løsning at slå to organisationer, der har vanskeligt ved at fastholde medlemmerne, sammen. Men der kan opnås rationaliseringsgevinster og skabes synergieffekter både med den nye opbygning på forbundsniveau og i afdelingerne. Problemet har i denne sammenhæng været, at virkeligheden har løbet videre, mens fusionen er blevet bragt på plads. I en længere periode var kræfterne både centralt og lokalt koncentreret om de interne forhandlinger. Det svækkede det udadvendte, opsøgende arbejde, og da de objektive faktorer, som fremmer tabet af medlemmer, fortsat har deres virkning, var det en samlet set mindre enhed, der startede 1. januar 2005, end de to forbunds medlemstal tilsammen, da forhandlingerne startede i begyndelsen af 2002.

I forbundet har man derfor måttet gennemføre en ny sparerunde og en yderligere prioritering af opgaverne, så koncentrationen på kerneopgaverne, med overenskomstområdet i spidsen, styrkes. Også afdelingerne har måttet foretage tilpasninger, og her har det været et problem, at man fra starten mange steder, for at skabe samling omkring de nye afdelinger, undlod at skære til benet.

Derfor er det stadig sådan, at *ressourceproblemet* fortsat udgør en barriere, som det bliver vanskeligt at overvinde. Risikoen er – som nævnt ovenfor vedrørende afdelingernes virksomhed – at der skabes en negativ medlemsspiral. Selv om der både er vilje og evne til at lægge vægt på det opsøgende arbejde, der kan sikre rekruttering og fastholdelse af medlemmer, så kan de knappe ressourcer sætte så snævre grænser, at det alligevel vil vise sig umuligt at dæmme op for udviklingen.

Det skal dog ikke forstås som en uafvendelig proces. Der er ikke nogen tvivl om, at prioriteringen og herunder vægten på det opsøgende arbejde er rigtig både i forbund og afdelinger, når det handler om at styrke medlemstallet. Og der er – som også vores udvalgte afdelinger viste – lokalområder, hvor udviklingen faktisk er blevet vendt, så medlemstallet er på vej op igen.

Men det bliver næsten umuligt foreløbig generelt set at sikre så positiv en udvikling. Man kan ikke ændre ved, at både udviklingen af erhvervs- og uddannelsesstrukturen og demografien – med de store årgange på vej til pension og de noget mindre årgange på vej ind – fortsat giver tab af medlemmer.

#### *Mod en ny reform af lokalstrukturen?*

Selv om reformen af lokalstrukturen blev langt mere vidtgående, end de fleste havde forestillet sig, er det allerede i dag – to et halvt år efter fusionen – et spørgsmål, om den var vidtgående nok. Det kan meget hurtigt blive nødvendigt at skabe endnu større enheder for at blive i stand til at løfte fremtidens udfordringer.

Tabel 10.1

<b>3F's afdelinger fordelt på størrelse</b>	Antal	Procent
Over 8.000	4	5%
5.001-8.000	21	27%
3.001-5.000	33	42%
Op til 3.000	20	26%

Ganske vist er knap en tredjedel af afdelingerne (med mere end 5.000 medlemmer) så store, at de for få årtier siden ville have udgjort mellemstore medlemsorganisationer i LO. Men godt to tredjedele af afdelingerne ligger under 5.000 medlemmer. De vil nok have sværere ved at klare opgaverne set i et længere perspektiv. Det sidste gælder formentlig allerede nu mange af de afdelinger, som har under 3.000 medlemmer. Og disse afdelinger udgør lige godt en fjerdedel af samtlige lokale enheder. Med 4.600 medlemmer ligger afdelingernes gennemsnitlige størrelse ganske vist langt over det fastsatte minimum på 2.500, men der er altså stadig mange små enheder.

Det tyder på, at den sidste reform af lokalstrukturen ikke er set endnu. Specielt i sammenhæng med de objektive forhold, der presser medlemstallet, og tilpasningen til kommunalstrukturen, er der meget, der tyder på, at yderligere sammenlægninger vil skulle gennemføres inden for en kortere tidshorisont.

I forhold til det gamle SiD ville man sige, at man skulle tilpasse antallet af afdelinger i opadgående retning, således at man med de nu kun 98 kommuner kunne gennemføre princippet om én kommune – én afdeling. Men virkeligheden er i dag en anden, så resultatet peger snarere på en samling i endnu større afdelinger, hvoraf mange vil dække flere kommuner.

#### **Hvad er sammenhængskraften i 3F?**

3F er en kompleks organisation, som også SiD var det. Ikke alene skal der forsøges at skabe



en balance mellem selvberørende grupper og den tværgående forbundsledelse. Der skal samtidig også skabes balance mellem de suveræne afdelinger og forbundet. Sat på spidsen var traditionen i SiD, at afdelingerne opfattede sig som suveræne og nærmest så forbundet som den ydre fjende, mens traditionen i KAD var, at afdelingerne følte sig som en del af den samlede organisation og også fik indflydelse og ansvar gennem inddragelse i politikformuleringen.

Vores undersøgelse peger i retning af, at det i 3F, med de nye og større lokale enheder, fortrinsvis er SiD-traditionen, der er slået igennem. Et meget illustrativt eksempel udgøres af resultatet af urafstemningen om mæglingforslaget ved afslutningen af OK 2007.

I 3F var der et massivt nej til mæglingforslaget i modsætning til alle andre forbund, der som hovedregel havde store ja-flertal. Den eneste undtagelse var FOA, men det var med et så lille område, at det er helt uden betydning i denne sammenhæng. Det er derfor meget vanskeligt at forklare, hvorfor 3F'erne i den grad agerede anderledes end medlemmerne i de andre forbund, der vurderede resultaterne som særdeles positive. Undtagelsen i 3F var Den Private Servicegruppe, hvor der var markant ja-flertal. Denne gruppe består af medlemmer fra de tidligere forbund KAD og RBF.

I disse forbund var der en tradition for, at medlemmerne fulgte forhandlernes anbefalinger, hvorimod det i SiD var almindeligt, at medlemmerne stemte nej. OK 2007 er således blot en i en række overenskomstfornyelser, hvor 3F's/SiD's medlemmer har adskilt sig ved at vende tommelfingeren ned til et overenskomstresultat, der af forhandlerne og af SiD's forbundsformand blev karakteriseret som det bedste i mange år.

En sandsynlig forklaring er, at afdelingerne har hævdet deres selvstændighed ved i stor udstrækning at tage stilling i modsætning til forhandlernes anbefalinger. Afdelingerne har ikke brugt deres nyvundne fællesskab til at styrke det samlede forbund, men har snarere brugt forbundet – og grupperne – som et fjendebillede til at sikre det indre sammenhold. Det er den gamle opsplittning, der var karakteristisk ved SiD, der tilsyneladende er blevet ført over i den nye organisation (Due og Madsen, 2007a).

Der synes at foregå en form for uformel intern organisering af utilfredshed gennem afdelingerne. Det er alvorligt i en organisation, hvor vægten mellem afdelinger og forbund er blevet ændret gennem dannelsen af nye og større lokale enheder. Afdelingerne er blevet mere selvberørende – og opfatter sig måske endnu mere end tidligere som suveræne. Sat på spidsen kan man sige, at relationen mellem afdelinger og forbund i 3F begynder at ligne forholdet mellem LO og medlemsforbundene.

3F synes som SiD at være præget af stærke centrifugale kræfter, der splitter de enkelte dele af organisationen fra hinanden. Der er brug for centripetale kræfter, der kan samle enhederne til en helhed. Her har afdelingerne et væsentligt ansvar for at løfte de forpligtelser, der er forbundet med at være en del af en samlet organisation.

Det er ikke vanskeligt at se, at opdelingen på det centrale niveau mellem grupper og forbund har bidraget til at udvikle traditionen med, at 3F'erne siger nej til overenskomsterne. Da forhandlingerne suverænt er gruppernes domæne, levnes der ikke meget plads til fællesskabet. Men da man både har hovedbestyrelse og forbundsledelse, der ønsker at agere, har der typisk foregået en vis overordnet koordinering gennem beslutning om fælles krav på et repræsentantskabsmøde i efteråret forud for forhandlingsrunderne. Da repræsen-

tantskabet ikke har et selvstændigt ansvar, har det som regel været en kravliste præget af overbud og manglende prioriteringer.

Grupperne har efterfølgende i deres forhandlinger mere eller mindre set bort fra disse anbefalinger og foretaget egne prioriteringer. Men det kan ikke laves om på, at der gennem afdelinger og repræsentantskab er blevet skabt forventninger, som vanskeligt kan opfyldes. Derfor er der ofte skuffelse i afdelingerne og blandt medlemmerne. Afdelingerne anbefaler et nej, og det bliver så fulgt af de fleste medlemmer – uanset hvad gruppernes forhandlere og forbundsledelsen siger.

I et længere perspektiv er dette handlingsmønster uhensigtsmæssigt, når det gælder om at skabe balance mellem forbund, afdelinger og grupper. Der må indbygges en mere realistisk proces, hvad angår kravformulering og kravkoordinering, således at der foretages prioriteringer af kravene og dermed skabes et mere realistisk forventningsniveau.

Som udgangspunkt er det grupperne, som vil spille hovedrollerne her, men i det omfang at ændringerne i arbejdsgivernes organisationsstruktur øger behovet for tværgående koordinering, bliver det måske også en tværgående opgave. Det kræver så blot en helt anden form for koordineringsproces, end den der hidtil har været gældende.

### *Overenskomst og politik*

Diskussionen om en stærkere prioritering af kerneydelserne i forbindelse med den seneste sparerunde har lagt endnu mere vægt på det overenskomstmæssige og dermed på grupperne. Men her giver som nævnt strukturændringerne på arbejdsgiversiden en ny udfordring, der øger behovet for en koordinering på tværs og dermed kan styrke fællesskabet.

Dertil kommer ændringerne i den danske model i det seneste årti i retning af et tættere samspil mellem overenskomster og politik. I stigende omfang er velfærdsgoder blevet en del af overenskomsterne, fordi medlemmerne kræver det, og fordi det er en fordel for det politiske system, at overenskomstparterne dermed tager et medansvar og løfter en del af økonomien. Det giver parterne øget indflydelse, men det betyder samtidig, at de politiske aktører får en stigende interesse i at blande sig i overenskomsternes indhold. Det er blevet almindeligt, som eksempelvis med reglerne for barselsorlov, at der foretages regulering både gennem lovgivning og overenskomster. Det betyder et øget og tættere samspil mellem parterne på arbejdsmarkedet på den ene side og regering og folketing på den anden side.

For at fastholde hovedprincippet i den danske model, som er parternes selvregulering, skal dette samspil foregå på en måde, så direkte indblanding i overenskomstforhandlingerne undgås i videst muligt omfang. Det kræver en fælles forberedelse gennem *trepartsforhandlinger*. Fra OK 2007 kan som eksempel på en sådan proces nævnes spørgsmålet om efter- og videreuddannelse. Det blev drøftet mellem regeringen og parterne i god tid forud for overenskomstforhandlingerne og resulterede i en aftale, hvorefter regeringen lovede at bidrage med et milliardbeløb til styrkelsen af området, hvis overenskomstparterne under OK 2007 løftede deres del af opgaven. Det var netop, hvad der skete med udvidelsen af retighederne på dette område, som blev en del af næsten alle overenskomstforligene.

I et sådant koordineret spil kan grupperne ikke agere alene. Forbindelserne til det politiske system i forberedelserne af forhandlingerne vil også give en rolle til forbundsledelsen, fordi det i høj grad er spørgsmål som drøftes på hovedorganisationsniveau. Det er derfor

LO, som ofte vil være hovedaktøren i sådanne forberedende trepartsdrøftelser, og som LO's største medlemsforbund er det indlysende, at 3F her vil have væsentlig indflydelse på den politik, der formuleres og udføres. Det kan sammenlignes med den indflydelse, man havde i de centraliserede overenskomstforhandlingers epoke.

Overenskomstpillet er blevet mere komplekst og foregår på flere forskellige niveauer. Det kan give anledning til problemer i forløbet, men det er måske set fra en 3F-synsvinkel i virkeligheden en fordel, fordi det giver en rolle både til grupperne og den samlede ledelse.

Selv om en stor organisation, der dækker mange forskellige sektorer, altid vil have problemer med at skabe den nødvendige sammenhængskraft, så er der i varetagelsen af medlemmernes interesser, både i forhold til overenskomstsyste­met og det politiske system, muligheder for at undgå opsplnitning og sikre et stærkt fællesskab.

# Interviewliste

## Forbundsundersøgelsen

Listen omfatter de 22 interviewede vedrørende fusionen på forbundsniveau. I teksten er for de interviewede for KAD og SiD først angivet deres daværende funktion i de to forbund og derefter deres nuværende funktion i 3F eller andet steds. Vedrørende de interviewede fra TIB er alene nævnt deres funktion i dette forbund under fusionsforhandlingerne. De interviewede er nævnt i den rækkefølge, de er blevet interviewet. I parentes er nævnt datoen for interviewet.

- Interview nr. 1: Lillian Knudsen, forbundsformand i KAD – gruppeformand i 3F, den private servicegruppe (24.04.2006).
- Interview nr. 2: Svend Bak, konsulent i SiD, organisationssekretariatet – konsulent i 3F, ledelses- og udviklingssekretariatet (25.04.2006).
- Interview nr. 3: Jytte Kofoed, a-kasseleder i KAD – i dag anden beskæftigelse (05.05.2006).
- Interview nr. 4: Arne Johansen, forbundsformand i TIB (22.05.2006).
- Interview nr. 5: Børge Frederiksen, gruppeformand i SiD's industri-gruppe – gruppeformand i 3F, industrigruppen (23.05.2006).
- Interview nr. 6: Steen Andersen, næstformand i SiD – næstformand i 3F (24.05.2006).
- Interview nr. 7: Poul Erik Skov Christensen, forbundsformand i SiD – forbundsformand i 3F (29.05.2006).
- Interview nr. 8: Jane Korczak, næstformand i KAD – næstformand i 3F (02.06.2006).
- Interview nr. 9: Morten Kaspersen, forretningsfører for a-kassen i SiD – forretningsfører for a-kassen i 3F (13.06.2006).
- Interview nr. 10: Mogens Kristensen, konsulent i KAD – i dag anden beskæftigelse (14.06.2006).
- Interview nr. 11: Michael Kristiansen, konsulent i TIB (19.06.2006).
- Interview nr. 12: Maria Bæhring, afdelingsformand, KAD i Storkøbenhavn – i dag pensioneret (19.06.2006).

**Interview nr. 13:** Arne Sørensen, forretningsfører i SiD's industri-gruppe – i dag organisationssekretær, daglig leder i CO-industri (20.06.2006).

**Interview nr. 14:** John Larsen, gruppeformand i SiD, B.O.S.-gruppen – gruppeformand i 3F, byggegruppen (07.08.2006).

**Interview nr. 15:** Ellen Lykkegaard, forbundssekretær i KAD – gruppeformand 3F, den offentlige gruppe (08.08.2006).

**Interview nr. 16:** Anders Olesen, formand for TIB, afdeling 9 – København (11.08.2006).

**Interview nr. 17:** Kirsten Bagge, formandssekretær i KAD – i dag anden beskæftigelse (14.08.2006).

**Interview nr. 18:** Johnny Skovengaard, næstformand i TIB (16.08.2006).

**Interview nr. 19:** Tove Møller Pedersen, forbundssekretær i KAD – næstformand for 3F's industrigruppe (17.08.2006).

**Interview nr. 20:** Torben Bechsgaard, konsulent i TIB (23.08.2006).

**Interview nr. 21:** Ingelise Storm, hovedkasserer i KAD – sekretariatsleder i 3F (30.08.2006).

**Interview nr. 22:** Kirsten Møller, konsulent i KAD – konsulent i 3F, men siden anden beskæftigelse (11.10.2006).

### **Afdelingsundersøgelsen**

Listen omfatter de 29 interview vedrørende undersøgelsen på afdelingsplan. I listen opdeles de interviewede på de fem afdelinger, der indgår i undersøgelsen. Afdelingerne er anført med de fiktive navne, som vi af anonymitetshensyn har givet dem. Af samme grund nævnes der ikke navne på de enkelte interviewede, men alene deres funktioner.

#### **Afdeling A: Vesterskov afdeling**

**Interview nr. 23:** Formand

**Interview nr. 24:** Næstformand 1

**Interview nr. 25:** Næstformand 2

**Interview nr. 26:** Tillidsrepræsentant 1

**Interview nr. 27:** Tillidsrepræsentant 2

**Interview nr. 28:** Tillidsrepræsentant 3

**Interview nr. 29:** Gruppeinterview med faglige sekretærer

#### **Afdeling B: Nordeggen afdeling**

Interview nr. 30: Formand

Interview nr. 31: Næstformand

Interview nr. 32: Gruppeinterview med faglige medarbejdere

Interview nr. 33: Tillidsrepræsentant 1

Interview nr. 34: Tillidsrepræsentant 2

Interview nr. 35: Tillidsrepræsentant 3

#### **Afdeling C: Fjordsted afdeling**

Interview nr. 36: Formand

Interview nr. 37: Næstformand 1

Interview nr. 38: Næstformand 2

Interview nr. 39: A-kasseleder

Interview nr. 40: Tillidsrepræsentant 1

Interview nr. 41: Tillidsrepræsentant 2

Interview nr. 42: Tillidsrepræsentant 3

#### **Afdeling D: Rundby afdeling**

Interview nr. 43: Formand

Interview nr. 44: Næstformand

Interview nr. 45: Gruppeinterview med 3 faglige sekretærer

Interview nr. 46: Tillidsrepræsentant

#### **Afdeling E: Sydland afdeling**

Interview nr. 47: Formand

Interview nr. 48: Næstformand

Interview nr. 49: Faglig sekretær

Interview nr. 50: Bestyrelsesmedlem

Interview nr. 51: Tillidsrepræsentant

# Litteratur og kilder

## Bøger, tidsskriftsartikler mv.

Annesley, Claire. 2006. "Ver.di and trade union revitalisation in Germany". s. 164-179 i *Industrial Relations Journal* nr. 37:2. Oxford: Blackwell Publishing Ltd

Andersen, Ole (red.). 1972. *Femoghalvfjerds. Strejftog i tekst og billeder over en faglig indsats i anledning af Dansk Arbejdsmands- og Specialarbejder Forbunds 75 års jubilæum. 1997 – 1. januar – 1972*. København: DASF.

Andersen, Poul, og Schmidt, Solveig. 2001 *Jo, det kunne nytte. Kvindeligt Arbejderforbund i Danmark 1901-2001*. København: Kvindeligt arbejderforbund.

Axelsen, Anette. 1995. *Evaluering af samarbejdsforsøget på det sociale område, SAKS-projektet*, Aalborg: CARMA, AUC

Axelsen, Anette. 1995. *Evaluering af samarbejdsforsøget om arbejdsmiljø, SAKS-projektet*, Aalborg: CARMA, AUC

Bjerring, Bodil. 1995. *Evaluering af samarbejdsforsøget om uddannelse, SAKS-projektet*. Aalborg: CARMA, AUC

Borgen, Jan. 1995. *Evaluering af samarbejdsforsøget om a-kasse, SAKS-projektet*. Aalborg: CARMA, AUC

Borgen, Jan. 1995. *Evaluering af samarbejdsforsøget om oplysning, SAKS-projektet*. Aalborg: CARMA, AUC

Brok, Henning, Lange, Per og Lind, Malene. 2002. "Hvis fusioner skal lykkes... Om betydningen af tid, tillid og fælles erfaringer i skabelsen af nye faglige organisationer", s. 5-62, i *LO-dokumentation 2002*. København: LO

Chaisson, Gary N. 1986. *When Union Merge*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Clegg, Hugh A. 1976. *Trade Unionism under Collective Bargaining: A Theory Based on Comparison of Six Countries*. Oxford: Blackwell.

Due, Jesper, Madsen, Jørgen Steen og Strøby Jensen, Carsten. 1993. *Den danske Model. En historisk sociologisk analyse af det kollektive aftalesystem*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2001. "Fagbevægelsens struktur i det 20. århundrede. Forhandlingssystemet som problemløser og hindring for udvikling", *LO-dokumentation*, nr. 1/2001. København: LO.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2004a. "Den uundgåelige sammenlægning", s. 1-2, i *FAOS Information*, nr. 24, juni 2004. FAOS: Københavns Universitet.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2004b. "LO på vej mod 4-5 medlemsforbund", s. 3-4, i *FAOS Information*, nr. 24, juni 2004. FAOS: Københavns Universitet.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2005. "Denmark: The Survival of small trade unions in the context of centralised bargaining". Kapitel 4 i Jeremy Waddington 2005 (red.).

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2006. *Fra storkonflikt til barselsfond*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2007. "Det danske Gent-systems storhed – og fald? Arbejdsløshedsforsikringen og den faglige organisering – den historiske baggrund og fremtidens udfordringer", s. 201-47, i Jesper Hartvig Pedersen og Aage Hulgaard (red.): *Arbejdsløshedsforsikringsloven 1907-2007. Udvikling og perspektiver*. København: Schultz Forlag.

Due, Jesper og Madsen, Jørgen Steen. 2007a. *3F og alle de andre. Urafstemning om OK 2007*. FAOS' forskningsnotater nr. 78. København: FAOS, Københavns Universitet.

Hansen, Lise Lotte. 2003. "Er det muligt at skabe ligestilling i fagbevægelsen? – to nye strategier og en teoretisk vision", *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 5. årg. nr. 4. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Hansen, Lise Lotte, Andersen, Pernille Tanggard og Krøjer, Jo. 2005. *Barrierer for kvinder og ligestilling i fagbevægelsen*. København: LO.

Hansen, Lise Lotte og Scheuer, Steen. 2006. *Fair Repræsentation i 3F – en aftale er en aftale og en aftale overholder man*. Delrapport 1. København: 3F Fagligt Fælles Forbund.

Keller, Berndt. 2005. "Union Formation through Merger: The Case of Ver.di in Germany", s. 209-232 i *British Journal of Industrial Relations* nr. 43:2, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.



- Keller, Berndt og Due, Jesper. 2005. "The interplay between collective bargaining and forms of closer working". Kapitel 12 i Jeremy Waddington (red.) 2005.
- Knudsen, Herman et al. 1995. *Generel evaluering af fem samarbejdsforsøg*. Aalborg: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Knudsen, Lillian. 2004. *Den sidste klassekamp. Lillian Knudsens historie og historier fortalt til Michael Thorsen & Lis Hylander*. København: Lindhardt og Ringhof.
- Lipset, Seymour Martin. 1960. *Political Man*. London: Mercury Books. Norsk udgave 1968. Det politiske menneske. Oslo: Universitetsforlaget.
- Michels, Robert. 1962. *Political Parties. A Sociological Study of Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Optryk af 2. udgave 1915. 1. udgave 1911. New York: The Free Press.
- Poole, Michael. 1984. *Theories of Trade Unionism. A Sociology of Industrial Relations*. Revideret udgave. London: Routledge & Kegan Paul.
- Post, Inge Marott. 1996. *På fabrik i København – Glimt fra Fabrik- og Specialarbejdernes Forbund gennem 100 år*. København: Fabrik- og Specialarbejdernes Forbund i København.
- Sisson, Keith. 1987. *The Management of Collective Bargaining. An International Comparison*. Oxford: Blackwell.
- Undy, Roger. 1999. "Negotiating Amalgamations: Territorial and Political Consolidation and Administrative Reform in Public-Sector Service Unions in the UK". *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 37, no. 3, s. 445-63. London: Blackwell.
- Waddington, Jeremy (red.). 2005. *Restructuring representation. The merger process and trade union structural development in ten countries*. Bruxelles: P.I.E. - Peter Lang.
- Waddington, Jeremy. 2005. *A Comparison on the Trade Union Merger Process in Britain and Germany*. London: Routledge.
- Øgendahl, Claus. 1996. *Den uendelige kamp – fra undertrykkelse til "ligestilling" – Kvindeligt Arbejderforbunds Odense afdeling 1906-1996*. Odense: Kvindeligt Arbejderforbund.

## Dokumentarisk materiale

Referater og bilag fra møder i forbundsledelsesgruppen fra juni 2002 til september 2004.

Referater og bilag fra fælles hovedbestyrelsesmøder fra oktober 2002 til september 2004.

Rapporter fra fællesudvalgene.

Fagbladet TIB nr. 6 2002 til nr. 8 2003.

Fagbladet SiD nr. 12 1991 til nr. 23 2004.

Kvindernes Fagblad nr. 1 2002 til nr. 23 2004.

Nyhedsartikler fra danske dagblade samt internetsider i perioden 1997 til 2005.

DASF/SiD kongresberetninger og kongresprotokoller 1970-2004

KAD kongresberetninger og kongresprotokoller 1970-2004.

SiD's politik om familie og ligebehandling. 1998.

# Indeks

## A

afdelingsstørrelse · 160;164;224  
afskedigelsesnævnet · 59  
Akademikernes Centralorganisation (AC) · 18;51;68;321  
a-kasse  
    fagligt funderet - · 119-20;286;288-9;337  
    -lovgivning · 68  
    -struktur · 108;119;326  
    tværgående - · 68;70;290  
Andersen, Flemming · 118;144  
Andersen, Steen · 78-9;85;87;90;92;96;100;136-7;139-41;152;156;161;164;  
    178;180;183;189;193;200;209;215-6;324;329-30  
arbejdsmiljø  
    i disktrikterne · 179  
    -lov · 303  
    -politik · 182

## B

B.O.S.-gruppen · 80;92;115;131;154;326  
Bach, Torben · 78;216  
Bagge, Kirsten · 100  
Bak, Svend · 100;119;156;171;183;331  
BAT-kartellet · 92;104;345  
Bechsgaard, Torben · 100;124  
Brejnrod, Lars · 161  
Bryggeriarbejderforbundet · 20;322  
bygge- og anlægsområdet · 326;328  
Byggegruppen · 54;66;80;92;94;103;114-5;129;201;204-5;207-8;326;345  
bygningssarbejderforbund · 92;94;113;131  
Bæhring, Maria · 188  
Bæhring, Max · 50  
bæredygtighed · 53-4;72;81;93;96;98;118-9;130;132;163-4;178-9;188;207;  
    224;268;282;311;313-6;331;334;337-9

## C

Center for Afdelinger og Tillidsvalgte · 212  
Christensen, Ole · 54  
Christensen, Per · 189  
Christensen, Poul Erik Skov · 10;15-6;41;51;65;72-3;75-9;81;85-6;88;90;  
    92-4;96-98;100-12;114-9;122-7;129;134;137;139-40;143;146;149;154;  
    156;160-2;168;172;174;176;178;183;187-8;190;193;200-2;210;213-6;  
    324-5;327;329-30;331;334;339  
Christensen, Yvonne · 10  
CO-Metal · 35-6;43;50

## D

Dahl, John · 72  
Danfoss · 61  
Dansk Arbejdsgiverforening (DA) · 33-35;43;342  
Dansk Byggeri · 92;326  
Dansk Folkeparti · 67-8;70  
Dansk Industri (DI) · 43;50;89;344-5  
Dansk Metal · 21;34;36;43;46;50;345  
Dansk Postforbund · 20;322  
Dansk Stålvalseværk · 37  
Danske Entreprenører · 92  
deltid, ret til · 15;69  
demografi · 18;51;55;195;319;322;323;339;346  
demokrati · 25;90;109;124;140;144;165;169;224;226;234;240;250;275;  
315;324  
distriktssekretærer · 161;178-80

## E

eksklusivaftaler · 60;69;230  
forbud mod · 15;68;82  
Elstrup, Gitte · 161  
erhvervs- og uddannelsesstruktur · 18;20;51;55;93;195;319;321;323;346

## F

Fabrik- og Industrigruppen · 37  
fagforeningsfusioner · 23  
faglige sekretærer · 109;207;238;240;247;249;252-3;255;258;267;274;278;  
280-6;288;291-2;295;301-2;305;309;314;316;343  
Fagpolitisk Center for Arbejdsliv · 212;214  
fair repræsentation · 95;134-5;137-48;153;163;168-71;176;182;184-5;187;  
191;196-7;202;204;206;209;212;214;246;298;327-31;335;  
familiepolitik · 111;169;214;297  
flexicurity · 69  
Folkeskolen · 212  
Forbundet af Offentligt Ansatte (FOA) · 38;71;232;239;321;347  
forbundsledelsesgruppen · 99-108;110;114;116-7;119-20;122;124;126-9;  
133;135;139;141-3;153-9;161-2;164-5;167;170;177;179-80;182-3;  
187;189;199;264;326-7  
a-kasserepræsentanter · 177  
fælles hus · 155  
midtvejsevaluering · 127  
og lokalstrukturen · 157  
forhandlingssekretærer · 109;172-3;212;252;265;343  
forligsmandslov · 33

forretningsfører · 54;62;75;109;119;171-3;176-7  
Fredensborg-kommunikeet · 102;109;171-2  
Frederiksen, Børge · 47;66-7;75-7;85;89;92;96-9;118;129;137;157;161;166;  
175;201;208;224;327  
Frederiksen, Claus Hjort · 15;68  
frihedspakken · 15;67-70;72;82;323  
Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd (FTF) · 18;51;68;321  
fællessekretariatet (SiD, KAD og TIB) · 100;102-3;127;156;326  
fællesudvalg · 95-6;100;103;120;127;129-30;134;142;156-7;160;173;  
180;326

## G

general unions · 31  
Grevsen, Arne · 199  
grænsestridigheder · 42;63;66;230  
gule fagforeninger · 15;79;290  
gule medlemmer · 290-1

## H

Hansen, Hardy · 41;43-5;47;49;65;321  
Hansen, Lise Lotte · 11;204  
Hess, Gitte · 157;189  
Hoffmann, Ellen · 46;133  
hovedbestyrelsesudvalg · 181;212;333;334;340-1  
HTS Arbejdsgiverforeningen · 116;341;344  
Høpner, Bjarne · 183;187  
Haagen, Aage · 119;144  
håndværkerlaug · 31

## I

indre barrierer · 10;21;320  
Industriforbund · 31-2;35;38;42-4;46;55;88-9;320  
Industrigruppen · 37;41;43-4;49-51;60;62-4;66-7;75-7;80;85;88-9;92;96;  
113-4;129;137;144;147;201;204;206-7;240;244;249;279;323;325-7;  
341;343-5  
Industrirådet · 50  
internationalt arbejde · 212  
internet · 247  
it-samarbejde · 73;83  
it-system · 78;120;122;157;176-7;185-6;199;329  
Iversen, Ole · 64-5;85-6

## J

Jacobsen, Grethe · 41  
Jensen, Holger · 37  
Jernets Arbejdsgivere · 50  
jernindustrien · 34;49;50;325  
Johansen, Arne · 87;91-4;97;100-1;103-10;112;118-9;121;124-7;134;  
139-46;149;154;176;327  
Jørgensen, Anker · 37;40-1

## K

karteller · 35;38;43-4;46-7;54;88;175;320-1;328;345  
Kaspersen, Morten · 78;118-9;157;176-7;189  
Klemmensen, Verner · 62  
Knudsen, Lillian · 15-6;40-1;43;45;47-51;53;60-7;71-3;75-9;82-3;85;88-90;  
98-101;103;106;108-11;114-6;121;123-6;134-5;137;139-40;146;151-2;  
156;162;169;177;185-6;188;198;200;209;215-6;265;323-5;329-31;334  
Koføed, Jytte · 72;78;82-3;104;109;119-21;128;176-7;186  
kommunalreform · 53;162;167-8;179;311-2;314  
konsulenter (ansatte) · 100;172;332  
koordinationsudvalg · 176  
Korczak, Jane · 10;46;52;72;78-9;82-3;85;87;90;100;112;115;118;127;  
135-7;139;141;156;161;164;189;190;198;202;204;216;232;324;329-30  
Kristelig Fagforening · 40  
Kristensen, Mogens · 100;140;156;171  
Kristiansen, Michael · 100  
kønskvotering · 83;134-7;139

## L

Landsretten · 61  
Larsen, John · 92-4;103;115;129;108;201;204;326  
Larsen, K.B. · 38  
ligeløn · 36-7;40-1;205;321  
ligestilling · 42-3;80;84;91;109;111-2;134-9;146;169-70;201-2;204;214;  
293;296-7;323;327;330;340  
afdelingernes –sarbejde · 138  
i forbundet · 136  
og mainstreaming · 112  
og TIB · 112  
-sloven · 61  
-snævnet · 60-2  
-ssekretariatet · 111;169;203-4;214;296;333  
-sudvalg · 46;203;296-8  
Lindegaard, Claus · 183  
Lindøværfet · 37

lokale aftaler · 61;63;67  
Lykkegaard, Ellen · 206;209  
Lyngsie, M.C. · 29  
Løjbert, Ruth · 41-2  
løntrykkere · 30-1;320-1

## M

medlemsinddragelse · 124;130;169-70;212;234;276;301;341  
medlemstilbagegang · 295;306-7  
medlemsudvikling · 18-9;308-11;314;337  
menneskerettighedsdomstolen · 60;69  
midtvejskonferencen · 47;98;100;106;128  
minimallønssystem · 34  
murere · 30;131-2;263  
Murerforbundet · 19;21;322  
Møller, Kirsten · 180

## N

Nielsen, Olivia · 29;30  
Nielsen, Peter Hougård · 144  
Nielsen, Thomas · 37

## O

Offentlige Gruppe, Den · 209;255;301  
Olesen, Anders · 131-3;144-5;148  
Olsen, Edith · 37;41;321  
Olsen, Kjeld Hauerberg · 173;189;196;198-9  
organisationsenheden · 165;169;187;190;260  
organisationskonservatisme · 24-5;320;333-4;340  
organisationskultur · 22-4;47-8;66;206;320;339-40  
organisationssekretariatet · 169;201

## P

Pedersen, Tove Møller · 129;157;161;175  
personlig kontakt · 81;127;286;298;300;304  
Petersen, Alfred · 53  
PMF · 52  
politiske udvalg · 110-1;130;168-70;199;200;209;216  
Poulsen, Georg · 49;50  
Privat Service · 174;201;255;303  
procesorientering · 45;48;107;209;234;263;337  
produktorientering · 45;48

professionalisering · 275;282;291;295;299;301;305-6;336  
Pust, Mette · 100

## R

Radikale Venstre · 67  
Rasmussen, Anders Fogh · 15;67-9  
Rasmussen, Hans · 37  
Rasmussen, Poul Nyrup · 67  
rationalitet · 22-3  
regionalstruktur · 179  
regioner · 162;167;170;178-80  
rengøringsområdet · 35;40;114  
    det private - · 80;341  
repræsentantskab · 166;239-40;248-9;251;343;348  
repræsentantskabsstruktur · 240;249  
Restaurations- og Bryggeriarbejderforbundet (RBF) · 20;84;91;172-4;  
    190;195;199;210-2;250;332;341;347  
Rundberg, Bjarne · 104

## S

SAKS-projektet · 45-7;49;52  
samarbejdsforsøg · 26;41;45-6;49;75  
samlingskongressen · 27;151-2;158;160;182;189-90;198-9;330  
SAS · 75;78  
Scheuer, Steen · 11;204  
sekretariater · 39;48;110-1;113;138;157;168-72;174-6;199;201-4;  
    212;292;333-4;340  
sektorforhandlinger · 342  
selvregulering · 348  
Shakespeare · 65  
Simonsen, Hanne · 62  
Skovengård, Johnny · 97;100;107;122;136;144;146-7  
smede · 34;36-7;342  
snedkere · 30  
socialpolitik · 49;212  
specialarbejdere · 15;18;44;63;88;328  
statslige sektor, den · 40  
Storm, Ingelise · 52;72;78;199;214;217  
Storstrømsmodellen · 132  
strejkekasse · 29  
Strube, Willy · 39-42;44;49-51;60-7;71;73;76;85-6;113;323  
strukturreform i den offentlige sektor · 167  
strukturudvikling · 25-6;46-7;54-5;110;320-1  
sundhed · 212  
    ventelister · 134



Sverige · 31  
synlighed · 130;187;268;281-2;336  
Sømændenes Forbund · 19;322  
Sønder, Ejler · 40;321  
Sørensen, Arne · 62-3;75  
Sørensen, Finn · 183  
Sørensen, Inge · 62  
Sørensen, Ulla · 129;173;180-2;189;196-7

## T

Textil- og Beklædningsarbejderforbundet · 96  
Thrige-sagen · 59-63;66;75;82;323  
Tiim, Palle · 47  
tillidsrepræsentanter · 11;17;59;89-91;123;127;130;134;157;169;175;  
183-4;207;214;221;232-3;238;248-9;252;268-9;276-7;281-3;298-305;  
307-9;337-8;342-3  
tillidsrepræsentantnetværk · 248-9;283;299;301-5;307;311;315;337;341  
Transportgruppen · 80;116;201;341;344  
transportområdet · 35;228  
trepartsforhandlinger · 348  
typografer · 30

## U

ufaglærte · 15;18;26;29-32;35-6;38;42-3;45;51;55;61;63;71;85;88-9;93;195;  
211;320-1;323;328  
urafstemning · 16;21;110;125;141-3;152-3;158;182;184;188-9;210-1;244;  
330;347  
USA · 36

## V

vejledningsenhed · 119  
viceforretningsfører · 171;173;176  
Viemose, Hans Christian · 107-8  
Vilvorde · 82-4  
virksomhedsfusioner · 21-3  
VK-regeringen · 15;62;67-70;72;94;290;323  
Voksne Arbejdere i Danmark · 40

## W

Winckler, Poul · 71  
Wivel, Viggo · 53

Y

ydre pres · 10;18;21;25-6;62;67;69;153;215;316;319-20;323;325;339

Ø

ø-afdelinger · 130

økonomisk pres · 20;23;325

# Bogens forfattere

## **Jesper Due**

Uddannet elektriker, mag.art. i kultursociologi i 1976. Har siden arbejdet som forsker med speciale i organisationerne på arbejdsmarkedet og overenskomstsyste­met. Fil. dr. i sociologi fra Lunds Universitet i 1991. Professor ved FAOS, Forskningscenter for Arbejdsmarkeds- og Organisationsstudier, Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Har sammen med kollegaen Jørgen Steen Madsen skrevet en række værker om den danske aftalemodels historie og udvikling, blandt andet Den Danske Model, 1993, Forligsmagerne, 1996, Fra magtkamp til konsensus - Arbejdsmarkedspensionerne og den danske model, 2003, samt Fra stor­konflikt til barselsfond - Den danske model under afvikling eller fornyelse, 2006.

## **Jørgen Steen Madsen**

Uddannet journalist, mag.art. i kultursociologi i 1976. Har siden arbejdet som forsker med speciale i organisationerne på arbejdsmarkedet og overenskomstsyste­met. Fil.dr. i sociologi fra Lunds Universitet i 1991. Professor ved FAOS. Har sammen med sin kollega Jesper Due - jævnfør eksemplerne ovenfor - skrevet en række værker om den danske aftale­models historie og udvikling.

## **Mikkel Møller Johansen**

Bac.scient.soc. fra Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Har været tilknyttet FAOS siden 2002 og blandt andet medvirket med udformningen af kvantitative analyser i projekterne om Ny Løndannelse i amter og kommuner og Samarbejdssystemet i kommunerne i Danmark. Desuden har han været projektmedarbejder i forbindelse med bøgerne Arbejdsmarkedspensionerne og den danske model og Fra stor­konflikt til barselsfond - Den danske model under afvikling eller fornyelse.

## **Katrine Søndergård**

Cand.scient.soc. fra Sociologisk Institut, Københavns Universitet og bac.mag. i antropologi og etnografi fra Århus Universitet. Har været tilknyttet FAOS siden januar 2006 og blandt andet arbejdet med undersøgelser af forhandlinger og fleksibilitet på virksomhedsniveau. Har skrevet specialet Strategier for flexicurity. Praksis på franske og danske virksomheder.