

Dagens Nyheters tryckeri

En jämförande tvåfallsstudie av företaget och makten

Abstract

This study is an institutional analysis of the firm both as it is theoretically conceptualized and how it takes shape and changes. The role of power relations between management and employees is especially examined with the aim of evaluating possible connections between the firm as an institution and power relations within it. Based on a comparison of two cases (two selected periods of the same organization) it asks "How closely does each case match the conceptual characteristics of the firm?"; "What are the power relations between management and employees in each case?"; and finally "What factors account for the resulting differences?". It is found that there is a negative correlation between employee power and proximity to the firm as a concept. The movement as an institution, typically characterized by opposition to hierarchy and a champion of institutional change, is found to be an effective means for employees to tilt power relations, thereby effecting an institutional drift away from the firm as a concept. In that process employees break the self-reinforcing institutional dynamic internal to the firm.

Keywords: *Institutional economics, institutionalism, industrial relations, labor relations, firm, power, empowerment, social movement.*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 PROBLEMOMRÅDE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	1
1.2 SYFTE	2
1.3 DISPOSITION.....	2
2. TEORETISK DISKUSSION	3
2.1 INSTITUTIONELL UTGÅNGSPUNKT.....	3
2.2 FÖRETAGETS KÄNNETECKEN	6
2.3 MAKTT	8
2.4 ÅTERKOPPLING TILL FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE.....	10
3. METOD	11
3.1 ABDUKTIV FÖRSTÅELSEANSATS	11
3.2 JÄMFÖRANDE FALLSTUDIE	11
3.3 VAL AV STUDIEOBJEKT.....	12
3.4 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
4. FALL 1: RELATIONEN 1972-1978	14
4.1 BAKGRUND OCH CENTRALA AKTÖRER	14
4.2 FRÅGOR ATT HANTERA.....	15
4.3 HÄNDELSEFÖRLOPP	16
5. ANALYS AV FALL 1	21
5.1 RELATIONENS NÄRHET TILL FÖRETAGET.....	21
5.2 MAKTT	26
6. FALL 2: RELATIONEN 1999-2005	30
6.1 NYA KONSTELLATIONER	30
6.2 FRÅGOR ATT HANTERA.....	31
6.3 HÄNDELSEFÖRLOPP	33
7. JÄMFÖRANDE ANALYS AV FALL 2	39
7.1 RELATIV NÄRHET TILL FÖRETAGET	39
7.2 MAKTT	46
8. SLUTDISKUSSION	49
8.1 FÖRETAGETS INSTITUTIONELLA LOGIK	49
8.2 MAKTTEN SOM FORMERANDE DRIVKRAFT	50
8.3 RÖRELSEN SOM OMORDNARE.....	50
8.4 EXTERNA FAKTORER – SAMHÄLLELIG FÖRÄNDRING?	51

TACK

Ett stort tack till dem som möjliggjort studien: Grafiska Personalklubben på DNEX-tryckeriet och Bonniers ledningspersoner, handledare och administrativ personal på institutionen för Företagande och ledning! Tack också, släkt och vänner som visat stort tålamod!

1. INLEDNING

I institutionell teori innebär varje studie av en organisation en studie av ideal. Organisationen förkroppsligar i sig själv föreställningar om hur relationer mellan människor kan eller bör se ut. Därmed är den också en arena för samverkan och konflikt om de bakomliggande idealen. Det följande är en över tid jämförande undersökning av dessa processer i en given organisation – Dagens Nyheter. Det är då relationen mellan anställda och ledning i tryckeriverksamheten som är föremålet för studien.

Dagens Nyheter har länge varit Sveriges största dagstidning och en betydelsefull aktör i det svenska kulturella och politiska landskapet. Den är en central komponent i familjen Bonniers stora mediekoncern. För att få tidningen i cirkulation behövs fortfarande – trots Internetupplagens ökade betydelse – ett tryckeri. I tryckeriet arbetar grafikerna. Allmänt har typografiska fackförbundet och grafikerna som yrkeskår betraktats som ett av de starkaste facken i svenskt näringsliv.

År 1977 publicerades en Harvard-studie om det konfliktfyllda förhållandet mellan DN:s ledning och de anställda i tryckeriet vid införandet av ny tryckteknik. Studien skildrar hårdföra förhandlingar, strejker och maskningar. Diskussionerna kretsade då, förutom behovet av rationalisering, kring ämnen som ”meningsfullt arbetsinnehåll”, oron att det grafiska arbetet skulle bli överflödigt och tas över av maskiner. 26 år senare, år 2003, kunde man i tidningen läsa:

DNEX, som trycker Dagens Nyheter, varslade på tisdagen en fackligt förtroendevald om avsked efter den senaste tidens produktionsstörningar i tryckeriet.

Som student i organisationsteori väcktes då en nyfikenhet hos mig. Vad var det som skedde på DN:s tryckeri? Tvistade man fortfarande om det som på 70-talet diskuterats så hett? Vad hade förändrats och vad hade bestått sedan dess i relationen mellan ledning och anställda inom tidningsproduktionen? Det blev motivet till denna uppsats.

Uppsatsen bygger på en jämförelse av två fall, där händelserna i Harvard-studien från 70-talet bildar det första, och inhämtad data kring händelserna 2003 bildar det andra. Det som jämförs är relationen mellan ledning och anställda i tryckeriet. Det är alltså en arbetslivsstudie (det s.k. *industrial relations*-fältet).

1.1 Problemområde och frågeställning

I fokus för jämförelsen ligger relationens institutionella karaktär. Med det avses de grundförutsättningar som anställda (arbete) och ledning (kapital) möts under och vilka faktorer som bestämmer de förutsättningarna. Det innebär en analys inriktad på att belysa institutionella funktionssätt så som de framträder i praktiken. Företaget som institution – som relationstyp mellan anställda och ledning – hamnar då i centrum. I vilken mån och på vilket sätt framträder företaget som *idé* i praktiken, och varför? Hur hänger det ihop med maktförhållandena i relationen? Det är problemområdet.

För att ta sig an problemet behöver först två teoretiska frågor besvaras:

- *Vad är ett företag?*
- *Vad är makt?*

Utifrån institutionell teori utreds vad som kännetecknar företaget som institution, och det placeras i ett sammanhang som en av många former av mänskliga (ekonomiska) relationer. Det utforskas vad makt är, vilken roll den spelar i institutionernas dynamik samt hur den kan analyseras i empiriska relationer.

De följande tre frågeställningarna är empiriska och analytiska:

- *I vilken mån kan företagets kännetecken iakttas i respektive fall?*
- *Hur ser maktförhållandena ut i respektive fall?*
- *Hur kan de resulterande skillnaderna mellan fallen förklaras?*

De utmärkande egenskaperna hos företaget som institution och maktförhållandena pekas alltså ut i den studerade relationen vid respektive tillfälle. Därefter söks förklaringar till de resulterande skillnaderna mellan fallen.

1.2 Syfte

Studiens syfte är att empiriskt pröva den bild av företaget som ges i institutionell teori. Detta genom att visa på aspekter som samvarierar med den observerade relationens relativa närhet till företaget som idé – då avses särskilt dess samband med maktförhållanden. Om sådana samband mellan en relations maktförhållanden och dess närhet till företaget som institution kan fastställas innebär det ett steg på vägen mot att förstå dels hur företaget i praktiken yttrar sig, dels vilka krafter som driver institutionell förändring.

1.3 Disposition

Studiens framställning inleds med en teoretisk diskussion som utvecklar mina utgångspunkter för förståelsen av mänskliga interaktioner (utbyten) och makt. Här etableras vissa förbegrepp utifrån teori och tidigare forskning. Studiens frågeställningar utvecklas och tolkas.

Baserat på dessa utgångspunkter förklaras därefter studiens metod och utformning. Det innebär att fallstudien som allmän metod motiveras, men också att min specifika utformning av den förklaras.

I del 4 framställs därefter de viktigaste händelseförloppen och förutsättningarna i det första fallet. Det innebär att relevanta intervjusvar och andra källor sammanställs till att skildra de valda aspekterna av relationen mellan ledning och anställda. Del 5 är en delanalys av fall 1 utefter frågeställningarna.

I del 6 framställs empirin från fall 2. Del 7 följer med en jämförande analys av fall 2, där de två fallen kontrasteras utifrån frågeställningarna.

I del 8 dras kopplingar mellan de viktigaste fynden och de ställs mot syftet med studien. Förslag på alternativa tolkningar och vidare forskning tas upp.

2. TEORETISK DISKUSSION

Studiens teoretiska utgångspunkt grundar sig i institutionell teori, som är ett bredare betraktelsesätt av ekonomi jämfört med neoklassisk teori. Det institutionella perspektivet och dess syn på människan och samhället introduceras. Företaget som institution identifieras och maktens roll och mätbarhet utforskas.

2.1 Institutionell utgångspunkt

Inom studiet av ekonomi är institutionell ekonomi, eller institutionalism, ett alternativ till den neoklassiska traditionen. Medan den neoklassiska (idag förhärskande) färan ser ekonomins vetenskapliga grundproblem i resursallokering, inkomstfördelning, produktionsnivå och prissättning, menar institutionalisterna att ekonomins organisatoriska struktur är det som verkligen bestämmer dess funktionssätt. De kontroll- och maktförhållanden som råder i samspelet mellan marknaden, staten, rättsapparaten, normsystemen osv., ses då som den viktigaste reglermekanismen i ekonomin – priser, utbud och efterfrågan kan inte ses endast som utfall av marknadsmekanismer.¹

I och med detta vidgas också själva begreppet ”ekonomi” utöver marknaden. Marknaden ses i sig som en institution som samspelar med de övriga (ekonomiska) institutionerna, och även inom marknaden finns ”underinstitutioner”, såsom företaget. Typiskt sett har institutionell teori därmed sökt sig bort från uteslutande matematiska analyser baserade på fiktiva marknader med aktörer som söker nyttomaximering. Istället har inriktningen varit mer empirisk, såsom verkliga institutioners funktionsätt, relationer mellan näringsliv och stat, osv.²

I sin bok ”Samhällorganisation” utvecklar Sven-Erik Sjöstrand ett omfattande teoretiskt ramverk för förståelsen av ekonomin ur ett institutionellt perspektiv. Det har utgjort den huvudsakliga utgångspunkten för den teoretiska delen av detta arbete. I boken drar Sjöstrand upp ett antal idealtyper av människan som samhällsaktör och institutioner inom vilka hon verkar. Olika institutioner implicerar olika bilder av människan och hennes handlingslogik.

Människan som aktör

I neoklassisk ekonomisk teori har försöken att isolera den rena marknaden som studieobjekt åtföljts av skapandet av en kalkylerande mänsklig idealtyp – den ekonomiska människan (*homo economicus*). Denna modell av människan är nyttomaximerande, rationell och egoistisk.

Av de ekonomer som arbetar efter den ekonomiska människan som modell (hädanefter ”EM-modellen”) definieras nytta som individens subjektiva upplevelse av njutning, tillfredsställelse, lust/olust, osv. I sina ekonomiska val antas hon då välja det som maximerar hennes tillfredsställelse och egennytta. Eftersom dessa upplevelser inte går att direkt mäta har de i ekonomisk analys ersatts av marknadsvärdet som

¹ Se Samuels, WJ, 'Institutional economics', *The New Palgrave Dictionary of Economics*, andra upplagan, SN Durlauf & LE Blume (red.), Palgrave Macmillan, New York, 2008.

² Se Samuels.

nyttomått. Därmed blir den ekonomiska människans nyttomaximering en monetär maximering. Implicit i maximeringstanken ligger också att den ekonomiska människan är "rationell" i snäv bemärkelse. Det innebär att hon kan räkna ut vilka val som kommer att maximera hennes nytta, eller med andra ord, hon känner till sina preferenser.³ Eftersom det är individens personliga lycksökande som allena driver hennes handlande i EM-modellen, blir hon också rent egoistisk.⁴ Ur ett sådant perspektiv måste förhållandet mellan anställd (arbete) och arbetsgivare (kapital) betraktas som en transaktion där den anställda säljer sitt arbete till arbetsgivaren till högsta möjliga pris per arbetsenhet. Arbetsgivaren å sin sida försöker minimera priset (lön per arbetsenhet), eftersom det maximerar hans vinst och därmed nytta. Detta är också de enda hänsynen som aktörerna tar.

Även om den ekonomiska människan som modell har ett förklaringsvärde i många fall, finns det många viktiga aspekter som inte tas upp i den eller som är vilseledande. En aspekt som inte tas upp är socialt betingade handlingsmotiv. Sjöstrand påpekar att det finns traditioner och normer som lagrats historiskt i ett samhälle och att dessa, lika väl som en individs förväntade nytta, styr handlandet i ekonomiska relationer och institutioner.⁵ Det illustreras bl.a. i ekonomiska experiment där enskilda deltagare ofta avstår från egen vinning till fördel för sin grupp därför att så är "skäligt". Den sociala normen om skälighet styr då handlandet snarare än EM-modellens vinstmaximeringslogik och egennytta. Denna s.k. skälighetslogik har även visats vara närvarande i praktiken.⁶

Människors föreställningar om skälighet tycks alltså påverka deras ekonomiska utbyten. Det tyder på att åsikter kommer till uttryck och påverkar de ekonomiska utbytena. Uppfattningar om skälighet, jämlikhet, rättvisa osv. kan kommuniceras i de ekonomiska utbytena.⁷ EM-modellens antaganden försvårar betraktandet av dessa faktorer.

Ett annat problem med EM-modellen är huruvida människor har stabila preferenser. Många forskare menar att människor i själva verket har motstridiga preferenser samtidigt, och dessutom att preferenser förändras över tid. Det leder till ett inkonsekvent, "irrationellt" beteende. Vidare påpekar Sjöstrand (efter Hymer och Roosevelt) att människors preferenser med avseende på produktions- och arbetsorganiseringen underrepresenteras i neoklassisk mikroteori.⁸ Det kan alltså finnas preferenser som har med själva transaktionen att göra, eller (i anställningsrelationer) utförandet av arbetet – inte bara dess ersättning.

I sin genomgång av ekonomisk och sociologisk teori bygger Sjöstrand upp en mer differentierad modell som han benämner den sammansatta (interaktiva) människan. I den placeras EM-modellen in som en typ av utbytesrelation – som benämns "kalkylerande" – och ytterligare två typer läggs till: "genuina" och "idémassiga" relationer. Människan ses då som en mångfasetterad aktör i det att hon följer flera, delvis

³ Se S-E Sjöstrand, *Samhällsorganisation*, Doxa, Lund, 1985, s. 63-65.

⁴ Jfr Sjöstrand, s. 62.

⁵ Se Sjöstrand, s. 57.

⁶ Se Sjöstrand, s. 72.

⁷ Jfr Sjöstrand, s. 94.

⁸ Se Sjöstrand, s. 66.

motsägelsefulla, typer av handlingslogik i sina utbyten med andra människor. Den kalkylerande relationen är då ett ansiktslöst möte mellan köpare och säljare på en perfekt marknad, där båda parter är utbytbara.⁹

Det som benämns genuina relationer följer släkt- och vänskapsbandens logik. Dessa relationer skiljer sig från de kalkylerande marknadsmässiga relationerna bl.a. genom att parterna i relationen inte är utbytbara ("partikularism" istället för "universalism") och att det som förmedlas är saker som kärleksfullhet, förtrolighet och autenticitet.¹⁰ Exempelvis utbyte av julklappar förstås bättre som denna typ av relation än som ett kalkylerande utbyte av nyttigheter. Idémässiga relationer baseras på ideal, åsikter och religion. Liksom i genuina relationer är människorna här inte utbytbara.¹¹ Det spelar roll vilka värderingar människorna i relationen har. Principen om skälighet är ett exempel på en idémässig aspekt i utbyten.

Med denna tredelade modell av en sammansatt människa kan förhållandet mellan anställd och arbetsgivare visserligen fortfarande ses som ett vinstmaximerande utbyte av rena nyttigheter (arbete mot lön) men det finns också utrymme för vänskapsrelationer och sympatier att blandas in; åsikter om lönens respektive arbetsinsatsens skälighet kan uttryckas, och så vidare.

Institutioner och institutionell förändring

Som ovan nämnts sker ekonomiska och andra utbyten mellan människor i ett socialt sammanhang. För att förstå utbytena är det därför nödvändigt att behandla dessa sammanhang.

Enligt Sjöstrand råder en växelverkan mellan det sociala sammanhanget och utbytena som sker inom det. Med detta menas att relationerna regleras och guidas av sociala institutioner samtidigt som institutioner själva består av och skapas i utbytena mellan människor. Människor både styrs av och styr alltså institutionerna.¹²

Vad är då en institution? Sjöstrand beskriver institutionerna som det som betingar regelbundenheter i människors handlanden över tid. Tidigare sätt att handla ärvs alltså ner genom historien och bildar ramverk, eller "infrastrukturer" för utbyten mellan människor.¹³ Exempel på institutioner som Sjöstrand identifierar är företaget och rörelsen. Sjöstrand associerar dessa idealtyper av organisationer med de tre relations-typerna "kalkylerande", "idémässiga" och "genuina". Han drar också en skiljelinje mellan hierarkiska respektive nätverksbaserade institutioner (se figur 1).

⁹ Se Sjöstrand, s. 19.

¹⁰ Se Sjöstrand, s. 177.

¹¹ Se Sjöstrand, s. 171.

¹² Se Sjöstrand, s. 19.

¹³ Se Sjöstrand, s. 18.

Dominerande relationsform	HIERARKI / HETERARKI	INSTITUTIONER		
		företag	förening / federation	klan
	NÄTVERK	marknad	rörelse	krets
		kalkylerande	idémässigt	genuint
		dominerande relationsinnehåll		

Figur 1 Sjöstrands organisatoriska idealtyper.¹⁴

Enligt Sjöstrand är det viktigt att skilja mellan idealtyp och framträdelse. Verkliga organisationer är t.ex. aldrig rena företag i sin framträdelseform. De avviker från institutionerna och blandar mellan dem. Denna ofullkomliga reproduktion är ett uttryck för samhällsförändring. Genom att idéerna realiseras – framträder – på ett ofullkomligt sätt, föder framträdelseformerna kontinuerligt tillbaka på idéerna själva och samhället förändras.¹⁵ Dessutom har rörelsen som institution en i sig förändrande kraft. Sjöstrand menar att rörelsen, karakteriserad av nätverksform och idémässigt innehåll, ofta har som mål att utmana hierarkier och förändra grundläggande idéer.¹⁶

2.2 Företagets kännetecken

Företaget som institution är alltså ett specialfall av möjliga relationsformer. Dess kännetecken är hierarki och kalkylerande handlingslogik mellan parterna. Det implicerar kontrakt snarare än förtroende som reglerande mekanism.

Kalkylerande, hierarkisk relation

I sin idealform är företaget "en kontraktssupplett hierarki grundad i kalkylerande relationer mellan människor".¹⁷ Företaget ses i detta perspektiv som en uppsättning kontrakt mellan aktieägare (huvudman), ledning (exekutiv) och anställda samt övriga intressenter. Sjöstrand menar att anställningskontraktet här är unikt i den meningen att det inte stipulerar någon exakt insats, samtidigt som ersättningen är fix. Den anställda kan i betydande utsträckning "välja engagemangsnivå", eller prestation till företaget, eftersom arbetsinsatsen oftast inte tydligt specificeras. Det skiljer sig i den bemärkelsen från företagets kontrakt med kunder, långivare, etc. Omvänt är det för aktieägaren, vars insats är given men avkastning varierar. På det sättet absorberar aktieägaren företagets ekonomiska risk. "Priset" för det risktagandet är aktieägarens ledningsrätt över verksamheten.¹⁸

Ledningsrätten och hierarkin blir också ett sätt på vilket den anställdes arbetsinsats säkerställs. Sjöstrand benämner denna hierarkins funktion "imperativ samordning", alltså samordning genom auktoritet (vunnen genom kontrakt). Han framhåller också att detta hänger samman med antagandena i EM-modellen. I ett arbetslag av kalkylerande människor kommer varje individ att söka minimera arbetsinsatsen i förhållande

¹⁴ Se Sjöstrand, s. 16.

¹⁵ Se Sjöstrand, s. 19.

¹⁶ Se Sjöstrand, s. 308.

¹⁷ Se Sjöstrand, s. 180.

¹⁸ Se Sjöstrand, s. 182.

till belöningen och därmed försöka ”friåka” på de andras arbete. Därför krävs att arbetsinsatsen utvärderas och kontrolleras av en person som har rätten att mäta prestationer, fördela belöningar, instruera handlandet samt rätten att ingå och avsluta kontrakt.¹⁹ Hierarki står alltså i motsättning till medbestämmande för de anställda. Åtminstone i bemärkelsen att ledning och anställda kompromissar i verksamhetsbeslut när de är oeniga (till skillnad från enbart informationsinhämtning från anställda).

Lågt förtroende

Ett teoretiskt härlett kännetecken hos företaget är en låg förtroendegrad mellan ledning och anställda. Det har att göra med den individuellt kalkylerande handlingslogik som är en del av EM-modellen och den hierarki som hänger samman därmed. Han citerar Ouchi, som hävdar att moderna organisationer bygger på kontroll framför förtroende, och en syn på anställda som opålitliga:

More commonly, modern organisations adopt the attitude that workers are not to be trusted, that they will willingly lie, cheat, and steal. Thus the organisation employs a variety of devices which have the sole objective of closely monitoring not only output but also work behaviour, controlling every action, rewarding desired performance and punishing undesired performance. [...] Workers, denied the possibility of psychological growth in their work, become psychologically disabled, manifesting lower levels of motivation and of energy not only in their work but in many areas of life.²⁰

Det finns alltså en motsättning mellan hierarki och förtroende i empiriska studier. Hur är det då i teorin? Är förtroendefulla relationer förenligt med hierarki över huvud taget? Sjöstrand ifrågasätter det. Mot bakgrund av de förtroendelösa relationer som funnits i moderna organisationer har många (amerikanska) forskare förespråkat en ändring i ledarstil.²¹ Exempelvis McGregor uppmanar då till en relation där överordnade har en ”positiv människosyn” och vågar lita på sina underordnade (uttrycks i McGregors berömda ”teori X och teori Y”).²² Sjöstrand menar dock att dessa arbeten till stor del förbiser makt- och intresseperspektiv och därför tappar i relevans.²³ Jag är benägen att hålla med, eftersom ett lågt förtroende finns inbyggt i den hierarkiska relationens idé.

Den relationstyp som Sjöstrand benämner ”genuina relationer”, alltså vänskaps- och släktrrelationer, utmärks av en hög grad av förtroende. Till skillnad från kalkylerande relationer bygger dessa på närhet och ”autenticitet” istället för (ömsesidig) egen nytta.²⁴ Därmed kan närvaron av vänskap i relationen mellan anställda och ledning ses som tecken på ett högt förtroende, och avvikelse från företaget som institution.

¹⁹ Se Sjöstrand, s. 158-159.

²⁰ W Ouchi, 'Coupled vs Uncoupled Control in Organizational Hierarchies' i M Meyer et al (red.), *Environments and Organizations*, Jossey/Bass, San Francisco, 1978, citerad i Sjöstrand, s. 225.

²¹ Se Sjöstrand, s. 224.

²² Se D McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960, refererad i Sjöstrand, s. 224.

²³ Se Sjöstrand, s. 224.

²⁴ Se Sjöstrand, s. 224.

2.3 Makt

Som ovan nämnts är makt ett centralt begrepp i institutionell teori. Makten anses spela en viktig roll också i ekonomin. Sjöstrand menar att institutionerna i sig är uttryck för makt:

[De institutionella villkoren] representerar (nödvändiga) bindningar – de tillför människan identitet och förankring i tillvaron. De skapar mening och sammanhang men fungerar också så att de sluter och öppnar zoner av osäkerhet. Därmed bär de konkret maktrelationerna i ett samhälle och fungerar ytterst som uttrycket för drivkraften i ett samhälle. Maktrelationerna är därmed på sätt och vis (re)produktionens 'motor'.

Makten hänger alltså intimt ihop med institutionerna och deras förändring. När det gäller makten inom företaget som institution citerar Sjöstrand Cleggs & Dunkerleys materialistiska ansats:

[...] power in organizations derives from control of the means and methods of production. This twofold resource base allows the possibility of worker control of methods of production. It is in such a situation that strategically contingent workers... or workers with a degree of control of uncertainty ...have a strictly limited potential for a small, minor but relative degree of control over and above that formally granted them. But such marginal elements of control must be seen in the context of the capitalist mode of production.²⁵

Anställdas makt ses ur detta perspektiv som nödvändigtvis marginell i förhållande till ledningens (eller åtminstone aktieägarnas). Dock menar Sjöstrand att det inte är så enkelt. Den anställdes handlingsfrihet är ofta större än man intuitivt föreställer sig. Sjöstrand påpekar dessutom att de strukturer som existerar är givna på förhand också för ledningspersoner. Även huvudmannen är "fånge" i ett produktionssystem, som möjligen gynnar honom, men som ändå inte är något uttryck för "makt", eftersom det uppstått oberoende av honom.²⁶ Det som skiljer Sjöstrands och Cleggs & Dunkerleys bedömningar har att göra med definitionen, eller konceptualiseringen, av makt.

Makt som begrepp

I analysen av fallen kommer jag huvudsakligen att arbeta med Sjöstrands makt-koncept. Den generella bild av makt som han beskriver (till stor del hämtad från Foucault) är att makten är relationell och överallt närvarande. Det innebär att makt är något som uppkommer i förhållanden mellan människor. Varje utbytesrelation springer ur ett ömsesidigt men asymmetriskt beroende där man utbyter värden. Samtidigt som parterna utökar varandras handlingsmöjligheter genom utbytet sätter de med nödvändighet också begränsningar på varandra. Detta gäller alltifrån de vardagligaste ting till de mest dramatiska maktutövningarna. Makten är i denna bemärkelse en absolut central drivkraft i all form av kollektiv, organiserad handling. Makt är inte begränsad till tvingande medel, och den är inte liktydig med formell över- och

²⁵ S Clegg & D Dunkerley, *Organization, Class and Control*, Routledge and Kegan Paul, London, 1980, citerade i Sjöstrand, s. 281.

²⁶ Se Sjöstrand, s. 281-282.

underordning.²⁷ Med andra ord beror det på det enskilda fallet om ledningen verkligen realiserar makten på det sätt som Clegg & Dunkerley beskriver.

Maktens kännetecken

I grunden utgår jag från att makten måste observeras i den handlingsfrihet som parterna förfogar över inom sin relation. För att kunna utvärdera denna följer jag Sjöstrands (efter Crozier & Friedberg) förslag på frågeställningar att arbeta efter:

- *Vilka resurser har var part och vilka fördelar kan utövas via dessa för att utvidga handlingsutrymmet?*
- *Vilka kriterier avgör resursernas relevans? Deras mobiliserbarhet?*²⁸

Den första frågan, om resurser, handlar om det som kallas osäkerhetszoner i relationen. Det kan översättas till de kontroll- eller ansvarsområden som respektive part har. En grupp som jobbar med tillverkning av tryckplåtar har exempelvis en viss kontroll över det området, just den osäkerhet som ligger i hur arbetet faktiskt utförs, detaljkunskap om de tekniska förutsättningarna, bemanningskraven osv. Kontrollen över denna osäkerhetszon är en resurs som innebär handlingsfrihet och kan ge makt för den gruppen. Detsamma gäller för de olika delarna av budgetering, planering osv.²⁹

Den andra frågan handlar om dessa resursers relevans eller effektivitet. Det knyter an till organisationens struktur och de osäkerhetszoner som uppkommer till följd av den. Organisationens struktur skapar villkor för maktutövning i det att den etablerar hierarkier och normer som begränsar handlingsfriheten och skapar viss förutsägbarhet; den bestämmer arbetsfördelning och ”ger” därmed osäkerhetszoner till olika grupper/individer. Ju mer kritisk en osäkerhetszon är i strukturen, desto mer av en maktresurs kan den vara om en part lyckas mobilisera den på ett effektivt sätt.³⁰

Maktanalysen kommer alltså att fokusera på de eventuella skillnader som finns mellan de båda fallen vad gäller maktresurser samt vilka kriterier som avgör om de mobiliseras eller inte.

²⁷ Se Sjöstrand, s. 270-274.

²⁸ M Crozier & E Friedberg, 'Organizations as Means and Constraints of Collective Action' i M Warner (red.), *Organizational Choice and Constraint*, Saxon House, Westmead, 1977, refererade i Sjöstrand, s. 273.

²⁹ Jfr Sjöstrand, s. 273.

³⁰ Jfr Sjöstrand, s. 273.

2.4 Återkoppling till frågeställning och syfte

De teoretiska frågeställningarna ”vad är ett företag?” och ”vad är makt?” har nu utforskats, så att de empiriska frågeställningarna kan utvecklas. Den första frågan

”I vilken mån kan företagets kännetecken iaktas i respektive fall?”

förgrenar sig då till *”I vilken mån är relationen mellan anställda och ledning i respektive fall*

- *hierarkisk?*
- *kalkylerande?*
- *präglad av lågt förtroende?”*

Den andra frågan

”Hur ser maktförhållandena ut i respektive fall?”

utvecklas till

- *”Vilka resurser har var part och vilka fördelar kan utövas via dessa för att utvidga handlingsutrymmet?”*
- *”Vilka kriterier avgör resursernas relevans? Deras mobiliserbarhet?”*

I jämförelsen av fallen kommer skillnaderna mellan fallen att sättas i samband. Finns det samvariationer mellan relationens närhet till företaget som idé och maktförhållandena mellan ledning och anställda? Vad säger det om företaget, om institutionell förändring och dess drivkrafter?

3. METOD

Inför och under studien har jag gjort ett antal ställningstaganden vad gäller kunskapsproduktion och praktiskt upplägg av undersökningen. I denna metoddiskussion redovisas något av den processen.

3.1 Abduktiv förståelseansats

Studien har en tolkande ansats som syftar till att förstå och karakterisera förhållandet mellan ledning och anställda i organisationen. Teori används både för att stödja och problematisera tolkningarna. Detta är i linje med den förståelseansats som Alvesson & Sköldberg betecknar ”abduktion”.³¹

Alvesson & Sköldberg beskriver abduktion som en kombination av induktion och deduktion. Medan induktionen söker bilda teori från empirisk observation och deduktion utgår från teori för att förklara empiri, tillämpar abduktion en alternering mellan teori och empiri för att nå en förståelse av observationer och dess bakomliggande mönster. Abduktionen tillåter kontinuerliga justeringar av frågeställningen allteftersom ny empiri kommer fram. På samma sätt möjliggör denna metod att ”följa spår” utanför det objektområde som valts i utgångsläget.³² I denna studie är en sådan metod lämplig, eftersom exempelvis händelser inom organisationen kan ha direkta orsaker utanför den som ändå är relevanta för frågeställningen. Likaså måste ibland stickspår göras i tiden strax före och efter fallstudierna.

3.2 Jämförande fallstudie

Studien är genomförd som två fallstudier, där skillnaderna dem emellan fokuseras och analyseras. Enligt Yin är fallstudien som metod att föredra just då det gäller att studera verkliga aktuella skeenden som forskaren inte kan styra. Liksom vid en historisk studie används rådata som mötesprotokoll, tidningsartiklar, memoarer, men i fallstudien används också undersökarens egna observationer på plats samt intervjuer med människor som var där. Med en sådan mångfald av källor kan forskaren stöta vittnesmål mot varann för att nå en trovärdig bild av centrala händelser (så kallad ”triangulering”).³³

Eftersom de två fallen utspelar sig i samma organisation vid två olika tillfällen blir skillnaderna dem emellan en fingervisning om den utveckling som skett över tid. På så sätt kan den klassas som en longitudinell fallstudie.³⁴

³¹ Se M Alvesson & K Sköldberg, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994, s. 42.

³² Se Alvesson & Sköldberg, s. 42.

³³ Se RK Yin, *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö, 2007, s. 25.

³⁴ Se Yin, s. 63.

3.3 Val av studieobjekt

Denna studie hade kunnat göras på en mängd olika organisationer och tider, men det fanns två viktiga kriterier som de två fallen i DN uppfyllde och som ligger bakom urvalet.

Det första är situationernas likhet vad gäller utagerande konflikt. I både fall 1 och 2 kom det till konkreta konfliktåtgärder för att förhandla fram lösningar på intressekonflikter. Maskning förekom eller påstods förekomma i båda fallen och i fall 2 avskedades en facklig förhandlare. Graden av konflikt är alltså hög i båda fallen, vilket bidrar till jämförelsens giltighet.

Det andra är tillgängligheten av data. Det historiska fall 1 är relativt väl dokumenterat med avseende på förhållandet mellan ledning och anställda. Den facklige huvudförhandlarens memoarer finns tillgängliga, det finns en fallstudie som tar upp centrala händelseförlopp och tankegångar hos båda parter, och så vidare. Det finns alltså gott om stoff att jämföra med det mer nutida fall 2.

3.4 Praktiskt tillvägagångssätt

Efter att ha utformat de grova dragen i studieupplägget tog jag kontakt med fackklubben på DNEX och bokade en inledande intervju med Claes Hallin, klubbordförande. Det var en öppen intervju där jag ställde generella frågor och bildade mig en uppfattning om centrala händelser och tankegångar från löntagarnas perspektiv. Jag fick även se kontorslokaler, tryckpressar och packsal för att förstå hur arbetet rent praktiskt var indelat.

Efter det första besöket bestämdes tidsperioden för fall 2 till 1999-2005, eftersom det var i denna period som konfliktgraden var hög och huvudaktörerna för båda parter var desamma. Vid tiden för intervjun, 2007, var en ny ledning för DNEX på plats och konflikter agerades inte ut på samma sätt, varför jag inte bedömde det förhållandet som lika lämpligt att jämföra med fall 1. Detta är alltså ett exempel på den typen av anpassning av urvalet av studieobjekt som den abduktiva metoden möjliggör.

Samtliga intervjuer därefter var halvstrukturerade utefter studiens frågeställningar. De flesta av samtalen spelades in och transkriberades medan några dokumenterades med anteckningsblock. Efter och under intervjuandet gick jag igenom tidningsartiklar och böcker om de centrala händelserna för att fläta ihop allt till sammanhängande berättelser. Jag gick då också igenom ytterligare teori om relationer i arbetslivet för att finna belysande sätt att tolka förloppen i respektive period.

Tabell 1 *Intervjuade*

Respondent	Position	Tid (min)	Datum
Jan-Olov Astvik	GPK	61	2007-05-14
Thomas Axén	Fd vd Marieberg	60	2009-02-16
Bengt Braun	Vd Bonnier	60	2009-01-29
Claes Hallin	Klubbordf GPK	60	2007-03-20
		75	2007-06-20
Olov Hellberg	Teknisk chef	33	2007-04-16
Hans Jansson	GPK	67	2007-05-14
Dan Johansson	Löntagarkonsult	81	2007-05-11
Karl	GPK	25	2007-05-14
Greger Kling	Fd vd Bold	20	2007-08-13
		9	2007-08-20
Björn Lundberg	GPK	37	2007-04-16
Eddie Morén	Fd GPK	157	2007-07-11
Erik Wallhed	Vd DNEX	60	2007-05-25

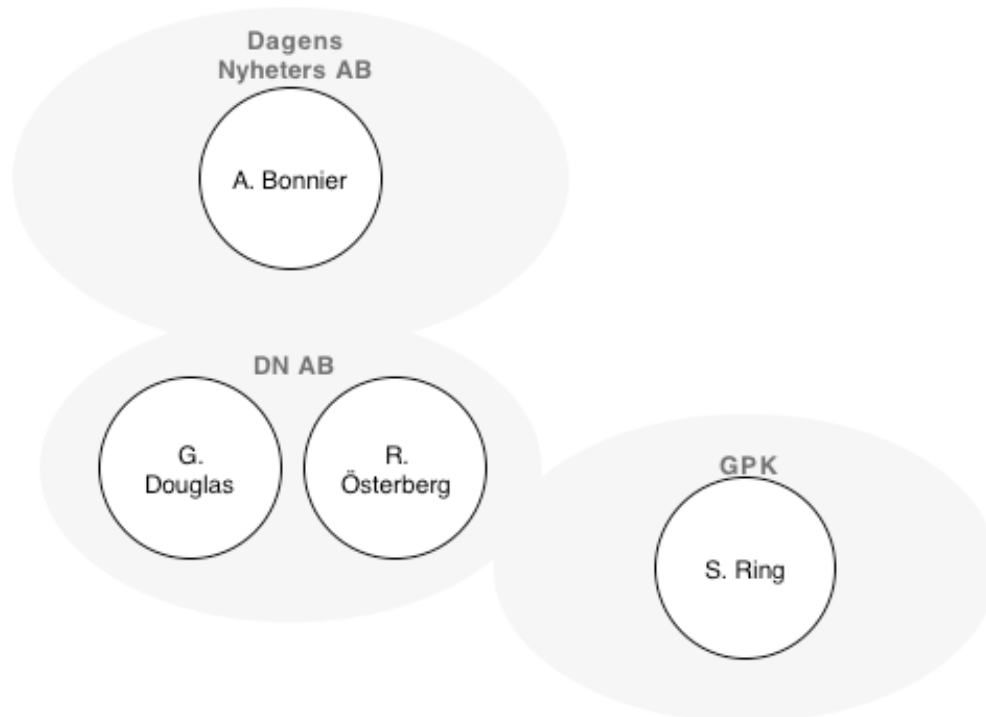
4. FALL 1: RELATIONEN 1972-1978

Det första studerade fallet utspelar sig på 1970-talet, då parterna framför allt behandlade ny tidningsproduktionsteknik och hur den skulle införas. Perioden präglades av oro hos grafikerna för att deras arbetsroller skulle försvinna när ny teknik skulle införas. Förhandlingarna blev många och kantades av kraftiga stridsåtgärder från grafikerna.

4.1 Bakgrund och centrala aktörer

I det första fallet är Dagens Nyheter ett företag med delvis självständiga divisioner för tidningsutgivning (DN och Expressen) respektive tidningsproduktion. Vd för Dagens Nyheters AB är Gustaf Douglas. Vice vd är Rolf Österberg, som också är den som sköter huvudparten av kontakterna med de fackliga. De har båda sin arbetsplats på tidningshusets våning 21 i Stockholm.³⁵

Dagens Nyheter har 3200 anställda varav 1100 är anslutna till Grafiska personalklubben (GPK). Till den hör typografer, litografer, bokbindare, underhållspersonal och andra LO-anslutna. Tillsammans bildar de den största gruppen anställda, därefter kommer tjänstemännen (drygt 700) och journalisterna (650). Den fackliga anslutningsgraden är närmare 100% för journalister och grafiker, och ungefär 65% bland tjänstemännen. Ordförande för GPK är Sture Ring.³⁶



Figur 2 Överblick över de centrala grupperingarna under perioden. Sture Ring och Rolf Österberg är de huvudsakliga representanterna för GPK respektive ledningen.

³⁵ Se LB Fraser III, *Dagens Nyheters AB (A)*, fall nr 4-677-228, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1977.

³⁶ Se Fraser III.

Avtalsprocessen och fredsavtal

Strukturen i den svenska avtalsprocessen består av en nationell nivå, en branschnivå och en lokal nivå. I den centrala överenskommelsen mellan LO och SAF utarbetas de generella anställningsvillkoren för alla anslutna. Därefter förhandlar branschförbunden såsom Grafiska Fackförbundet (GF) och Svenska Tidningsarbetsgivareföreningen (TA, numera TU) fram minimilöner liksom löneökningar. Utifrån dessa centrala och branschvisa ramar förhandlar till sist de lokala företagen med sina fackklubbar om mestadels företagsspecifika frågor.³⁷

En särskild omständighet för tidningsindustrin i Sverige är systemet med ”fredsavtal”, vilket är avsett att skydda en fri press som kritisk samhällsfunktion. Avtalen stipulerar strejkförbud för anställda i tidningsproduktionen under löpande avtalsperioder liksom under medlingsperioder, vilket i praktiken innebär att facken inom tidningsindustrin inte har någon strejkrätt. Om avtal inte kan fastställas stadgas obligatorisk och omedelbar medling.³⁸

4.2 Frågor att hantera

Under perioden fanns ett antal centrala frågor som präglade relationen mellan ledning och anställda. De gällde i huvudsak införandet av ny teknik i tidningsproduktionen, vars implementering de olika parterna hade åsiktsskillnader om.

Besparingar genom ny teknik i tidningsproduktionen

Ledningen var av åsikten att marginalerna i tidningsbranschen skulle komma att minska på lång sikt, varför en intäktsökning eller kostnadsbesparing skulle bli nödvändig. På intäktssidan såg man få möjligheter, eftersom marknadstäckningen redan var så stor att det inte kunde finnas särskilt mycket mer utrymme för en upplageökning. Således menade ledningen att lönsamheten med säkerhet skulle försämrats om inte ”något kan göras för att bryta kostnadskurvan”. Införseln av ny produktionsteknik sågs som det enda hållbara alternativet för detta.³⁹

Den förnyelse som var tilltänkt inbegrep ett antal nya teknologier för 1) inmatning av artiklar och annonstext, 2) sättning, dvs. processen att omvandla innehållet till tryckbilder och 3) tryckning. När det gällde inmatningen skulle skrivmaskiner ersättas av datorer. Journalister skulle alltså mata in sina texter direkt i en dator som var ansluten till nästa steg i tidningsproduktionen – sätteriet i källaren. I omvandlingen av texten till tryckbild hade sättningsmaskiner hittills jobbat med att manuellt knappa in maskinskriven text på en blysnittmaskin som producerade metalltyper. Nu föreställde man sig att digital text skulle kunna gå direkt från redaktionen till en fotobaserad sättningsmaskin.⁴⁰

³⁷ Se Fraser III.

³⁸ Se Fraser III.

³⁹ Se Fraser III.

⁴⁰ Se Fraser III.

Istället för metalltyper skulle denna producera ark med artiklar och annonser som kunde klistras ihop till tidningssidor. Från sätteriet skulle dessa tidningssidor föras till tryckeriet. I tryckeriet hade man tidigare använt metalltyperna för att stansa tryckplåtar i metall. Nu skulle man övergå till så kallad direkt litografering, vilket innebar att originaltidningssidorna från sätteriet fotograferades till stora filmnegativ vilka överförs på tryckplåtar att montera i pressarna.⁴¹ Allt detta hoppades ledningen skulle leda till en effektivare och mindre kostsam tidningsproduktion.

Personalpolitiska frågor

Från de fackligas sida intog man ställningen att välkomna tekniken men vara uppmärksam på sättet den infördes på. Huvudsakligen var det tre frågor man ville ta upp: anställningstryggheten för dem vars jobb hotades, att arbetet inte skulle urholkas på sitt innehåll, samt de gränsdragningsproblem mellan olika fackklubbars arbetsområden som de nya arbetsbeskrivningarna skulle innebära.⁴² Cirka 200 arbetstillfällen uppskattades försvinna, varav 150 i sätteriet och 50 i tryckeriet. Det var alltså framför allt grafikerna som skulle drabbas. Ledningen hade i ett tidigt stadium försäkrat fackordförandena om att ingen skulle sägas upp förrän ett annat passande arbete hade hittats för den anställde och att företaget skulle stå för omskolning om så behövdes.⁴³

GPK:s ordförande Sture Ring var positiv till dessa löften men vidhöll att ingen anställd skulle behöva ta ett jobb som den inte ville ha. Grafikerna var skickliga hantverkare som inte fick gå samma öde till mötes som så många andra yrkesgrupper vars kunnande ersatts av automatisering och dataprogram. Typografer, litografer och andra grafiker fick inte reduceras till maskinoperatörer vars skicklighet inte hade någon påverkan på produktens kvalitet. ”Vi accepterar tekniken, vi accepterar förändringarna, men folk måste ha meningsfulla arbeten. De måste få möjlighet att känna stolthet inför vad de producerat”, var Rings hållning.

De nya arbetsprocesserna gjorde det också otydligt vilka arbetsuppgifter som skulle tillfalla grafiker, tjänstemän respektive journalister. Exempelvis föll datorprogrammering enligt tidigare avtal under tjänstemännens arbetsområde medan tidningsproduktion var grafikernas. När nu datorer skulle användas i produktionen var det inte självklart vilket fack som skulle få rätten att sköta programmeringen av dessa.

4.3 Händelseförlopp

Under perioden stöts och blöts de olika frågorna i utredningskommittéer och förhandlingsmöten. Studieresor följs av nattmanglande förhandlingar och tillfälliga låsningar i positionerna.

Inledande tekniska utredningar och USA-visit

Samma år som Rolf Österberg anställdes 1972 tillsattes han att leda kommittén för ny teknik. Han bad fackföreningarna att utse representanter som tillsammans med teknisk personal, chefer och dataexperter skulle studera införandet av den nya tekniken.⁴⁴

⁴¹ Se Fraser III.

⁴² Se Fraser III.

⁴³ Se Fraser III.

⁴⁴ Se Fraser III.

Kommittén bestämde att arbetsgrupper skulle bildas för att lösa de rent tekniska frågorna innan man började diskutera personalpolitiska aspekter. GPK gick med på det, men såg till att inkludera fackliga observatörer i de tekniska arbetsgrupperna. Rolf Österberg misstänkte att avsikten med detta var för facket att kunna identifiera förhandlingsfrågorna i ett så tidigt stadium som möjligt.⁴⁵

Som ett led i studiet av den nya tekniken ordnades 1975 en resa till USA för fem företagsledare och 15 fackliga representanter.⁴⁶ I USA hade flera tidningar redan infört de nya teknologierna och det hela skulle ge en fingervisning om hur det skulle komma att bli.⁴⁷ Adrup skriver att ledningen med detta ville demonstrera händelsernas riktning för grafikerna:

[...] 'Jag glömmer aldrig Sture Rings ansiktsuttryck när vi kom in i det gamla sätteriet på Detroit News, hans fullkomliga häpnad när han såg detta hav av skrotade sättmaskiner', säger Hans-Ingvar Johnsson. Han var då nyutnämnd chefredaktör och tidigare USA-korrespondent, så han hade på plats sett både den snabba utvecklingen och de brutala fackliga konflikter som följt i den nya teknikens spår, exempelvis den långa striden vid New York Times. [...] Och bakom beslutet om studieresan fanns den outtalade avsikten att definitivt knäcka grafikernas motstånd, att handgripligen demonstrera det fåfänga i fortsatt kamp mot en oundviklig teknisk utveckling.⁴⁸

Adrup konstaterar dock att effekten av resan snarare blev den omvända. Grafikerna blev chockade av de amerikanska fackföreningarnas kapitulation, som man tyckte hade gett ledningen fria händer att bestämma över den nya tekniken och dess organisation.⁴⁹ Även de svenska journalisterna som var med på resan fick en ökad sympati för grafikerna när de såg mängder av sysslösa människor gå omkring i de amerikanska anläggningarna utan egentliga arbetsuppgifter men med full betalning och närvaroplikt. En journalist citeras: "Det hände att sättarna beordrades så förnedrande uppdrag som att sätta om redan satta texter från dagens eller gårdagens tidning." Journalisternas klubbordförande kommenterade: "Det var en bisarr upplevelse, något liknande ville vi inte ha hemma hos oss."⁵⁰

Under senare delen av 1974 började de personalpolitiska frågorna att läggas fram i arbetsutskottet, där Gustaf Douglas och Rolf Österberg satt med. Det var vid det här laget tydligt att gränsdragningar måste dras upp mellan de olika yrkesgrupperna.⁵¹

⁴⁵ Se Fraser III.

⁴⁶ Se Fraser III.

⁴⁷ Se KA Adrup, *Stormarnas hus - en krönika om DN 1964-1989, del 2*, Dagens Nyheter, Stockholm, 1989, s. 305.

⁴⁸ Adrup, s. 305.

⁴⁹ Se Adrup, s. 305.

⁵⁰ Se Adrup, s. 305.

⁵¹ Se Fraser III.

Arbetsfördelning mellan grafiker och tjänstemän

Med den nya tekniken såg det ut som att vissa arbetsuppgifter skulle försvinna, men nya skulle också tillkomma. Exempelvis underhåll och programmering av datorerna var en ny uppgift som det inte var självklart om tjänstemän eller grafiker skulle sköta. Vidare såg det ut som att uppgifter som tidigare varit separata skulle vara naturligt att slå ihop. Gränsdragningar behövde göras upp även för dessa.⁵²

Den första förhandlingen gällde att få till stånd en uppgörelse mellan tjänstemän och grafiker. Rolf Österberg såg grafikernas Sture Ring som en mycket skicklig förhandlare medan han bedömde tjänstemännens förhandlare som oerfaren och benägen att gå in för mycket på detaljer. Därför ville han först få en mer övergripande överenskommelse på förbunds nivå. På Österbergs initiativ inleddes därför i hemlighet förhandlingar mellan tjänstemännens och grafikernas förbund. En uppgörelse nåddes utan att GPK var informerade.⁵³

Kort efter att förbundsförhandlingarna avslutats läckte dock en kopia av avtalet in i DN-huset.⁵⁴ Ring reagerade att grafiska förbundet hade ”förhandlat med kepsen i handen”. De hade gett bort all datoranknuten verksamhet utom drift och service till tjänstemännen. Det var en försämring gentemot GPK:s befintliga lokala avtal.⁵⁵ Dagen efter, 5 mars 1976, genomförde grafikerna en sittstrejk i sätteriet mot sitt eget förbund. Det hela utmynnade i att förbundet drog sig ur avtalet och saken måste omförhandlas lokalt.⁵⁶

Eftersom strejken var olaglig meddelade företagsledningen att de tänkte stämma GPK på skadestånd. GPK gick emellertid med på att betala de 200 kr per medlem som arbetsdomstolen med säkerhet skulle ådöma klubben. På så sätt slapp man domstolsprocessen och kunde koncentrera sig på sakfrågorna.⁵⁷

Och att lösa sakfrågorna var viktigt för Österberg. Sätteriet var överbelastat pga. att flera sättare hade tagits ur produktionen för omskolning till de nya fotosättningsmaskinerna. Samtidigt såg man en volymökning då annonsförsäljningen gick extra bra till följd av en konjunkturförbättring. Ring hade ovanpå allt detta hotat om maskning, vilket Österberg absolut ville undvika⁵⁸:

Vi kunde faktiskt inte tillåta att en maskning förstärkte ett redan kritiskt kapacitetsproblem i sätteriet. Den första lättnad av arbetsbelastningen i sätteriet vi hade i sikte var att få annonssystemet i funktion, så de lokala förhandlingarna mellan grafikerna och tjänstemännen var betydelsefulla för företagsledningen.⁵⁹

⁵² Se Fraser III.

⁵³ Se Fraser III.

⁵⁴ Se Fraser III.

⁵⁵ Se Adrup, s. 307.

⁵⁶ Se Fraser III.

⁵⁷ Se Fraser III.

⁵⁸ Se Fraser III.

⁵⁹ Fraser III.

Under en vecka hyrdes ett pensionat i Stockholms skärgård där tjänstemännen, grafikerna och ledningen skulle komma överens om villkoren i det nya produktionssystemet. I dagar och nätter satt man och mejslade ut villkoren och försökte jämkade olika intressena. Vid ett tillfälle fick förhandlingarna avbrytas efter att en av grafikernas förhandlare överansträngt sig och förts till sjukhus.⁶⁰

Till sist var dock alla parter mycket glada att ha nått en överenskommelse. Österberg beskrev det som en upprymd stämning efteråt. Resultatet blev bl.a. en delning av dataavdelningen där flera grafiker skulle utbildas till att sköta såväl drift som programmering av sätteridatorn. Så som Ring sagt sig eftersträva fick grafikerna alltså möjlighet att utvecklas med den nya tekniken, till skillnad från de amerikanska kollegerna. Ledningen lyckades också undvika de maskningar som hotat. Enligt Österberg försäkrade Ring efter förhandlingarna att ”hans folk skulle arbeta mycket hårt igen”.⁶¹

Arbetsfördelning mellan grafiker och journalister

Om arbetsfördelningen mellan tjänstemän och grafiker gått smärtfritt att reda ut, var den mellan grafiker och journalister desto svårare. För ledningen stod visserligen ”de redaktionella systemen som nummer fem i prioritet på listan över saker som måste göras” (Österberg),⁶² men för grafikerna var det högre än så. Ring ville återigen få till förhandlingar lokalt, för att undvika att lösningar först hann nås med andra, svagare fackklubbar i landet.⁶³

Sommaren 1976 – efter fortsatta störningar i produktionen – samlades representanter för grafikerna, journalisterna och ledningen på ett hotell i Stockholms skärgård. Sedan tidigare (1972) fanns ett avtal mellan Journalistförbundet och GF som var mycket fördelaktigt för grafikerna, men otydligt. Ledningen kom då med förslag om hur avtalet skulle tolkas för att inte ge all datorinmatning till grafikerna. Ledningens förslag skulle innebära att 20 grafikertjänster försvann. Journalisterna och grafikerna lyckades inte komma överens vid det tillfället. Istället ajournerades överläggningarna och grafikerna begärde att få förhandla i en vecka med journalisterna utan ledningens närvaro.⁶⁴

När förhandlingarna var klara framkom ett för grafikerna fördelaktigt avtal. Journalisterna skulle få använda datorerna för inmatning av artiklar men endast för ”sena nyheter” – de sista 45 minuterna före deadline för tryckning. All annan inmatning skulle tillfalla grafikerna. Själva datoriseringen av gränssnittet mellan redaktion och tryckning uppskötts därmed. Det fanns heller ingen borte gräns för avtalets giltighet.⁶⁵

⁶⁰ Se Fraser III.

⁶¹ Se Fraser III.

⁶² Fraser III.

⁶³ Se Fraser III.

⁶⁴ Se Fraser III.

⁶⁵ Se Fraser III.

I ledningens ögon var uppgörelsen oacceptabel. ”Jag var störtlösbannad att de gjort upp själva utan oss”, sade Rolf Österberg om avtalet, ”dels för att det faktiskt var ett dåligt avtal, [...] dels för att vi inte fått en chans att påverka innehållet.”⁶⁶ Man såg sig dock tvungen att skriva på, eftersom kostnaderna för en annars hotande strejk skulle vara för höga. Först fick man dock in en punkt om att avtalet skulle ”kompletteras” ett år senare.⁶⁷ Ett slags möjlighet för omförhandling.

Detta s.k. ”sena nyheter-avtalet” blev föremål för återkommande, livligt omskrivna, tvister kommande år.⁶⁸ I efterhand tonade dock ledningen ner den ekonomiska betydelsen av just den delen av konflikten. Det var moderniseringen av tryckeriet som var det viktigaste:

Nu, med mer än 15 års perspektiv på händelserna, menar Douglas att blockeringen av redaktionens tekniska förnyelse trots allt var ett ekonomiskt marginellt problem; den åstadkom mycket oväsen och tog mycket tid, men de tunga och tekniska och ekonomiskt betydelsefulla förändringarna genomfördes under relativt lugn.⁶⁹

⁶⁶ Se Adrup, s. 311.

⁶⁷ Se Adrup, s. 311-313.

⁶⁸ Se Adrup, s. 320.

⁶⁹ Adrup, s. 320.

5. ANALYS AV FALL 1

Det följande är en tolkning av fall 1 utifrån det teoretiska ramverket och dess frågeställningar. Först analyseras relationens överensstämmelse med företaget som institution, därefter behandlas maktförhållandet i relationen.

5.1 Relationens närhet till företaget

Vid betraktandet av grundförutsättningarna för relationen mellan ledning och anställda blir Sjöstrands institutionella repertoar utgångspunkten (se figur 3). Inslagen av kalkylerande innehåll, hierarkisk form och lågt förtroende, vilka förenas i institutionen företag, blir härvid centrala.

Dominerande relationsform	HIERARKI / HETERARKI	INSTITUTIONER		
		företag	förening / federation	klan
	NÄTVERK	marknad	rörelse	krets
		kalkylerande	idémässigt	genuint
dominerande relationsinnehåll				

Figur 3 Företagets institutionella kännetecken.

Avsteg från kalkylerande logik

Eftersom relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare i grunden är ekonomisk, måste den kalkylerande, affärsmässiga logiken antas vara den enskilt viktigaste komponenten i utbytet. Dock är det intressant att titta på hur mycket andra handlingslogiker spelar in, och kommer i konflikt med, den kalkylerande.

I fall 1 kan man åtminstone i utsagor se avsteg från den kalkylerande logiken på löntagarsidan. Sture Ring säger exempelvis om sina amerikanska kolleger att

Avtalen de har där är dåliga. De har 'livstidsgaranterat' arbete vilket i praktiken innebär en garanti för 10 år. För dessa garantier har fackföreningarna låtit företagsledningen göra vad de vill med den nya tekniken. Avtalen är fel därför att [grafiker] inte skapar sin egen utveckling. [...] Ledningen betalade dem för att inte göra något. Det är väldigt demoraliserande.⁷⁰

Enligt EM-modellen, som ligger till grund för den kalkylerande handlingslogiken, är det amerikanska handlandet rationellt. Den ekonomiska människan vill arbeta så lite som möjligt för så mycket lön som möjligt. Att få betalt för "att inte göra något" är alltså någonting positivt. Ring pekar dock på att det är avhumaniserande, och talar om vikten av meningsfulla arbetsuppgifter. Det kan alltså finnas ett värde i själva arbetet, inte bara i lönen. Ring antyder emellertid också egennyttan som de svenska grafikernas angreppssätt gav:

⁷⁰ Fraser III.

Marx säger att det inte är maskinerna man ska se på, utan produktionsvillkoren. Så man ska inte försöka att förändra tekniken. Det viktiga för oss är att försöka få kontroll över den nya tekniken och på så sätt värna om arbetarna.⁷¹

På ett sätt kan alltså viljan att ta kontroll över och lära sig den nya tekniken även ses som en taktik att göra sitt arbete mer ekonomiskt värdefullt. Dock är det ett avsteg från den kalkylerande handlingslogiken i så motto att kalkylen görs utifrån ett kollektivt perspektiv, inte individuellt. Arbetarnas, eller yrkesgruppens, intressen sätts i förgrunden snarare än den individuella egennyttn som betonas i EM-modellen. Likaså är det åtminstone en mer långsiktigt egennyttig kalkyl att försöka ta kontroll över den nya tekniken än att mjölka ur det sista ur en kompetens som håller på att göras överflödig. Man var villig att ta kostnader på kort sikt för att tjäna på längre sikt. Ring:

Vi gick med på att betala skadestånd för de som strejkade om företaget startade lokala förhandlingar. Så vi betalade 200 kronor per medlem. Det var det värt eftersom förhandlingarna började och vi fick ett bättre avtal.⁷²

Ett annat avsteg från den egennyttiga logiken är den solidaritet som journalisterna och tjänstemännen visade för grafikernas sak. Journalisternas ordförande säger att

Vi talade med grafiska klubben i två år innan vi tog in företagsledningen. Sedan åkte vi ut allihop till skärgården för att nå en lösning. Journalisterna vill ha den nya tekniken, men för grafikerna är det tufft – de riskerar att förlora så mycket. Det är svårt att sluta avtal om känslomässiga saker.⁷³

I förhandlingarna gick journalisterna också grafikerna till mötes när det gällde organisationen av den nya tekniken, även om det hade legat i deras omedelbara egenintresse att liera sig med företagsledningen och ta över mer av inmatningsarbetet.

Även tjänstemännen ansåg att grafikerna ”behövde hjälp” och var villiga att dela med sig av datorprogrammeringsuppgifter.⁷⁴ Detta är uttryck för en idémissig logik, där grafikerna sågs som mer utsatta och därför behövde kompenseras på något sätt. Ett slags jämlikhets- eller rättvisepincip.

Man kan också urskilja att ledningen i fall 1 inte var särskilt förtjust i dessa avvikanden från det egennyttiga handlandet, åtminstone vad gällde journalisterna. Vd Gustaf Douglas nästan förlöjligar det:

Vårt stora, närmast katastrofala strategiska misstag var emellertid att förlita oss på journalisterna som bundsförvant. Nu blev det i stället tvärtom, med den intellektuelles hela dåliga samvete gentemot arbetarklassen lade Mert Kubu [journalisternas förhandlare] huvudet i snaran och lät Ring dra åt.⁷⁵

⁷¹ Fraser III.

⁷² Fraser III.

⁷³ Fraser III.

⁷⁴ Se Fraser III.

⁷⁵ Se Adrup, s. 313.

Även Rolf Österberg var stundtals upprörd över vad han såg som journalisternas oförmåga att se till sina egna intressen. Han förklarade det dock med att de var dåliga förhandlare: ”ledarna i journalistklubben var helt enkelt en lätt match för ett gammalt proffs som Ring.”⁷⁶ Dessa avvikelser från den egennyttiga handlingslogiken hos de andra yrkesgrupperna kan också ha varit en viktig källa till grafikernas makt i fall 1, se nedan.

Medan de fackliga i fall 1 gjorde betydande avsteg från EM-modellen var ledningens agerande desto striktare kalkylerande. När grafikerna lyckats få med sig journalisterna bakom en gränsdragningsuppgörelse hade ledningen att välja mellan att skriva på en för dem ofördelaktig överenskommelse och att gå i konfrontation med grafikerna. Man valde att skriva på för att det i det läget sågs som det mest lönsamma. Douglas: ”En konflikt skulle ha kostat 60 mkr per månad och företaget hade bara ett par hundra miljoner i eget kapital att sätta emot.”⁷⁷

Likaså nämnde Rolf Österberg hotande strejker och maskningar i sätteriet som en pådrivande faktor för att försöka komma överens och förhandla med grafikerna i första rummet. Att inte göra så hade man helt enkelt inte råd med. Detta innebar inte att ledningen på ett idémässigt plan godkände avtalet. Från ledningens perspektiv var grafikernas krav orimliga och att skriva på sågs till viss del som en förnedrande kapitulation. Dock tycktes där finnas ett starkt ägarintresse som satte företagets vinst, åtminstone den kortsiktiga, framför frågan huruvida grafikernas krav var skäliga eller ej. Douglas om familjen Bonniers allmänna hållning:

I teorin var familjen Bonnier alltid stridslysten [...], den ville sätta hårt mot hårt så snart grafikerna ansågs ställa orimliga krav, men försenades tidningen, så ringde de omedelbart, skällde och klagade och beordrade eftergifter.⁷⁸

Ägarintressets inflytande kan alltså ha varit det som gjorde att den kalkylerande handlingslogiken gick före prestige och den skälighetsprincip som Douglas ger uttryck för.

I fall 1 drivs utbytet alltså bort från ett kalkylerande innehåll av de anställda medan ledningen handlar kalkylerande även om den i sina resonemang är kluven mellan det ekonomiskt rationella valet och skäligheten i utbytet.

Hierarki kontra medbestämmande

Precis som att den kalkylerande aspekten är den viktigaste vad gäller relationens innehåll, kan hierarki ses som den grundläggande formen för förhållandet. Företaget är i stort uppbyggt på ett anställningsavtal som ger aktieägarna rätt att leda arbetet, vilket delegeras nedåt i en hierarki. På samma sätt blir det också intressant att se på avvikelserna från denna form.

I sin rena form fungerar en företagshierarki uppifrån-och-ner, dvs. att varje led i hierarkin utser ledet under, inte tvärtom. En avvikelse från detta i fall 1 var att personalen tillsammans med ledningen utsåg sina egna arbetsgruppsledare. Om tryckeriet berättar

⁷⁶ Se Fraser III.

⁷⁷ Se Adrup, s. 311.

⁷⁸ Se Adrup, s. 313.

Morén att man kunde skriva upp sig på en frivilliglista för att kandidera till grupp-
ledare:

Och så strök vi [facket] namn och så strök de [ledningen] namn, och sen jämförde vi vad vi kom fram till. Och säg att de var fyra kvar, då hade vi en diskussion om det. Varför vi strök den och varför de strök den osv. Och sen försökte vi då samsas i slutändan. Och oftast fungerade det där väldigt bra, det var väldigt sällan det var någon konflikt om det, utan då resonerade vi oss fram till den båda parter kunde acceptera.⁷⁹

Likaså kan man i fall 1 se att GPK i allra högsta grad är med och bestämmer i de centrala frågorna. Många av de viktigaste besluten fattas gemensamt i förhandlingar och kompromisser görs av ledningen. Graden av medbestämmande är således betydande. Som nedan nämns är makt en viktig förklarande faktor till det, men det fanns också en viss idémässig acceptans hos ledningen för att släppa in GPK i beslutsfattandet. I ett möte med Sture Ring ger Albert Bonnier sin syn på saken. Han tar avstånd från ett tidigare uttalande i Veckans Affärer, där han förespråkade hierarkisk företagsledning, och säger:

Jag håller med Ring om att det kan vara lika bra att köra med raka förhandlingsrör. Det är ju ett partsförhållande som råder. [...] Men... förhandla ska man göra om det är verkliga tvistefrågor, hårda motsättningar. Alla mindre frågor, alla frågor som inte är tvistiga, ska dom verkligen behöva ta förhandlingsvägen? Kan inte det bli en demokrati till döds?⁸⁰

Albert Bonnier är alltså trots allt öppen för en viss grad av demokrati i företagets styrning. Och Österberg, som skötte det mesta av överläggningarna med GPK, tycktes villig att ta många frågor förhandlingsvägen. Han berättade att han lade 60% av sin arbetstid på att hålla och förbereda möten med fackledare. Han menade att det var värt tiden, eftersom när man väl var överens var det mycket lättare att genomföra sakerna.⁸¹ Morén säger om Österberg som chef att

Det var inte så att han backade när det gällde förhandlingar, men det gick ju... det vart ju otroliga duster och det var ju fajter utan dess like inne i konferensrummen och ute på kursgårdar och vi hade förhandlingar i dagar och nätter. Men oftast bestämdes det att vi skulle komma därifrån med en uppgörelse. Och då blev det det också.⁸²

Detta indikerar ett slags ”duvaktig” hållning från ledningens sida som bidrog till en hög grad av jämkning av konflikter till förmån att ”sätta hårt mot hårt”. Tillsammans med ett tryck från grafikerna drev det relationen bort från hierarki mot mer medbestämmande.

⁷⁹ Intervju, E Morén, Stockholm, 2007-07-11.

⁸⁰ S Ring, *Typerna och den datoriserade draken*, Förlags AB Marieberg, Stockholm, 1989, s. 49.

⁸¹ Se Fraser III.

⁸² Intervju, Morén.

Förtroende

Morén menar att det i fall 1 fanns ett grundläggande förtroende mellan parterna. Även om där fanns oenigheter och det kunde bli hårda ”fajter” och ”duster” om sakfrågor, så kunde man fullständigt lita exempelvis på muntliga överenskommelser.⁸³ Graden av förtroende i en relation kan förväntas ha samband med ”vänligheten”, eller graden av personliga sympatier, som kommer till uttryck. I sina memoarer skriver Sture Ring om ett möte med Albert Bonnier att

Efter att ha haft att göra med spolförmiga, överslätande direktörer var Albert Bonnier en ovanlig upplevelse. En kapitalist som säger att han är kapitalist och som på ett självklart sätt håller ett patriarkaliskt tonläge och som begär att han ska tituleras ’bokförläggaren’ – det kändes nästan sympatiskt.⁸⁴

Ring upplever alltså att Bonnier ”kör med raka rör” och möter honom på ett autentiskt sätt – som den han är. Även om Ring och Bonnier inte är vänner är autenticitet ett av kännetecknen för vänskap. Sjöstrand (efter Allan):

[Vänskapsrelationen] skall vara en autentisk relation som bygger på förtroende. Låtsaslekanter, förställandet etc skall vara eliminerat – relationen skall vara genuin, omedelbar. I vänskapen lär man känna personens ’verkliga jag’.⁸⁵

Till det ”verkliga jaget” tycks höra att man erkänner partsförhållandet, enligt Ring. Han ser överslätning av den inneboende intressekonflikten mellan löntagare och arbetsgivare (”kapitalist”) som ett slags falskhet. Detta kan ge en inblick i hur det gick ihop att parterna var engagerade i det som Morén beskrev som väldiga ”duster” och ”fajter” men samtidigt kunde förbli på relativt god fot på ett personligt plan. Erkännandet av intressekonfliktens existens skapade en autenticitet. Morén beskriver också hur Ring och Österberg hade ett ganska nära förhållande:

Men Österberg och Sture, de fick ju väldigt bra kontakt. Och efter att de hade lagt av så har de också haft kontakt. Han flyttade ju sen Österberg till USA och sådär. Men de hade en väldigt stark kontakt, och fick känsla för varann.⁸⁶

Graden av förtroende mellan anställda och ledning måste alltså sägas ha varit relativt hög, trots intensiva konflikter. Sammantaget visar relationen i fall 1 på betydande avsteg från alla tre av företagets kännetecken hierarki, EM-logik och lågt förtroende.

⁸³ Intervju, Morén.

⁸⁴ Ring, s. 49.

⁸⁵ Se G Allan, *A Sociology of Friendship and Kinship*, G. Allen & Unwin, Boston, 1979, refererad i Sjöstrand, s. 176.

⁸⁶ Intervju, Morén.

5.2 Makt

För att bedöma maktförhållandena ska de två frågorna från det teoretiska ramverket besvaras:

- *Vilka resurser har var part och vilka fördelar kan utövas via dessa för att utvidga handlingsutrymmet?*
- *Vilka kriterier avgör resursernas relevans? Deras mobiliserbarhet?*

Arbetet som maktresurs

Grafikernas viktigaste maktresurs i fall 1 är relativt uppenbar. De hade hand om själva tidningsproduktionen – från sättning till distribution. Det innebär en viss kontroll, handlingsfrihet över det området. Något som förstärkte denna kontroll var att grafikerna också hade inflytande på tillsättandet av chefer, eller förmän. Det gjorde sannolikt att cheferna inte kunde fungera som ledningens kontrollörer i lika hög grad som annars.

Denna resurs, själva arbetet, var högst kritisk i organisationens struktur. Tidningarna DN och Expressen utgjorde hela koncernens största vinstkälla, vilket gjorde ledningen mycket beroende av en jämnt löpande tidningsproduktion. Faktumet att tidningen måste levereras dagligen måste också ha bidragit till att tryckningens funktion var så relevant.

Grafikerna lyckades också mobilisera resursen och därigenom utöva makt. Både Österberg och Douglas motiverar vid flera tillfällen sina beslut att tillmötesgå grafikerna med att de vill – eller måste – undvika strejker och småaktioner. På samma sätt är det en strejk, och fortsatt hot om maskning, som gör att Österberg börjar förhandla med GPK i utgångsläget.

Ett kriterium för detta tycks ha varit den sammanhållning och koordination som gjorde aktionerna väldigt slagkraftiga. Claes Hallin berättar att aktioner ofta inte ens behövde samordnas:

Om man satt i löneförhandlingar eller nåt sånt och man hade nåt krav som man inte fick igenom. Då gick de fackliga företrädarna ner och berättade att 'nu ser det ut så här och de säger nej'. Och sen så hände det saker bara. Folk lade ner jobbet. Och det hände ju ett antal gånger vad jag förstod, att då fick alltså ledningen komma ner och förklara sig i tryckeriet. Och det blev förhandling på golvet direkt: 'vi ställer upp om ni gör det här', 'ja ja ja, det blir väl så då' och så körde man det. Och så kom tidningen ut i tid i alla fall.⁸⁷

Det fanns alltså en förförståelse bland de anställda om hur man som grupp skulle agera i olika typsituationer – en socialisering.

⁸⁷ Intervju, C Hallin, Stockholm, 2007-06-20.

Grafikernas sammanhållning

Grafikernas förmåga att agera som en enhet måste alltså ses som ett viktigt kriterium för att aktivera maktresurserna. Denna mobilisering tycktes bygga på ett socialt tryck. Hallin berättar t.ex. att nyanställda snabbt togs in i facket som en principalsak:

När du blev anställd så träffade du också de fackliga representanterna, och det var självklart att du skulle vara med i facket, det var den första frågan du fick 'du är väl organiserad va?', det var i stort sett papperna under näsan och skriva under va, här är vi anslutna allihopa.⁸⁸

I allmänhet fanns ideal och rättsföreställningar som gav mening åt grafikernas strategi och handlande. Adrup kallar det t.o.m. ideologi:

Efter USA-resan utformade grafikerna [...] den ideologiska överbyggnad som under de följande åren gav stadga och mening åt motståndet mot den nya tekniken, lyfte kampen bortom det omedelbara egenintresset till en fråga om principer och människovärde för en utsatt grupp.⁸⁹

Grafikerna som grupp bar i den meningen drag av Sjöstrands karakterisering av den icke-hierarkiska, idémässiga organisationsformen – rörelsen. Förutom att guidas av ideal kännetecknas rörelser ofta av ett motstånd mot hierarkier:

En rörelse identifieras via en mängd uppfattningar och trosföreställningar i en population. Inte sällan opponerar rörelsens medlemmar emot företeelser som bärs i hierarkiska former och en del författare ser t o m existensen av hierarkier som en förutsättning för rörelsebildning.⁹⁰

Förutom att utmana ledningens hierarkiska överordning var GPK betydligt icke-hierarkiskt i sin egen form. Ett klubbmöte kunde fylla en hel sal med 600 personer där viktiga frågor diskuterades.⁹¹ Att bli vald till klubbstyrelsen innebar hård konkurrens och människor ”på golvet” kampanjade för olika kandidater. Väl invald fanns det också ett tryck från medlemmarna att hantera frågorna på ett tillfredsställande sätt, annars blev man bortvald vid nästa möte.⁹² Initiativ kom alltså från de breda lagren och det fanns fungerande demokratiska kontroller på representanterna. Detta illustrerar möjligen hur nätverksformen, det icke-hierarkiska, hänger samman med rörelsens funktion att samla en stor mängd människor kring ett ideal – det görs lättast genom att människorna själva är med och bestämmer det idealet och hur det ska omsättas i handling. Själva styrningens form stärker då banden mellan människorna.

Det fanns också andra företeelser som fungerade insocialiserande och förde samman grafikerna som människor. Man hade en egen personaltidning (”Humlan”) som var populär i hela företaget, det fördes betydande utbildningsarbete, studiecirklar osv. Med stöd av företaget bedrev man också socialt arbete för att hjälpa anställda ur alkoholism, skuldsättning osv. Mycket av detta skedde utanför arbetstid och gick alltså in i

⁸⁸ Intervju, Hallin, 2007-06-20.

⁸⁹ Adrup, s. 306.

⁹⁰ Sjöstrand, s. 174.

⁹¹ Intervju, H Jansson, Stockholm, 2007-05-14.

⁹² Intervju, Morén.

det privata livet.⁹³ Det är den typen av förutsättningar som Sjöstrand (efter McCarthy & Zald) pekade ut för att rörelser ska kunna växa fram. De menade att

[...] människor visserligen kan attraheras såväl av samvets- som 'förmåns- tagarskäl', men att det är nödvändigt att samhället tillhandahåller vissa förutsättningar som underlättar rörelsernas uppkomst. Det kan gälla möjligheter till kommunikation såväl som institutionella och kulturella mönster (t.ex. infrastrukturer, nätverk eller krafter som för människor samman).⁹⁴

Den samling som ägde rum kring ett ideal, eller en ideologi, tycktes alltså ske genom omfattande socialiseringsprocesser som hjälpte att etablera ett gemensamt normsystem och ett starkt socialt kitt. Det gjorde att grafikerna kunde agera samlat och mobilisera sina maktresurser på ett sätt som liknade en rörelse. Det fanns även goda förutsättningar för detta i form av gemensamma mötesplatser och aktiviteter som förde samman de anställda.

Koalitionsbildning mellan facken

Ett annat kriterium för att aktivera sina maktresurser var GPK:s framgång i att bilda koalition med de andra fackklubbarna kring sin linje. Olof Bergman citerar Ring:

Avgörande för utgången har varit samarbetet med övriga fackklubbar på företaget. I det fallet tror jag att vi har varit unika. I praktiskt taget alla andra länder och företag har tidningsägarna kunnat spela ut motsättningar mellan olika personalkategorier.⁹⁵

Genom att de anställda på detta sätt förenade sig kunde man tillsammans agera som ett slags skuggledning, en samlad opposition. Detta illustreras i journalistklubbens ordförandes bryska replik till Österberg: "Sluta snacka, när vi och grafikerna kommit överens är det bara att skriva på."⁹⁶

Som nämnts ovan betraktade ledningen denna samling som ett uttryck för sentimentalitet från journalisternas sida. Både Douglas och Österberg såg journalisternas beteende som en självuppooffring för att man tyckte synd om grafikerna eller att man vek sig i förhandlingar. Dock fanns det även ett egenintresse för journalisterna, om än inte omedelbart, att bilda koalition med GPK. Adrup:

De riktigt stora frågorna för journalistklubben under dessa år gällde heller inte den nya tekniken utan makten över redaktionen [...], så i det perspektivet var kortsiktiga eftergifter till grafikerna inte mycket att bråka om.⁹⁷

⁹³ Intervju, Morén.

⁹⁴ J McCarthy & M Zald, 'Resource Mobilization and Social Movements', *American Journal of Sociology*, vol 82, nr 6, 1977, s. 1212-1241, refererade i Sjöstrand, s. 173.

⁹⁵ Adrup, s. 271.

⁹⁶ Adrup, s. 312.

⁹⁷ Adrup, s. 313.

Adrup beskriver hur journalistklubben vid denna tid hade blivit ett "kämpande fack" som lyckats bli en rival till den officiella redaktionsledningen. Denna makt ville man försvara genom att åstadkomma en facklig enighet i hela företaget.⁹⁸ Det kan ha varit en anledning till att ledningen irriterade sig på journalisternas "självuppoftande" beteende. Det var i själva verket en övergång från det kortsiktiga egenintresset för yrkesgruppen till det långsiktiga gemensamma fackliga egenintresset. En sådan rörelse utmanar ledningens position på ett fundamentalt sätt, och det är därför naturligt ur ett maktperspektiv att Douglas vill få tillbaka journalisterna till en kortsiktig EM-logik.

Avgörande för att GPK kunde mobilisera sina maktresurser var alltså dels sammanhållningen inom yrkesgruppen, dels de andra klubbarnas villighet att skjuta till sina maktresurser i vad de såg som en intressegemenskap att utmana ledningens position.

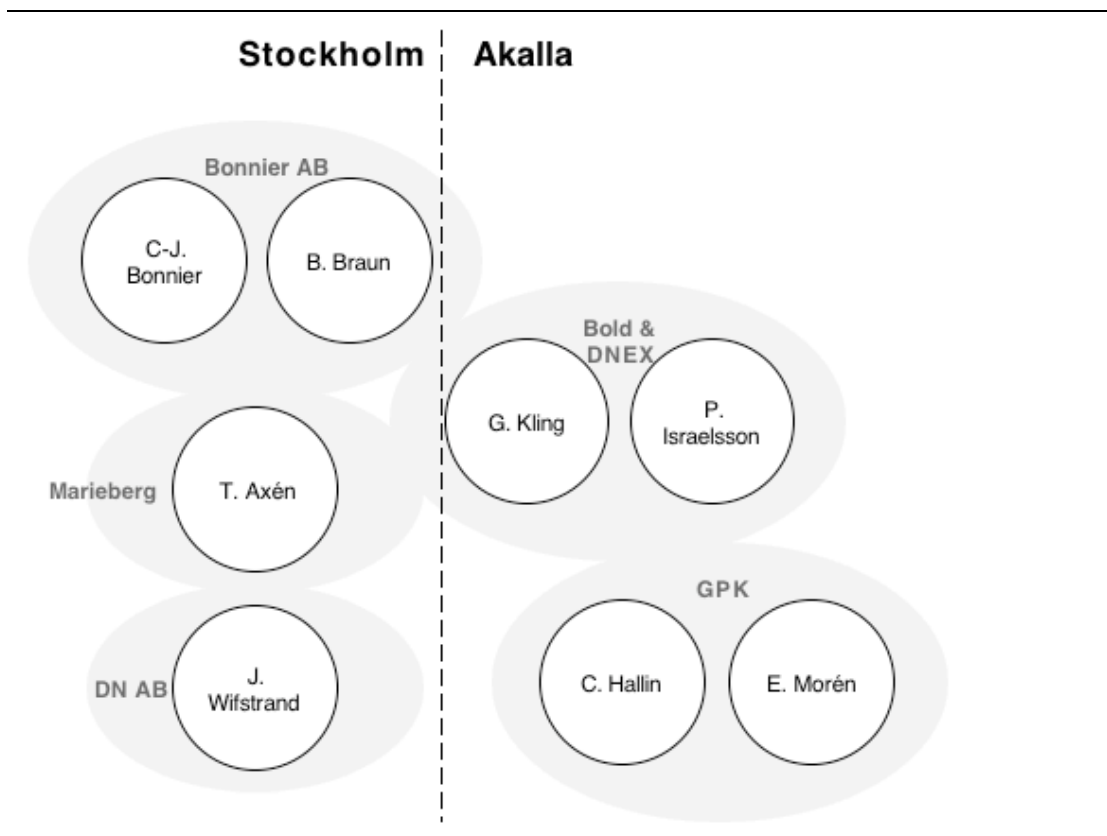
⁹⁸ Se Adrup, s. 313.

6. FALL 2: RELATIONEN 1999-2005

I det andra fallet, 1999-2005, ser Bonnierkoncernens struktur annorlunda ut. DN trycks inte längre i Marieberg utan i Akalla under det separata bolaget DNEX. Produktionen haltar och det råder oenighet mellan fack och ledning om vad som ska göras. Problemen förvärras och händelseförloppet blir dramatiskt.

6.1 Nya konstellationer

Nu har en ny koncernstruktur växt fram och tryckeriverksamheten har flyttats till Stockholmsförorten Akalla. Tryckningen av DN och Expressen sker där under DNEX AB. DNEX ägs av Bold Printing Group AB (hädanefter "Bold"), vilket är holdingbolaget för Bonniers tryckerier i Sverige. Både Bold och tidningen Dagens Nyheter (hädanefter "DN AB") ägs av Tidnings AB Marieberg, vilket i sin tur ägs av Bonnier Holding AB.⁹⁹



Figur 4 Översikt över de centrala aktörerna. Ledningarna för Bonnier AB, Marieberg Morgontidningar AB och DN AB är baserade i Stockholms stad medan Bold och DNEX med fackklubben GPK sitter i anläggningarna i Akalla.

⁹⁹ Se Affärsdata, koncernstruktur Bonnier Holding AB.

DN AB är i den här strukturen formellt inte längre grafikernas arbetsgivare utan deras kund – en tidning som köper tryckning av DNEX. Det är ett steg i Bonnierkoncernens ökade fokus på media som huvudverksamhet. Från årsredovisningen 2001:

Sedan 1999 står tryckeriverksamheten inom Bonnierkoncernen på egna ben. Dels för att ta vara på tryckeriernas kapacitet och kompetens, men också för att verksamheten ligger utanför koncernens kärnområde.¹⁰⁰

De grafikeranställda är vid den här tiden drygt 300 till antalet med en facklig anslutningsgrad på cirka 90%. De anställda inom tryckning, distribution respektive underhåll formar sektioner inom den gemensamma Grafiska personalklubben (GPK).¹⁰¹ Sättare finns inte längre i tidningsproduktionen, då överföringen från redaktion till tryckning nu är datoriserad.

De olika företagens ledningar har sina säten i och runt Stockholms stad. Moderbolaget Bonnier AB, med styrelseordförande Carl-Johan Bonnier och koncernchef Bengt Braun sitter på Torsgatan, vilket även Mariebergs vd Thomas Axén gör. I DN-skrapan på Essingen sitter DN AB:s ledning. Först är Fredrik Åkerman vd och därefter Lena Herrmann. Chefredaktör är Jan Wifstrand.

Bold har sitt huvudkontor i Akalla, i samma anläggningar som DNEX-tryckeriet. Vid fallets början 1999 är Greger Kling nytilträd vd för Bold. Han har ett förflutet inom ABB. Det har även DNEX vd Peter Israelsson, som tillsatts ett par år efter Kling. Som vd för GPK:s arbetsgivare är Israelsson den formella huvudsamtalsparten för fackklubben. Ordförande för GPK:s styrelse är Claes Hallin. Han, Eddie Morén och Hans Jansson är med i det mesta av kontakterna med ledningen.

6.2 Frågor att hantera

Under insamlingsarbetet framkom en mängd olika sakfrågor som var aktuella under perioden 1999-2005. Det följande är ett urval av de frågor som framstått som viktigast, dvs. de som oftast nämnts i intervjuer och skrivet material, och som varit centrala i händelseförloppen.

Arbetstider

En viktig fråga för grafikerna var schemaläggningen. Målet här var att få många lediga dagar, främst i utbyte mot längre arbetsdagar och produktionsanpassade raster.¹⁰²

Utifrån det centrala kollektivavtalet, som stipulerade en arbetsdag på max 8,5 timmar, hade man lokalt förhandlat fram längre dagar med färre raster på DNEX. Det lokala avtalet gav då längre arbetsdagar men fler lediga dagar och veckor.¹⁰³ Detta såg de anställda som positivt, delvis eftersom man då kunde kombinera arbetet bättre med ett normalt socialt liv, trots nattarbete.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Se Bonnier AB:s årsredovisning 2001, s. 39.

¹⁰¹ Intervju, C Hallin, Stockholm, 2007-03-20.

¹⁰² Intervju, Hallin, 2007-03-20.

¹⁰³ Intervju, Hallin, 2007-03-20.

¹⁰⁴ Intervju, B Lundberg, Stockholm, 2007-04-16.

Ökat kapacitetsutnyttjande

Enligt Thomas Axén, som var med och tillsatte Bolds vd Greger Kling, var hans uppdrag att öka tryckeriets lönsamhet antingen genom att öka volymen eller att minska manskapet.¹⁰⁵ Bolds ledning valde att öka volymen genom att försöka utnyttja sina tryckeriers kapacitet bättre. Tanken var att med ett bättre kapacitetsutnyttjande kunna åta sig tryckning för fler tidningskunder. Greger Kling citeras i Bonniers *Annual Review*:

Omkring ett dussin nya kunder togs upp under 2000 [...] Det resulterade i att Bold Printing tryckte ytterligare 100 miljoner tidningar under 2000, med samma bemanningsnivå.¹⁰⁶

Man ville alltså öka omsättningen samtidigt som man höll nere personalkostnaderna. Tryckpressarna ansåg man var underutnyttjade och därmed förutsågs stora produktionsökningar kommande år:

Det kommer även att ske en väsentlig volymökning 2001. 'Det finns fortfarande potential för fler kunder', säger Greger Kling, vd för Bold Printing. 'Pressarnas fulla kapacitet utnyttjas inte, trots de högre volymerna som åstadkommits. Detta betyder att det finns utrymme för ökad försäljning, som planerat.'¹⁰⁷

På DNEX trycktes DN på tre tryckpressar. Ledningen ville gå över till att trycka DN på bara två av dem. På så sätt skulle den tredje pressen friställas för andra tidningar.¹⁰⁸ Detta skulle betyda ökat kapacitetsutnyttjande och ökad lönsamhet.

Fackets invändningar och egna förslag

GPK ansåg att ledningens planer ej skulle fungera varken tekniskt eller organisatoriskt. Produktionssystemet skulle bli för slimmat och känsligt för störningar. Det skulle medföra underbemanning, större påfrestningar på personalen och risk för försenade eller uteblivna tidningsleveranser.¹⁰⁹

Som ett sätt att jämna ut tryckningen över dygnet och göra produktionen mindre störningskänslig drev GPK idén om s.k. sekvenstryckning. Det innebar att man skulle trycka mindre brådskande tidningsdelar – bl.a. DN Kultur – i en första sekvens på dagen och sedan trycka resten av tidningen i en andra på natten. Hittills hade man tryckt de allra flesta tidningsdelar i en enda sekvens på natten.¹¹⁰

¹⁰⁵ Intervju, T Axén, Stockholm, 2009-02-16.

¹⁰⁶ Se Bonnier AB *Annual Review 2000*, s. 20, egen översättning.

¹⁰⁷ Se Bonnier AB *Annual Review 2000*, s. 20, egen översättning.

¹⁰⁸ Intervju, D Johansson, Stockholm, 2007.

¹⁰⁹ Intervjuer, Hallin, 2007-03-20, Johansson, Morén.

¹¹⁰ Intervjuer, Hallin, 2007-03-20, Johansson, Morén.

Skiftledarna

Vad gällde organisationen hade ledningen och GPK olika åsikter om de s.k. skiftledarna. Skiftledare var grafikeranslutna anställda men agerade ledare för arbetslag på upp till nio personer. Det innebar bl.a. ansvar för personalplanering, kompetensutveckling och lönerapportering.¹¹¹

GPK ville att skiftledarrollen skulle rotera inom arbetslaget, och att de anställda själva skulle vara med och göra utnämningarna, liknande så som i fall 1. Ledningen ville dock göra skiftledare till fasta tjänster, vilket GPK motsatte sig. Man menade att då skulle dessa gradvis byta lojaliteter och ”bli chefer”.¹¹²

6.3 Händelseförlopp

Under Klings och Israelssons första tid lyckades man till en början få en viss samsyn med GPK om vad som skulle göras i DNEX organisation i Akalla. Snart upplevde dock de anställda att mycket aldrig förverkligades och man fick stora svårigheter att samarbeta mellan fack och ledning.

Nedskärningar och rationaliseringar

Trots målsättningen att behålla bemanningsnivån oförändrad kom det ganska snart sparpaket. Under den aktuella tiden minskade antalet anställda på DNEX när man försökte öka kapacitetsutnyttjandet. Det redovisade totala antalet anställda (tabell 2) visar att det successivt skärs ner under perioden 1999-2004 med sammanlagt 63 tjänster, eller ca 17%.¹¹³

Tabell 2	<i>Medelantal anställda 1999-2005</i>
1999	380
2000	381
2001	359
2002	347
2003	336
2004	318
2005	336

Ledningen försöker också införa tvåpresskörning i produktionen. Löntagarkonsulten Dan Johansson, som utredde möjligheterna att gå från tre- till tvåpresskörning, berättar om ett möte där han presenterade sina resultat för ledningen:

¹¹¹ Se T Bäckström, 'Internkontroll vid DNEX Tryckeriet AB', *Arbetslivsrapport*, ISSN 1401-2928, Solna, 1998.

¹¹² Intervjuer, Hallin 2007-06-20, Morén.

¹¹³ Se DNEX Tryckeriet AB:s årsredovisningar 1999-2005.

[Ni] kommer inte klara av att leverera DN på två pressar med nuvarande produktionskoncept'. Så förklarade jag varför, hur varje störning skulle slå, så att det blev för många missade avgångar. Men då hade de redan åtagit sig att göra det på sitt sätt och då sade jag att 'det här kommer inte att funka'. Då blev [Greger Kling] alldeles röd i ansiktet, han sade att jag var köpt, sen sprang han ut och det dröjde tio minuter innan han var tillbaks. [...] Han blev helt hysterisk, för han hade redan bestämt sig för hur det här skulle skötas och hur han skulle leverera det här.¹¹⁴

Enligt Dan Johansson hade DNEX ledning åtagit sig gentemot kunden DN AB att trycka tidningen på två pressar, vilket internpriset som DN AB betalade baserades på. Man lyckades emellertid inte med att gå över helt från tre till två pressar. DNEX hamnade då i en situation där man fick betalt för två pressar men hade kostnader för tre.¹¹⁵

Produktionsstörningar förargar DN AB

Vad som ytterligare pressade ledningen var återkommande produktionsstörningar och stora svårigheter att leverera tidningen i tid. Detta utvecklar sig till en högst synlig dispyt mellan DN AB, DNEX och grafikerna.

I mars 2003, efter flera dagars försenad eller utebliven tidning för tusentals DN-prenumeranter, uttrycker chefredaktör Jan Wifstrand sitt missnöje. Han understryker också DN:s position som *kund* till tryckeriet:

Vi har dragit slutsatsen att vi inte kan lita på DNEX-tryckeriet. [...] Jag har ett enda sätt att agera för att på sikt säkra utgivningen och det är att handla upp det tryckeri som vill trycka Dagens Nyheter. De får acceptera faktum. Vi är kunder och de är leverantörer. Kan de inte leverera vad vi betalar för så söker vi annan assistans.¹¹⁶

Lördagen 10 maj samma år sker det stora haveriet. 100 000 DN-prenumeranter blir utan tidning på morgonen till följd av att DNEX levererat 140 000 för få exemplar.¹¹⁷ Wifstrand är klar över orsaken:

[...] organiserade maskningsaktioner från tryckeriets anställda ligger bakom de svåra produktionsproblem som drabbat tidningen flera gånger på kort tid. [...] Vi har utsatts för rent sabotage och jag befarar att aktionerna kommer att fortsätta. Det här är mycket, mycket upprörande.¹¹⁸

GPK:s ståndpunkt utåt i media då, liksom i intervjuer med mig, var att dessa produktionsstörningar berodde på eftersatt service och underhåll.¹¹⁹

¹¹⁴ Intervju, Johansson, 2007.

¹¹⁵ Intervju, Johansson, 2007. Se även Resumé, *Missnöjda tidningar pressar tryckeribolag*, 2003-10-23.

¹¹⁶ Se Dagens Nyheter, *DN hotar lämna Akalla*, 2003-03-25.

¹¹⁷ Se Borås Tidning, *Nya problem på DN:s tryckeri*, 2003-05-11.

¹¹⁸ Borås Tidning, 2003-05-11.

¹¹⁹ Se Dagens Nyheter, *Facket tar strid för sparkad tryckare*, 2003-05-22.

Möte med koncernchefen

DNEX blev även pressat från högsta ort i koncernen. Under våren 2003 – före haveriet 10 maj – hölls ett personalmöte i Akalla där koncernchefen Bengt Braun deltog. Han återberättar sitt budskap till DNEX vid det mötet:

Jag röt till. [...] Mitt budskap var att vi har en situation som är oacceptabel när det gäller produktionssäkerheten. Och det är alldeles uppenbart så att vi är sämre än andra. Ni har fått ett rykte i branschen om att Akalla klarar inte det här. Och vi klarar det här väldigt bra i Sydsvenskan, Expressen, så det kan rimligen inte bara bero på utrustningen här. Vi har samma underhåll och samma utbildningsaktiviteter och så som i Malmö. Och det gör att det måste finnas andra orsaker. Det är alldeles tydligt att det finns destruktiva krafter här som är att jämföra med en cancer. Och den cancersvulsten kan bara ni själva ta bort.¹²⁰

Enligt Morén var de fackliga inte kallade till mötet men fick ändå reda på att det skulle äga rum och att Bengt Braun skulle komma dit.¹²¹ Morén berättar:

Då stannade vi kvar och gick på det där mötet och då kom ju Braun och var helt... alltså han var helt vansinnig, han skrek att det finns cancersvulster här och... och de måste bort. Folk blir ju rädda självklart va. Men Hasse [Hans Jansson] och jag och någon annan gick ju upp och frågade vad han menade och så... och snackade emot honom liksom.¹²²

I samband med mötet pratar Braun och Morén i enrum på Brauns begäran. Brauns och Moréns versioner är även här något skiljaktiga. Braun:

Och sen i samband med detta hade jag ett enskilt samtal med några personer, och jag sa att jag kan inte lägga några saker dig till last, och jag vet inte exakt vad... det var bara mellan... alltså jag träffade dem en och en... där jag hade ett allvarligt samtal och jag sa att den information jag har är att du är destruktiv och att du saboterar... och... jag vädjar till dig att du försöker att ändra på det här. Det är den bilden du... det är vad folk säger om dig. Jag berättade vad folk sa om han. Och jag sa jag vet inte om det är sant. Jag kan inte beskylla dig för detta. Men det här är vad folk säger. Och om det inte är sant, så visa det då.¹²³

Morén:

Då sa han Braun att 'jag vill snacka med dig', sa han till mig då. Ja, så då lånade vi ett rum där, där vi satt och snackade. Och då började han med att skrika 'ja, du är en av de där cancersvulsterna', och 'jävla kommunistjävel', alltså såna ord använde han. 'Men va fan säger du?', sade jag, 'Hur kan du påstå att jag är kommunist? Jag har inte varit med i nåt parti över huvud taget. Inte sossarna, inte inom kommunistpartiet, aldrig varit.' Och då vart han liksom tyst så där... Och så sade jag 'du får fan ta och lugna ner dig lite' liksom,

¹²⁰ Intervju, B Braun, Stockholm, 2009.

¹²¹ Intervju, Morén.

¹²² Intervju, Morén.

¹²³ Intervju, Braun.

sade jag. 'Jajaja...', och så berättade jag liksom allting, hur det var där. Vi satt alltså en timme. Och då säger han, 'ja, men fan du som kan grejerna, varför gör du ingenting åt det?'. 'Ja men va fan', säger jag, 'vad har jag för maktbefogenheter?', jag är alltså på golvet, jag jobbar fackligt, men vi har inga befogenheter. Vi kan lägga förslag, förhandla osv. Och det har vi ju gjort, vi har t.o.m. skickat brev till dig. Men vi får aldrig höra nånting. Och självklart kan och vill vi förändra saker och ting, men vi måste ju ha möjligheter att göra det också. Och jag sa alltså klart och tydligt att ledningen är inte lämplig, och klarar inte av det här.¹²⁴

Morén yttrar alltså GPK:s uppfattning att den lokala ledningen på DNEX inte är duglig och att nödvändiga organisatoriska förändringar inte görs. Bengt Braun å sin sida menar att störningarna uppkommer även pga. sabotage. Där tycks också finnas en djup misstro från Brauns sida om Moréns motiv och ärlighet.

Strandade förhandlingar

Parallellt med produktionsstörningarna i mars-maj 2003 förhandlar GPK och DNEX ledning om nedskärningar och schemaläggning. Det är svårigheterna med dessa förhandlingar som ledningen misstänker ligger bakom grafikernas eventuella aktioner. Ledningen ville spara in 29 tjänster, vilket GPK försökte förhandla ner. Enligt Hans Jansson var man mycket nära att nå en uppgörelse:

Även om de började med 29, så var de ju med nere på 24-25 och jag tror vi presterade 21 eller 22. Och det fattades ju 1, som låg kvar som en kostnad då. Så vi var ju jävligt nära... det är så bittert det här... man känner att 'nej, de vill ju inte förhandla'.¹²⁵

Man är även oense om förläggningen av raster och lediga dagar. Hans Johansson beskriver förhandlingarna som frustrerande:

[...] Då kommer vi till ett läge där vi föreslår att vi jobbar en kvart extra. Istället för nio timmar om dan föreslår vi nio timmar och en kvart. Mot att vi har hälftenscheman kvar, alltså jobbar tre-och-en-halv-dagarsvecka. Och då menade de att det är inte socialt för de anställda med nio timmar och en kvart.¹²⁶

Man kom inte vidare. Tisdagen 12 maj – två dagar efter den stora produktionsstörningen – var fortsatt förhandling inbokad, men när Morén och Hallin kommer dit får Morén ett skriftligt avskedande av Israelsson. Han får en timme på sig att lämna anläggningarna.¹²⁷ Avskedet var godkänt både av Thomas Axén och Bengt Braun.¹²⁸ Ledningen forcerar på så vis nedskärningen av tjänster. Vad gäller schemaläggningen säger man upp alla tidigare lokala överenskommelser och går tillbaka på det centrala kollektivavtalet. En betydlig försämring ur GPK:s perspektiv.

¹²⁴ Intervju, Morén.

¹²⁵ Intervju, Jansson.

¹²⁶ Intervju, Jansson.

¹²⁷ Intervju, Morén.

¹²⁸ Intervjuer, Braun, Axén.

Facklig förhandlare avskedad

Morén blir avskedad för illojalitet, och anklagas för att ligga bakom lördagens stora produktionsstörning. Bonniers informationsdirektör Erik Månsson uppger att ledningen inte kan presentera bevisen, eftersom man då skulle avslöja sina källor. Av den anledningen blir det heller ingen prövning av fallet i Arbetsdomstolen – DNEX avstår talan och ger Morén ett avgångsvederlag på 800 000 kronor.¹²⁹

Hallin tror att de grafikeranslutna skiftledarna hade en roll i detta. Morén hade hållit ett anförande för skiftledarna, där han menat att de måste välja sida mellan sitt fack och företaget i frågan om huruvida skiftledartjänsterna skulle vara fasta eller ej. Fackets strategi att underminera försöken att göra dem till fasta tjänster var att skiftledarna skulle vägra arbeta som chefer. De skulle kräva skriftliga arbetsinstruktioner från ledningen, undvika att jobba övertid och följa skyddsföreskrifterna noga. Därigenom skulle det i praktiken bli för omständligt för företaget att använda skiftledarna som ett led i chefshierarkin.¹³⁰ Men fackklubben lyckas inte rätta i leden:

Men nu var [skiftledarna] vingliga, så man fortsatte att jobba som skiftledare. [...] Vi hade ju varit ute och snackat med folk och varit väldigt väldigt tydliga med det här då, att vi liksom ville komma till förhandlingsläge med arbetsgivaren. För de försökte hela tiden få folk att ställa upp att jobba övertid och alltihop. Vilket slutar med att [skiftledarna] till slut säger rent ut så här att 'nej, jag får inte för Classe'; 'Eddie har sagt att...'. Så då tror de ju att det är aktion den här gången. Och då hade det alltså gått dåligt under en längre tid. Och *då* slår han till och säger att nu måste ni handla, nu måste vi se resultat i det här. Och då plockar man ut Eddie [Morén].¹³¹

Reaktion på avskedet

Nyheten om avskedandet fick en del uppmärksamhet i media och många var upprörda. Grafikerna höll även en demonstration utanför Bonnierhuset på Torsgatan, där veteranen Sture Ring deltog.¹³²

Från de anställdas sida uppfattades avskedet som en markering mot fackklubben, snarare än som en åtgärd mot Morén specifikt. Det handlade om att utse en syndabock för produktionsstörningar och det hade lika väl kunnat vara någon annan, enligt Morén själv:

Och då ville de ju ha en syndabock självklart i det här läget. Och det här drog ju de vidare till Braun. Och sen var det diskussioner hos TA [Tidningarnas Arbetsgivareförening, nuvarande TU], det *vet* jag att det var. [...] De hade diskussioner i styrelsen, som Braun då är ordförande i. Där hade man alltså tre olika namn som man funderade på att sparka.¹³³

¹²⁹ Se Dagens Nyheter, *DNEX köper ut sparkad tryckare*, 2003-06-26.

¹³⁰ Intervju, Morén.

¹³¹ Intervju, Hallin, 2007-06-20.

¹³² Se Resumé, *Vi flyttar - steg för steg*, 2003-08-28.

¹³³ Intervju, Morén.

Faktumet att uppsägningen skett inom ramen för en förhandling bidrog också till uppfattningen att det handlade om fack snarare än om person. Ingen grafiker ville längre fortsätta och GPK:s styrelse avgick. Det fackliga arbetet sköttes då under en tid av Grafiska Förbundets Stockholmsavdelning, vilket beskrivs som omständligt:

Ombudsmän kom hit och förhandlade och det blev väldigt trögt. Det blev trögt och väldigt dåligt. För arbetsgivaren också, allting tog så lång tid och det blev processer av allting.¹³⁴

Även arbetsmoralen tog skada: ”Folk tappade intresse. De gjorde exakt det som krävdes sen gick de hem. Det blev effekten av det. Ett slags resignation.”¹³⁵

Fortsatta produktionsproblem och ny ledning

Under tiden som följde förvärrades produktionsproblemen och svårigheterna att leverera tidningarna i tid bestod. DNEX gjorde storförluster 2003–2005. Enligt samtliga intervjuade kom den stora förbättringen av verksamheten med den nya ledningen 2005, då Erik Wallhed blev vd för DNEX och Leif Wiklund vd för Bold. Enligt de fackliga berodde förbättringen på att den nya ledningen litade på grafikerna och genomförde de förändringar som man hela tiden förordat från facket. Bengt Braun håller med om att den nya ledningen var den viktigaste orsaken till förbättringen, men tillägger också att Moréns avskedande hjälpt till:

Idag fungerar det alldeles utmärkt. Och det har också att göra med att den ledning vi har där ute idag upplever jag som väldigt väldigt bra. De är duktiga, de är omdömesgilla, de kan sitt jobb. Erik kan köra en press själv om han vill. Och har vunnit respekt. Men det är också det att... tror jag... att det destruktiva beteendet försvann [i samband med] personer som fick sluta. Det var ju framför allt en som fick gå.¹³⁶

Bland det första som Erik Wallhed gjorde var att omorganisera underhållet.¹³⁷ Det som grafikerna menade var den verkliga orsaken till den stora produktionsstörningen. Sekvenstryckning infördes likaså. Också produktionschefen fick sluta, som Wallhed menade hade en inställning av ”vi-mot-dem”:

Han försökte verka som han hade koll på saker och ting. Men jag hade nog inte behövt genomskåda hans tekniska argumentation för att inse att han inte var lämplig.¹³⁸

¹³⁴ Intervju, Lundberg.

¹³⁵ Intervju, Johansson, 2007.

¹³⁶ Intervju, Braun.

¹³⁷ Intervju E Wallhed, Stockholm, 2007.

¹³⁸ Intervju, Wallhed.

7. JÄMFÖRANDE ANALYS AV FALL 2

Det följande är en analys av fall 2, där studiens frågeställningar besvaras och kontrasteras mot fall 1. Det konstateras att relationen är mer hierarkisk och kalkylerande, även om ledningen delvis agerar efter skälighetsprinciper på ett tydligare sätt än i fall 1. Grafikerna åtnjuter mindre förtroende, och många av de förutsättningar för maktutövning som fanns i fall 1 är inte lika närvarande.

7.1 Relativ närhet till företaget

Vid betraktandet av grundförutsättningarna för relationen mellan ledning och anställda blir företagets kännetecken kalkylerande logik, hierarki och lågt förtroende återigen utgångspunkten. Viktiga skillnader mellan fallen pekas ut.

Den på ytan kanske mest markanta skillnaden är att tryckningen i fall 2 sker i ett juridiskt och fysiskt separat dotterbolag till skillnad från i fall 1. Vidare så är tryckningsprocessen annorlunda utformad i fall 2 med mer automatisering och mindre antal anställda. Exempelvis finns inte längre arbetsgruppen sättare, vilken spelade en central roll i fall 1. Med dessa strukturella skillnader som bakgrund ska förhållandets institutionella närhet till företaget granskas.

Kalkylerande inslag

I fall 2 finns mer markanta inslag av ett marknadsmässigt, kalkylerande relationsinnehåll. Dessa är framför allt conceptualiseringen av relationen som en kund-leverantörs-relation; grafikernas ökade fokus på livskvalitet utanför arbetet; liksom journalisternas återgång till ett tydligare egenintresse. Samtidigt kan man urskilja en mindre kalkylerande handlingslogik hos ledningen med idémässiga inslag.

En skillnad i strukturen mellan de båda fallen är att DNEX-tryckeriet i fall 2 är ett separat bolag som – åtminstone i teorin – agerar leverantör till kunden DN AB. Ett kund-leverantörs-förhållande antyder att kunden när som helst kan byta leverantör om denne inte uppfyller produktkraven. Sådan ”universalism”, eller utbytbarhet, är ett kännetecken för den marknadsmässiga relationen. Utbytbarheten påtalas också av Jan Wifstrand som skrev att DNEX måste leverera bättre om inte tidningen skulle vända sig till andra tryckerier. Sannolikt var detta ett tomt hot, eftersom DNEX i praktiken är det enda tryckeri som kan producera DN:s stora Stockholmsupplaga¹³⁹, men det visar ändå på en marknadsmässig conceptualisering av förhållandet. Tal om att byta ut hela arbetsstyrkan inom tidningsproduktion förefaller avlägset i fall 1.

Likaså finns i fall 2 en mer kalkylerande logik från grafikernas sida. I flera intervjuer framhåller de anställda vikten av att arbetet möjliggör ett rikt privatliv och fritid. För det krävs bra löner liksom långa sammanhängande ledigheter. En av de intervjuade påpekar också att ”vi lever ju i ett konsumtionssamhälle”, där mycket av sociala aktiviteter kräver att man har gott om pengar. Detta indikerar en glidning mot EM-logiken i det att arbetet till större del ses som något man går igenom för att få lön och ledighet. Den yrkesstolthet och syn på arbetet som sin egen lön som till viss del fanns i fall 1 är mindre i fall 2. En anställd säger exempelvis att

¹³⁹ Intervju, Dan Johansson; se även Resumé, 2003-08-28.

Som det är nu, som det har blivit, så är det en ren processindustri. Och det handlar om att masstillverka, så det är inte speciellt roligt, tycker jag. Jag ska vara ärlig och säga det, jag tycker inte det är speciellt roligt. [...] På den arbetsplatsen där jag jobbar är det återupprepade rutiner varje dag. Exakt samma.¹⁴⁰

Automatiseringen kan alltså bidra till en ökad EM-logik i det att arbetet blir tråkigare. Dock verkar det inte som att det är nödvändigt. Samma respondent betonar att det finns delar av arbetet som är lockande, och de har med verksamhetsplanering och medbestämmande att göra:

Men det som är rätt roligt det är att kunna påverka sin arbetssituation. På det sättet att man sitter med i arbetsgrupper, får vara med i projekt, så att det blir ett så bra arbetsinnehåll som möjligt.¹⁴¹

Det tycks alltså finnas ett positivt samband mellan större medbestämmande och minskad EM-logik.

När det gäller övriga fackklubbar finns där också ett ökat fokus på den egna yrkesgruppens egenintresse. Journalisterna tycks inte lika beredda att knyta sina intressen till grafikernas. Detta märks för det första i journalistklubbens reaktion på produktionsstörningarna. Claes Hallin berättar om när han mötte journalister på en konferens kort efter de stora produktionsstörningarna i maj 2003:

Och då är det bl.a. en kille, en journalist, deras företrädare på Expressen då, som menade på att 'du ska fan inte komma hit och tro att du kan få carte blanche, mer förtroende från oss om ni beter er som... saboterar... här lägger vi journalister ner hela vår själ i det här och så saboterar ni det så att vi inte kan...' Att de inte får ut sitt material då, att de tappar annonser och läsare och allting.¹⁴²

För det andra fanns det ett motstånd från redaktionen mot grafikernas förslag om sekvenstryckning, eftersom det skulle innebära begränsningar för journalisterna på DN Kultur och hur sent de skulle kunna lämna in sina artiklar till tryckning.¹⁴³ Dessa två saker indikerar ett ökat fokus hos journalisterna på den egna yrkesgruppens direkta intressen i förhållande till fall 1.

Från ledningens sida fanns också en viss skepsis mot att facket och ledningen skulle behöva tvista om någon annat än löner. Greger Kling:

När jag jobbade i Australien, där det är ganska struligt, där funkade det bra. Det beror på att det är egentligen bara en sak som man är oense om, och det är varje år när man ska prata lönehöjningar. Men i övrigt så är det sällan som det är olika uppfattning om vad som behöver göras och vilken inriktning företaget

¹⁴⁰ Intervju, Lundberg.

¹⁴¹ Intervju, Lundberg.

¹⁴² Intervju, Hallin, 2007-06-20.

¹⁴³ Intervju, Morén.

ska ha. Men här hade de ju varit vana vid att ställa ultimatum och styra och ställa. Och hade också fått igenom väldigt mycket genom att maska, strejka.¹⁴⁴

Precis som i fall 1 verkar alltså ledningen vilja få in de anställda i en EM-logik, där lönen är det enda den anställde bryr sig om. Samtidigt uttrycker Kling för egen del en mindre kalkylerande, idémässig logik. Han pekar på att de villkor som GPK:s medlemmar hade var orimliga:

Men i deras uppfattning så, så vart det väsentliga försämringar [av anställningsvillkoren]. Och det är... javisst, försämringar ja, men ifrån vad? Ifrån nånting som inte var *rimligt*. Som man genom åren så att säga hade agerat så att man fått det va.¹⁴⁵

Även Thomas Axén menade att GPK lokalt hade förhandlat till sig orimligt fördelaktiga villkor. Detta känns igen från fall 1, där framför allt Douglas gav uttryck för liknande skälighetsprinciper. I det fallet var det dels ägarintresset, dels den ekonomiska kalkylen som gjorde att en konfrontation med grafikerna valdes bort. Det sågs helt enkelt som för dyrt för företaget att "sätta hårt mot hårt", även om åtminstone Douglas tyckte att det hade varit rättfärdigat utifrån en skälighetsprincip.

I fall 2 väljer ledningen istället att ta en konflikt. Visserligen blir det även då kostsamt för företaget att göra så, men man bedömer möjligen att det kommer att ge avkastning längre fram, och förlusten på kort sikt har man denna gång råd att ta (se maktanalysen nedan). Både Bengt Braun och Thomas Axén menar att den förbättring i verksamheten som skedde efter fall 2 delvis berodde på att man konfronterade grafikerna och "skakade om". Men det kan också ha varit så att man helt oavsett affärskalkylen i det hela tog konfrontationen som ett sätt att signalera till grafikerna vad man tycker är rätt och rimligt, och ingen resursbrist hindrade en från att göra det. I båda fallen handlar det om ett avsteg från den omedelbara vinstmaximeringen och ett inslag av idémässig handlingslogik från ledningens sida.

Jämfört med fall 1 är det alltså ökade inslag av kalkylerande logik i de anställdas handlande, medan ledningen är mindre kalkylerande och delvis agerar efter en idémässig logik.

Hierarki kontra medbestämmande

I fall 2 är graden av medbestämmande betydligt mindre än i fall 1. Detta yttrar sig i utfallen av förhandlingar och investeringsbeslut. En striktare hierarki illustreras av att arbetsgruppsledarna i fall 2 inte är ansvariga "nedåt" på samma sätt; likaså måste Moréns uppsägning delvis ses som ett sätt att hävda den hierarkiska ledningsrätten i tryckeriet och koncernen.

¹⁴⁴ Intervju, G Kling, telefon, 2007-08-13.

¹⁴⁵ Intervju, Kling, 2007-08-13.

Från början verkar det som att tillsättningen av Kling hade att göra med att få bukt med vad Axén och Braun uppfattade som en ”militant” lokal fackklubb. Angående rekryteringen säger Axén att man var ute efter någon som inte kom från tryckerinäringen och som kunde göra upp med den kultur som fanns i Akalla. Kling såg det också som sin uppgift att försöka få bort det han kallade ”grafikerkulturen”, där facket var alltför dominerande, inte bara i löneförhandlingar utan också i medbestämmandet över företagets styrning. Kling jämför med tidigare arbetsplatser han jobbat på:

[Det är] sällan som det är olika uppfattning om vad som behöver göras och vilken inriktning företaget ska ha. Det brukar inte vara något bråk om det.”

Men här var det annorlunda då?

Kling: Ja... där [i tryckeriet] hade de ju varit vana vid att ställa ultimatum och styra och ställa. Och hade också fått igenom väldigt mycket genom att maska, strejka, ja... Den kulturen, grafikerkulturen som jag kallar det, fanns ju där, och det jobbade vi ju med för att försöka få bort den.¹⁴⁶

Kling tillsattes alltså delvis för att bringa ordning och återupprätta ledningsrätten. Detta innebar inte att ledningen motsatte sig rådgivning och tips från de anställda. Det är hierarkin som inte får utmanas. Thomas Axén:

Ofta är det ju så att de som jobbar närmare verksamheten har bättre kunskap. De bör komma in och tas nytta av. Men de kan inte komma och utse sina egna chefer och sådär.¹⁴⁷

Men i praktiken verkar ledningen ha haft svårt att skilja mellan vad som utgjorde rådgivning respektive utmaning från grafikernas sida. Detta berodde sannolikt på ett bristande förtroende (se nästa rubrik). Resultatet blev en låg grad av medbestämmande för de anställda, där ledningen inte kompromissade nämnvärt i någon av de centrala frågorna:

- Arbetstider: befintliga avtal revs upp, vilket innebar att inget av GPK:s krav tillmötesgicks och tidigare kompromisser rullades tillbaka.
- Sparpaket: ledningens föreslagna nedskärning på 29 tjänster rubbades inte.
- Sekvenstryckning: förslaget avvisades av DN AB.

När det gällde sekvenstryckningen var det dock inte DNEX ledning som i huvudsak var emot. Enligt Kling var det en bra idé som han i princip var för. Dock var DN AB emot förslaget, framför allt kulturredaktionen. Kling:

Ja, idén är ju bra, men det är ingen mening att försöka driva nåt som tidningen inte godkänner. Jag menar det var ju chefredaktören och kulturchefen som avgjorde de frågorna. Vi kunde bara tala om vad det innebar.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Intervju, G Kling, 2007-08-13.

¹⁴⁷ Intervju, Axén.

¹⁴⁸ Intervju, G Kling, Göteborg, 2007-08-20.

Här uppstod ett problem på det sättet att GPK alltså hade tryckeriledningen med sig men inte hade samma närhet till tidningens beslutsfattande som i fall 1. Man fick förlita sig på att tryckeriledningen skulle föra fackets och DNEX gemensamma intressen gentemot övriga koncernen. Detta illustrerar situationen att grafikerna i fall 2 måste möta sin motpart i ett lägre och snävare led i koncernhierarkin.

Den acceptans för ett visst medbestämmande som fanns i fall 1 är alltså betydligt mindre i fall 2. Det märks också i skillnaden i hur man såg på maskningar och aktioner från de anställda. I fall 1 såg Österberg det som viktigt att undanröja de underliggande skälen för aktioner från grafikerna. Det var också hans roll, enligt Douglas: ”Österberg ville alltid komma överens, men det var ju å andra sidan hans roll. Min roll var att sporra honom att höja ribban.”¹⁴⁹

Österberg var alltså duvan, medan Douglas var höken. I fall 2 tycktes Kling, Braun och Axén alla vara hökar i detta avseende. Istället för att som Österberg försöka adressera underliggande orsaker till eventuella maskningar, förordade man Douglas linje att ”sätta hårt mot hårt”. Beslutet att avskeda Morén godkändes av samtliga tre¹⁵⁰, och man såg det som ett sätt att visa att aktioner inte var acceptabla.

Förtroende

I fall 2 finns det från början en spänning mellan ledning och anställda som tycks ha följt med från tidigare. I min intervju med Bengt Braun så framhåller han betydelsen av det som skedde under början av 90-talet då tryckeriet flyttades till Akalla. I samband med det skars personalen ner med hälften och det var en ”jättekras” där förtroendet mellan ledning och personal var mycket lågt:

Du har inte pratat med nån av dem som var där då i början på 90-talet när det nya tryckeriet byggdes då? För där var det ju en väldigt stor omställning vet du. Man flyttade, skar ju ner personalen med hälften och det var alltså en jättekras om det här. Så där var det ju egentligen den riktigt stora utmaningen.¹⁵¹

Brauns bild av grafikerna kan tänkas ha präglats av denna tid. Hans förtroende för grafikerna tycks ha varit lågt från dagen han började på Bonnier:

Det här är bara vad som berättats för mig när jag kom va. Och otroligt mycket problem och misstroende. Alldeles innan jag kom hade alltså ledningen... led-sagades av folk när de skulle gå ner till garaget för de var rädda att bli överfallna i korridoren nere i Marieberg. Alltså de vågade inte gå till personal-festen utan att ha någon, ja bodyguard nästan.¹⁵²

¹⁴⁹ Fraser III.

¹⁵⁰ Intervjuer, Axén, Braun, Kling.

¹⁵¹ Intervju, Braun.

¹⁵² Intervju, Braun.

Och när han började gå på möten blev det inte bättre:

Och det märkte ju jag när jag kom att första bokslutsmötet hade vi möte med de fackliga före styrelsemötena och det fanns ju uttalad misstro. När Leif Bohlin drog bokslutet där första gången jag var med för dem, så de sa 'det där är inte riktigt'. De anklagade honom för att ljuga. Och jag säger inte det för att säga att det var något fel på de här personerna utan ... men alltså relationen. Och det var ju ömsesidigt. För ledningen ansåg ju att de fackliga var några bakåtsträvare som det över huvud taget inte gick att prata med. Och det var ju så, det gick inte att prata med dem. Man kunde inte prata med dem.¹⁵³

Möjligen var det så, att Braun och övriga ledningspersoner som var kvar inne i Stockholm efter att tryckeriet flyttades ut till Akalla hade kvar den bilden av GPK. Dan Johansson:

Den gamla kulturen är en konfliktkultur . [...] Jag tror att det beror på att -- det är det här som har släpat med, det har varit en belastning -- att GPK på DN har varit en stark klubb som har drivit... speciellt under Sture Ring då, som har drivit mycket, bra löneavtal osv. [...] Och alla produktionsförslag vi lade och sådär då, var seriöst menade, men de trodde inte på oss. De trodde att vi var ute efter egna fördelar bara. Men det har levt kvar kan man säga. Den här styrkan i efterhand har blivit en belastning för klubben.¹⁵⁴

I många intervjuer med de fackliga återkommer en distinktion mellan ”den gamla kulturen” och ”den nya”. Claes Hallin menar att GPK:s historia, och bilden av deras fack, var en svaghet för dem i fall 2:

De misstrodde oss. Om man tittar historiskt så har ju grafikerna varit väldigt kaxiga. Man har slagit näven i bordet och talat om att 'så här ska det va annars stannar pressarna', vilket de gjorde ibland. Och det här är nåt som vi får bära med oss, där det heter bland annat att... när den här killen Eddie fick sparken. Han fick ju sparken pga. illojalitet och att han skulle ha organiserat nånting, vilket inte är sant. Men det var ju en stämpel som man ville sätta på oss ifrån den här ledningen.¹⁵⁵

Ledningens bild av GPK måste ses som en förklaring till att man inte litade på klubbens förslag, om förslagen var ärligt menade och tycktes ligga i företagets intresse. I och med att Kling och Israelsson heller inte hade den tekniska erfarenheten från tryckning så kunde de heller inte göra självständiga bedömningar av de förslag som presenterades. Erik Wallhed, nuvarande vd för DNEX, menar att styrning utan den tekniska kompetensen är mycket problematisk. Enligt Wallhed valde den förra ledningen istället att gå till leverantörerna och få tekniska utlåtanden av dem. Till exempel då ledningen ville införa tryckning i tio banor, vilket var mer komplicerat och störningskänsligt än de tidigare åtta banorna:

¹⁵³ Intervju, Braun.

¹⁵⁴ Intervju, Johansson.

¹⁵⁵ Intervju, Hallin, 2007-03-20.

Man frågade de två rivaliserande leverantörerna 'vi vill köra på 10 banor, kan ni införa det?'. De svarade 'nej, det går inte'. Nähä, då går vi till nästa. Sen gav leverantören med sig, installerade systemet på 10 banor ändå. Det blir produktionsstörningar, och så skyller man på tryckarna. Att det är tryckarna som inte sköter sina jobb.¹⁵⁶

Det låga förtroendet är också en naturlig förklaring till att ledningen inte ville öppna för medbestämmande från facket, utan försökte stärka hierarkin och disciplinen istället. Detta illustrerar sambandet som finns mellan hierarki och låg förtroendegrad. I fall 1 verkade det finnas en större tillit till att grafikernas förslag åtminstone delvis låg i ledningens eget intresse. Till viss del av den anledningen accepterade ledningen då ett mått av faktiskt medbestämmande i beslutsfattandet. I fall 2 avvisades många av fackets förslag som senare kom att införas med den nya ledningen. Detta indikerar att det var en konflikt som gick utöver skilda intressen vad gällde verksamhetens inriktning.

Sammantaget visar den jämförande analysen att relationen i fall 2 närmare approximerar företaget än den i fall 1.

¹⁵⁶ Intervju, Wallhed.

7.2 Makt

I fall 2 skiljer sig maktförhållandena betydligt från fall 1. GPK:s arbete som maktresurs – eller osäkerhetszon – är mindre centralt i koncernen, och där finns också en skillnad i hur man lyckas mobilisera den. Vidare finns inte samma fackliga enighet mellan de olika klubbarna, vilket också kan förklara den minskade makten för GPK i fall 2.

Arbetet som maktresurs

Precis som i fall 1 har grafikerna i fall 2 hand om tidningsproduktionen. En skillnad är dock att det inte längre finns något sätteri. Sättningsfunktionen har numera ersatts av funktioner på grafiska byråer och tidningsredaktioner.¹⁵⁷ Det gör att grafikerna har hand om en mindre del i produktionskedjan. Produktionen är också mer automatiserad, så att operatörens kontroll över produktionsprocessen är mindre. Vidare har GPK inte längre samma inflytande över tillsättningen av arbetsledare, vilket gör att dessa i större utsträckning än i fall 1 kan fungera som kontrollörer åt ledningen.

Tryckningen är fortfarande ekonomiskt viktig i koncernen, men inte på samma sätt som i fall 1. Dagens Nyheters och Expressens sammanlagda annonsförsäljning år 2004 är ca 216 mkr¹⁵⁸, att jämföra med koncernens egna kapital på ca 9 000 mkr¹⁵⁹. Jämförelsevis räknade man i fall 1 med att produktionsstörningar kunde innebära inkomstbortfall på 60 mkr i månaden vid en tid då man hade 100 mkr i eget kapital. Dessutom har en stor del av tidningsläsandet och annonsintäkterna flyttat till Internet, vilket minskar relevansen av den fysiska tidningsproduktionen som maktresurs.

Den nya strukturen, med en separat tryckeriverksamhet, gör att grafikernas arbete förblir centralt inom dotterbolagen Bold och DNEX. Dock finns det i fall 2 fortfarande så många beroenden och gemensamt beslutsfattande mellan Bold och koncernen, att man delvis måste fortsätta betrakta det som en organisation, om än större än i fall 1.

Svagare sammanhållning

I fall 1 tycktes det som att det starka sociala kittet mellan de anställda och det breda engagemanget i löntagarfrågor möjliggjorde en verkningsfull mobilisering av grafikernas maktresurser. Det var ett kriterium för att aktivera arbetet som maktresurs. I fall 2 är engagemanget och uppslutningen inte lika bred. Fackliga möten har en mindre andel deltagare, enigheten om hur man ska agera är mindre, och de anställda är inte lika bundna till varandra på ett socialt plan.

¹⁵⁷ Intervju, Johansson.

¹⁵⁸ Se 2004 års årsredovisningar, AB Dagens Nyheter Annonsförsäljning och Generate Sweden AB.

¹⁵⁹ Se 2004 års årsredovisning, Bonnier Holding AB.

Ett tecken på att grafikerna inte har samma karaktär av en rörelse i fall 2 är att mycket av de fackliga frågorna delegeras till klubbstyrelsen som i sin tur för de anställdas talan relativt självständigt. Hans Jansson säger exempelvis att

Ibland kanske vi tar på oss så mycket på bekostnad av att det faktiskt inte krävs att medlemmarna engagerar sig. Så därför... ibland kan det vara så att vi stjälar engagemanget från medlemmarna.¹⁶⁰

En viss hierarkisering av rörelsen tycks alltså ha skett. Eddie Morén pekar också på hur detta underminerar en kollektiv ansvarskänsla, och att fackklubbens förankring inte är densamma som på 70-talet:

Idag så går ett litet gäng kanske och väljer några, där det bara finns de. Det kommer kanske 10-20 st på ett medlemsmöte. Och det innebär ju att folk sen kan sitta i fikarummen och gnälla över dem som är valda för att de har inte själva varit aktiva eller gått på mötet.¹⁶¹

Dessa och andra faktorer bidrog sannolikt till att grafikerna inte var redo att agera kollektivt och aktivera arbetet som maktresurs på ett lika effektivt sätt som i fall 1. Claes Hallin beskriver hur man ibland försökt och misslyckats med aktioner, delvis för att det tekniskt är svårare, men också för att alla inte är införstådda i hur man ska agera – det finns inte samma breda uppslutning:

Vid andra tillfällen så har det varit meningen att det *skulle* vara aktioner, där man då planerat på en given signal att man lägger ner arbetet eller att det börjar gå trögt... och sen på nästa givna signal får man det att fungera igen. Och då fungerar det mera som en markering. [...] Men under den här perioden så fanns det väl ett eller två tillfällen då det var meningen och så misslyckades det. Det är inte så himla lätt, och det är också ett av problemen, att organisera sånt här idag är mycket mycket svårare än vad det var på 70-talet. Då var det mera... det var en annan stadga i det hela.¹⁶²

En splittring verkar ha funnits mellan skiftledarna och klubbstyrelsen, som Hallin beskrev som ”vingliga” i sin lojalitet med facket. När GPK försökte organisera så att skiftledarna de facto inte skulle jobba så som ledningen ville, såg man också behov av att låta Eddie Morén hålla ett ”våldigt tydligt” anförande för dem om facklig kamp, vad det står för och att man ibland måste välja sida. Detta tycks ha läckt till ledningen, vilket indikerar två saker. Dels att man inte lyckas agera samfällt så som i fall 1, dels att skiftledarna faktiskt fungerade som ett slags kontrollörer – ett led i chefshierarkin – som GPK befarat.

¹⁶⁰ Intervju, Jansson.

¹⁶¹ Intervju, Morén.

¹⁶² Intervju, Hallin.

Man kan också se hur den ökade EM-logiken hos de anställda minskar sammanhållningen. Hallin:

Man har fått andra intressen. Man bor mera perifert. Man har mera prylar man bryr sig om, det är det som... fritiden är mycket mycket viktigare än jobbet. Jobbet är mer en inkomst för att kunna ha en kreativ fritid. Och det är där man lägger ner sin energi. Så kan jag känna, att stanna kvar en timme eller en halvtimme för att gå på ett medlemsmöte, det är det väldigt få som gör idag. Det var det nog många som gjorde på 70-talet.¹⁶³

Allt detta visar på en försvagning av grafikerna som rörelse. Man har kommit längre från varandra som människor och det finns därmed inte samma förutsättningar att agera effektivt som en enhet. En viss hierarkisering av det fackliga arbetet hänger ihop med detta. Det illustreras också hur en ökad EM-logik motverkar rörelsen, och därmed de anställdas makt.

Splittring mellan fackklubbar

Ett viktigt kriterium för grafikernas makt i fall 1 var att man lyckades bilda koalition med journalisterna och tjänstemännen kring de viktigaste frågorna.

I fall 2 har jag inte genomfört en tillräcklig undersökning av relationen mellan journalist- och grafikerklubben för att göra en fullvärdig jämförelse, men det som tycks framgå är att journalisternas företrädare på Expressen skyllde produktionsstörningarna på grafikerna. Likaså verkar det ha funnits liten vilja från kulturredaktionen att kompromissa med DNEX om att förtrycka DN Kultur, vilket skulle ha förbättrat grafikernas arbetsförutsättningar avsevärt utan att innebära en stor uppoffring för kulturskribenterna. I fall 1 var det tydligt att journalisterna hade en mer idémässig sympati med grafikerfacket, samtidigt som man tog till vara på taktiska fördelar som ett samarbete kunde innebära.

Den fackliga koalitionsbildningen var en av grunderna för grafikernas makt i fall 1, och frånvaron av densamma kan delvis förklara den minskade makten i fall 2.

¹⁶³ Intervju, Hallin, 2007-06-20.

8. SLUTDISKUSSION

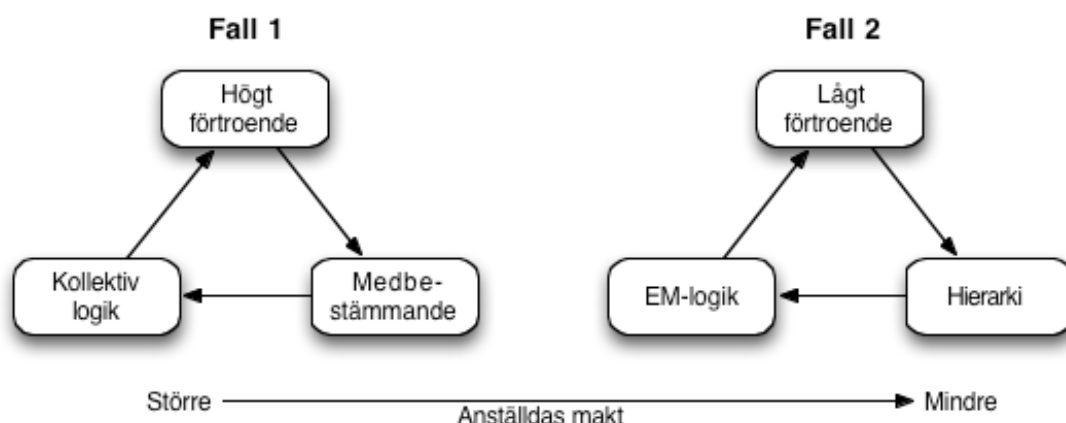
Jämförelsen av de två relationerna synliggör skillnader och likheter i utbyttets institutionella karaktär. På var sitt sätt visar fallen på sambandet mellan den kalkylerande handlingslogiken, lågt förtroende och hierarkisk ordning, vilka utgör byggstenarna till företagets institution. De anställdas relativa makt – grundad i en rörelse – framstår som den viktigaste förklarande variabeln till skillnaderna. Ett försök görs att utreda hur omvärlden speglas i den studerade organisationen.

8.1 Företagets institutionella logik

Var och en för sig visar fallstudierna hur företagets två komponenter hierarki och EM-logik (kalkylerande relationsinnehåll) förstärker varandra i företagets framträdelse.

I fall 1 visas det ”negativt”, genom att avvikelserna från EM-logiken bidrog till en försvagning av hierarkin. De anställda vann medbestämmande till stor del genom att bryta mot EM-logiken när de åsidosatte det individuella kortsiktiga egenintresset till fördel för ett slags kollektiv logik. På det sättet utvecklades ett visst samstyre mellan ledning och anställda. Detta åtföljdes av en jämförelsevis hög grad av förtroende.

I fall 2 visas det positivt genom att en mer utpräglad EM-logik direkt förstärkte hierarkin, som i sin tur åter ökade EM-logiken. Genom det mindre engagemanget och den försvagade fackliga rörelsen bland de anställda, fanns inte längre något lika effektivt sätt att åstadkomma medbestämmande. Det öppnade för ett intensivare hävdande av hierarki, som i sin tur gjorde de anställda ännu mindre motiverade att arbeta mer än för lönen. Det låga förtroendet för de anställda var en naturlig del i det förloppet, då det är knutet både till EM-logik och till hierarki.



Figur 5 *Relativa skillnader i relationens form och innehåll i de två fallen. De anställdas maktmobilisering är den huvudsakliga förklarande variabeln.*

Därmed bekräftas att hierarki, EM-logik och ett lågt förtroende för de anställda går hand i hand (se figur 5) i den studerade organisationen. Detta samband blir också naturligt vid ett teoretiskt betraktande av företaget som idé, vars interna logik pekar på ett sådant samband. I sin kärna bygger det på ett antagande om att människan är

”ekonomisk” och kalkylerande. Fundamentalt ser hon arbete som ”toil and trouble” och undviker därför att arbeta så gott det går. Den egna lönen är det enda som kan motivera henne att arbeta. Vål på en arbetsplats består problemet, eftersom den ekonomiska människan kommer försöka undvika arbete (friåkning med mera) om hon inte blir kontrollerad. Detta är en del av legitimeringen och förklaringen till upprätthållandet av hierarki. Inbyggt finns alltså en misstro mot den anställdes motiv och intressen. Denna ömsesidigt förstärkande dynamik mellan lågt förtroende, hierarki och EM-logik visar sig i relationen i fall 2, som därmed ligger närmare företaget som idé. Fall 1 visar en motsvarande, ömsesidigt försvagande, dynamik mellan företagets komponenter.

8.2 Makten som formerande drivkraft

Den viktigaste förklarande variabeln för skillnaden mellan utbytesrelationen i fall 1 och fall 2 menar jag är makt. Genom den kritiska position som tidningsproduktionen hade i fall 1 och – kanske framför allt – den starka rörelse som tillät grafikerna att mobilisera denna maktresurs, drevs organisationen bort från företagets idé.

Denna förskjutning skedde inte i första hand för att ledningen i fall 1 råkade ha en hög acceptans av medbestämmande eller förtroende för de anställda som styrningspartner. Förtroendet verkar ha varit en bieffekt eller t.o.m. bara ett ytfenomen. Just under ytan fanns viljan hos ledningen att ta en konflikt med grafikerna och ”sätta hårt mot hårt”, som Douglas uttryckte det. Men man kunde inte. Därför mer eller mindre tvingades man tillsätta en duva i Österberg, som kunde göra det bästa av den situation som faktiskt förelåg. Och situationen var att ledningen *måste* involvera de anställda i beslut om verksamhetens inriktning. Först då uppstod möjligen ett förtroende som en konsekvens av gemensamt beslutsfattande. I fall 2 tvingades ledningen inte på samma sätt.

När de anställdas makt ökar, innebär det alltså en rörelse bort från företaget som relationstyp, och vice versa. Det är ändrade maktförhållanden som förklarar och samtidigt utgör skillnaden i utbytets institutionella karaktär mellan de två fallen. Det illustreras därmed hur makten är ”(re)produktionens motor”, eller förändringens drivkraft, som Sjöstrand beskriver den.

8.3 Rörelsen som omordnare

Rörelsen framstår som det viktigaste kriteriet för att de anställda ska lyckas utöva makt i relationen. Den är ett typiskt sätt att opponera mot hierarki, och fall 1 indikerar att det är ett effektivt sätt.

Som ovan nämnts är rörelsens innehåll idémässigt och innebär ofta motstånd mot hierarki. Företaget i själva sin idé innehåller därmed fröet till en intern rörelse emot sin egen form. I idévärlden blir företaget endast stabilt när man tar in EM-modellens antaganden om människans natur. EM-logiken utesluter nämligen all form av kollektiv strategibildning, altruism och i viss mån t.o.m. ekonomisk strategibildning för den enskilde anställda (om omedelbara preferenser står i motsats till långsiktiga). Endast under de antagandena uppstår ingen rörelse bland de anställda, vilka annars skulle tendera att bilda en motvikt mot den hierarkiskt överordnade företagsledningen.

I det avseendet är EM-logiken den maktlöses logik. Det kortsiktiga sätt på vilket ”vinstmaximering” och ”egenintresse” där definieras liknar mer ett slags nödlogik för den som hamnat på obestånd eller lever på svältgränsen och därmed måste offra sina mer långsiktiga (ekonomiska) intressen. I fall 1 kan man också se detta, då ledningen agerar ”med ryggen mot väggen” och tvingas ackommodera grafikernas förslag pga. omedelbara ekonomiska hänsyn. De pressas mot sin vilja in i en EM-logik.

Kanske är det en del av förklaringen till att ledningarna i både fall 1 och fall 2 visar liten sympati för avsteg från EM-logiken hos de anställda: det är grunden till bildandet av en rörelse mot deras egen position. Anställda som inte svarar på omedelbara ekonomiska incitament, som bildar allianser kring långsiktiga intressegemenskaper är ett hot mot en lednings position.

8.4 Externa faktorer – samhällelig förändring?

Eftersom studien jämför två tiders bild av en organisation, ligger det nära till hands att säga något om hur de observerade skillnaderna kan hänföras till samhällliga skillnader mellan dessa tider. Några sådana ledtrådar framträder.

Som nämnts ovan är EM-logiken ett slags nödlogik i det att den föreskriver behovs-tillfredsställelse genom konsumtion (utanför arbetsplatsen). I fall 2 kunde man se att de anställda uppfattade en ökning i sådant beteende och att det undergrävde engagemanget i den fackliga rörelsen. Vad detta beror på är antagligen till stor del en samhällsfråga. Exempelvis kan det hänga samman med en ökad skuldsättning bland människor i allmänhet, som leder både till en rädsla att förlora jobbet och en ackumulation av kapitalvaror, osv. som tar tid från andra engagemang. Till viss del kan skillnaderna mellan fall 1 och fall 2 kanske förklaras av sådana samhällsekonomiskt strukturella faktorer.

Det att en fackligt förtroendevald blir avskedad av ledningen i fall 2 kan också ha varit ett uttryck för en radikalisering bland arbetsgivarkretsar, eftersom det skedde även i andra organisationer¹⁶⁴ under samma period.

¹⁶⁴ Se t.ex. Dagens Nyheter, *Connex huvudkontor stormades*, 2005-10-06.

KÄLLFÖRTECKNING

AB Dagens Nyheter Annonsförsäljning, årsredovisning, 2004.

Adrup, KA, *Stormarnas hus - en krönika om DN 1964-1989, del 2*, Dagens Nyheter, Stockholm, 1989.

Affärsdata, koncernstruktur Bonnier Holding AB.

Allan, G, *A Sociology of Friendship and Kinship*, G. Allen & Unwin, Boston, 1979.

Alvesson, M & K Sköldbberg, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994.

Bonnier AB *Annual Review*, 2000.

Bonnier Holding AB, årsredovisning, 2004.

Borås Tidning, *Nya problem på DN:s tryckeri*, 2003-05-11.

Bäckström, T, 'Internkontroll vid DNEX Tryckeriet AB', *Arbetslivsrapport*, ISSN 1401-2928, Solna, 1998.

Clegg, S & D Dunkerley, *Organization, Class and Control*, Routledge and Kegan Paul, London, 1980.

Crozier, M & E Friedberg, 'Organizations as Means and Constraints of Collective Action' i M Warner (red.), *Organizational Choice and Constraint*, Saxon House, Westmead, 1977.

Dagens Nyheter, *Connex huvudkontor stormades*, 2005-10-06.

Dagens Nyheter, *DN hotar lämna Akalla*, 2003-03-25.

Dagens Nyheter, *DNEX köper ut sparkad tryckare*, 2003-06-26.

Dagens Nyheter, *Facket tar strid för sparkad tryckare*, 2003-05-22.

DNEX Tryckeriet AB, årsredovisningar 1999-2005.

Fraser III, LB, *Dagens Nyheter AB (A)*, fall nr 4-677-228, Harvard University Graduate School of Business Administration, 1977.

Generate Sweden AB, årsredovisning, 2004.

McCarthy, J & M Zald, 'Resource Mobilization and Social Movements', *American Journal of Sociology*, vol 82, nr 6, 1977, s. 1212-1241.

McGregor, D, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960.

Ouchi, W, 'Coupled vs Uncoupled Control in Organizational Hierarchies' i M Meyer et al (red.), *Environments and Organizations*, Jossey/Bass, San Francisco, 1978, citerad i Sjöstrand, s. 225.

Resumé, *Missnöjda tidningar pressar tryckeribolag*, 2003-10-23.

Resumé, *Vi flyttar - steg för steg*, 2003-08-28.

Ring, S, *Typerna och den datoriserade draken*, Förlags AB Marieberg, Stockholm, 1989.

Samuels, WJ, 'Institutional economics', *The New Palgrave Dictionary of Economics*, andra upplagan, SN Durlauf & LE Blume (red.), Palgrave Macmillan, New York, 2008.

Sjöstrand, S-E, *Samhällsorganisation*, Doxa, Lund, 1985.

Yin, RK, *Fallstudier: design och genomförande*, Liber, Malmö, 2007.