

*Roland Ahlstrand*

# Strategier i tiden

En studie av telekomföretaget Ericssons  
nedläggningar i Norrköping och Linköping



Forskning i Halmstad nr 11

COPYRIGHT ©  
Roland Ahlstrand  
Högskolan i Halmstad  
Box 823, 301 18 Halmstad

GRAFISK FORM  
Ilgot Liljedahl

SÄTTNING  
Ilgot Liljedahl

OMSLAG  
Johan Albertén

TRYCK  
Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2006

ISBN 91-974819-0-4  
ISSN 1400-5409

DISTRIBUTION  
Sociologiska institutionen, Lunds universitet  
Box 114  
22100 Lund  
Fax 046-222 47 94 E-post [repro@soc.lu.se](mailto:repro@soc.lu.se) [www.soc.lu.se/info/publ](http://www.soc.lu.se/info/publ)

Forskning i Halmstad är en vetenskaplig publikationsserie som ges ut vid Högskolan i Halmstad. Forskningsnämnden för samhälls-, beteende-, vårdvetenskap och humaniora vid Högskolan ansvarar för att publikationerna kvalitetsgranskas.

# Förord

Sedan slutet av 1990-talet har en rad företag omstrukturerat sin verksamhet och stora grupper av anställda tvingats lämna sina arbetsplatser. En del av företagen har i kölvattnet av en ofta kraftig kritik sagts ta socialt ansvar när de, i samband med detta, gjort särskilda satsningar för att de uppsagda ska hitta nya anställningar. Ett av dessa företag, telekomföretaget Ericsson, blev dessutom något av en förebild för fackliga företrädare och politiker när andra företag skulle förmås att göra mer än de tidigare gjort eller behövde enligt lag och avtal. Hur detta gick till är vad denna bok handlar om. Närmare bestämt är det Ericssons nedläggningar i Norrköping och Linköping i början av 2000-talet som står i centrum.

Förhoppningen är att boken kan vara ett underlag för diskussion och debatt om inte bara det sätt på vilket nedläggningar och inskränkningar görs, utan också varför ett företag överhuvudtaget väljer att göra mer än det tidigare gjort, eller behöver enligt lag och avtal.

Att boken har kommit till stånd har jag flera personer att tacka, dels alla intervjupersoner och dels kollegor och vänner. Intervjupersonerna – inom Ericsson, Länsarbetsnämnden, Länsstyrelsen, Norrköpings kommun, Proffice, Trygghetsrådet, Metallklubbarna, Ledarna, Arbetsförmedlingen och Industrikompetens – har generöst delat med sig av sina erfarenheter och bistått med dokumentation av alla de slag. Kollegor och vänner – Anders Kjellberg, Arbetslivsinstitutet, Mats Benner, Forskningspolitiska institutet, Lunds universi-

tet, Eivor Hoffert Pålsson, Högskolan i Halmstad och Christopher Kindblad, Högskolan i Halmstad – har kommit med kritiska synpunkter under arbetets gång. Jag har också haft stor hjälp av Esa Manninen, forskare vid Linköpings universitet och numera anställd som utredare vid Länsstyrelsen i Östergötland. Esa har varit behjälplig med sina insikter från en utredning om företags neddragningar i Östergötland under senare år. Ett stort tack riktas avslutningsvis även till Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap, som har finansierat själva arbetet.

Lund, våren 2006

*Roland Ahlstrand*

# Innehåll

1. Inledning	9
D E L I	
<b>Tidigare forskning</b>	13
2. Forskning om fabriksnedläggningar och personalinskränkningar	15
En överblick	15
Fack, förändring och inflytande	19
Kommunerna, staten och näringslivspolitik	23
Modeller för nedläggningar och personalinskränkningar	30
Slutsatser	40
3. Forskning om Corporate Social Responsibility	43
Övergripande historik	43
Om kritiken	46
Slutsatser	49
D E L I I	
<b>Hur Ericsson gjorde mer för sin personal</b>	53
4. Teoretiska begrepp I	55
Ett socialt landskap	55
Organisationers terräng	57
Strategier och terräng	59
Resurser och strategier	61
Sammanfattning och slutsatser	64

5. Ericsson Telecom: Norrköpingsmodellen	65
Den realiserade strategins vidare utformning	76
Ett annat samarbete för nya jobb	88
Om den realiserade strategins framväxande delar	91
Utvikning 1: Var tog människor vägen?	97
Utvikning 2: Vad tyckte de uppsagda om Karriär & Utveckling?	99
Sammanfattning	101
6. Ericsson Mobile Communications: Linköpings utvecklingscentrum	103
En annan terräng	103
Projektets struktur	112
Coacher, deltagare och aktiviteter	120
Om resultatet	122
En annan terräng: några kompletteringar	123
Terräng och strategi: en jämförande analys	125
D E L I I I	
<b>Varför Ericsson gjorde mer för sin personal</b>	131
7. Teoretiska begrepp II	133
Öppna sociala utrymmen	134
Resurser utifrån	139
8. Strategier i tiden: En skiss till förklaring	141
Det sociala utrymmet i Norrköpings- respektive Linköpingsterrängen	141
Resurser och yttre tryck	144
D E L I V	
<b>Avslutning</b>	151
9. Normer och regler under förändring	153
En göra-som-Ericsson-norm	153
Om normens utbredning	156

Nya regler vid nedskärningar	159
Funderingar kring omställningsavtalet	160
Avslutande reflektioner	162
<b>Bilaga</b>	
<b>Undersökningens uppläggning och genomförande</b>	165
Metodologi	165
Metod	167
Arbete med analysen	172
<b>Referenser</b>	175
Företagsdokumentation, pressmeddelanden, uppsatser och rapporter	175
Intervjuer	178
Sammanträden	180
Litteratur	181





# 1. Inledning

Under slutet av 1990-talet påbörjade telekomföretaget Ericsson en av de mest omfattande nedskärningarna i Sverige under senare tid. I början av år 1999 hade företaget 44 979 anställda. Sex år senare, i slutet av 2004, hade det 21 296 anställda, vilket innebar en minskning med 23 683 personer.<sup>1</sup> I exempelvis Norrköping hade 587 personer sagts upp, i Linköping 1 600 personer, i Kumla 1 500 och i Stockholm 8 900.<sup>2</sup> Ericsson var ingalunda ensam om att minska antalet anställda. Inom telekomindustrin gällde detta också Flextronics, Nolato, Solectron, FCI Electronics och Sanmina-SCI. Inom andra branscher var det frågan om däcktillverkaren Continental, lastvagnstillverkaren Scania, robotstillverkaren ABB Body-in-White och grävmaskinstillverkaren Volvo Excavators. Vad som var särskilt för Ericsson var att företaget från och med 1999 års nedläggning av Ericsson Telecom i Norrköping gjorde så betydligt mycket mer för sina anställda än vad det var tvunget till genom lag och avtal. De anställda erbjöds ett 12 månaders stödprogram i ett bemanningsföretag, löneutfyllnad i upp till 12 månader om de fick ett nytt jobb till lägre lön, och lön i 12 månader om de började studera.<sup>3</sup> I normalfallet hade de allra flesta fått nöja sig med omkring sex månaders uppsägningstid. För Ericssons (och flera andra företags) del var det vis-

- 
1. I koncernen som helhet minskade personalen mellan 1999 och 2004 från 103 290 personer till 50 534 personer. Se Ericssons årsredovisningar för 1998, 2003 och 2004.
  2. Siffran 8 900 gäller *varsel* i Kista m fl orter i Stockholms län från och med maj 2001 till och med augusti 2002. Se AMS 2003a: *Särskilda insatser inom telekomsektorn, en kartläggning. Delrapport från Telekomgruppen.*
  3. Se Ahlstrand 2001, Bruhn 2003 och Manninen 2004.

serligen inget nytt, att gå utöver lag och avtal i sina insatser för dem som sagts upp.<sup>4</sup> Det gjorde företaget redan 1997 när det sade upp 1 700 personer, också i Norrköping. Vad företaget däremot inte tidigare gjort, var att satsa så pass mycket resurser på att hitta ny försörjning åt de uppsagda som det nu var frågan om. *Hur* gjorde då Ericsson detta, som var betydligt mer än det tidigare gjort? Och *varför* gjordes det? Varför höjde företaget så att säga ribban när det gällde insatser för personal som sades upp? Syftet med denna bok är att diskutera dessa bägge frågor.

I Del I, *Tidigare forskning*, behandlas först, i kapitel två, forskning om svenska förhållanden i samband med fabriksnedläggningar och personalinskränkningar: Vilken inriktning har den haft och vilka har resultaten varit? Här undersöks också vad tidigare forskning sagt om hur och varför ett företag gör mer än tidigare vid en nedläggning eller inskränkning. Jag tänker här i första hand på företagens agerande gentemot sina anställda, inte aktieägare, kommuner och andra tänkbara aktörer. I kapitel tre behandlas sedan forskning om andra än just svenska förhållanden och görs en kort genomgång av forskning om Corporate Social Responsibility. Kan forskning om företags so-

---

4. Ericsson var inte det enda företaget som gjorde mer än det just behövde. Det gjorde t.ex. även grävmaskinstillverkaren Volvo Excavators när det ungefär samtidigt med Ericssons neddragningar i Norrköping lade ner verksamheten i Eslöv och sade upp omkring 660 personer (se rapporten *Vitbok Eslöv* av Nicander 2001). I samarbete med de fackliga organisationerna, Arbetsförmedlingen, kommunen, Trygghetsrådet och Komvux arbetade företaget med att hitta ny sysselsättning, ge stöd och råd i ekonomiska och sociala frågor och att upprätta kontakter med präst, psykolog och kurator, bland mycket annat. Vad som skiljde Excavators och Ericssons neddragningar åt, var typen av insatser, till exempel att Ericsson använde sig av bemanningsföretag och längre uppsägningstider. En annan skillnad var omfattningen: Ericssons neddragningar var betydligt större och mer kostnadskrävande. Redan Excavators insatser ansågs dock, i Nicanders rapport, som ovanliga:

Det är långtifrån givet att företag tar det ansvar för den uppsagda personalen som Volvo Excavators gjorde i denna situation. (ibid:127)

ciala ansvar bidra till förståelsen av hur och varför ett företag gör mer än tidigare?

Del II, *Hur Ericsson gjorde mer för sin personal*, består av kapitel fyra, fem och sex. I kapitel fyra redovisas de teoretiska begrepp som jag funnit mest intressanta i samband med tolkningarna av hur Ericsson gjorde. Det är inte frågan om utveckling av ny teori utan att redan etablerad teori har relaterats till tidigare forskning och ett eget empiriskt material (se metodbilaga). Företagen sätts in i en terräng av aktörer, institutioner, strategier, resurser och interaktionsformer.

Därefter, i kapitel fem, presenteras den första av två fallstudier, Ericsson Telecoms nedläggning i Norrköping: Vilken var Ericssons strategi och hur konkretiserades den? Sedan, i kapitel sex, presenteras den andra fallstudien, Ericsson Mobile Communications nedläggning i Linköping. Vilken var strategin i detta fall och vilka var förutsättningarna i jämförelse med dem som var för handen i Norrköping?

Del III, *Varför Ericsson gjorde mer för sin personal*, omfattar kapitel sju och åtta. I kapitel sju redovisas ytterligare begrepp, hämtade från samma teoretiska föreställningsvärld som ovan. Frågan är: Vilka är de generativa sociala mekanismerna bakom Ericssons göra-mer-strategier. Diskussionen handlar i första hand om begreppet öppna sociala utrymmen, ett begrepp som rör förändringar i det sociala landskapet, antingen det är frågan om uppkomsten av nya organisationer eller flyttning och utveckling av gamla. I kapitel åtta ligger sedan begreppet till grund för en diskussion om varför Ericsson gjorde mer än tidigare: Vilket var det sociala utrymmet och vilken betydelse hade det? Frågan ställs också om Ericsson hade samma skäl att göra mer i Norrköping som i Linköping.

Del IV, *Avslutning*, består av kapitel nio och handlar om andra aspekter av Ericssons sätt att skära ner än hittills behandlade. Hade till

exempel Ericssons sätt att göra neddragningar någon betydelse för det sätt på vilket andra företag gjorde sina nedskärningar? Här funderas också kring det omställningsavtal som slöts mellan LO och Svenskt Näringsliv i februari 2004 och noteras att det till centrala delar föreskriver samma upplägg som det Ericsson använde sig av i Norrköping och Linköping.

DEL I

---

# Tidigare forskning



## 2. Forskning om fabriksnedläggningar och personalinskränkningar<sup>5</sup>

### En överblick

Sedan slutet av 1950-talet, när de första nedläggnings- och nedskärningsstudierna gjordes inom textilindustrin, har forskning om företags nedläggningar och inskränkningar i Sverige skiftat karaktär och inriktning vid flera tillfällen.<sup>6</sup> Från och med 1950-talet och fram till slutet av 1970-talet var den inriktad på effekterna för de anställda (Ardelius 1979:5, Gonäs 1983:3-6):<sup>7</sup> Vilka har fått nya arbeten, hur många har tvingats byta yrke, hur många har flyttat? Ett av resultaten i dessa studier var att man kunde visa att upp emot 20 % aldrig kom

- 
5. Vid sökningen efter litteratur om denna forskning startade jag med att försöka ringa in forskning om företags strukturförändringar i allmänhet och fann snart att detta var ett område som var så pass omfattande och disciplinärt komplext (kulturgeografer, ekonomhistoriker, sociologer och ekonomer m fl) att det var nästan omöjligt att gå igenom hela denna (jfr Gonäs 1991:18 och Lindberg 2002:16). Jag koncentrerade mig därför på forskning om svenska förhållanden vid företags strukturförändringar med nedläggningar och personalinskränkningar som följd.
  6. Jag har inte lagt någon vikt vid att de sociala konsekvenserna av en nedläggning respektive en nedskärning kan vara ganska olika: En nedläggning drabbar alla anställda och kan t ex få till följd att de anställda stärker sin solidaritet och uttrycker en gemensam protest mot nedläggningen, medan en nedskärning endast drabbar en del av de anställda och kan få till följd att de anställda delas upp i de som får stanna och de som får gå (se vidare i Lennartsson 1984:109).
  7. Se t ex Hansson 1976.

tillbaka i lönearbete och att kvinnor, äldre och de som saknade yrkesutbildning och var arbetshandikappade ofta drabbades hårdast när det gällde lön, arbetsförhållanden och möjligheter att få nya, fasta arbeten (Gonäs 1979, 1989, Mossfeldt 1987, Pettersson 2000). Det senare, att vissa grupper hade svårare än andra att få nya arbeten, förklarades bland annat med att de hade positioner och arbetsuppgifter i den horisontella och vertikala arbetsdelningen som inte alltid fanns på den lokala arbetsmarknaden. Här skulle också hänsyn tas till geografiskt läge, satsningar på arbetsmarknadspolitiska åtgärder, ekonomisk konjunktur och de anställdas nationalitet och benägenhet att flytta, pendla och utbilda sig (Angelöw 1988:120-121).

Under 1970-talet försköts forskningen mot nya frågeställningar om bland annat konsekvenserna för det omgivande samhället och effekterna av de arbetsmarknads- och regionalpolitiska åtgärder som sattes in. På initiativ av de fackliga organisationerna gjordes till exempel bedömningar av nedläggningars samhällsekonomiska kostnader (Gonäs m fl 1979:150-157, Tapper 1983:569-634, Lennartsson 1984:89-108). Det fanns också dem som ville veta mer om orsakerna till företagens strukturförändringar. Leif Melin och Magnus Holmström, och deras kollegor i Motalaprojektet, identifierade fyra kategorier av orsaker: yttre drivkrafter, företagsstrategiska drivkrafter, företagsorganisatoriska drivkrafter och koncernlogiska drivkrafter (1983:197-215). Till dessa drivkrafter hörde bland annat internationella skillnader i lönenivåer, ekonomisk politik på nationell och internationell nivå, tekniska innovationer, marknader, arbetskraftssituation, företagsstrategier, företagskultur, maktstruktur, koncernstruktur och koncernstyrning.

Med tiden kom en hel del forskning att koncentreras till införandet av ny arbetsrättslagstiftning och vad Lena Gonäs (1991:19) kallar för ”ett genom arbete och anställning betingat krav på inflytande”



och ”ett territoriellt betingat inflytande” (lokala aktörer, livsmiljö mm). Så småningom kom den under 1980-talet också att handla om studier av modeller, paketlösningar och övergångsorganisationer, samt studier av aktionsforskningskaraktär och försök till formulering av alternativ till pågående förändringar.

Därefter tycks det inte som att särskilt mycket gjorts. Dock kan ytterligare tre studier nämnas, även om de inte primärt behandlar företags nedläggningar och nedskärningar. Det rör sig om Åsa Lundqvists bok *Bygden, bruket och samhället. Om människor och organisationer i brukssamhället Böksholm, 1900-1979* (2001), Henrik Lindbergs bok *Att möta krisen. Politikbyte på lokal nivå under industrikrisen i Söderhamn 1975-1985* (2002)<sup>8</sup> och Göran Hallins bok *Struggle over strategy. States, Localities, and Economic Restructuring in Sunderland and Uddvalla* (1995).

Åsa Lundqvist utgår från ett brett historiskt perspektiv när hon med fokus på förändringarna (och den slutliga nedläggningen) av Böksholms sulfidfabrik analyserar strukturomvandlingen av samhället Böksholm, strax utanför Växjö. Lundqvist visar hur sociala, politiska, ekonomiska och industriella/tekniska förändringar påverkar samspillet mellan å ena sidan folkrörelserna, däribland fackföreningarna och nykterhetsrörelsen, och deras riksorganisationer och å andra sidan de dominerande folkrörelserna och ledningen för bruket. Lundqvist visar också hur ett samhälle – i detta fall ett brukssamhälle – kan förändras från ett industrialiserat brukssamhälle där människor både bor och arbetar till ett samhälle där den förvärvsarbetande befolkningen visserligen bor men måste pendla till sina arbeten. För-

---

8. När det gäller Söderhamn kan även SOU-rapporten Greppet – att vända en regions utveckling (SOU 1998:89) nämnas. Rapporten består av ett antal relativt fristående uppsatser om Söderhamnskommitténs arbete för att, i kölvattnet av bl.a. flygflottiljens (F 15) nedläggning 1996-1997, försöka vända en mångårig negativ utveckling.

ändringen beskrivs som en övergång från en patriarkal bruksort till ett modernt välfärdssamhälle.

Henrik Lindbergs syfte är att undersöka den idémässiga bakgrunden till politikbytet inom den kommunala näringspolitiken under industrikrisen på 1970- och 1980-talen i Söderhamn. En viktig del i studien är – liksom i Lundqvists studie – pappers- och massaindustrin och dess strukturförändringar. Till huvudresultaten hör, att en ny politik inte kan påbörjas förrän de ”viktiga beslutsfattarna” anammat ett nytt normsystem eller en ny verklighetsbild av en kris. Det var detta, menar Lindberg, som hände i samband med 1970-talets industrikris:

Idéer och föreställningar om industriell tillväxt, storskalighet och statlig styrning, kort sagt hela paradigmet, förändrades avsevärt. I Söderhamn, som på många sätt hade varit ett typiskt industrisamhälle, märks omsvängningen mycket tydligt. (2002:183)

Göran Hallin, å sin sida, analyserar olika aktörers roller i samband med lokal ekonomisk strukturomvandling – från varvs- till bilstäder – i Uddevalla och Sunderland (England). Hallin åskådliggör hur företag, stat, kommun, politiker och fackföreningar agerar för att driva sina intressen i dessa processer. En av huvudpoängerna är att det för lokala aktörers inflytande är viktigt att ha kontroll över så många som möjligt av de mekanismer som ”regulerar” ekonomisk utveckling: markanvändning, finansiering, lagstiftning, infrastruktur och människors attityder, föreställningar, sammanhållning och handlingar. Ett sätt att få detta, är att bygga strategiska allianser, till exempel med aktörer på såväl den regionala som den nationella och internationella nivån (Hallin 1995:175-176).

\*\*\*

Själva kärnan i tidigare forskning om nedläggningar och inskränkningar tycks mig vara det sociala samspelet mellan olika aktörer, framförallt företag, fack, kommun och stat. Samspelet uttrycks i termer av de fackliga organisationernas, kommunernas och statens möjligheter att påverka företagen och deras ageranden, bland annat via arbetsrättslagstiftning och kontroll av regleringsmekanismer. Jag har därför, på de följande sidorna, ägnat extra uppmärksamhet åt detta.

\*\*\*

## Fack, förändring och inflytande

Svenska fackföreningar har under efterkrigstiden varit positiva till strukturförändringar i syfte att stimulera till produktivitetshöjningar för att därigenom skapa utrymme för standardförbättringar (jfr ”den solidariska lönepolitiken”). Vid exempelvis varvsnedläggningarna i Göteborg under slutet av 1970-talet var facken med på att nedskärningarna var ett nödvändigt led i skapandet av ”ett livskraftigt företag” även om det innebar att man var tvungen att bortse från principen om sist in och först ut enligt Lagen om anställningsskydd (Lennartsson 1984). Detta har dock inte inneburit att fackföreningsrörelsen haft det inflytande den önskar, snarare tvärtom. Forskningen har visat att det fackliga inflytandet i företagens strategiska beslut om nedläggningar och nedskärningar domineras av ägare och företagsledning. Utifrån intervjuer i 450 företag med fackliga företrädare och företagsledare menar Christian Berggren att de anställdas inflytande över företagens långsiktiga beslutsfattande var på samma

nivå sex år efter att Lagen om medbestämmande i arbetslivet (MBL) började gälla, 1977:

Det är ägare och företagsledningar som formar företagets framtid. Det är de som formulerar problem och identifierar möjligheter, initierar utredningar, avgör alternativ och dominerar beslutsfattandet. Detta har framkommit både när vi granskat inflytandets fördelning i företagen och när vi studerat själva beslutsprocesserna. För fackklubbar i näringslivet, speciellt i de privata företagen, är idag liksom tidigare *maktlösheten* ett dominerande problem när gäller företagens framtid. Genomgående önskar också de fackliga organisationerna ett väsentligt större inflytande över företagets långsiktiga beslutsfattande. Det gäller särskilt beslut om införande av ny teknik och beslut om inskränkningar och nedläggningar. (Berggren 1986:83-84)

Ett problem för de fackliga organisationerna har varit att de kommit in lite väl sent i förändringsprocessen, när besluten i praktiken redan varit tagna. I en studie av Korsnäs AB:s avveckling av en sulfatfabrik i bruksorten Marmaverken utanför Söderhamn i mitten av 1980-talet, delar Rune Wigblad (1992:41-43) in företagets strategiska beslutsprocesser i fyra faser: nedräkningsfasen, förhandlingsfasen, beslutsfasen och varselfasen. Wigblad menar att de lokala fackliga organisationerna oftast deltar (enligt MBL) först i den andra fasen, förhandlingsfasen, inte i den första, nedräkningsfasen, där handlingsutrymmet är som störst.

Fackens möjligheter till inflytande har begränsats av företagets uppdelningar (bolagiseringar) i strategisk verksamhet, det vill säga koncernledning/moderbolag som sköter traditionella huvudmanfrågor som till exempel finansiering och investering, och operativ verksamhet, det vill säga lokala enheter/dotterbolag som specialiserats mot olika funktioner, till exempel utvecklingsbolag, produktionsbolag, försäljningsbolag (Holmström 1983:369-377). Barriärerna mot fackligt inflytande i koncerner kan exemplifieras med Gonäs och

hennes kollegors studie av strukturförändringar inom glasindustrin under 1970-talet, där de i *Emmabodarapporten* (1979:213-214) konstaterade att de långsiktiga och strategiska besluten om investeringar, produktionsinriktning och produktionsmetoder fattades av en koncernledning som inte ingick som part i förhandlingarna, utan befann sig utomlands, i Frankrike. I boken "Industriomvandling i Välfärdsstaten" pekar Gonäs också, bland annat genom en jämförelse med USA, på betydelsen av olika länders institutionella skillnader, och konkluderar att nedläggningsbeslut i USA mest är att betrakta som en privat angelägenhet för kapitalägarna (Gonäs 1991:34-35).

Koncernfackligt arbete har närmare analyserats i *Lokala fack i globala företag. Electrolux verkstadsklubb i Motala och koncernfacket 1925-1985* (Åkerman 2003). I denna studie visas att den fackliga rörelsens inflytande i koncerner begränsas av tre strukturella hinder (2003:240-245): facklig splittring, svag solidaritet och olikartad organisering. Splittringen i Electrolux koncernfack berodde på nationella skillnader i organisation, kultur, språk och ideologi, den svaga solidariteten mellan de fackliga organisationerna hängde samman med att man inte lyckats hantera skilda nationella och regionala intressen, och olikheter i organiseringen av den fackliga rörelsen, som nationellt kunde vara organiserad utifrån bransch, politisk åskådning och yrkestillhörighet, svarade inte mot det multinationella företags organisering.

När det gäller multinationella företag har de europeiska fackförningarna visserligen, genom inrättandet av European Works Councils (europeiska företagsråd), nått en viss framgång i sina strävanden efter bindande regler, som ger representanter för de anställda i vissa multinationella koncerner rätt till information och samråd med respektive företagsledning i viktiga frågor (Johansson 1997:166). Det har dock visat sig att de fackliga organisationernas möjligheter att

göra sig gällande i dessa företagsråd varierar starkt från land till land, även om det vid frågor av strategisk betydelse, till exempel när det gäller företagsnedläggningar, ofta ändå är så, att fackföreningar, regeringar och myndigheter ställs inför redan fattade beslut (se Elvander 1989:75). Lagstiftning och fackliga och mellanstatliga samarbeten lämnar med andra ord över till de multinationella företagen att, på det hela taget, agera som de vill ifråga om omstruktureringar med nedläggningar och inskränkningar som följd (jfr Castells 1999, Dicken 1998, Held & McGrew 2000).

Det är enligt tidigare forskning inte så att facken inte har något inflytande i nedläggnings- och nedskärningsprocesser. Det är bara det att det ligger inom ramen för ledningens och ägarnas dominans. För svenskt vidkommande har MBL (som inte är tillämpbar på koncernnivå/moderbolaget<sup>9</sup>) inneburit att de fackliga organisationerna får mer och snabbare information och att besluten i många fall måste underbyggas och beredas bättre i för facket vitala aspekter (Berggren 1986:83). MBL har stärkt fackens ställning och inneburit att avvecklingstider förlängts och lämnat utrymme för lobbyverksamhet (Mossfeldt 1987:117).

Till det mer centrala för att de fackliga organisationerna ska få inflytande hör att de måste få till stånd en dialog med ägargruppen; en för facken någotsånär lyckosam dialog kan vara skillnaden mellan nedläggning och fortsatt drift. Det tycks dock som att möjligheten till dialog försvåras i de fall att det handlar om utlandsägda företag och styrelser utan facklig representation (i Sverige infördes 1972 Lagen om styrelsrepresentation för anställda) (jfr Gonäs 1991:112-118). Det

---

9. Se Åkerman 2003:121 och Töllborg 1994: "...reglerna om arbetstagarinflytande gäller endast gentemot det bolag i vilket arbetstagarna formellt har sin anställning." (Töllborg 1994:724). Detta samtidigt som det enligt en uppskattning av industridepartementet avseende inledningen av 1990-talet var ca 70% av arbetstagarna inom den svenska tillverkningsindustrin som var anställda inom någon form av koncern (ibid:724).

tycks också som att möjligheten till dialog skiljer sig mellan statliga ägare och privata ägare. I en studie av tre koncernheter – PLM:s glasbruk i Surte, NCB:s pappersmassefabrik i Köpmanholmen och ASSI:s boardfabrik i Skinnskatteberg – visade Peter Mossfeldt att det var lättare att nå dialog med statliga ägare än privata, som har lättare att motstå en lokal opinion (Mossfeldt 1987:109-125).<sup>10</sup>

När det gäller det lokala fackets inflytande har det, slutligen, också påpekats att inflytandet är beroende av vilka koalitioner som kan bildas med exempelvis kommun och stat, den fackliga organisationens kunskaper, erfarenheter och handlingsbenägenhet samt förmåga till lokalt tvärfackligt samarbete (jfr bl a Holmström 1983:369-377).

## Kommunerna, staten och näringslivspolitik

### **Framväxten av en kommunal näringslivspolitik**

I de fall att forskning om företags omstruktureringar handlar om kommuners agerande ligger betoningen ofta på framväxten av den kommunala näringslivspolitik i slutet av 1970-talet och i början av 1980-talet. Förändringar i industristrukturen hade lett till sysselsättningskriser, särskilt i kommuner där nedläggningsföretag var dominerande arbetsgivare (Mossfeldt 1987:16-42). Följden var att kommunala politiker och tjänstemän upplevde sig trängda mellan å ena sidan kommunmedborgarnas krav på sysselsättningskapande åtgärder och, å andra sidan, den politiskt/administrativa rollfördelning som säger att det primärt är staten, inte kommunerna, som skall bedriva näringslivs- och sysselsättningspolitik (Alsén och Nils-

---

10. Mossfeldt visar även att företag i större tätorter med en differentierad arbetsmarknad avvecklades smidigare än företag på industriensidiga orter, så kallade bruksorter, där de fackliga organisationerna ofta lyckades mobilisera stöd från lokalbefolkningen.

son 1983:379).<sup>11</sup> Regeringens inställning hade kommit till uttryckt i 1964 års lokaliseringpolitiska beslut:<sup>12</sup>

- Den kommunala subventionspolitiken motverkar ofta den statliga lokaliseringpolitiken.
- Kommunernas möjligheter att stödja enskilda företag är starkt varierande.
- Kommunernas bristande insikter i företagsekonomiska och tekniska frågor leder ofta till felsatsningar.
- De kommunala stöden snedvrider konkurrensen och förhindrar en effektiv strukturomvandling.

I utredningar, propositioner och motioner föreslogs både ett ökat statligt och kommunalt inflytande i företagen. Här fanns förslag på tillståndstvång vid nedläggningar, förbud mot fusioner som kunde leda till olägenheter för det allmänna och förslag på kommunal styrelserepresentation i orsdominerande företag och i företag som fått lokaliseringstöd.<sup>13</sup> Den tidigare hållningen, att det var staten som vid omstruktureringar skulle stå för de sociala kostnaderna ifrågasattes, särskilt som statens krispolitik inte mäktat med att hantera strukturförändringarnas många skilda förutsättningar och effekter. Dessutom hade kostnaderna för de icke permanenta industristöden<sup>14</sup> mångdubblats; de var åtta gånger större 1982/83 än 1975/76 (Mossfeldt 1987:24).

---

11. Se även Alsén och Nilsson (1983:395-398) och Nicander (2001:103) för en diskussion om kommunallagen och den kommunala kompetensen, det vill säga de juridiska förutsättningarna för en kommun att agera i näringslivsfrågor.

12. Proposition 1964:185 s 97ff, 207.

13. Se t ex Alsén och Nilsson 1983:534-535.

14. De icke permanenta stödåtgärderna användes främst för att stödja basnäringarna, men även enskilda företag. De ingick i en uppsättning industripolitiska åtgärder som också omfattade generella och riktade regional- och industripolitiska stöd som ofta administrerades av statliga organ på regional nivå (Mossfeldt 1987:23).



I detta spänningsfält, där varken regering eller företag lyckades lösa kommunernas problem, växte den kommunala näringslivspolitik fram som ett politikområde bland alla andra, jämförbart med exempelvis skolpolitik, socialpolitik och bostadspolitik.<sup>15</sup> Kommunerna bildade eller vidareutvecklade redan existerande industrifastighetsbolag och näringslivspolitiska organ och tillsatte näringslivstjänstemän med kunskap om företags- och industriverksamhet. Allt fler kommuner utvecklade också sin handlingsrepertoar (ibid:30):

- *bevarandeinsatser*, som riktades mot krisföretag: friköp av fastigheter, hyressubventioner, bidrag, lån och aktieköp
- *expansionsinsatser*, som riktades mot utveckling av befintlig industri: smidigare och snabbare hantering av tillståndsfrågor, initiativ till industrisamverkansprojekt, främjande av teknikspridning
- *nybyggarsinsatser*, som syftade till att få i gång ny företagsamhet: företagsraggning, nyetableringar, konsulthjälp, kurser och kampanjer

Till detta kom näringspolitiska handlingsprogram och ambitioner att arbeta mer långsiktigt och att ha större handlingsberedskap vid framtida strukturförändringar.

Några av forskarna påpekar att kommunal näringslivspolitik inte var något helt nytt. Alsén och Nilsson (1983:380, 521) nämner att Norrköpings kommun sysslade med näringslivspolitik redan under 1950-talet när politiker och tjänstemän var aktiva i arbetet med att skapa nya sysselsättningstillfällen i samband med tekobranschens drastiska minskning. De menar också att Bergslags- och Norrlandskommunerna bedrev kommunal näringslivspolitik när de under 1960- och 1970-talets strukturförändringar arbetade för att rädda

---

15. För en beskrivning av ett dylikt händelseförlopp, se Lindbergs beskrivning av hur detta gick till i Söderhamns kommun (kap 5).

jobben inom gruvindustrin. Henrik Lindberg (2002:51-53, 70) beskriver å sin sida hur Söderhamns stad och Söderala landskommun påverkade statsmakten att 1945 förlägga en flygflottilj till Söderhamn och att Söderhamns stad deltog i etableringen av LM Ericssons komponentfabrik i Söderhamn 1947.

Vad som var nytt, var att sysselsättningsproblemen hade fått en större spridning och att den näringslivspolitik som kanske främst hade handlat om förbättringar av infrastruktur och ekonomiska subsidier vidareutvecklades, samt att många kommuner närmade sig ”... de konkreta företagsinterna problemen genom att initiera samverkansprojekt, erbjuda konsult hjälp, förmedla legokontakter osv” (Alsén och Nilsson 1983:380).

### **Staten och det sociala ansvaret**

I samband med Stora Kopparbergs nedläggning i Wikmanshyttan 1976 avkrävde den borgerliga regeringen och industriminister Nils G Åsling företaget ett löfte om att det skulle hitta ny sysselsättning till de drabbade, antingen vid egna anläggningar, eller genom att medverka till att ersättningsindustri etablerades på orten (Alsén och Nilsson 1983:538-539, Berger m fl 1982:7-14). Kravet, som fick beteckningen Åslingdoktrinen, hade stöd hos den socialdemokratiska oppositionen. Det låg i linje med Socialdemokraternas stöd för rationaliseringar av olönsamma företag och uppfattningen att företagen skulle ordna ersättningsjobb vid de orter som drabbades.<sup>16</sup> För *första gången* hävdades, enligt Alsén och Nilsson, att enskilda företag har ansvar även för dem som drabbas av företags rationaliseringar.

---

16. Totalt räddades eller nyskapades 300 av de 439 jobb som fanns vid tidpunkten för nedläggningen; det skedde i nära samverkan mellan Stora Kopparberg och olika statliga organ.

Några år senare, när Statsföretag skulle lägga ner sin Eiserfabrik i Sollefteå, var tonen en annan. Industriminister Åsling var nu inte längre lika intresserad av att företaget skulle ta ett större ansvar. Nu var det dags för kommunpolitikerna, som ansågs ha varit alltför passiva, att axla detta ansvar. Statsföretag skulle visserligen medverka i arbetet att skaffa nya jobb, det skulle dock inte ha huvudansvaret. Den socialdemokratiska regeringen, som tillträdde 1983, gick ett steg längre och krävde i den så kallade Lex Lesjöfors ett kommunalt borgensåtagande som villkor för att stödja de anställda i övertagandet av Lesjöfors bruk.

Därefter, under 1980-talet, har regeringens (socialdemokratisk mellan 1983 och 1991) inställning till det sociala ansvaret vid nedläggningar och inskränkningar kommit till uttryck i olika ”paket”, i exempelvis Uddevalla i samband med nedläggningen av varvet och etableringen av en ny Volvofabrik. Men i övrig har intresset för denna typ av industripolitik sjunkit betydligt. Mellan 1970 och 1975 hade det totala statliga industristödet nästan tredubblats (Hallin 1995:84-87). År 1976 låg det på omkring 900 miljoner kronor. År 1983 nådde det en ”all-time-high” med drygt 17 miljarder kronor. Huvuddelen av dessa pengar, 11 miljarder, utgjordes av tillfälligt selektivt stöd, inte minst till varvsindustrin vars andel av det tillfälliga selektiva industristödet utgjordes av 4,5 miljarder kronor.<sup>17</sup> Det rörde sig om bland annat statsbidrag, lån, lånegarantier och aktieköp/förstatliganden. Men sedan – med en minskning av det selektiva stödet till varvsindustrin – har det totala industristödet sjunkit. År 1990 hade det sjunkit till drygt 5 miljarder kronor.

---

17. Under en tioårsperiod, fram till 1985, fick varvsindustrin ett statligt stöd på drygt 34 miljarder kronor (Larsson, M & Jörnmark, J 2002).

## Från krisföretag till krisregioner

Under 1980-talet, i takt med statligt budgetunderskott och statliga finansiella problem, försköts regeringens industripolitiska intresse mot regionala frågor. Stöd skulle inte ges till krisföretag utan till krisregioner, huvudsakligen i form av riskkapital (Engstrand 2003:188). Regeringen skulle syssla med utveckling av infrastruktur, stöd till forskning och utveckling, regional utjämning och att underlätta omstruktureringar genom olika typer av arbetsmarknadspolitiska åtgärder. Sålunda skedde en utbyggnad av bland annat regionala högskolor och teknologiparker.

Industripolitiken skulle vidare bygga på en aktiv kommunal näringspolitik och att såväl kommuner som regionala och statliga myndigheter tog ett större ansvar för utvecklingen av näringsliv och sysselsättning. Det sista decenniet, 1990-talet, har inneburit en betoning på lokal mobilisering, att det är de lokala och regionala aktörerna och deras förutsättningar som ska stå i förgrunden för den ekonomiska utvecklingen. Ett uttryck för detta är lanseringen av regionala tillväxtavtal, vilket låg i linje med propositionen *Regional tillväxt – för arbete och välfärd* (prop. 1997/98:62). Avtalen sågs som "...ett instrument för bättre samverkan mellan de olika organ som arbetar med tillväxt- och sysselsättningsfrämjande åtgärder på lokal, regional och central nivå" (skr. 1998/99:96). Länsstyrelserna och självstyrelseorganen i de län som bedriver försöksverksamhet med ändrad regional ansvarsfördelningen mellan stat och kommun (Kalmar, Gotland, Skåne och Västra Götaland) erbjöds att initiera, driva och samordna arbetet med att utarbeta avtalen. Det skulle (och kom att) ske i nära samverkan med andra regionala aktörer, till exempel länsarbetsnämnder, företag, kommuner och landsting, men också näringslivets intresseorganisationer, arbetsmarknadens parter, uni-

versitet/högskola, kulturliv och representanter för lokala utvecklingsgrupper (Ds 2001:15, Näringsdepartementet 2000). Inspiration hade inte sällan hämtats från forskning och media om konkurrenskraften i Silicon Valley, Emilia Romagna, Baden-Württemberg och Gnosjö, där regioners framgång anses vara beroende av deras förmåga att använda sitt sociala kapital (jfr Engstrand 2003:3). Svensk industripolitik har med detta också påverkats av en kluster- och innovationssystemansats, vilket även avspeglas i uppbyggnaden av en ny myndighet, Verket för innovationssystem, Vinnova.

Det nya i politiken har signalerats på lite olika sätt. Den socialdemokratiska näringsministern, Björn Rosengren, menade att "...vi går mot ett skifte i tankesätt där regionerna strävar efter att finna sina respektive konkurrensfördelar istället för att bara ropa på stöd"<sup>18</sup>, och biträdande näringsministern, Mona Sahlin, ansåg att det inte längre gick att "... ta tåget till Stockholm och ropa på hjälp när det är kris på en ort. Det gäller att ta fram egna idéer. Det kan vara ovant och obekvämt men det är både en skyldighet och rättighet att ta eget ansvar för överlevnad på hemorten".<sup>19</sup> Ser vi till nedläggningar av företag skulle alltså de regionala och lokala aktörerna, inte minst företagen själva, ta det sociala ansvaret. Regeringen hade inte för avsikt att bistå med några extra resurser.<sup>20</sup>

---

18. Debattartikel av Björn Rosengren i Sydsvenska Dagbladet 020428.

19. Intervju med Mona Sahlin i Dagens Nyheter 990810 (se även Brulin & Westberg 2000).

20. Detta är en sanning med modifikation. Några år senare gavs regionalpolitiskt stöd till flera regioner/orter. En av dem var Västra Götalandsregionen, där regeringen under 2004, via satsningar på infrastruktur och fordonsforskning, hoppades förhindra att General Motors lade ner Saab Automobile i Trollhättan (se [www.regeringen.se](http://www.regeringen.se)). En annan var Kalmar län, som drabbats av industrinedläggningar i Västervik och Kalmar. Kalmar län fick under 2004 och 2005 bl.a. ytterligare medel till Arbetsförmedlingen i Västervik, arbetsmarknadsprojekt, näringslivsutvecklingsprojekt, kriminalvård och Högskolan i Kalmar. Här fanns också planer på att upprusta olika tågsträckningar och omlokalisering av statlig verksamhet mm (se Lönnkvist 2005).

## Modeller för nedläggningar och personalinskränkningar

Till tidigare forskning hör att man hoppats hitta modeller för framtida neddragningar. I föreliggande undersökning har fyra så kallade modellstudier gått igenom. Den första, *Sorti med garanti*, är gjord av Bo Lennartsson och handlar om Projekt 80, ett projekt inom vars ramar det statliga företaget Svenska Varv AB genomförde personalneddragningar i Göteborg med omkring 1 000 personer i slutet av 1970-talet (Lennartsson 1984). Den andra studien, *Utveckling i avveckling*, är gjord av Rune Wigblad och handlar om Korsnäs AB:s avveckling av en sulfatfabrik med 215 anställda i bruksorten Marmarverken utanför Söderhamn i mitten av 1980-talet (Wigblad 1992). Den tredje undersökningen, *Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden* har utförts av Roland Hansson och är en utvärdering av Telia-koncernens personalminskningar i Sverige under andra halvan av 1990-talet (Hansson 1999). Den fjärde studien, *Arbetsmarketspolitik og fristillinger*, har genomförts av Terje Kaldager och har en annan karaktär än de övriga; den är en studie av flera modeller och omfattar inte bara Sverige utan också Danmark, Finland och Norge (Kaldager 1984).

### **Sorti med garanti**

I boken *Sorti med garanti* utvärderar Bo Lennartsson (1984) Svenska Varvs Projekt 80, vars syfte var att under ”socialt acceptabla former” minska personalstyrkan med dem som bedömdes vara överflödiga (hur många var till en början oklart). Projektet, som anses vara ett personal- och arbetsmarknadspolitiskt experiment utan motstycke i

Sverige, byggdes upp i samverkan med de fackliga organisationerna, Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen, Trygghetsrådet och representanter för Göteborgs kommun. Deltagarna fick dels en tvåårig statlig anställningsgaranti och dels tillgång till utbildning, vägledningskurser, arbetsförmedling, yrkesvägledning, personliga samtal och praktik med mera. En av nyheterna sägs vara att övertalig personal samtidigt deltog i vad som kallades för tillfällig produktion (belastningstoppar och speciella projekt mm).<sup>21</sup>

Det var emellertid inte alla övertaliga som verkligen deltog i projektet. Av de 1 757 personer, som så småningom ansågs vara övertaliga, var det endast 965 personer som faktiskt deltog. Av dessa hade, vid projektslutet, 584 personer fått ett nytt arbete, 291 förtidspensionerats, 14 sjukpensionerats, 30 långtidssjukskrivits och 46 fått vara kvar i projektet. Av de 792 personer som inte deltog hade 334 personer fått nytt arbete, 35 personer förtidspensionerats, 180 sjukpensionerats, 188 långtidssjukskrivits medan 55 personer registrerats som tjänstlediga.

*Tabell 1 Övertaligas fördelning vid projektslutet*

Totalt antal övertaliga n = 1 757	Deltog i projektet n = 965	Deltog inte i projektet n = 792
Nytt arbete	584	334
Förtidspension	291	35
Sjukpension	14	180
Långtidssjuk	30	188
Kvar i projektet	46	-
Tjänstledig	-	55

Det var, enligt Lennartsson, mot bakgrund av hög sjukfrånvaro bland övertaliga, ”... rimligt att konstatera att sjuklighet var en av de

---

21. Majoriteten av dem som deltog i tillfällig produktion (471 personer) gjorde det endast under en ganska kort tid, i mindre än en månad.

främsta orsakerna till att man togs ut som övertalig” (ibid:36). Ett skäl till detta var att företaget – flera stora företag – under goda tider hade skapat en allt större andel interna reträttplatser:

Man skulle kunna uttrycka det så att genom att man skapat en stor andel interna reträttplatser hade man också inom företagen en ackumulerad arbetslöshet som man nu skulle realisera. (ibid:110)

Projekt 80 verkar inte desto mindre till övervägande delar ha fallit väl ut, åtminstone att döma av inblandade aktörers synpunkter. Personalavdelningen ansåg, liksom flera andra, att projektet hade gett övertaliga tid att tänka igenom vad de ville syssla med och därför hjälpt dem till kvalitativt bättre och kanske mer varaktiga lösningar. Länsarbetsnämnden och Arbetsförmedlingen menade för sin del, att projektet genom dess aktiviteter hade undvikit ”... den nedbrytande effekten av att personer som väntar på en anställning ’dräller omkring” (ibid:81). Lennartsson själv, var av uppfattningen att projektet avlastat de ordinarie arbetsmarknadsmyndigheterna i ett läge då de gängse AMS-åtgärderna var otillräckliga (ibid:115).

### **Utveckling i avveckling**

I forskningsrapporten *Utveckling i avveckling* redogör Rune Wigblad (1992) för sina resultat av ett forskningsprojekt om privatägda Korsnäs AB:s avveckling av en sulfatfabrik med 215 anställda i bruksorten Marmaverken, utanför Söderhamn i mitten av 1980-talet. Nedläggningen lyfts fram som ett exempel på en ägare/företagsledning i ett storföretag som ”framgångsrikt” har tagit ett ”omfattande” socialt ansvar. Företaget, de fackliga organisationerna och Söderhamns kommun hade på ett tidigt stadium – i den så kallade nedräkningsfasen, då handlingsutrymmet fortfarande var stort – startat ett sam-



arbete kring den stundande förändringsprocessen och tagit sig tid att bearbeta inte mindre än sju utkast till ramavtal för att komma överens om hur det skulle se ut. Parterna hade även bestämt sig för att bortse från de traditionella motsättningarna mellan ”bevarande” och ”snabb nedläggning” och att parallellt med avvecklingen arbeta med att få nya företag att etablera sig på orten.<sup>22</sup> En viktig del i uppgörelsen var att företagets trygghetsfonder i form av stiftelser skulle användas för att uppfylla ekonomiska åtaganden när det bland annat gällde en lönegaranti och ett övergångsbidrag för fördyrade levnadsomkostnader.

När beslutet fattades, 1985, att företaget skulle lägga ner verksamheten i Marmaverken, verkade företagets kostnader bli betydande. En anledning till detta var att avvecklingen hade flyttats fram, från 1987 till 1989, vilket var en ovanligt lång tid mellan beslut och verkställighet. Kostnaderna för detta beräknades till 15-20 miljoner kronor. En annan anledning var att man åtagit sig att skapa ny sysselsättning och att locka nya företag till orten genom att bland annat erbjuda ombyggnad av förråd, kontor, verkstäder och att bidra med anskaffning av maskiner, vilket beräknades till 110 miljoner kronor.

Satsningarna visade sig i efterhand, enligt Wigblad, att ha varit lyckade ur företagssynpunkt. Korsnäs AB hade undvikit driftstörningar, produktiviteten hade upprätthållits, och företaget hade bör-

---

22. Rekryteringen av nya företag till Marmaverken var inriktad på produktionsenheter som var större än tio anställda och var kopplade till en koncern. Denna strategi är, enligt Wigblad, kanske mest lämplig i tider av konjunkturuppgång: "...investeringsbenägenheten ökar i storföretag eftersom det är ekonomiskt fördelaktigt att ha fullt utbyggd kapacitet under den annalkande högkonjunkturen" (Wigblad 1992:21). I de fall att man använder sig av strategin tycks det vara särskilt viktigt att samarbetet mellan företag och olika statliga och kommunala organ fungerar smidigt, t ex när det gäller myndigheters kapacitet att snabbt ge besked om etableringsstöd. De etablerande företagen drivs av expansionsplaner som kräver klara besked snabbt för att inte fördröjas med åtföljande kostnadsökningar. Klara och snabba besked ger, enligt Wigblad, de etablerande företagen en möjlighet att bedöma lönsamheten i etableringen och förbättrar därför väsentligt möjligheterna till ett positivt lokaliseringsbeslut.

jat använda en mera miljövänlig klorblekningsteknik, som utvecklats under senare år. Regeringen hade dessutom frisläppt företagets investeringsfonder<sup>23</sup> vid fyra tillfällen, vilket avsevärt förbättrat företagets möjligheter att självfinansiera ett stort investeringsprogram. Korsnäs AB kunde också, på en och samma gång, tillgodogöra sig den skattereduktion som följde med de frisläppta investeringsfonderna och erövra marknadsandelar samt bättra på sitt renommé som storföretag. Regionen, å sin sida, fick enligt Wigblad ett sysselsättningsmässigt likvärdigt och mera differentierat näringsliv med större överlevnadskraft, jämfört med den gamla industristrukturen. Det var dock så, att det vid tiden för studien var för tidigt att utläsa de mer långsiktiga resultaten, det vill säga om det var frågan om en uppbyggnad av en mer långsiktigt stabil industristruktur.

## Personalförsörjningsmodellen

I Roland Hanssons *Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden* (1999) görs en ”socioekonomisk” utvärdering av Telias arbete med

---

23. Investeringsfond, enligt Nationalencyklopedin ([www.ne.se](http://www.ne.se)): ”Investeringsfond, fond till vilken företag för avsättningar för framtida investeringar. 1955 års förordning om investeringsfonder gav företagen möjlighet att avsätta en del av sin vinst till en investeringsfond och dra av det avsatta beloppet vid inkomsttaxeringen. En viss andel av det avsatta beloppet deponerades på ett spärrat konto hos Riksbanken. Utnyttjades fonden för investeringar vid godkänd tidpunkt, dvs. när myndigheterna önskade stimulera investeringarna, utgick ingen inkomstskatt. Systemet gav vid hög bolagsskatt en väsentlig skattereduktion. Frisläppandet av fonderna kunde vara generellt eller selektivt, dvs. gälla endast vissa regioner eller branscher.

Systemet fungerade som ekonomisk-politiskt styrmedel från 1958 till mitten av 1970-talet, huvudsakligen i samband med konjunkturedgångar. Vid dessa frisläppanden gav fonderna som planerat upphov till högre investeringsvolym, framför allt av byggnadsinvesteringar. Svårigheter att förutsäga konjunktursvängningarna medförde dock att frisläppandena i många fall skedde för sent i konjunkturcykeln och därmed snarare förstärkte svängningarna. Systemet avvecklades under åren 1989-96. En orsak till avvecklingen var skattereformen 1991, då företagsskatten sänktes från 50 % till 30 %.”

att minska, kompetensutveckla och omplacera sin personal.<sup>24</sup> I fokus står företagets distriktenheter i Stockholm, Sundsvall, Västerås, Göteborg och Malmö under åren 1996 till och med 1998. Till frågorna hör om Telias sätt att personalmässigt omstrukturera verksamheten är att föredra framför mer traditionella metoder (uppsägningar och avtalspensioneringar) och om det är möjligt att göra detta med positivt utfall för såväl individer som företag och samhälle.

Bakgrunden är att Telia, det tidigare statliga affärsverket, i mitten av 1990-talet ska rationalisera verksamheten på grund av att företaget bland annat ska anpassas till villkoren för en avreglerad telekommunikationsmarknad och ökad konkurrens. Rationaliseringarna ska dock inte göras som tidigare. Personalminskningarna mellan 1989 och 1995 med 17 000 anställda hade varit alltför kostsamma och inneburit omfattande konflikter, långa förhandlingsprocedurer och dyrbara individuella omställningsavtal. De hade dessutom lett till att i huvudsak yngre personer fått lämna organisationen, vilket i sin tur gett upphov till en kraftigt negativ förändring av personalens åldersstruktur.

I januari 1996 inrättades därför en ny enhet, Division Personalförsörjning, som skulle drivas i samverkan med de fackliga organisationerna och vara i bruk i tre år. Hit överfördes (i juridisk mening) alla 32 000 anställda, vars befattningar ledigförklarades. Alla fick sedan söka de nu ledigförklarade jobben. De som inte lyckades få en ny anställning betraktades som övertaliga och tillhörde Rörlig personal, som dels skulle stå till förfogande för utlåning till olika enheter och dels, genom individuella utvecklingsplaner, innehållande bland annat utbildning och praktik, skulle kvalificera sig för nya jobb, an-

---

24. Se även SEKO-magasinet temareportage av Leif Andersson i december 1997 och LO-tidningens artikel av Bengt Rolfer 990924.

tingen inom eller utom Telia.<sup>25</sup> Övertaliga kunde också, om de så ville, säga upp sig för att börja ett nytt arbete eller börja studera eller starta eget företag. De som gjorde detta fick tillgång till ett individuellt omställningsstöd: utbildningsstöd, starta eget-stöd, bonus om 250 000 kronor, bonus om 37 000 kronor eller extra månadslöner. Under hösten 1998, när företaget ville öka övertaligas utflöde ur företaget, fanns även tillfälle att bli uppsagd med ”särskilda villkor”, vilket innebar att de som accepterade att bli uppsagda på grund av arbetsbrist, från och med den 31/12 1998 (sista anställningsdag), skulle få en uppsägningslön motsvarande 12 månadslöner plus semesterersättning och ett generellt tillägg på 500 kronor i månaden. I den mån att de övertaliga inte godtog detta skulle de vid årsskiftet bli återförda till sin tidigare enhet och där sägas upp på grund av arbetsbrist.

När projektiden var till ända den 31/12 1998 hade totalt 6 547 personer deltagit i Division Personalförsörjnings verksamhet. Dessa hade då fördelat sig enligt tabell 2:

Tabell 2. Övertaligas fördelning efter deltagande i Division Personalförsörjning 1996-1998

Kategori	Antal	Procent
Nya interna lösningar	2 256	34,4
Nya externa lösningar	1 356	21,0
Pension	2 241	34,0
Övrigt	20	0,3
Kvarstående	674	10,3
Summa	6 547	100

Ser vi till de 674 personer som kategoriserats som kvarstående, hade de allra flesta fått nya (projekt-) anställningar inom företaget. Så

25. Till sin hjälp hade de Fast personal, totalt 120 personer, som var ”fast” endast i meningen att de inte tillhörde Rörlig personal; de hade själva inga fasta anställningar.

hade till exempel 444 personer överförts till projektet Telia Personaluthyrning. Det fanns också dem, 137 personer, som återförts till sin hemmaenhet för att de saknade en lösning och därför skulle sägas upp på grund av arbetsbrist, samt dem, 57 personer, som återförts för att de genomgick rehabilitering under tiden för projektet. Av dessa (137+57 personer) hade ungefär hälften, 98 personer, efter ytterligare nio månader, förtidspensionerats (10 st), avlidit (2 st), långtidssjukskrivits (45 st), fått en ny anställning inom Telia (1 st) och fått vara kvar utan att ha fått nya arbetsuppgifter (40 st). Den andra hälften, 96 personer, hade sagts upp.

Att endast 96 personer – 1,5 % av 6 547 personer – sagts upp kan visserligen ifrågasättas, enligt Hansson. De 161 personer som hade antagit erbjudandet om 12 månadslöner plus semesterersättning och ett generellt påslag om 500 kronor per månad, mot att de sade upp sig själva, hade kanske inte gjort detta på en helt frivillig grund, utan varit tvingade därtill. Det var emellertid i så fall ändå bara 257 personer – 3,9 % – av de övertaliga som hade sagts upp. Hur många av dessa som än senare fick ett jobb eller påbörjade en utbildning vet vi inte eftersom Hanssons undersökning slutar här. Vad vi däremot vet, enligt tidigare forskning (kap 2), är att ungefär 20 % av dem som sägs upp aldrig kommer tillbaka till ett vanligt arbete. Använder vi detta, som ett förvisso ganska grovt mått, får vi att cirka 51 personer slogs ut från arbetsmarknaden. Hade alla övertaliga, 6 547 personer, sagts upp, hade det i stället varit frågan om 1 309 personer.

Division Personalförsörjnings verksamhet hade i jämförelse med en mer traditionell avveckling varit ekonomiskt fördelaktig för såväl Telia som samhället (här detsamma som staten) och individerna. En, enligt Hansson, ”försiktig kalkyl som presenterar realistiska siffror” visar att Telia fick en vinst på 2,5 miljarder kronor, samhället en vinst

på 1,1 miljarder och individerna, tillsammans, en vinst om 700 miljoner kronor (tabell 3):

**Tabell 3.** *En jämförelse mellan Division Personalförjärnings verksamhet och en traditionell avveckling avseende de ekonomiska effekterna för Telia, samhället och individerna (miljoner kronor)*

<b>Telia</b>	
Kostnader:	
Kostnader för Division Personalförjärninö	5 200
Kalkylerad kostnad för traditionell avveckling	3 800
<i>Merkostnad för Division Personalförjärninö</i>	<i>1 400</i>
Vinstor:	
Effektivitetsvinster genom minskade störningar vid omstrukturerinö	2 100
Kvalitetseffekter i den ordinarie verksamheten	900
Värdet av kompetensväxlingen	150
Kostnadsbesparingar tack vare internrekrytering	732
Förenklad regellogik gentemot LAS vid externrekrytering	44
Summa positiva effekter för Telia	3 926
<i>Nettoeffekt för Telia</i>	<i>2 526</i>
<b>Samhället</b>	
Utebliven a-kasseersättning	993
Minskade kostnader för arbetsmarknadsutbildning	86
Administrativa besparingar	32
<i>Total besparing för staten</i>	<i>1 111</i>
<b>Individerna (som grupp)</b>	
Skiltnad i inkomstbortfall mellan lön och a-kassa	700
<i>Sammanlagd vinst av Division Personalförjärninö</i>	<i>4 337</i>

Telias sätt att arbeta med personalomställningar, den så kallade Personalförjärningsmodellen, bör enligt Hansson kunna vara ett föredöme för många andra företag, inte bara på grund av de ekonomiska

besparingar som kan göras, utan även på grund av att cirka 90 procent av de övertaliga föredrog Personalförsörjningsmodellen framför en mer traditionell övertalighetshantering.

### **Arbetsmarketspolitik med friställningar**

I en fjärde och sista modellstudie, *Arbetsmarketspolitik og friställinger* (1984), som jag tänkt redovisa, eller snarare kort sammanfatta, beskriver Terje Kaldager, på uppdrag av Nordiska Ministerrådet, olika modeller för företags omstruktureringar som använts i Sverige, Danmark, Finland och Norge, men även i en rad andra länder. Här framgår att det för framgång i arbetet med att reducera de negativa konsekvenserna för individ och samhälle är viktigt med samarbete mellan berörda parter (företag, fackliga organisationer, friställda och lokala myndigheter), vilket är i linje med annan forskning. Samarbetet skall, enligt Kaldager, handla om att utarbeta tidsplaner och att skaffa ny sysselsättning, samt att utarbeta översikter över den uppsagda personalens kvalifikationer; översikterna ska dels vara underlag för den interna planeringen av åtgärder och dels spridas till potentiella arbetsgivare. Kaldager bedömer det som särskilt viktigt att arbetsmarknadsmyndigheten snabbt kommer in på företaget och orienterar sig och etablerar kontakter, att myndigheten arbetar med individuell differentiering av åtgärder, inte minst individuella handlingsplaner, och att de friställda så snabbt som möjligt börjar arbeta med att skaffa ny sysselsättning, till exempel via jobbsökarkurser, jobbklubbar, praktik och olika former av jobbccenters där de kan träffas och bedriva gemensamma aktiviteter. Kaldager menar också att berörda parter skall ta hjälp av experter och ledare utifrån, det vill säga människor med erfarenheter från liknande situationer som inte

är direkt berörda av den aktuella nedläggningen eller neddragningen.

## Slutsatser

Tidigare forskning om nedläggningar och inskränkningar har behandlat många områden och aspekter. Den har handlat om både konsekvenser för individ och samhälle och företagens drivkrafter till förändring, till exempel internationella skillnader i lönenivåer, tekniska innovationer, arbetskraftssituation, företagsstrategier och koncernstyrning. Den har också handlat om samspelet mellan olika aktörer, framförallt företag, fack, kommun och stat, liksom modeller för att lägga ner eller minska på personalen. När det gäller frågor om hur och varför ett företag gör mer än tidigare för sina anställda vid en nedläggning eller inskränkning, så kan sägas att de endast delvis behandlats.

Frågan om *hur* behandlas oftast i termer av socialt ansvar, vilket tycks betyda att ta ett större ansvar för dem som sägs upp än vad som krävs enligt lag och avtal. I till exempel Rune Wigblads undersökning av Korsnäs AB:s avveckling av en sulfidfabrik i mitten av 1980-talet, där företaget sades ta ett omfattande socialt ansvar, slöt företaget ett ramavtal med både de fackliga organisationerna och Söderhamns kommun om tillvägagångssättet vid nedläggningen, använde företaget sina trygghetsfonder till en lönegaranti och ett övergångsbidrag för anställdas fördyrade levnadsomkostnader, valde företaget att senarelägga avvecklingen och att åta sig att skapa ny sysselsättning genom att locka nya företag till orten. Frågan om *hur*, behandlas alltså inte i termer av hur ett företag gör mer än tidigare, vilket i och för



sig kan bero på att studerade företag aldrig tidigare gjort någon mer betydelsefull nerdragning. Det förefaller dock snarare som att frågan alls inte varit av större intresse.

Frågan om *varför* ett företag gör mer, är inte heller så enkelt att hitta svar på, åtminstone inte uttömmande sådana. Ett skäl, som lyfts fram i Roland Hanssons undersökning av Telias Personalför-sörjningsmodell, är i vart fall att tidigare nerdragningar varit alltför kostsamma och att andra metoder därför används. I övrigt, när orsa-ker diskuteras, rör det sig om andra frågeställningar, till exempel var-för ett företag överhuvudtaget skär ner i sin verksamhet. Vad som dä-remot ofta pekas på, av intresse i detta sammanhang, och som får sägas vara underförstått, är att företagen gör mer än tidigare/går ut-över lag och avtal om bara andra aktörer – i huvudsak fackförening-ar, kommuner och stat – har inflytande i företagets beslut och hand-lingar. Detta inflytande förutsätter dock, i sin tur, en förändrad lagstiftning och en annan facklig organisering. Inflytandet bygger också på sådant som kommunalt agerande och statligt tryck, liksom koalitionsbildningar och kontroll av så kallade regleringsmekanis-mer. Budskapet är även, att inflytandet underlättas av statliga stimu-lansåtgärder (t ex investeringsfonder), tidigt fackligt deltagande (då förhandlingsutrymmet är som störst) och ett ägande som är in-hemskt snarare än utländskt (det har visat sig vara svårare att få dia-log med utländska ägare än med inhemska).

Har då företagen inget egenintresse av att göra mer? I det stora hela tycks så inte vara fallet, även om forskningen visat att det kan vara såväl företagsmässigt lönsamt som bidragande till ett gott rykte

och en produktionsmässigt, störningsfri neddragning.<sup>26</sup> I syfte att få veta lite mer om detta har jag (i nästa kapitel) vänt mig till forskning om Corporate Social Responsibility, en inriktning som i huvudsak tycks ha varit förlagd till USA, där den bedrivits sedan 1950-talet (se Carroll 1999:1 och Svedberg Nilsson 2004:2).

---

26. Se Rune Wigblads och Roland Hanssons studier, men även Ola Sabels studier av Vattenfalls och Postens omställningsprojekt (Sabel 2001, 2002). Sabel kommer fram till att det är företagsekonomiskt motiverat att avsätta resurser till särskilda projekt för hantering av övertalighet i jämförelse med en mer traditionell hantering (uppsägningar, avtalspensioneringar och avgångsvederlag). Till slutsatserna hör även att projekten medfört ”betydande mervärden” för både Vattenfall och Posten i form av goodwill och mindre produktionsstörningar och kompetensförluster mm.

# 3. Forskning om Corporate Social Responsibility

## Övergripande historik<sup>27</sup>

Forskning om Corporate Social Responsibility (CSR) handlar om företagens hållning till ekonomi/lönsamhet, lag, etik och välgörenhet (stöd till missbrukare, långtidsarbetslösa, daghem, skolor etc). Ofta är det storföretagen, de multinationella företagen det är frågan om; ju större ett företag är, desto större är dess ansvar:

...what is becoming more important than governments and nations states is the multi-national company, operating in a global environment. Some of these multinationals are very large indeed – larger than many nation states and a good deal more powerful. Arguably it is here that the economic war for the global village is taking place. (Crowther och Rayman-Bacchus 2004:6)

Till en början, under 1950-talet, var CSR ganska allmänt definierat:

It refers to the obligation of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society. (Howard Bowen 1953:6)

---

27. Detta avsnitt har strukturerats med hjälp av Carrolls artikel *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct* 1999.

Några år senare preciserades definitionen och ”the businessmen” skulle, för att ta socialt ansvar, göra något *utöver* sina ekonomiska och legala förpliktelser:

The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations. The corporation today must take an interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the 'happiness' of its employees – in fact, in the whole social world about it. In a sense, therefore, it must act 'justly' as a proper citizen should. (McGuire 1963:144)

Med 1970-talet följde att CSR sattes in i nya sammanhang och att antalet definitioner utökades, möjligtvis som en konsekvens av människors större krav på miljö och arbetsliv. En av forskarna, S Prakash Sethi (1975), använde sig exempelvis av begreppen ”social obligation”, ”social responsibility”, ”social responsiveness” och ”social performance”. Social obligation avsåg företagets beteende i relation till ekonomiska och legala förpliktelser. Social responsibility omfattade både vad som ingick i social obligation och att företagets beteende skulle överensstämma med rådande normer, värden och förväntningar. Social responsiveness innebar att företaget anpassade sig till sociala behov och sysslade med förebyggande verksamhet, medan corporate social performance var det sammanfattande begreppet för de övriga tre. Det var vid den här tiden också vanligt att frivilligheten i det sociala ansvaret lyftes fram som något mycket centralt.

Under 1980-talet var det frågan om färre definitioner, mer forskning och fler alternativa teman. Här föreslogs bland annat att socialt ansvar skulle uppfattas som en process, att det inte var frågan om en uppsättning resultat, utan en process i vilken företaget kontinuerligt bör engagera sig.

Därefter, under 1990-talet, utvecklades ytterligare alternativa teman, bland annat "stakeholder theory", "business ethics theory" och "corporate citizenship". Här vidareutvecklades också tidigare modeller, till exempel vidareutvecklade Carroll (1991, 1999) en av honom själv tidigare konstruerad modell,<sup>28</sup> beskriven som en pyramid med fyra nivåer:



Figur 1 *Företagens ansvarspyramid*

Pyramidens botten, nivå ett, speglar att ekonomiska prestationer är grunden för all verksamhet; nivå två svarar mot lagar och regler som företaget har att följa; nivå tre representerar uppfattningen att verksamheten ska uppfylla vissa etiska kriterier, medan nivå fyra handlar om företagets agerande som en god medborgare (välgörare). Carrolls begrepp har sedermera omformulerats, kompletterats och nyanseras, utan att för den skull ha genomgått några dramatiska, innehållsliga förändringar. Vad socialt ansvar i huvudsak innebär, är att ett företag i sitt ansvarstagande går utöver sina omedelbara ekonomiska och legala förpliktelser.

---

28. Se även en senare vidareutveckling tillsammans med Schwartz, M S, i Schwartz & Carroll (2003).

## Om kritiken

Forskare inom CSR-området har varit kritiska mot både företagens agerande och forskningen självt. En av utgångspunkterna när det gäller kritiken mot företagens agerande, är att företagen ska ha större autonomi, att det är viktigt att slå vakt om en fri marknad (jfr Crowther & Rayman-Bacchus 2004:13). Här finns uppfattningen att företagens enda sociala ansvar är att sköta betalningen av arbete och skatter; affärsrationaliteten överordnas andra mål. I sin mest extrema form är det endast aktieägarnas intresse som ska tillgodoses:

Få ting skulle väl grundligare kunna undergräva själva grundvalarna för vårt fria samhälle än om bolagstjänstemännen verkligen accepterade att de skulle ha något annat samhällsansvar än att tjäna så mycket pengar som möjligt åt aktieägarna. (Friedman 1972: 166)

I linje med detta menar Porter och Kramer (2003:27-64) att företagen bör bli bättre på att agera strategiskt. Vad som kallas strategic philanthropy är enligt dem, i praktiken, inte särskilt strategiskt, utan innebär ofta inte mer än goodwill och en form av PR, inte att förbättra företagens konkurrenskraft:

True strategic giving, by contrast, addresses important social and economic goals simultaneously, targeting areas of competitive context where the company and society both benefit because the firm brings unique assets and expertise. (Porter och Kramer 2003:60)

Företagen måste vända sociala problem till ekonomiska vinster (Drucker 1984:62, Peters 2004:215), särskilt med tanke på utvecklingsländer:

Big companies are not going to solve the economic ills of developing countries by themselves, of course. It will also take targeted financial aid from the developed world and improvements in the governance of the developing nations themselves. But it's clear to us that prosperity can come to the poorest regions only through the direct and sustained involvement of multinational companies. And it's equally clear that the multinationals can enhance their own prosperity in the process. (Pralahad och Hammond 2003:4)

En annan utgångspunkt är att företagen inte klarar av att själva ta ett större ansvar. Företagen är alltför kortsiktigt inriktade på profitjakt och aktiekurser och detta motverkar ett långsiktigt agerande för att utveckla människors villkor (Topal & Crowther 2004:187). I detta ligger också en oro för att det är profitintresset som avgränsar vad som är möjliga områden för det sociala ansvaret, att detta riskerar att kolonisera andra värden, som kanske bäst representeras av exempelvis offentliga organisationer eller frivilligorganisationer (jfr Svedberg Nilsson 2004:8). Ett ökat socialt ansvar kräver statlig styrning:

...if we want companies to take on the responsibilities of finding new jobs for employees who are no longer needed, and of retraining them for such jobs, perhaps government should offer these companies tax reductions or credits for doing so. (Robert B Reich 1998:7)

Till förslagen hör att företagen ska ta ett generellt utbildningsansvar, ett ansvar som inte handlar om företagsspecifika utbildningar utan gagnar näringslivet som helhet, till exempel genom införande av skatteincitament och/eller att alla företag bidrar med en andel av lönesumman. Synsättet kan möjligen sägas ha fått ett visst stöd genom att en rad överstatliga organisationer (FN, ILO<sup>29</sup>, EU och

---

29. ILO, *International Labour Organisation* (Genève), sedan 1946 självständigt fackorgan inom FN. Till uppgifterna hör att främja sysselsättning och bättre arbets- och levnadsvillkor i hela världen, att värna om fackliga fri- och rättigheter samt att vara normgivare för arbetslivet. Se Nationalencyklopedin [www.ne.se](http://www.ne.se).

OECD<sup>30</sup>) har upprättat riktlinjer för företagens beteende när det till exempel gäller miljö, barnarbete, arbetsmiljö, arbetstider och diskriminering (på grund av kön, etnicitet och funktionshinder) (Löhman och Steinholtz 2003:13-28).

När det till sist gäller kritik mot forskningen, så är den inte fullt så utvecklad som kritiken mot företagen. Men den finns där, och handlar framförallt om att forskningen är normativ och alltför inriktad på utveckling av modeller för att bistå företag och chefer i deras beslutsfattande (jfr Moir 2001:6). Inte sällan efterfrågas också fler empiriska undersökningar:

...empirical research is doubtless needed so that practice may be reconciled with theory. (Carroll 1999:19)

The study of CSR behaviour of firms cannot simply be done as an abstraction; its influence needs to be empirically demonstrated. (Abreu & David 2004:131)

Här finns också dem som menar att forskningen har en överbetoning på företaget som aktör, att chefer agerar enbart i överensstämmelse med företagets policy och i kommersiella intressen (Hemingway och Maclagan 2004). Enligt detta synsätt har enskilda chefers värderingar en central betydelse för företagets ansvarstagande.

---

30. OECD, *Organization for Economic Co-operation and Development* (Paris), är en internationell samarbetsorganisation som genom analys och utbyte av erfarenheter har till syfte att stimulera till långsiktig ekonomisk tillväxt och sysselsättning samt vidga världshandel på multilateral och icke-diskriminerande basis. Se Nationalencyklopedin [www.ne.se](http://www.ne.se).



## Slutsatser

Återvänder jag till huvudfrågorna i denna bok – hur och varför ett företag (Ericsson) gör mer än tidigare för personal som sägs upp vid en nedläggning – så finner jag att de försiktigtvis kan liknas vid frågor om hur och varför ett företag tar ytterligare ett steg utöver sina ekonomiska och legala förpliktelser, och tar ett än större socialt ansvar. Det är visserligen inte riktigt samma sak, att göra mer än tidigare och att ta ett än större socialt ansvar. Ett företag kan göra mer än tidigare utan att för den skull ha kommit över nivån för sina ekonomiska och rättsliga åtaganden. Läger vi likväl dessa skillnader åt sidan, så kan konstateras att jag inte fått några riktigt tillfredsällande svar. Den första frågan om *hur* ett företag gör mer än tidigare (tar ett än större socialt ansvar) besvaras med att forskningen ofta är i avsaknad av empiriskt underlag. Beskrivningar finns, men de är få. Den andra frågan om varför, landar i svaret att forskningen är normativ. Frågan om varför blir en fråga om *bör*, det vill säga varför ett företag *bör* göra mer än tidigare (ta ett än större socialt ansvar). Och här får jag en uppsättning möjliga svar: Ett är att det gäller att svara upp mot normer, värden och förväntningar i syfte att minska risken för införande av nya, begränsande regler och lagar. Ett annat är att företaget bör göra mer än tidigare av altruistiska skäl. Ett tredje är att det finns en möjlighet att göra pengar av dygden, det vill säga förbättra konkurrenskraften genom välgörenhet: Här handlar det om ökad kundlojalitet och motivation bland anställda, stärkt marknadsposition och tillgång till kapital, samt ökat förtroende hos allmänhet och potentiell arbetskraft genom att uppträda som en god medborgare. Detta betyder inte att forskningen om Corporate Social Responsibility inte kan användas för en diskussion om vad företagen faktiskt gör. En jämförelse med tidigare redovisade modellstudier ger exem-

pelvis vid handen att, att göra mer än tidigare (ta ett än större socialt ansvar), för svenskt vidkommande, tycks handla om anpassning till normativa krav snarare än välgörenhet:

Av Lennartssons studie av Svenska varvs Projekt 80 framgår att de övertaliga fick uppsägningstiden förlängd med två år genom en statlig anställningsgaranti och möjligheter till bland annat utbildning, vägledningskurser, arbetsförmedling, yrkesvägledning, personliga samtal och praktik. I Wigblads studie visar det sig att Korsnäs AB använde egna trygghetsfonder, sköt upp nedläggningen under två år och åtog sig att locka nya företag till orten genom att bistå med bland annat ombyggnad av lokaler. Företaget beslutade sig dessutom för att på ett tidigt stadium, i den så kallade nedräkningsfasen, samarbeta med de fackliga organisationerna och att sluta ett ramavtal för hur nedläggningen skulle gå till. Det kan också, som i Hanssons utvärdering av Telias Personalförsörjningsmodell, röra sig om att i samarbete med de fackliga organisationerna skapa en ny organisatorisk enhet för att hantera övertalighet. Till hjälp för arbetet kan olika typer av omställningsstöd användas. I Telias fall var det till exempel frågan om stöd till utbildning samt olika typer av bonusar och extra månadslöner för att personalen skulle få nya anställningar internt eller externt. När det gäller Kaldagers studie, så förstår vi att, att göra mer än tidigare (ta ett än större socialt ansvar) också kan handla om att företagen beslutar sig för att verkligen samarbeta med berörda parter – fack, friställda och myndigheter – och tillsammans med dessa utarbeta tidsplaner, skaffa jobb och göra kartläggningar av de uppsagdas kvalifikationer som sedan ska användas både i den interna planeringen och i kontakten med potentiella arbetsgivare. Att göra mer än tidigare (ta ett än större socialt ansvar) kan även handla om att företagen anlitar experter och ledare utanför företaget och att de underlättar för arbetsmarknadsmyndigheterna att snabbt komma in

på företagen och börja arbeta, till exempel med individuella handlingsplaner.

I nämnda studier synliggörs dessutom det sociala ansvarets kopplingar till det ekonomiska ansvaret.<sup>31</sup> Svenska Varvs Projekt 80 baserades till exempel till en ganska stor del på att det var ett verktyg för selektering av anställda som inte riktigt ansågs vara ekonomiskt gångbara och därför förtidspensionerades, sjukpensionerades eller var långtidssjuka. Övertaliga skulle för övrigt, samtidigt som de skulle söka jobb med mera, delta i ”tillfällig produktion” för att upprätthålla produktiviteten. Korsnäs nedläggning baserades å sin sida på att företaget fick tillgång till sina investeringsfonder och kunde minska driftstörningarna, upprätthålla produktiviteten och erövra marknadsandelar. Telias omstruktureringar grundades i sin tur på att tidigare personalminskningar hade varit alltför kostnadskrävande.<sup>32</sup>

---

31. Det rättsliga ansvaret upprätthölls genom anmälan till Länsarbetsnämnden och vad som fanns av förpliktelser enligt MBL (1976) och LAS (1982).

32. Ett annat exempel på den normativa anpassningens samordning med ekonomiska intressen utgörs av Volvo Excavators nedläggningsprojekt i Eslöv under 1999. I projektets riktlinjer hette det att: i) slutkunderna skulle få sina maskiner i rätt tid och med förväntad kvalitet, ii) anställda skulle få stöd att hitta ny sysselsättning, iii) aktiviteter skulle startas för att skapa arbetstillfällen både inom och utanför fabriksområdet, iv) kostnaderna skulle optimeras på bästa sätt för både Volvo och de anställda, v) goodwill skulle skapas för Volvo och att Volvos goodwill framför allt inte skulle skadas. (Nicander 2001:37)



DEL II

---

# Hur Ericsson gjorde mer för sin personal



## 4. Teoretiska begrepp I

### Ett socialt landskap

Mot bakgrund av tidigare forskning och egna empiriska undersökningar (se bilaga) har jag valt att förstå vad som skedde vid Ericssons nedläggningar i Norrköping och Linköping med hjälp av teori som både problematiserar det sociala samspelet mellan olika aktörer och tar hänsyn till strukturella och institutionella villkor. Jag har, närmare bestämt, använt mig av begreppet det sociala landskapet och de teorier om organisationer och vad som sker organisationer emellan som har knutits till detta begrepp (Ahrne 1994, Ahrne m fl 1996, Ahrne & Papakostas 2002, Johansson 1997). Härvidlag har dock inte ägnats någon större uppmärksamhet åt ”det sociala landskapet” som sådant utan framförallt begreppen terräng, strategi, resurs och interaktion.<sup>33</sup> Vad som inledningsvis endast ska sägas om begreppet det sociala landskapet är att det är ett alternativ till holistiska samhällsbegrepp (system, struktur, samhälle) och bygger på föreställ-

---

33. I redovisningen av här aktuella begrepp – terräng, strategi, resurs och interaktion – har jag inte lagt särskild vikt vid de punkter där författarna skiljer sig åt, vilket möjligtvis kan uppfattas som att begreppen är tagna ur sitt sammanhang och satts in där de inte var riktigt avsedda. Och så är det på sätt och vis. Begreppen ingår i betydligt mer komplexa tankefigurer än vad som här framgår och jag har använt dem på ett sätt som möjligtvis kan uppfattas lite väl fritt. Begreppen finns utvecklade i Ahrne, G (1994), Ahrne, G, Roman, C & Franzén, M (1996), Ahrne, G & Papakostas, A (2002) och Roine Johansson (1997). Gemensamt för författarna är emellertid att begreppen placeras in i ramen för begreppet socialt landskap, vars innebörd finns utvecklad i Ahrne, G (1994), Ahrne, G, Roman, C & Franzén, M (1996) och Ahrne, G & Papakostas, A (2002).

ningen att det inte finns någon teori som kan förklara allt som händer i landskapet:

Olika händelser och skeenden kan förklaras av olika teorier. De samhällsprocesser och sociala fenomen som finns eller rör sig i landskapet är av olika karaktär och varaktighet, och därför utgör landskapet inte någon integrerad helhet. På ytan och på avstånd kan ett landskap se ut som en harmonisk enhet, där de olika delarna balanserar och kompletterar varandra. Men under ytan och på nära håll kan man se att det finns sociala krafter som drar åt olika håll. (Ahrne m fl 1996:18)<sup>34</sup>

Förändringar (händelser) i det sociala landskapet handlar om ändrade relationer mellan landskapets olika beståndsdelar, till exempel organisationer, institutioner, nätverk, regler och normer, som i sin tur kan ha orsakats av uppkomsten av nya organisationer eller spridning och flyttning av gamla. Inledningsvis kan också sägas att organisationer har en särskild ställning i det sociala landskapet; det är i och genom organisationer som människors interaktion samordnas och filteras; det är i och genom organisationer som människors interaktion omvandlas till samhällsprocesser och det vi kallar strukturer. Det är emellertid inte så, att alla människor har tillgång till alla organisationer, en del människor tillhör en viss organisation, medan andra inte gör det; organisationer sätter gränser, alla har inte rätt att vara i varje organisations område.<sup>35</sup> Tillhörigheten till en organisation är antingen obligatorisk eller frivillig. Den är obligatorisk när det gäller släktskap och medborgarskap och den är frivillig ifråga om

---

34. Ahrne och hans kollegor vill inte tala om avgränsade samhällen eller system, men heller inte reducera det samhälleliga till enskilda individer (Ahrne & Papakostas 2002:53). De förespråkar en relationistisk ontologi, där det gäller att fokusera förhållandet mellan processer, delar, karaktärer och varaktighet.

35. Tillhörighet är ett av fyra grundelement i organiserad mänsklig interaktion. De andra tre är kollektiva resurser, utbytbarhet och kontroll (Ahrne 1994:1-27, Ahrne & Papakostas 2002:15-23).



äktenskap, anställning, ägande och medlemskap. Tillhörigheten är dessutom formell och innehåller specifika krav och förväntningar. Den är formell i meningen att individen både är skyldig att komma tillbaka och har rätt att göra det. Den innehåller specifika krav och förväntningar i bemärkelsen att man, i exempelvis anställningen, förväntas följa de beslut som berör dennes position i företagets eller förvaltningens hierarki.

Organisationer har alltså en central betydelse i det sociala landskapet. Men det betyder inte att allt är organiserat och kontrollerat av organisationer, att det inte finns något utanför och mellan organisationer. I det semi-organiserade fältet rör sig och träffas människor utan att deras organisatoriska hemvist är den primära källan till kontakt, vilket gör att interaktionen får en annan karaktär (Ahrne & Papakostas 2002:23). Här träffas nya eller gamla vänner; det kan vara i parken, på tåget, i baren eller på museet. Till det semi-organiserade fältet har människor tillträde utan att de behöver göra några åtaganden eller ge löften om att komma tillbaka. Det är, enligt Ahrne och Papakostas, skillnad mellan personalingången och kundentrén i ett varuhus eller sceningången och huvudingången i en teater.

## Organisationers terräng

I det sociala landskapet sker det sociala samspelet mellan företag, myndigheter och fackföreningar liksom andra organisationer i en bestämd kontext, en kontext som är tids- och rumsmässigt bestämd och avgränsar vad som är möjligt och inte möjligt (Johansson 1997:84-85). Denna kontext – eller terräng som Johansson benämner den – utgör vad man kan kalla det sociala landskapets konkreta

framträdelseform i ett givet sammanhang, det vill säga summan av de påtagliga omständigheter inom vilkas ramar en organisation verkar (ibid:85). Ett företag, exempelvis, har att vid en viss tidpunkt och på en viss plats att relatera sig till andra aktörer, till exempel konkurrenter, underleverantörer, myndigheter och kunder (individer och organisationer). Det har också att relatera sig till dessa på ett visst sätt, enligt sociala institutioner,<sup>36</sup> det vill säga normativa, regulativa och kognitiva strukturer, som samtidigt sammanlänkar det med samhället i övrigt. Det kan gälla vilka idéer som i relation till dessa andra är möjliga att omsätta i sociala aktiviteter och hur själva aktiviteterna bör organiseras. Ett globalt agerande företag som till exempel planerar att lägga ner en fabrik för att flytta verksamheten utomlands, har att ta hänsyn till arbetsmarknadens funktionssätt, traditioner och regelverk i både det land i vilket fabriken ligger och i det land eller de länder till vilket verksamheten flyttas. Ett företag med planer på att flytta fabriker har att förvisso också beakta respektive terrängs materiella villkor, det vill säga tillgången till arbetskraft, naturresurser, industrimark, lokaler, marknader, utbildningssystem, infrastruktur och forskningscentra.<sup>37</sup>

---

36. För en diskussion av begreppet social institution, se Johansson 2002.

37. När det gäller företag som ska fatta beslut om lokalisering (flyttning eller etablering) är det också av betydelse om det är frågan om en enskild fabrik med linjebunden massproduktion eller såväl tillverkning som utveckling och försäljning. Linjebunden massproduktion existerar under andra villkor än det senare och är lättare att t ex flytta (jfr Helander 2000:16-17).

## Strategier och terräng

I det sociala landskapet bygger organisationerna sitt handlande på att strategier formuleras för att uppnå olika mål; de formuleras i en viss terräng och relation till såväl aktörer som regelverk, processer, traditioner och materiella villkor. Strategierna kan vara mer eller mindre klara, detaljerade och tydliga för organisationernas medlemmar och de kan bygga på både okunskap och felaktiga premisser (ibid:86). Men saknas de har organisationerna inget mål(-inriktat handlande). Strategierna formuleras i en anda av instrumentalitet,<sup>38</sup> där mål och medel är i förgrunden, där det inte handlar om att tillfredsställa sociala behov som vänskap och umgänge. När det till exempel gäller företagsorganisationer, där målet är att göra ekonomisk vinst, så såg vi i föregående kapitel om CSR, att strategier inte föreslås omfatta socialt ansvar eller välgörenhet om det inte också ger ekonomisk utdelning. Detta betyder inte att organisationerna nödvändigtvis håller fast vid det tillvägagångssätt de en gång bestämt sig för; strategier – realiserade sådana – är både planerade och oplanerade och ytterst sällan antingen eller (jfr Alvesson 1989:268). En alltigenom planerad och fullföljd strategi förutsätter precisa och detaljerade intentioner, ett enhetligt och integrerat handlande från organisationens alla delar och en perfekt analys av institutioner och aktörer. En alltigenom oplanerad strategi – byggd på oförutsedda händelser – förutsätter å sin sida en fullständig avsaknad av intentioner. En realiserad strategi är snarare en förening av både planerade och oplanerade, framväxande handlingar (jfr Mintzberg & Waters 1985, Mintzberg 1978 och 1995).

---

38. Jfr Habermas 1984:279-286, Wigblad 1984:74-75, Gunnarsson 1992:19-20 och Månsson 1991:283-317.

Strategierna kan med andra ord ändras om terrängen ändras. När till exempel industristrukturen förändrades och ledde till sysselsättningskriser under slutet av 1970-talet var det många kommuner som utvecklade den kommunala näringslivspolitikerna genom bland annat industrifastighetsbolag, näringslivspolitiska nämnder och näringslivspolitiska handlingsprogram. Det var dessutom inte bara kommunerna som förändrade sina strategier, utan även staten, som justerade industripolitiken när det till exempel gällde industritöd och krav på företag och kommuner om vem som skulle ta ett större socialt ansvar vid ett företags nedläggning.

Det kan också – mer ur företagets perspektiv – vara frågan om förändringar bland konkurrenter. Under senare delen av 1980-talet ansågs exempelvis japanska organisationsformer vara i det närmaste oundgängliga. Företagsledare och forskare reste till Japan och till japanska företag i Nordamerika, japanska företag i Storbritannien och japansk-amerikanska företag i USA (Ahlstrand 1998:6). En mängd reserapporter och böcker, som förklarade de japanska framgångarna, publicerades och rationaliseringsstrategier som gick under namn som Toyotism, Just-in-Time, Kaizen och Lean production blev vanliga i allt fler företag. Andra strategier, som också haft genomslag under senare år, är outsourcing, downsizing och flexibilisering.<sup>39</sup>

Strategierna bygger alltså på både föreställningar om samband mellan orsak och verkan och målsättningar. Men vare sig den ena eller andra av dessa – föreställningar och målsättningar – är lätthanterliga. Föreställningar kan vara beroende av resurser, till exempel tillgång till information, kunskap, kompetens och nätverk. Målsättningar kan för sin del skifta i såväl grad av precisering som klarhet och entydighet. De kan också vara mer eller mindre kom-

---

39. Se Womack m fl 1990, Fleming m fl 1998, Barklöf 2000, Karlsson & Eriksson 2000, Wikman 2001, Benner 2002.

plexa beroende på organisationsform. I exempelvis statliga och kommunala organisationer, men också i viss mån fackliga organisationer, är målen sammansatta och ibland också konkurrerande, medan de i privata företag kan sägas vara mer endimensionella. För stat och kommun gäller att i en vid bemärkelse värna allmänintresset och den sociala välfärden. När det gäller fackliga organisationer, är huvudintresset att på ort och ställe trygga sina medlemmars sysselsättning. I företagets fall handlar det om ägarintresset och ambitionen att producera största möjliga mängd varor eller tjänster till lägsta kostnad.

## Resurser och strategier

Strategier och deras förverkligande bygger på användningen av organisationers kollektiva resurser: a) materiella resurser, som till exempel byggnader, maskiner och fordon, b) själva de individer som tillhör organisationen, till exempel de anställda på en arbetsplats, medlemmarna i en fackförening eller spelarna i en fotbollsklubb, c) symboliska resurser, som till exempel ett känt namn eller ett varumärke som ger de individer som tillhör en viss organisation ökade handlingsmöjligheter och eventuellt högre status (Ahrne och Papakostas 2002:20). Resurserna har flera egenskaper. En egenskap är att de kan vara föränderliga och omvandlingsbara. Byggnader kan exempelvis kompletteras med nya funktioner och pengar kan skiftas mot maskiner och tjänster. En annan egenskap är att de kan skifta i betydelse över tiden. Maskiner, verktyg, pengar och lokaler minskar i betydelse i takt med minskad tillgång till arbetskraft (högkonjunktur), och ökar i betydelse vid ökad tillgång till arbetskraft (lågkonjunktur och arbetslöshet). Dessa resurser kan tänkas öka i betydelse särskilt i det

fall att en företagsnedläggelse sammanfaller med både en allmän lågkonjunktur och en minskning av statliga stödformer vid nedläggningar. Ytterligare en egenskap är att resurserna kan skifta i betydelse med graden av flyttbarhet. Kapital, ett företags kanske viktigaste resurs, ökar i betydelse när det allt enklare kan flyttas över geografiska gränser, vilket inte kan göras på samma sätt med medborgare i en stat eller medlemmar i en fackförening.

Den organisation som kontrollerar resurser som andra är beroende av, spelar en avgörande roll när det gäller att rama in och avgränsa vad som är möjligt, till exempel genom att bestämma vilka normer och regler som andra har att hålla sig till. Kontroll av resurser – maktresurser<sup>40</sup> – handlar om aktörers kapacitet att både få något utfört och att hindra andra från att göra något. Eller sagt på ett mer sofistikerat sätt:

To put the matter sharply, *A* may exercise power over *B* by getting him to do what he does not want to do, but he also exercises power over him by influencing, shaping or determining his very wants. (Lukes 1974:23)

Det är inte nödvändigt att resurser faktiskt används för att det ska vara frågan om maktutövning, som till exempel i det fall att någon driver sin vilja igenom med hjälp av vapen, utan att de för den skull används fullt ut.<sup>41</sup> Maktutövning kan också ske genom att man i förhandlingar uppnår sina mål genom att ge eftertryck åt hot om interventioner eller sanktioner – en maktutövning utan slöseri med resurser (Ahrne 1994:125-131, Korpi 1987). En annan form av

---

40. För en vidare diskussion av begreppet maktresurser, se Korpi 1987, Pfeffer 1981, Pfeffer 1992, Scott 1992 och Ahrne 1994.

41. För en genomgång av olika sätt att uppfatta makt, se Sjöstrand (1985:266-268), Petersson (1987) och Pfeffer (1992). Se även Hernes 1982:15-18, Morgan 1985:158-185, Persson 1991:7-31, Pfeffer 1992, Bachrach & Baratz 1962, 1970:43 och Robert A Dahl 1958.

maktutövning, utan användning av resurser, skulle möjligen vara när en arbetsgivare drar in resurser, till exempel lägger ner en verksamhet mot de anställdas vilja.

Strategiers realisering hänger avslutningsvis också samman med *interaktionsformerna* konflikt, konkurrens, samarbete och utbyte (Ahrne 1994:121-125). Konflikt mellan organisationer avser kamp om resurser som finns *inom* den ena eller bägge organisationernas kontroll, medan konkurrens handlar om strid om resurser som ligger *utom* organisationernas kontroll. Samarbete handlar om att med gemensamma ansträngningar få fatt i resurser *utom* organisationernas kontroll, medan utbyte åsyftar utväxling av resurser som finns *inom* en eller bägge organisationernas kontroll. Den sistnämnda, utbytesrelationen, kan vara reglerad i avtal, som till exempel i ett affärsavtal mellan två företag eller ett löneavtal mellan en facklig organisation och en arbetsgivare. Den kan också vara både tillfällig, som när det gäller en kunds köp av en vara, och mer långvarig, som ifråga om en hyresgästs hyra av en lägenhet. Flera interaktionsformer kan dessutom vara aktuella samtidigt. Två eller flera organisationer kan till exempel ha ett både utbyte och ett samarbete för att få fatt i ytterligare resurser.

Sammanfattningsvis: I det fall att en organisation förändrar sitt behov av resurser från en annan organisation, förändras strategierna och interaktionsformerna gentemot denna. När svenska storföretag ökar sin benägenhet att lägga produktion utomlands (är mindre beroende av resursen svensk arbetskraft), skiftar interaktionen med både politiska och fackliga organisationer karaktär.

## Sammanfattning och slutsatser

Teorin om samhället som ett socialt landskap har för mig innehållit fyra huvudbegrepp: *Terräng* avser den kontext i vilken organisationer formulerar sina strategier. Det kan till exempel handla om sociala institutioner och materiella villkor som frambringats ur sociala processer och historiska traditioner. Med begreppet terräng avgränsas vad som är möjligt och inte möjligt. *Strategi* syftar på människors agerande för att i en viss terräng uppnå sina mål och bygger på föreställningar om orsak och verkan. Strategi och mål är härvidlag oskiljbara begrepp, ingen strategi, inget målinriktat handlande. Strategier handlar om hantering av *resurser*, som i sin tur kan indelas i såväl materiella som mänskliga och symboliska resurser. En organisations resurser har flera egenskaper, till exempel att vara föränderliga och omvandlingsbara och kanske också rörliga och flyttbara. Den organisation som i relation till andra organisationer, i en viss situation, kontrollerar de mest överlägsna resurserna har ett avgörande inflytande över vad som sker. *Interaktion*, slutligen, avser begreppen konflikt, konkurrens, samarbete och utbyte, som i sin tur, i denna studie, avser samspelet mellan företag och dess närmsta omgivning (fack, myndigheter, konkurrenter m fl).

I detta arbete har jag således riktat uppmärksamheten mer mot företagens strukturella förutsättningar än relationen mellan exempelvis individer och organisationer. Det betyder inte att jag menar att individers/chefers motiv och värderingar inte spelar roll för företagets ageranden. Det betyder bara att jag här, i just detta arbete, har lutat mig mer mot uppfattningen att individers/chefers handlingar har en stark organisatorisk orientering, att de ofta agerar på organisationens vägnar.



## 5. Ericsson Telecom: Norrköpingsmodellen

Ericsson Telecom AB i Norrköping var ett System Production Center i Ericssonkoncernens världsomspännande leveranskedja Global Supply Chain (Production Centers levererade till Supply Centers, som i sin tur ansvarade för leveranserna på lokala marknader). Här byggdes AXE-system och nätlösningar för leveranser i ett flertal länder.<sup>42</sup> Beslut om nedläggning och att samtliga 587 anställda skulle sägas upp meddelades personalen i januari 1999. Skälet till nedläggningen sades vara att produkterna inte längre efterfrågades. Samtidigt hade företaget fortsatt på en sedan mitten av 1990-talet inslagen väg, som förenklat kunde uttryckas med: fokusera kärnverksamheten och outsourca resten. Nedläggningen kom att spåda på problemen med en redan besvärlig arbetsmarknad i Norrköpings kommun, inte minst på grund av att företaget några år tidigare, 1997, hade sagt upp 1 700 personer.

### **Strategi Norrköpingsmodellen**

Den strategi som kom att utvecklas när telekomföretaget Ericsson lade ner Ericsson Telecom AB i Norrköping 1999, innebar att företaget ändrade tillvägagångssätt vid nedläggningar och inskränkningar. Det var inte längre frågan om att bara lägga ner eller säga upp,

---

42. AXE-system kallas också för kommunikationsplattformar. De utgörs av system för datorstyrda digitala växlar och är knutpunkter i de stora publika telenäten. Systemen är grunden för Ericssons fasta och mobila nät.

utan att också göra något utöver vad som tidigare gjorts. Det var inte så, att Ericsson inte förut gjort mer än vad som var absolut nödvändigt; det gjorde företaget redan 1997, i Norrköping, då företaget sade upp 1 700 personer och använde sig av krisgrupper, företagspresentationer och en egen, intern arbetsförmedling. Vad företaget nu gjorde var att betydligt mer engagera sig i själva uppsägandets organisering och i än högre grad genomföra uppsägningarna i utbyte och samarbete med terrängens aktörer:

Nu var det frågan om organisering tillsammans, heltidsprogram och professionalism (Arbetsförmedlingen).

Förra gången fanns ju inte det här etablerade samarbetet mellan de olika arbetsmarknadsverktygen. Den gången var det väldigt mycket Ericsson själva som drev processen och fick hålla ihop hela paketet av erbjudanden som personalavdelning tog fram. (Ericsson)

Skillnaden är, kan jag se nu, när jag har ett visst perspektiv, att första gången hade vi [inom Arbetsförmedlingen] en annan ambition än Ericsson. Vi ville till exempel att alla skulle ha en planering som skulle hålla hela vägen, för individens bästa. Ericsson ville att alla skulle gå en kort utbildning, även om det inte var nåt som skulle hålla efter 14 dagar. Nu har vi arbetat i en helt annan anda. Det har vi gjort! Alla har varit överens. Och så skillnaden, naturligtvis, att då kom olika intressenter in vid olika tidpunkter, det var ingen samordning! Det var ingen som hade i uppdrag att se till att rätt resurser kom in vid rätt tidpunkt, utan det var ad-hoc! Nu har det funnits en projektledare och man har klargjort de olika intressenternas ansvarsområden, när var och en ska komma in, att vissa delar gör vi tillsammans, andra delar gör var och en. Det har varit en helt annan professionalitet i det här! (Arbetsförmedlingen)

Processen kan sägas ha startat med att Ericssons VD, Sven-Christer Nilsson, den 25 januari 1999, meddelade att alla 587 anställda, 190

tjänstemän och 397 arbetare, vid Ericsson Telecom i Norrköping skulle sägas upp:

Jag är Sven-Christer Nilsson, VD för Ericsson. Jag har dåliga nyheter att berätta för er – och det är nyheter som kommer att innebära stora förändringar för er. Vi kommer att lägga ner vår verksamhet här i Norrköping. Det har ingenting att göra med hur ni har utfört ert arbete, för det har ni gjort på ett mycket förtjänstfullt sätt, det vet jag. Den enkla sanningen är att de här produkterna, AXE Classic, inte längre efterfrågas. Det handlar alltså inte om att vi ska outsourca, eller flytta produktionen. Det handlar om att vi inte längre ska tillverka produkten för att den inte efterfrågas. Och den här utvecklingen har gått snabbt, mycket snabbare än vad vi kunde ana. Och det är inte på något sätt bara Norrköping som berörs, för liknande produktion i världen kommer att påverkas på samma sätt. (Ur Sven-Christer Nilssons tal till personalen 990125)<sup>43</sup>

Därefter, några dagar senare, påbörjades lokala förhandlingar (centrala förhandlingar hade redan genomförts) mellan företaget och de fackliga organisationerna Metall, SIF, Ledarna och Civilingenjörsförbundet. Till en början försvårades förhandlingarna av att de fackliga organisationerna menade att företaget inte hade informerat om nedläggningen enligt Medbestämmandelagen, det vill säga innan beslut om nedläggning var fattat, och reste skadeståndskrav mot före-

---

43. En förklaring var alltså att produkterna inte längre efterfrågades. En annan och kompletterande förklaring var att det också handlade om teknologiska och arbetsorganisatoriska orsaker:

Today's technologies and work methods are reflected in Ericsson's new organization. One example is the combination of mobile and fixed telephony in a single business segment. This results in substantial coordination benefits, particularly in product and software development and in production. Ericsson's need for installation personnel is also reduced. An installation project that once required 12 weeks is now completed in a week, with half the number of personnel. A growing percentage of standardized software, standard components and purchased technologies is also reducing the need for labor-intensive and costly in-house development. (Ericsson Press Releases. Ericsson implementing forceful restructuring measures 990125.)

taget.<sup>44</sup> Men, så snart olika förslag till lösningar börjat diskuteras drogs skadeståndskravet tillbaka.

Ett förslag var att fortsätta produktionen i Norrköping, vilket rekommenderades av de bägge löntagarkonsulterna som anlits av fackklubbarna.<sup>45</sup> Det var dock inget reellt alternativ eftersom ledningen på ett tidigt stadium sa nej. En annan idé var att göra vad som sades vara en socialt acceptabel avveckling. Diskussionen kretsade kring olika avvecklingsmodeller, bland annat Telias Personalförsörjningsmodell (se kap 2) och Postens Posten Futurum.<sup>46</sup>

En tredje lösning baserades på en vidareutveckling av ett tidigare projekt – ett projekt som genomförts av bemanningsföretaget Proffice en tid efter företagets nedskärningar 1997. Femton uppsagda kontorister hade visstidsanställts i Proffice under 12 månader och följt ett utvecklingsprogram som varit indelat i tre delar: i) själv- och omvärldsanalys, ii) jobbsökarkunskap och uppsökande verksamhet, samt iii) praktik på olika arbetsplatser. Efter projektet hade sju av deltagarna fått nya (visstids- och tillsvidare-) anställningar, fyra hade påbörjat studier, två hade valt att vara hemma för vård av barn och två var arbetslösa.

Platsledningen var i samarbete med koncernledningen mest intresserad av det senare, som innebar att nödvändiga resurser i form av kompetens och personal skulle köpas av Proffice, som ansågs vara

---

44. Se Andersson 1999 och Svensson 1999.

45. Löntagarkonsulternas slutsats var, enligt en av mina intervjuer med de fackliga företrädarna, att:

Classicproduktionen skulle vara kvar och dö i Norrköping, och att kvarvarande produkter fortsättningsvis skulle produceras om än i mindre volym och eventuellt med förändrat huvudmannaskap. Detta skulle för Ericsson vara den överlägset mest lönsamma lösningen. (Facklig företrädare)

46. Posten Futurum var under sjösättning vid denna tidpunkt. Modellen finns beskriven i Ola Sabels rapport *Posten Futurum. Utvärdering av verksamheten i Postens omställningsorganisation* (2002) och Anders Edströms och Dana Aronescus rapport *Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum* (2004).

en professionell (outplacement-) aktör, även om företaget aldrig tidigare haft liknande uppdrag av den omfattning som det nu var frågan om. Ericsson ville inte självt ge sig in i detta, som var ett för företaget ganska okänt område.

Företaget kalkylerade på tre scenarier (målet var nedläggning): ett ”värsta”, som innebar att en stor del av dem som valde att ta visstidsanställning i Proffice var kvar i Proffice hela den möjliga tiden om 12 månader, ett ”halvbra”, som innebar att en stor del av dem som valde att ta visstidsanställning i Proffice fick en ny försörjning efter sex månader, och ett ”bästa”, där en stor del av dem som valde att ta visstidsanställning i Proffice avslutade densamma betydligt fortare än efter halva tiden. Slutsatsen var att det kanske skulle bli dyrare att göra en mer traditionell och forcerad nedläggning än att satsa på den här typen av projekt, som skulle kunna innebära en snabbare kostnadsanpassning, särskilt som kritik mot företagets nedläggning också skulle kunna komma att dra resurser. Proffice involverades i diskussionen och de bägge företagen skisserade en handlingsplan.

## **Opinion och yttre tryck**

Under tiden som förhandlingarna pågick bildades opinion mot företaget; fackliga företrädare, politiker, debattörer och tidningsskribenter byggde upp ett normativt tryck mot Ericssons nedläggningsplaner. I färskt minne fanns Ericssons nedskärningar 1997, då företaget bland annat ansågs ha ”... förlorat många poäng på sitt taffliga upplägg och sin attityd”<sup>47</sup> och att alltför plötsligt ha dragit sig ur samarbetet kring Campus Norrköping, där Ericsson efterfrågat en särskild elektronikutbildning:

---

47. Arbetsförmedlingen.

När utbildningen väl fanns här, så sa Ericsson: Då lägger vi ner! Ericsson hade flaggat upp för kommunen, att vi vill satsa i Norrköping och vara aktiva i uppbyggnaden av elektronikutbildningen. Och i slutet av 1996, plötsligt då, så säger man: Vi ska dra ner! (Norrköpings kommun)

I pressen fick läsarna veta att en bitter SIF-ordföranden menade att Ericssons beteende kring nedläggningen var svinaktigt (Folkbladet 990126), att ordförande för metallklubbarna inom Ericssonkoncernen var förbluffad över Ericssons brist på empati (Folkbladet 990127), att Metalls förbundsordförande var på besök och menade att ett företag inte fick bete sig som Ericsson, varken mot personalen eller lokalsamhället (Folkbladet 990213), att sex socialdemokratiska riksdagsledamöter från Östergötland krävde att:

...Ericsson presenterar en genomtänkt plan för vilka åtgärder de tänker vidta för att visa sitt ansvar för de anställda, och också för Norrköping och Östergötlands län som så tydligt ställt upp på Ericsson tidigare. (Norrköpings Tidningar 990128)

I Dagens Nyheter stod vidare att läsa att "Ericsson stäms för MBL-brott" (990323), i Arbetet att det hade gått ett "Protesttåg mot Ericsson" (990213), i Aftonbladet att "Han sparkar var tionde" (990126). I Aftonbladets ledare hävdades dessutom att Ericsson bedrev ett cyniskt spel:

Några mänskliga hänsyn existerar inte när en misslyckad företagsledning ska försöka rädda de egna skinnen... Sämst är behandlingen av de anställda i Norrköping. Där har 1700 anställda sparkats det senaste året till följd av en utflyttning som försvagat företaget. Fabriken i Skottland, dit produktionen flyttats, har inte klarat kvalitetskraven. De 600 som blivit kvar i Norrköping har lovats fortsatt anställning på orten "om de presterar väl". Och de har verkligen presterat väl. Samtidigt som kommunen gjort stora insatser för en bra företagsmil-

jö. Nu bryter Ericsson sitt löfte till de anställda och kommunens insatser nonchaleras.

Fack och medlemmar reste i egenskap av aktieägare också till bolagsstämman i Stockholm och kritiserade företagets nedskärningar, vilket fick både intern och extern uppmärksamhet.<sup>48</sup> Det var med andra ord svårt för koncernledning, ledningsgrupper och chefer att undandra sig allmänhetens intresse och en ökad bevakning från såväl regeringskretsar som nuvarande och potentiella kunder. I värsta fall – för Ericssons del – kunde den massmediala uppståndelsen resultera i mer än beräknat skadliga attityder mot företaget och dess produkter, vilket var särskilt känsligt med tanke på att företaget alltmer skulle koncentrera sig på att vårda sitt varumärke, eller som en av de högre cheferna sa:

Ericsson måste gå vidare i det där och släppa mer och mer av sin tillverkning och mer och mer av sin konstruktion. Ericsson behåller säkert forskning och marknadsföring för att, så att säga, klara Ericssonnamnet. Men mycket av det andra går ut till kunniga partners. (Ericsson)

## **Fler aktörer och mer resurser**

Den strategi Ericsson utvecklade var att mer aktivt än tidigare få till stånd ett utbyte och samarbete med inte bara Proffice och de fackliga organisationerna, utan även Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen, kommunen och Trygghetsrådet:

Eftersom vi har varit med, jag har varit med om båda processerna [1997 och 1999], vet vi att vi inte orkar dra det här själva, det är inte

---

48. Se text i personaltidningen Dialog nr 4, maj 1999, och Nyhetsbyrån FLT 990323. Bolagsstämman var den 23 mars 1999.

realistiskt att vi ska kunna hålla i den här frågan med egna resurser, och hyra in och etablera oss och skapa dom här relationerna med intressenter och arbetsgivare och med möjligheter att hitta praktikplatser och annat. (Ericsson)

Det var därför, enligt Ericssons ledning, viktigt att ”... förankra sig hos intressenterna redan innan start”:

Man kan säga att mycket av det vi gjorde, gjorde vi utifrån tidigare erfarenhet, från 1997, när vi startade det upplägget, när vi själva höll i trådarna och gjorde redueringen, där det tog ett par månader innan vi insåg att vi inte pratade samma språk, att vi hade olika regelverk och att vi tyckte en del saker om varandra, beroende på att vi inte hade resonerat ihop oss. Den här gången ville vi få ansvariga för de olika intressenterna, gärna på plats, vilket också skedde, att säga: Ja, vi står helt bakom ett sånt här upplägg och tycker att det är ett bra förslag.

Tanken var emellertid inte att Ericsson skulle släppa på ledningen av det sätt på vilket nedläggningen gjordes. Företaget skulle genom ett affärsavtal med Proffice spela den helt avgörande rollen:

Blev det konflikt så var det ju ingen annan som hade tolkningsföreträde. Det var ju ett uppdrag från Ericsson, mer eller mindre i alla fall. Ericsson kan ju inte uppdra åt Arbetsförmedlingen att göra på ett visst sätt, men kan ju, när det gäller Proffice, bestämma att: På det här sättet jobbar vi! (Ericsson)

Förhandlingarna mellan företag och fack varvades med diskussioner med bemanningsföretaget Proffice och representanter för Norrköpings kommun, Länsarbetsnämnden, Trygghetsrådet, Länsstyrelsen och Arbetsförmedlingen. I början av maj inbjöd Ericsson samtliga till ett sammanträde på Blommenhof i Nyköping. På dagordningen stod bland annat frågan om Länsarbetsnämndens och Arbetsförmedlingens inställning till att ingå i samma projekt som Ericsson,



Proffice och facken. Hur såg de till exempel på möjligheten att samarbeta med Proffice, ett företag som kunde betraktas som en konkurrent? Skulle, möjligtvis, arbetsmarknadspolitiska medel kunna ställas till förfogande? Efter mötet, och påföljande diskussioner inom Arbetsmarknadsstyrelsen (AMS), visade sig inga formella hinder finnas emedan ett sådant arbete låg i linje med en av Arbetsmarknadsstyrelsen helt nyligen utarbetad policy angående bemanningsföretagen.<sup>49</sup> Det kunde dock inte bli frågan om nya, särskilt riktade statliga resurser.

Företaget kom nu överens med fack och övriga parter att gå vidare i ett försök att sammanfläta sina intressen, och den 11 maj fick personalen via företagets informationsblad, Snabb-info, en indikation på vad som var på gång:

I förhandlingarna diskuterar man konkret kring en "Norrköpingsmodell". Det innebär att i stället för att alla blir uppsagda nu under våren startas ett projekt. Målet är att så många medarbetare som möjligt ska ha goda möjligheter att söka nya anställningar när produktionen är avvecklad i slutet av året.

Diskussionen fördjupades. Den 27-28 maj, efter överläggningar med bland andra landshövdingen,<sup>50</sup> stod Ericsson värd för ett seminarium i Stallet i Åtvidaberg. Syftet var att:

Möjliggöra kraftsamling av och samarbete kring tillgängliga resurser till stöd för personal på Ericsson Telecom AB genom Norrköpingsmodellen. (Protokoll Samrådsgruppen 990622, bilagan)

Den övergripande frågan var: Vad kommer att krävas av samverkande parter för att de ska lyckas med sitt arbete? Efter ytterligare dis-

---

49. Se AMS pressmeddelande 990318.

50. Enligt Landshövdingens lägesrapport till Näringsdepartementet 990615.

kussioner mellan företag och fack avslutades förhandlingarna den 3 juni med att ett slutgiltigt förhandlingsprotokoll undertecknades:

Förhandlingsparternas gemensamma målsättning är att alla som berörs av nedläggningen, genom Norrköpingsmodellen, ska ha ett nytt arbete eller en ny försörjning innan eller vid projektets slut. (Snabbinfo 990604)

Arbetet skulle i sin helhet *finansieras av Ericsson*, som bland annat skulle bistå med ett års uppsägningstid (vilket var företagets ”värsta scenario”) istället för vad som var fallet för de allra flesta, det vill säga sex månaders uppsägningstid, enligt kollektivavtal och Lagen om anställningsskydd,<sup>51</sup> och ombyggnation av fabrikslokaler till lektions-salar, grupprum, sammanträdesrum, kontor och utrymmen för individuellt arbetssökande via jobbporter och Internet. Ericsson skulle också finansiera Proffice arbete med att hjälpa personalen till ny selsättning.<sup>52</sup>

Arbetsförmedlingen/Länsarbetsnämnden skulle å sin sida bidra med resurser till yrkesvägledning, platsförmedling och rehabilitering, medan Trygghetsrådet – som enbart arbetade gentemot tjänstemän (här, i detta fall, anslutna till SIF, CF och Ledarna) – skulle informera om avgångsersättningar och så kallat omställningsstöd, till exempel utbildningar, kurskostnader, kurslitteratur, resor och meritförteckningar.

Knappt två veckor senare, den 14 juni, ställdes personalen inför tre alternativ. Det ena var *visstidsanställning* i ett av Proffice två ny-startade bolag: System Production Center Norrköping-Uthyrning (SPCN-Uthyrning) och Karriär & Utveckling. SPCN-Uthyrning skulle *hyra ut* den personal Ericsson behövde för att successivt av-

---

51. Ett 30-tal tjänstemän hade ett års uppsägningstid enligt avtal.

52. Enligt Avtal avseende personalomställning mellan Ericsson och Proffice 990611.

veckla produktionen fram till och med november 1999. Karriär & Utveckling skulle organisera ett utvecklingsprogram för de före detta Ericssonanställda i syfte att de skulle "... finna en snabb väg till ett nytt arbete".<sup>53</sup> I takt med att produktionen avvecklades skulle personalen i SPCN-Uthyrning slussas över till Karriär & Utveckling, där den skulle anställas i upp till 12 månader, dock längst till årsskiftet 2000/2001. I de fall att personalen fick ny anställning hos annan arbetsgivare skulle anställningen i Proffice upphöra.

De bägge övriga alternativen var avtalspension (58 år och äldre) och uppsägning på grund av arbetsbrist.

De allra flesta – 429 personer – valde visstidsanställning i Proffice SPCN-Uthyrning och Karriär & Utveckling. De som inte gjorde detta – 158 personer – valde att ta anställning i Proffice (14 st), andra Ericssonföretag (57 st), Solectron (10 st) och ett flertal ytterligare företag (22 st). Bland dessa 158 personer fanns det också dem som valde att låta sig pensioneras (53 st) och att kvarstå som Ericssonanställda under återstående anställningstid (2 st).

\*\*\*

Samtidigt stod det klart, att vad koncernchefen i samband med nedläggningsbeskedet sagt – att det inte handlade om outsourcing eller utflyttning av produktion – inte riktigt stämde. En del av personalen skulle nu arbeta med det så kallade Transferprojektet, vilket innebar att delar av verksamheten skulle flyttas till Ericssons fabrik i Italien:

SSS-produkterna inklusive SC-RSS kommer att transfereras till Italien. GSS och TSS kommer att transfereras till Kina och Brasilien, men under en period, till de har kapacitet att ta över produktionen,

---

53. Enligt Avtal avseende personalomställning mellan Ericsson och Proffice 990611.

kommer även dessa produkter att tillverkas i Italien. (Frågor & svar – transfer, 990531)

Andra delar av produktionen (bakplansproduktionen) såldes till Flextronics i Karlskrona, ett av Ericssons underleverantörsföretag,<sup>54</sup> medan åter andra (ATM-produktionen) flyttades till Ericssons fabrik i Katrineholm<sup>55</sup>. Verksamheten i Italien såldes dessutom, så småningom, till andra ägare.<sup>56</sup>

\*\*\*

## Den realiserade strategins vidare utformning

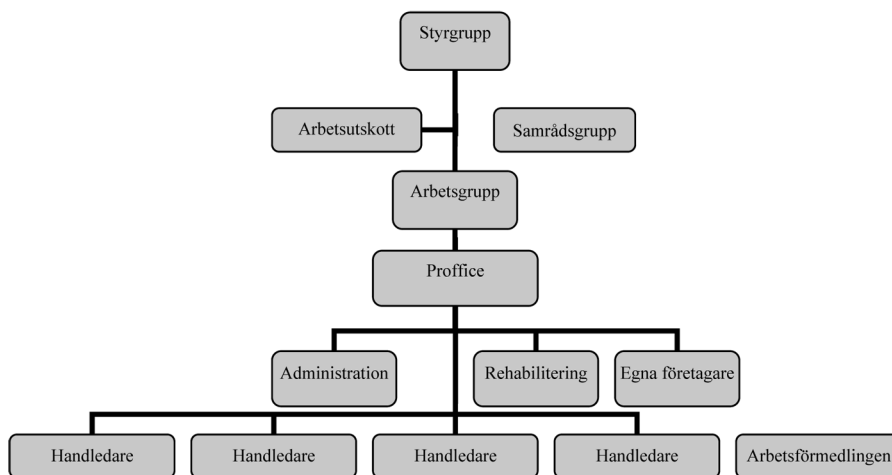
Strategin, att i större utsträckning än vid 1997 års neddragningar få till stånd ett utbyte och samarbete med andra aktörer, hade resulterat i beslutet att nedläggningen av Ericsson Telecom AB skulle drivas i projektform. Den hade också resulterat i ett antal beslut om projektets huvudinriktning och finansiering, dels formulerade i avtal mellan Ericsson, Proffice och de fackliga organisationerna och dels formulerade i mer informella överenskommelser mellan Ericsson, Proffice, facken, kommunen, Trygghetsrådet och de statliga organisationerna Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen och Länsstyrelsen. Strategin hade emellertid också resulterat i en formell organisation, enligt följande:

---

54. Enligt Snabb-info 990607 och protokoll från Styrguppen 990811.

55. Enligt Snabb-info 990510.

56. Denna del av förändringsprocessen liknade på så sätt vad som hände i Norrköping 1997, då Ericsson lade ner mönsterkorts-, kretskorts- och kabeltillverkningen, samt bredbandsproduktionen och transmissionsverksamheten. Delar av verksamheten såldes till de amerikanska företagen SCI och Solectron och flyttades till Skottland.



**Figur 2** *Organisationschema Norrköpingsmodellen* (antalet handledare var som mest 18 st, av utrymmesskäl visas här endast 4 st)

## Stygruppen

Kontrollen och ledningen utövades av Ericsson genom Stygruppen, som bestod av Ericsson System Production Center Norrköpings VD (ordförande) och ytterligare två personer från Ericssons ledning, samt fem till åtta fackliga företrädare (Metall, SIF, Ledarna), som träffades under två timmar varannan vecka.<sup>57</sup> I de fall att andra personer ansågs kunna vara behjälpliga, så adjungerades dessa (från Proffice, Arbetsförmedlingen och Norrköpings kommun). Proffice och Arbetsförmedlingen kom, i praktiken, att vara ständigt adjungerade, från och med september 1999.<sup>58</sup> Stygruppens arbete präglades av

57. Civilingenjörssförbundet var endast representerat vid Stygruppens två första möten, eftersom dess medlemmar snabbt fick nya anställningar.

58. Detta kan konstateras efter en genomgång av stygruppsprotokollen 1999-2000.

både samarbete för att få fatt i ytterligare resurser och utbyte av kunskaper och information, vilket resulterade i beslut om projektets utformning, budget och organisation. Det kunde gälla policys och kostnader för olika åtgärder (utbildningar, resor, köp av tjänster och dyl.), liksom frågor om att starta nya verksamheter, till exempel ett diskussionsforum för att utveckla metoder för att stimulera till jobbsökande. Det kunde också handla om information om företags-etableringar och företagsutvidgningar och att göra uppföljningar av deltagarnas status ifråga om arbete, utbildning och sjukskrivning med mera. När det gällde just uppföljningar beslutades att Ericsson, Proffice och Arbetsförmedlingen skulle samordna sina redovisningar veckovis, enligt kategorierna utbildning, föräldralediga, långtidssjuka, provanställning, praktik, visstidsanställning/vikariat och förtidspension.

### **Arbetsutskottet**

Styrgruppens arbetsutskott bestod av representanter för Ericsson, Proffice och facken (oftast endast metallklubben, eftersom det var metallklubben som i första hand ansåg sig vara i behov av arbetsutskottet). Här behandlades frågor av en mer löpande karaktär. Det kunde till exempel gälla deltagare som av olika skäl begärt förlängning i projektet.

## Samrådsgruppen<sup>59</sup>

I samrådsgruppen – bestående av representanter för Ericsson, Proffice, facken, Länsarbetsnämnden (gruppens ordförande), Arbetsförmedlingen, Norrköpings kommun, Länsstyrelsen och Trygghetsrådet (totalt 15-17 personer) – fick Ericsson tillgång till resurser som inte fanns i Styrgruppen eller Proffice. Resurserna rörde sig i första hand om den kunskap som gruppen som helhet var i besittning av, och som utbyttes under ibland livliga diskussioner under två timmar varannan månad.<sup>60</sup> Här diskuterades resultatutveckling, regelverk, lönebidrag, bidragskostnader, arbetsmarknad och företagsetableringar. Här fanns också utrymme för de fackliga organisationerna, Ericsson och Proffice att informera övriga deltagare om vad som hände i projektet. De fackliga organisationerna kunde exempelvis rapportera att de ville komma in tidigare i processen när Proffice skulle anställa handledare, att det var lätt att få fatt i praktikplatser och att de var nöjda med det stöd deras medlemmar fick att hitta ny försörjning. Ericsson kunde för sin del redogöra för deltagare som fått ”nya lösningar” och slutat i projektet och berätta att företaget köpt utredningsresurser av Samhall och att diskussioner pågick med Samhall om att satsa på ytterligare verksamhet i Norrköping. Proffice kunde å sin sida redovisa hur verksamheten utvecklades, att till exempel ”16 grupper var i gång” och att en av dessa var en rehabiliteringsgrupp, samt att åtta grupper var på praktik och att fyra av dessa skulle komma tillbaka påföljande vecka.<sup>61</sup>

Informationsutbytet i Samrådsgruppen gjorde emellertid klart för Ericsson att det samarbete ledningen hoppats på inte kunde uppåås;

---

59. Samrådsgruppen bildades dels mot bakgrund av att Ericsson ville mobilisera andra aktörer och deras resurser och dels mot bakgrund av Arbetsmarknadsstyrelsens riktlinjer att Länsarbetsnämnden vid större varsel bör överväga att sammankalla till en sådan.

60. Samrådsgruppen träffades vid sju tillfällen.

61. Samrådsgruppens protokoll 000120.

här fanns motsättningar mellan olika intressen: Ericsson ville ha större del av övrigas resurser och övriga vill ha större del av Ericssons resurser. Ericsson ville till exempel att Länsarbetsnämnden och Länsstyrelsen skulle öka sina insatser för de uppsagda genom att uppvakta AMS och regeringen om ytterligare ekonomiska medel, bland annat till lönebidragsanställningar. Länsarbetsnämnden svarade att det tills vidare var stopp för nya ”lönebidragsbeslut”, men gjorde så småningom ändå ett försök att få fram mera pengar, vilket kom att noteras i ett av Samrådsgruppens mötesprotokoll:

Länsarbetsnämndens styrelse har i skrivelse till AMS hemställt om att få omfördela medel. I länet finns idag 250 personer (inkl Ericssons) som är färdigutredda för placering i lönebidrag men medel för finansiering saknas. (Protokoll 2000-04-14)<sup>62</sup>

Samtidigt var det så, att AMS och Länsarbetsnämnden hade ekonomiska intressen i att Ericsson stod för så mycket som möjligt av de resurser som behövdes i projektet.

Önskemål riktades också mot kommunen, som fick kritik av både Ericsson och metallklubben för att inte bidra med anställningsresurser. Kommunen ville för sin del invänta slutet av projektet och bistå dem som då inte hittat en ny försörjning. Kommunens representant uttryckte dock en förhoppning om att ingen av deltagarna skulle hamna bland kommunens socialbidragstagare.

## **Arbetsgruppen**

Det mer operativa arbetet styrdes av Ericsson genom Arbetsgruppen, omfattande sex personer: tre från Ericsson (varav en var ordförande),

---

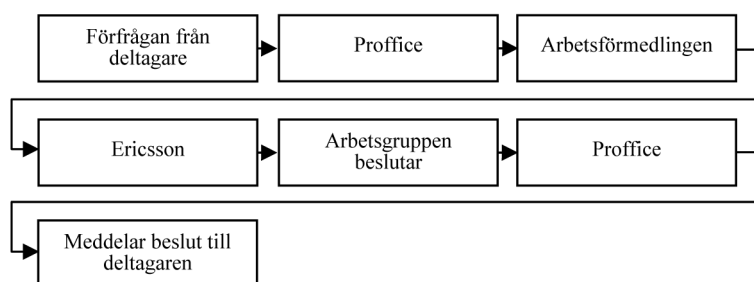
62. Detta stopp för lönebidragsanställningar hävdades i juli 2000, dvs. först mot slutet av projektiden.



två från Proffice och en från Arbetsförmedlingen (utöver dessa adjungerades deltagare allt efter behov). Här beslutades under veckovisa möten om bland annat:

- arbete, praktik och utbildning
- inventeringar och sammanställningar av tillgängliga jobb
- uppföljningar och rapporteringar till styrgruppen

När det gällde frågor om utbildningar, lediga jobb och upphandlingar av yrkesutbildningar, beslutades på ett tidigt stadium (juni 1999) hur dessa skulle hanteras.<sup>63</sup> En förfrågan från en deltagare om en utbildning – det kunde gälla typ av utbildning, finansiering eller lön med mera – skulle till exempel behandlas enligt en viss turordning:



Figur 3 Arbetsgång för frågor om utbildning

En förfrågan kunde naturligtvis också komma arbetsgruppen till del en annan väg än den här beskrivna. Den skulle dock alltid passera arbetsgruppen, där Ericsson hade sista ordet, om det inte var en utbildning inom ramen för Arbetsförmedlingens åtaganden. När det gäller just Arbetsförmedlingen, så hade dess personal en central roll i och med att den ansågs bäst skickad att göra arbetsmarknadsmässiga be-

63. Arbetsgruppens protokoll 990709.

dömningar av utbildningars relevans. Sett i ett mer organisatoriskt och övergripande perspektiv, fördelades arbetsuppgifterna enligt tabell 4:

Tabell 4. *Arbetsfördelning i Arbetsgruppen*

<b>Ericsson:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansiella frågor</li> <li>• Lokaler</li> <li>• Administration               <ul style="list-style-type: none"> <li>- ansökningar</li> <li>- protokoll</li> <li>- beslutsunderlag</li> </ul> </li> </ul>	<b>Arbetsförmedlingen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vägledning i yrkes- och utbildningsfrågor</li> <li>• Platsförmedling och rekrytering</li> </ul>	<b>Proffice:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frågor om Karriär &amp; Utveckling, dess upplägg och utveckling</li> <li>• Frågor om personalen och dess anställningsvillkor i Karriär &amp; Utveckling</li> </ul>
---	---	--

## Proffice

Strategins huvudnummer var Proffice Karriär och Utveckling, ett kompetensutvecklingsprogram som framtagits av Proffice (verksamheten i SPCN-Uthyrning avvecklades under hösten 1999). Programmet började med att Proffice och Arbetsförmedlingen gemensamt genomförde ”kartläggningssamtal” i syfte att få en bild av varje berörd persons intresseinriktning angående arbete, studier och yrkesutbildning.<sup>64</sup> Därefter – med detta samtal som underlag – delades deltagarna in i grupper om 15 personer (här kallade för 15-grupper). Med hjälp av Proffice handledare (se nedan) följde de så, fem dagar i veckan, mellan klockan 08.00 och 17.00, den så kallade Pärmen, som bestod av arbetsmaterialet Proffice Karriär & Utveckling Jobb-Fokus. Här diskuterades (och praktiserades):

- självförtroende
- kompetensanalyser
- hur man söker arbete

---

64. Enligt protokoll från styrgruppsmöte 990629.

- informationssökning
- rådgivning och studievägledning
- utformning av individuella handlingsplaner (t ex att sätta mål för anställning och praktikplatser)

Arbetet i 15-grupperna varvades med tre praktikperioder om vardera sex veckor (på olika praktikplatser). Programmet var i sin helhet upplagt ungefär enligt tabell 5, där de olika delarna inte genomfördes från A till I, utan oftast parallellt, på en och samma gång.

**Tabell 5.** *Programmet Karriär & Utveckling, en översikt*<sup>65</sup>

<b>A. Introduktion (3 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proffice som företag</li> <li>• Att vara anställd i Proffice</li> <li>• Bearbetning av negativa känslor</li> <li>• Gruppaktiviteter</li> </ul>	<b>B. Själv- och omvärldsanalys (3 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Att lämna arbetet</li> <li>• Processkurvan</li> <li>• Vem är jag? Vad kan jag? Vad vill jag?</li> <li>• Omvärldsanalys</li> <li>• Personlig profilanalys</li> </ul>	<b>C. Praktik (6 veckor)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuellt anpassad praktik på andra företag</li> </ul>
<b>D. Jobsökarkunskap (3 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssökning</li> <li>• Rekryteringskanaler</li> <li>• Synliga/osynliga arbetsmarknader</li> <li>• Arbetsmarknadens olika segment</li> <li>• Ansökan, meritförteckning, personligt säljbrev</li> <li>• Personlig marknadsföring</li> <li>• Telefontechnik</li> <li>• Intervjuträning</li> <li>• Presentationsteknik</li> </ul>	<b>E. Praktik (6 veckor)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuellt anpassad praktik på andra företag</li> </ul>	<b>F. Bearbetning av arbetsmarknaden (4 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokusering och eventuell revidering av den individuella handlingsplanen</li> <li>• Marknadsföring mot arbetsgivare (t ex hur man förbereder sig med hjälp av skriftliga presentationer)</li> </ul>
<b>G. Praktik (6 veckor)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuellt anpassad praktik på andra företag</li> </ul>	<b>H. Utslussningsfas (11 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på individen</li> <li>• Projektarbete med redovisning</li> <li>• Arbete med den individuella handlingsplanen</li> <li>• Nästa steg då programmet är slut</li> </ul>	<b>I. Slutfas (4 veckor):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuell bearbetning av steget efter programmet</li> <li>• Gemensam gruppavslutning med projektutvärdering</li> </ul>

65. Tabellen bygger på Proffice dokumentation och diskussioner med Proffice handledare.

Den tid som angavs för varje del (här inlagda i tabellen) var en uppskattning. Vissa delar blev ibland kortare medan andra blev längre. Ibland frångicks också programmet, dels på grund av att någon fick förlängd praktik eller att ett företag skulle rekrytera ny personal och att deltagarna därför behövde koncentrera sig på att upprätta meritförteckningar och skriva presentationsbrev, dels på grund av att deltagare fick nya anställningar eller påbörjade en utbildning.

I de fall att människor krävde extra resurser på grund av fysiska eller psykiska besvär bildades parallella grupper – parallella i meningen att dessa personer ingick i dels en grupp utifrån speciella behov och dels en 15-grupp enligt ovan.

Programmets föränderlighet och anpassning till individuella behov gjorde det svårt för personalen att ha en mer välgrundad uppfattning om vilka delar som ledde till vad, i vilken utsträckning exempelvis Själv- och omvärldsanalys bidrog till att deltagarna fick en ny anställning (systematisk utvärdering av detta gjorde inte). I en enkät till samtliga deltagare<sup>66</sup> kunde det dock konstateras att deltagarna själva bedömde praktiska och konkret arbetsrelaterade delar, till exempel Jobbsökarkunskap och Praktik, som dem som hade störst betydelse när det gällde att få en ny försörjning.

### *Personalen i Karriär & Utveckling*

Personalen i Karriär & Utveckling bestod av en projektledare, två administratörer, en rehabiliteringshandläggare, två egna företagare och (som mest) 18 handledare. Projektledaren, som var chef för verksamheten, ledde verksamheten med stöd av de bägge administratörerna. I chefskapet låg såväl personal- och budgetansvar som att följa de beslut som fattades i styr-, samråds- och arbetsgruppen. En central uppgift var att samordna inblandade aktörer och att informera reha-

---

66. Se Ahlstrand 2001.

biliteringshandläggare, handledare och projektets deltagare om förändringar och beslut. I uppgifterna låg också att rekrytera handledare till programmet, vilket gjordes mot bakgrund av att de skulle ha lång arbetslivserfarenhet, beteendevetenskaplig utbildning och, som det sades, förmåga att entusiasmera och hantera konflikter.<sup>67</sup>

Rehabiliteringshandläggaren – tjänstledig från Arbetsförmedlingen och anställd av Proffice – kartlade behovet av rehabilitering bland de uppsagda. Arbetet samordnades med dels Försäkringskassan och Vikinghälsan och dels Samhall Resurs<sup>68</sup> och Arbetslivstjänster<sup>69</sup> (från vilka tjänster köptes). Samhall Resurs gjorde rehabiliteringsutredningar om möjlig placering inom Samhall, medan Arbetslivstjänster gav stöd till dem som skulle återvända till ett arbete efter att ha varit sjuka. När arbetet avslutades den 31/12 2000 hade 112 personer (19 % av de totalt 587 uppsagda) varit föremål för rehabiliteringshandläggarens arbete. De hade, vid projektets slut, fördelats enligt tabell 6, av vilken framgår att en relativt stor andel av dessa antingen väntade på beslut om pension eller redan hade beviljats pension (19 % resp. 28 %):

---

67. I samband med att handledarna anställdes blev de intervjuade av inte bara Proffice utan även de fackliga organisationerna (enligt intervju med chefen för Karriär & Utveckling och protokoll från Styrgruppsmöte 990922).

68. Samhall Resurs är ett självfinansierat bolag inom statligt helägda Samhall.

69. Arbetslivstjänster är en självständig affärsenhet inom AMS.

**Tabell 6.** *Fördelning av deltagare som under projekttiden varit i kontakt med rehabiliteringshandläggaren*

Kategori	Antal	Procent
Under medicinsk utredning	11	10
Långtidssjukskrivna	6	5
Väntar på anställning på Samhall	16	14
Väntar på pensionsbeslut	22	19
Arbetssökande	12	11
Fått jobb	13	12
Beviljats pension	31	28
Studier	1	1
<i>Summa</i>	<i>112</i>	<i>100</i>

De bägge egenföretagarna, vars tjänster köptes av Proffice, hade mångahanda uppgifter, bland annat inom ramen för temana Själv- och omvärldsanalys, Jobbsökarkunskap och Utslussningsfas. I samarbete med rehabiliteringshandläggaren arbetade de också med att ge socialt och personligt stöd till dem som hade det extra besvärligt att hitta en ny försörjning. Den ena av dem hade även i uppdrag att stödja handledarna när deras arbete upplevdes som alltför psykiskt påfrestande. Stödet gavs genom att personalen bland annat åkte till Scandic Hotel varannan onsdag och under tre timmar tränade avslappning och hade gruppsamtal kring både familje- och arbetsrelaterade problem.

Handledarna, som mest 18 stycken, rekryterades via Arbetsförmedlingen, Proffice Kandidatbank, Internet och Trygghetsrådet. De allra flesta var själva utan arbete, och arbetssökande hos arbetsförmedlingen. Åldersmässigt befann de sig mellan 30 och 50 och bestod av 40 % män och 60 % kvinnor.

Handledarna (anställda i 6-12 månader) introducerades i Karriär & Utveckling genom att under två dagar diskutera handledningsmetodik, Pärmen och Manual för handledare, vars huvudpunkter var:

- själv- och omvärldsanalys
- jobsökarkunskap
- praktisk bearbetning av arbetsmarknaden

Efter en tid gavs de viss fortbildning genom att personal från andra, liknande projekt, inbjöds att berätta om sina erfarenheter. Fortbildning gavs också genom att handledarna erbjöds att gå på kvällsföreläsningar om ledarskap och stresshantering.

I arbetsuppgifterna ingick att leda gruppverksamheter och diskussioner kring ansökningar, arbetsplatsbesök, anställningsintervjuer, kompetensanalyser och praktikplatser. När det gällde praktikplatser ingick att göra minst ett besök per praktikplats och att ta reda på vad som var både bra och mindre bra, samt att informera respektive arbetsgivare/praktikplats om Norrköpingsmodellen och dess syften.

Antalet handledare anpassades efter antalet deltagare. Under hösten 1999 skedde en kontinuerlig ökning i takt med att personalen i Proffice SPCN-Uthyrning, det vill säga den personal som Ericsson hyrt för att kunna fullfölja sina åtaganden, slussades över till Proffice Karriär & Utveckling. Under våren 2000 planade ökningen ut, för att så småningom övergå i en successiv minskning i takt med att deltagarna fick nya jobb, påbörjade en utbildning, förtidspensionerades eller slutade på grund av att de efter 12 månader hade förbrukat sin tid i projektet.

### *Arbetsförmedlingen i Karriär & Utveckling*

I samma lokaler som dem där Proffice Karriär & Utveckling höll till, arbetade också två yrkesvägledare och två platsförmedlare från Arbetsförmedlingen.<sup>70</sup> Samarbetet mellan dessa och Proffice avlöpte

---

70. Från maj 1999 till april 2000 var det frågan om tre heltidstjänster (fyra personer: två yrkesvägledare och två platsförmedlare) och därefter knappt två heltidstjänster.

genom både dagliga kontakter och utbyten om deltagares aktiviteter ifråga om arbete och utbildning och genom trepartssamtal med handledare och deltagare. Arbetsförmedlingens personal kunde på så sätt sköta sina arbetsuppgifter med en större närhet och på ett mer flexibelt och kraftfullt sätt än vad som varit fallet om de varit placerade på sina hemmakontor.

## Ett annat samarbete för nya jobb

I Ericssons plan ingick att arbeta för att få både nya företag till Norrköping och andra företag att anställa den uppsagda personalen. En stor del av detta arbete utvecklades utanför Norrköpingsmodellen och skedde i samarbete med det kommunala bolaget Utveckling Norrköping AB och Stiftelsen ProNova Science Park,<sup>71</sup> vilka jobbade med företagsetableringar, företagsutveckling och att marknadsföra Norrköpings kommun och dess näringsliv. Ericsson finansierade två heltidstjänster (för anställning av två Ericssonanställda), en VD-tjänst omfattande direktörskapet för både Utveckling Norrköping AB och Stiftelsen ProNova Science Park och en informatörstjänst i Utveckling Norrköping AB. VD-tjänsten finansierades av Ericsson under två år och tjänsten som informatör under ett år. Härigenom fick Utveckling Norrköping AB och ProNova Science Park tillgång till inte bara resurser i form av ny personal utan också i form av kontakter, företagsnamn och kunskaper, vilket förmodligen var ganska centralt då personerna ifråga, per telefon och genom företagsbesök, presenterade vad som sades vara Norrköpings fördelar:

---

71. I ProNova Science Park ingick Norrköpings kommun, Linköpings universitet och en intresseförening från näringslivet.



Att vi har personal här från Ericsson, välutbildade, och att Ericsson kan tänka sig att betala en viss kompetensutveckling, att lokaler finns, att vi har möjligheter att hjälpa till. Att det finns universitet och att en del intressanta företag har etablerat sig i anslutning till universitetet. (Utveckling Norrköping AB)

Bland företagen, antingen nyetablerade eller redan på plats i Norrköping, som efter diskussioner och överenskommelser anställde före detta Ericssonpersonal märks Solectron (redan på plats), Panalpina (nyetablerat), Xerox (nyetablerat), Nolato (redan på plats) och Hellmers (redan på plats). Solectron, en av Ericssons underleverantörer, som sysslar med bland annat montering och testning av elektronikkomponenter, till vilken Ericsson tidigare sålt ut delar av sin verksamhet, anställde 49 personer.<sup>72</sup> Panalpina, ett logistikföretag som Ericsson använder för bland annat interna transporter, anställde 41 personer. Xerox, som trycker handböcker till Ericssons mobiltelefoner, anställde 30 personer.<sup>73</sup> Nolato, en underleverantör till Ericsson, som tillverkar skal till mobiltelefoner, till vilken Ericsson tidigare sålt ut delar av sin verksamhet, anställde 10 personer.<sup>74</sup> Hellmers, som bland annat bygger skåp till en del av Ericssons elektronikprodukter, anställde 7 personer.

Ännu ett företag, som var med i diskussionen om att anställa före detta Ericssonpersonal, var Transcom AB. Företaget är verksamt inom callcenterbranschen och hanterar delar av företags inkommande och utgående kommunikation samt viss administration. Trots överenskommelser om att rekrytera före detta Ericssonpersonal blev så aldrig fallet.

---

72. Här angivna siffror för antalet anställda var aktuella vid tidpunkten 000826.

73. Xerox avvecklade verksamheten i Norrköping vid årsskiftet 2000/2001. Produktionen flyttade till Ungern och Malaysia (siftidningen 001206)

74. Nolato avvecklade verksamheten i Norrköping under hösten 2000 och koncentrerade produktionen till Kristianstad (Norrköpings Tidningar 001011).

I arbetet med att få såväl dessa företag som andra – inte minst andra Ericssonföretag, som anställde drygt 90 personer – att anställa den uppsagda personalen deltog också Ericssons platsledning och till viss del även Norrköpingsmodellens Rekryteringsgrupp. Den senares uppgift var ”... att dammsuga marknaden på jobb” och att ”... marknadsföra f.d. medarbetare på Ericsson”.<sup>75</sup> Gruppen fick dock aldrig någon egentlig betydelse. Från att först ha bestått av en person från Ericsson, en från Proffice och två från Arbetsförmedlingen blev den snart reducerad till endast en person, personen från Ericsson, som i sin tur så småningom fick helt andra arbetsuppgifter.

Utöver detta medverkade Ericsson (och kommunen) i East Sweden Development Agency (ESDA), ett regionalt samarbetsorgan för etableringar av utländska företag i Östergötland. Kontakter togs med handelskammaren i USA, svensk/tyska handelskammaren i Tyskland, företagskonsulter i Norge och konsulter inom Vattenfall. Syftet var att göra en kartläggning av i första hand elektronikindustrin i USA, Tyskland och Norden och att locka nya företag till Norrköping. Nätverk skapades, Norrköping marknadsfördes, företagsledare var på besök, men några omedelbara företagsetableringar blev det aldrig frågan om. Den samlade bilden av Ericssons verksamhet inom området företagsetableringar och uppvaktningar är ändå att företaget härigenom bidrog till att förbättra sitt något skamfilade rykte:

Ericsson var unika där med! För det var ju Ericsson som hela tiden ställde upp och berättade vad dom hade för folk och vad dom skulle kunna göra. Så Ericsson var ju en aktör! Normalt är det ju bara en kommun som står där, ensam. Men här tog företaget tag i den grejen också. (Länsarbetsnämnden)

---

75. Enligt Arbetsgruppens protokoll 990709.

## Om den realiserade strategins framväxande delar

Ericssons idé, att genom Proffice och i bred samverkan med både fackliga och offentliga organisationer lägga ner Ericsson Telecom AB i Norrköping, hade konkretiserats i takt med att ledningen fick kunskap om övriga aktörers förutsättningar och intressen. Företaget hade visserligen redan från början, vid de första kontakterna, försökt att få klarhet i vem som kunde göra vad och under vilka villkor samverkan skulle kunna ske, men ändå var detta något som behövde utkristalliseras över tid. I relationen med Proffice och de fackliga organisationerna kom strategins framväxande delar att främst röra sig om kompletterande *insatser*, baserade på tidigt framförhandlade avtal om både mål och medel. Kompletteringarna handlade till exempel om att deltagare som fick ett nytt jobb till en lägre lön skulle få en löneutfyllnad under maximalt 12 månader upp till den nivå de hade i Ericsson och att lön skulle utbetalas, också under maximalt 12 månader, till dem som påbörjade en utbildning.<sup>76</sup> Kompletteringarna rörde även de fackliga organisationernas önskan att få mer information om Ericssons arbete med företagsetableringar och att deras medlemmar skulle få större inflytande i valet av 15-grupper, samt bättre information till sjukskrivna och föräldralediga.<sup>77</sup> Ericssons utbyte med de fackliga organisationerna och Proffice var i det närmaste friktionsfri. För de fackliga organisationernas del (Ledarna, Metall och SIF) kom detta till uttryck i en debattartikel i januari 2000:

---

76. Enligt intervjuer med personal på Arbetsförmedlingen och Ericsson.

77. Enligt intervjuer och protokoll från styrgruppsmöten 990830, 990922, 991011 och 991021.

Vi önskar att marknaden följer Ericssons exempel och arbetar för att minimera den utslagning av människor som annars blir följden av en nedläggning, att kunna se att människan är en resurs som inte får förslösas, även om man själv förändrar sin verksamhet och sitt behov av anställda. Vi önskar också att alla de som arbetar med att minska arbetslösheten tittar på vårt upplägg och funderar på vad man skulle kunna ta till sig för att underlätta för människor att få arbete igen. Det är viktigt att avdela resurser för ett sådant arbete. (Norrköpings Tidningar 000110)

I relation till övriga aktörer karakteriserades strategins framväxande delar av kompletterande *kunskaper*, att Ericsson (och metallklubben), som tidigare framgått, förstod att deras förväntningar inte skulle komma att uppfyllas. Här fanns heller inga formellt bindande avtal att falla tillbaka på. Ericsson (och metallklubben) förstod exempelvis att Norrköpings kommun inte skulle bidra med kommunala anställningar och utbildningsplatser utan att först invänta slutresultatet av projektet.<sup>78</sup> Företaget (och metallklubben) blev också varse att Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen, den av de offentliga aktörerna som var mest operativt engagerad, inte skulle bidra med resurser i den utsträckning som man hoppats, till exempel med lönebidragsanställningar och anställningar inom Samhall. Länsarbetsnämndens/Arbetsförmedlingens ledning var förvisso mycket intresserad av Ericssons strategi, särskilt som storföretagens rörelser antogs leda till flera neddragningar, men kunde ändå inte få fram ytterligare resurser. Myndighetsledningens intresse låg i just detta, att ett projekt som Norrköpingsmodellen tillskapade nya resurser, av omfattande mått. I det fall att exempelvis Ericsson i Norrköping inte hade arbetat fram Norrköpingsmodellen, hade de uppsagda efter i stora drag sex månaders uppsägningstid fått anmäla sig till Arbetsförmed-

---

78. Kommunens inställning framfördes vid flera tillfällen när jag deltog i Samrådsgruppens möten och noterades i Samrådsgruppens protokoll den 20/11 och 25/8 2000.

lingen, och då kommit till en arbetsförmedlare som redan hade att arbeta med omkring 300 personer:

Jag kan säga att arbetsmodellen och att det går åt så pass många människor när man ska göra en sån nerläggning, det har det här visat, att det är nödvändigt att man kan rigga upp en riktig styrka runt de uppsagda. För om du räknar med alla handledare och alla arbetsförmedlare och alla andra som har varit inblandade, så har det ju varit ganska mycket folk som har jobbat med själva upplägget, och som också har varit dom här människornas stöd i vått och torrt. (Länsarbetsnämnden)

587 människor var uppsagda! Min organisation hade råd att avstå fyra personer! Vi hade inte klarat av det här på fyra personer! Och det var ju det som var fantastiskt, att vi blev flera runt dom här människorna! (Arbetsförmedlingen)

När det gäller Trygghetsrådet, så hade Ericsson önskat ett större deltagande i det gemensamma arbetet för att hitta ny sysselsättning. Deltagandet hade försvårats av dels det upplägg Ericsson valt och dels att Ericsson valt att sluta avtal med Proffice. Upplägget betydde att Trygghetsrådet inte kunde få den framskjutna position som det hoppats, eftersom det varken kunde (visstids-) anställa uppsagd personal eller rikta sig till både arbetare och tjänstemän (Trygghetsrådet arbetade endast med tjänstemän).<sup>79</sup> Ericsson försökte förvisso ändå engagera Trygghetsrådet, men på sina villkor:

Vi har haft en del diskussioner både med [Trygghetsrådets] lokalt ansvariga, som jobbar mot dom enskilda tjänstemännen, och med den centrala ledningen. Vi tyckte det vore bra om dom kunde komma in i programmet. För vi sa att vi jobbar bara, så att säga, med en kanal

---

79. Trygghetsrådets verksamhet byggde på Omställningsavtalet, ett avtal mellan SAE, numera Svenskt Näringsliv, och PTK. LO var inte part i detta avtal.

och inte med några intressenter vid sidan om... Ja, där har vi lite granna sett, ja, ett litet, ska vi säga, bekymmer då. (Ericsson)

Avtalet med Proffice var försvårande genom att Proffice verksamhet byggde på andra principer än dem Trygghetsrådet använde sig av, enligt Trygghetsrådets rådgivare:

Så var det, att första gången vi tittade på det här projektet, så såg vi, att det här strider mot vårt sätt att jobba. För här ville man ha igång en process, där vi skulle sitta flera parter tillsammans: Proffice, Arbetsförmedlingen och vi, och i vissa fall Ericsson.

Svårigheterna rörde den mer personliga nivån:

Alltså, när man pratar om Kalle eller Pia och pratar om honom eller henne och förutsättningar han och hon har, alltså både positiva och negativa förutsättningar. När vi kommer på en sådan personlig nivå, så blir det väldigt svårt.

Tänk dig själv att det vore du som vore uppsagd, skulle du vilja att vi gick och snackade om dig med Försäkringskassan eller Arbetsförmedlingen? Nä, det vill man inte, utan man vill känna att: Det är mig du pratar om och i så fall vill jag ge mitt godkännande till att du pratar om mig.

Ett annat skäl till att Trygghetsrådet valde att inte gå in i ett närmare samarbete i Norrköpingsmodellen var att Proffice upplevdes som en konkurrent:

Man har också haft svårt att förstå varför vi är frustrerade, när det kommer in en helt ny part i en omställning där vi jobbar med våra utvecklade program och verktyg, som vi har, som helt plötsligt ska vara till för en konkurrent. Det är ungefär som att säga att Skanska och NCC ska samverka i ett bygge men man ska bara använda NCCs metoder och sen ska Skanska gå ut och tala om att det är dom som har byggt huset.

Dessutom tyckte Trygghetsrådets personal inte att Proffice hade följt överenskomna riktlinjer:

Vi är väldigt duktiga. Men det är inget vi kablur ut. Medan då Proffice arbetar väldigt aggressivt med marknadsföring och så vidare. Och här kom vi i konflikt direkt. För här fick vi direktiv att ingen skulle ta åt sig äran framför den andra. Men vi har ju upptäckt hela tiden, att när man läser om projektet i tidningar och media så står det bara att det är Proffice Karriär & Utveckling. Det står aldrig någonting om Trygghetsrådet. Så vi har ställt upp på dom här premisserna som Ericsson har ställt upp, att ingen ska ut och snacka om det här och att ingen ska ta äran åt sig.

Trygghetsrådet kom mot denna bakgrund att i huvudsak delta i endast Samrådsgruppen och att arbeta som det brukade, genom individuell vägledning ”utanför” Norrköpingsmodellen.<sup>80</sup>

Det var emellertid inte endast anställda på Trygghetsrådet som upplevde sig vara i ett konkurrensförhållande till Proffice. Det gjorde även, trots allt, anställda hos Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen:

Det här har inte varit okontroversiellt. Det har det inte varit. Det är inte alls alla här, i vårt hus, och definitivt inte på andra arbetsförmedlingar i länet eller i landet, som tycker att det är självklart att vi ska göra det här... Det man egentligen har ifrågasatt är: Ska vi gå in med våra resurser, som Proffice får kredit för? Helt enkelt, att man tycker att det är vår väglednings- och utredningsfunktion som används i Norrköpingsmodellen, men det är Proffice, som får äran av att ha drivit Norrköpingsmodellen – och klarat det fantastiska resultatet! Men det som också retat folk och som sitter lite hårt hos en del, är att det är ett privat företag och att det då inte är så självklart att vi ska gå in. (Arbetsförmedlingen)

---

80. Trygghetsrådet kom att på detta sätt behandla 85 ansökningar från tjänstemän som ville ha Trygghetsrådets stöd.

Men, det var ändå så, att Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen samtidigt gick in i ett samarbete, om än inte i den utsträckning som Ericsson hade hoppats. Det var också så, att den arbetsförmedlingspersonal som arbetade i Norrköpingsmodellen var positiv till arbetet och såg det som en möjlighet till kompetensutveckling, bland annat genom den insyn de fick i både Ericsson och dess företagskultur och Proffice och dess personals sätt att resonera och arbeta. Detta gällde även rehabiliteringshandläggaren (tjänstledig från Arbetsförmedlingen och visstidsanställd av Proffice), som också menade att hon via Ericsson, i jämförelse med sin anställning på Arbetsförmedlingen, hade haft gott om resurser till sitt förfogande. Arbetsförmedlingens personal var också, omvänt, mycket uppskattad för sina kunskaper och sitt engagemang.

När det gällde Länsstyrelsen förstod Ericssons chefer att myndigheten inte skulle få riktigt det inflytande på regeringen som de hoppats; de hade också önskat sig en högre grad av faktisk aktivitet från Länsstyrelsens sida, en aktivitetsgrad som motsvarade den roll myndigheten tillskrevs i massmedia. Det var emellertid på samma gång så, att Länsstyrelsen inte bara bidrog till att skapa en positiv bild av Ericsson, utan att också skapa en bild av ett företag som svarade mot omgivningens normativa krav på socialt ansvarstagande. I till exempel landshövdingens ”slutrapport” till Näringsdepartementet hette det enligt följande:

Omställningen har varit framgångsrik. 90% av de som sades upp i januari 1999 har fått nya jobb, påbörjat studier eller funnit andra positiva lösningar. Framgångsfaktorer har varit ett nära och förtroendefullt operativt samarbete inom Norrköpingsmodellen, Ericssons kraftfulla insatser som motor i modellen, Proffice arbetsmodell, och arbetsförmedlingens omfattande insatser nära kopplade till övriga resurser. Norrköpingsmodellen har redan blivit en förebild för hur större neddragningar kan hanteras där företaget tar ett stort



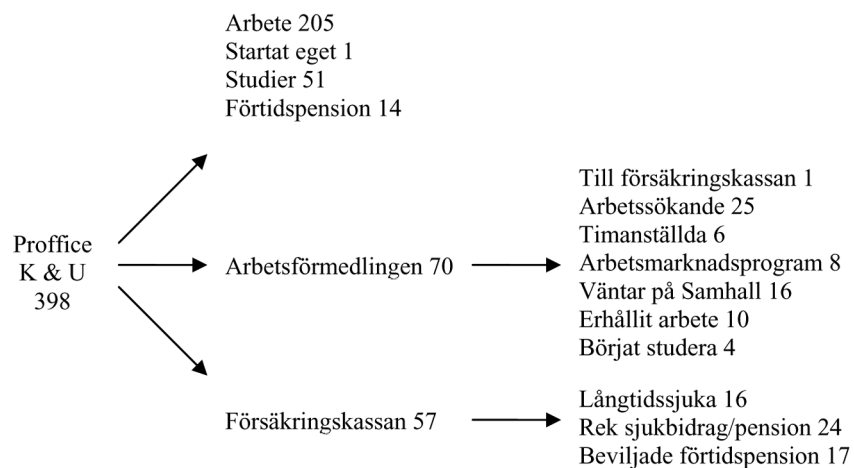
ansvar. Förutsättningarna i detta fall kan sägas vara gynnsamma genom en stor koncern som motor, en relativt stor arbetsmarknad och en tid av uppgång i konjunkturen. Men även under andra förutsättningar måste Norrköpingsmodellen kunna fungera som arbetsmetod vid större omställningar. Erfarenheterna från arbetet i grupperna bör även kunna vara till nytta vid andra program för arbetslösa genom att aktiva insatser sätts in i direkt anslutning till att människor sägs upp. (*Slutrapport angående Ericsson Telecoms nedläggning i Norrköping 000521*)

## Utvikning 1: Var tog människor vägen?

När Norrköpingsmodellen avslutades vid årsskiftet 2000/2001 hade 346 personer fått arbete (tillsvidare-, visstids-, provanställning), 1 startat eget företag, 51 påbörjat studier, 62 fått pension, 70 skrivits in på Arbetsförmedlingen och 57 överlämnats till Försäkringskassan. Det är emellertid inte helt korrekt att räkna alla dessa, 587 uppsagda personer, som ingående i Norrköpingsmodellen, eftersom flera av dem hade slutat på Ericsson innan den 14 juni 1999, då projektet startade. Tas det hänsyn till detta var det snarare 429 personer som omfattades av Norrköpingsmodellen (Proffice SPCN-Uthyrning och Proffice Karriär & Utveckling). Av dessa var det sedan 378 personer som började i SPCN-Uthyrning och 51 som direkt efter sin anställning i Ericsson tog arbete i Karriär & Utveckling. Och i takt med att SPCN-Uthyrning avvecklades var det ytterligare 347 personer som påbörjade en anställning i Karriär & Utveckling. Övriga, 31 personer, övergick till andra anställningar.

Av dem som började i Karriär & Utveckling, som alltså var totalt 398 personer, fick 205 personer ett nytt arbete, startade 1 person ett eget företag, påbörjade 51 personer studier, förtidspensionerades 14,

skrevs 70 in på Arbetsförmedlingen och överlämnades 57 till Försäkringskassan. Av figur 4 framgår dels vad som nu sagts om deltagarna i Karriär & Utveckling och dels vilken status deltagarna i Karriär & Utveckling hade på Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan när projektet avslutades den 31 december 2000, till exempel när det gäller antal arbetssökande, timanställda och personer i arbetsmarknadsprogram:<sup>81</sup>



**Figur 4** Ericssonpersonalens status efter deltagande i Karriär & Utveckling. Siffrorna avser antal personer

Projektet hade haft draghjälp av en uppåtgående konjunktur. I november 1999, vid samrådsgruppens möte den 3 november, rapporterade Arbetsförmedlingen att betydligt fler lediga jobb anmälades till

81. Projektets överlämnande av deltagare till Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan åtföljdes av individuella övergångsformulär med uppgifter om handlingsplaner, trepartssamtal, personliga presentationsbrev, meritförteckningar, anställningsintervjuer, studier, arbetshinder, studiebesök, sökta anställningar mm.

Arbetsförmedlingen i jämförelse med samma tidpunkt året innan.<sup>82</sup> Detta höll dessutom i sig. Ett år senare rapporterade Länsarbetsnämnden att arbetsmarknaden i Östergötland år 2000 visade en positiv utveckling inom nästan alla områden och i AMS-rapporten *Arbetsmarknadsutsikterna för år 2001* (s 5) kunde läsas att Östergötland var ett av de län som klarat regeringens så kallade fyraprocentmål:

Regeringens mål att halvera arbetslösheten mellan åren 1996 och 2000 (det s.k. 4-procentmålet) har uppnåtts av sex län och ytterligare sex län kan nå målet senare i år. De län som klarat målet är Stockholm, Uppsala, Jönköping, Kronoberg, Östergötland och Västerbotten.

En negativ konjunkturutveckling hade sannolikt ökat trycket på de i Norrköpingsmodellen ingående organisationerna, inte minst kommunen, eftersom risken hade ökat för både högre arbetsbelastning och högre socialbidragskostnader.

## Utvikning 2: Vad tyckte de uppsagda om Karriär & Utveckling?

Det var viktigt för Ericsson att trots nedläggningen uppfattas som en bra arbetsgivare. I linje med detta formulerades projekt målet att:

... varje individ inom högst 12-18 månader skulle säga att de hade skaffat sig ett nytt jobb eller var på god väg mot en ny försörjning, samt att de hade fått ett fantastiskt stöd genom samarbetet mellan alla stödresurser.<sup>83</sup>

---

82. Enligt protokoll från Samrådsgruppen 991103.

83. Overheadmaterial som beskriver Norrköpingsmodellen 991108.

Detta var centralt redan 1997, då företaget sade upp 1 700 personer och samtidigt, genom att använda sig av bland annat krisgrupper, företagspresentationer och en egen, intern arbetsförmedling, försökte skapa goodwill, såväl internt som externt:

Eftersom det ska vara verksamhet kvar måste de som ska vara kvar tycka att det som skett, skett på ett bra sätt. Ericsson vill uppfattas som en "fair" arbetsgivare. (Personalchef)<sup>84</sup>

Jag har gjort en policy för hur vi ska göra och vad vi vill åstadkomma vid en neddragning. En sak är att vi vill att personer som blivit uppsagda skulle vilja bli återanställda. (Personalchef för produktion, affärsområdesnivå)<sup>85</sup>

Skillnaden tycks vara att företaget lyckades bättre 1999, om jämförelsen gäller endast deltagarnas uppfattning om Karriär & Utveckling, kartlagd i en enkätundersökning,<sup>86</sup> och den kritik som framfördes i intervjuer mot 1997 års sätt att skära ner.<sup>87</sup> Deltagarna (86%) menade att Proffice personal hade goda kunskaper om Karriär & Utvecklings olika delar och (77 %) att Arbetsförmedlingens och (78 %) Trygghetsrådets handläggare (som i och för sig inte deltog i Karriär & Utveckling) hade goda kunskaper om alternativa vägar till ny försörjning.<sup>88</sup> Deltagarna ansåg också att Proffice (79 %), Arbetsförmedlingen (76 %) och Trygghetsrådet (73 %) hade varit bra på att ge stöd i processen mot en ny försörjning. Deltagarna ansåg vidare att de hade fått ett ökat självförtroende (64 %), ökade kunskaper om

---

84. Citerat efter Gustafsson, Y, Heidling, J, Hövre, A, Larsson, E och Vajstedt, M 1998:15.

85. Citerat efter Gustafsson, Y, Heidling, J, Hövre, A, Larsson, E och Vajstedt, M 1998:15.

86. Se Ahlstrand 2001.

87. Jag saknar alltså jämförelsedata på individnivå för 1997 och tolkningen är därför ytterst preliminär.

88. Alla, både arbetare och tjänstemän, svarade på respektive påstående när det gällde Proffice och Arbetsförmedlingen, men endast tjänstemän, som varit i kontakt med Trygghetsrådet, svarade på frågor om Trygghetsrådet. Svarsfrekvensen för denna undersökning som helhet var 75 %.

personliga intressen och förutsättningar (61 %) och större kunskap om arbetsmarknaden (80 %). Bedömningen av Karriär & Utvecklings själva innehåll, slutligen, varierade med vilka delar som bedömdes, och kan sammanfattas med att delar med ett praktiskt, direkt arbetsrelaterat inslag, till exempel Jobsökarkunskap och Praktik, fick ett bättre omdöme än delar som hade en mer teoretisk karaktär.

## Sammanfattning

Strategin, att i högre grad än vid tidigare neddragningar genomföra 1999 års uppsägningar i utbyte och samarbete med terrängens aktörer, utvecklades inledningsvis i två parallella processer, dels en som handlade om de lokala förhandlingarna mellan företaget och de fackliga organisationerna och dels en som handlade om opinionsbildningen mot företaget. Dessa bägge processer, regulativa och normativa, sammanvävdes och resulterade i att Ericsson slöt avtal med Proffice och de fackliga organisationerna och gjorde överenskommelser med Trygghetsrådet, Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen och Norrköpings kommun. För Ericssons del hade det varit centralt att komma ifrån vad som upplevdes som problem vid 1997 års uppsägningar: dialogen med myndigheterna hade kommit igång för sent, målsättningarna hade varit alltför disparata, samordningen hade varit otillräcklig, ledarskapet hade varit otydligt, uppfattningar och myter om varandra hade ställt till förtret. Andra resurser än dem företaget självt hade tillgång till, till exempel personal, kunskap, kompetens, nätverk och arbetsmarknadsåtgärder, skulle nu komma företaget till del.

Det var bara det, att terrängens aktörer, trots allt, hade olika målsättningar och spelregler att hålla sig till, att till exempel Ericsson och Proffice var privatägda och verkade på en marknad, under den lagstiftning och de regler som följer av detta, medan Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen var offentligt ägda och styrdes av riksdag/politiker och principer om allmänintresse och social välfärd, och de lagar och regler som är aktuella inom detta område. Ericssons samverkan med övriga organisationer kom därför att präglas av å ena sidan Ericssons relation med Proffice och facken och å andra sidan Ericssons relation med staten, kommunen och Trygghetsrådet. Relationen med Proffice och de fackliga organisationerna ledde ofta till kompletterande insatser, till exempel löneutfyllnad när deltagare fick ett nytt jobb till lägre lön, medan företagets relation med övriga organisationer ofta ledde till insikten att förväntningarna var för högt ställda: Länsarbetsnämndens/Arbetsförmedlingens resurser var till väsentlig del låsta av fördelningspolitiska beslut och regelverk, Norrköpings kommun ansåg sig inte kunna skjuta till pengar alls, åtminstone inte förrän efter projektidens utgång (i t.ex. form av anställningar), Trygghetsrådet var inte riktigt intresserat av att delta i samarbetet och Länsstyrelsen var inte så aktiv som man hoppats på. En försvarande omständighet var att här dessutom fanns såväl ideologiska som etiska och moraliska åsiktsskillnader samt en viss konkurrens mellan några av aktörerna, framförallt mellan Trygghetsrådet och Proffice. Strategin innebar likväl att Ericsson fick tillgång till kunskap, kompetens och nätverk som det förmodligen annars inte fått. Den innebar också att företaget, mot bakgrund av den kritik det fick för sitt beslut att lägga ner Ericsson Telecom i Norrköping, åtminstone något, bättrade på sitt anseende.

## 6. Ericsson Mobile Communications: Linköpings utvecklingscentrum

Ericsson Mobile Communications i Linköping var ett av tre så kallade supply units inom Ericsson Mobile Communications AB. De övriga två var lokaliserade till Kumla och Lund. Enheterna i Linköping och Kumla tillverkade mobiltelefoner (montering, testning och packning) medan enheten i Lund sysslade med forskning och utveckling. I januari 2001 offentliggjordes att verksamheten, med 1 600 anställda, skulle avvecklas: 500 personer skulle sägas upp och 1 100 personer skulle övergå i en anställning i det amerikanska elektronikföretaget Flextronics, i Linköping. Beskedet lämnades i ett arbetsmarknadsläge som betraktades som gynnsamt; arbetslösheten i Linköpings kommun låg något under genomsnittet för både länet och riket.

### En annan terräng

Ericssons plan för att uppnå målet om avveckling av Ericsson Mobile Communications i Linköping innebar att företaget fortsatte på den

i Norrköping inslagna banan av förändrade arbetsmetoder vid nedläggningar. Idén var, precis som i Norrköping, att med större ansträngningar än tidigare genomföra nedläggningen i samverkan med terrängens aktörer och institutioner. En skillnad var dock att iscensättningen skedde i en något annorlunda terräng; aktörer och förutsättningar var inte riktigt desamma. I Linköping var det till exempel inte frågan om att förhandla fram ett affärsavtal med bemanningsföretaget Proffice, utan med bemanningsföretaget Manpower och personalförmedlingsföretaget Industrikompetens.<sup>89</sup> Här var det till skillnad från i Norrköping också frågan om att Ericsson skulle förhandla fram ett avtal med en av sina underleverantörer, Flextronics, om övertagande av dels 1 100 anställda och dels delar av verksamheten. Vad som dessutom skiljde sig från Norrköpingsfallet, och var av betydelse för nämnda förhandlingar med Manpower, Industrikompetens och Flextronics, var i) att koncernledningen tidigt utvecklat ett program för hur avvecklingar skulle gå till, ii) att de fackliga organisationerna deltagit i den så kallade nedräkningsfasen och iii) att den socialdemokratiska regeringen klargjort sitt intresse för vad som skedde. Programmet, grundat i Norrköpingsmodellen, var sverigeövergripande och hade utvecklats hösten 2000.<sup>90</sup> Uppsagd personal skulle få professionell hjälp till långsiktig försörjning genom lokalt anpassade utvecklingsprojekt där hänsyn togs till individernas förutsättningar, den lokala arbetsmarknaden och villkoren för det enskilda bolaget. Personalen skulle erbjudas anställning i bemanningsföretag (av bemanningsföretag särskilt upprättade bolag) och att under maximalt 12 månader med bibehållen lön genomgå individuella

---

89. Industrikompetens i Östergötland AB ägs av 21 företag i Östergötland med grannkommuner. Förutom ägarföretagen består Industrikompetens av ett femtiotal ytterligare, medlemsanslutna företag. Industrikompetens arbetar med förmedling av personal mellan medlemsföretagen, rekrytering till medlemsföretagen och utveckling av medlemsföretagens personal.

90. Programmet kallades Ericsson och kompetens- och utvecklingsmodellerna i Sverige.



karriärprogram. Ett viktigt led var att stärka individens självförtroende och att mildra känslan av osäkerhet inför framtiden. Arbetet skulle vidare organiseras i grupper med handledare om 15-20 personer, indelade så långt möjligt utifrån kompetensinriktning och tidigare bakgrund. Handledaren skulle ge råd och stöd med att utveckla en handlingsplan och att sätta upp och genomföra personliga mål – allt under full arbetsdag. I de fall att deltagare fick en ny anställning till lägre lön, åtog sig Ericsson att betala mellanskillnaden i upp till 12 månader. Projekten skulle ledas av en styrgrupp med representanter för Ericsson, de fackliga organisationerna och inhyrda bemanningsföretag. Ordförandeposten skulle tillsättas av Ericsson, som genom full insyn och fortlöpande resultatuppföljningar skulle ha möjligheter att göra vad som ansågs vara nödvändiga justeringar. Programmet baserades på Norrköpingsmodellen, men hade också utmejslats i relation till 1997 års neddragningar:

Vi ska vara medvetna om historien och vi ska vara medvetna om situationen med Ericssons varumärke. Ericsson fick ju bra mycket stryk för Norrköpingshanteringen, första neddragningen i Norrköping [1997]. Jag menar att det går inte, att som svensk exekutiv ledare komma infarande i limousine, med vakter, och hoppa upp på scenen, prata, och sen hoppa in i limousinen och dra ut genom garagedörrarna igen. Det är lite svårt att hantera. Men, det fick man skit för. (Ericsson)

De fackliga organisationernas deltagande i nedräkningsfasen hade börjat våren 2000, det vill säga drygt sex månader innan koncernledningen i december 2000 beslutade att avveckla Ericsson Mobile Communications. Företag och fack hade således diskuterat företags problem – låg effektivitet, stora förluster och brist på innovationer – redan innan beslutet om avveckling fattades och förhandling-

arna startade.<sup>91</sup> De fackliga organisationerna, med metallklubben i spetsen, hade också haft projektgrupper och utarbetat förslag till lösningar, till exempel att Linköpingsfabriken skulle fungera som en industrialiseringsenhet, det vill säga att verksamheten skulle koncentreras till ledet mellan konstruktion och tillverkning för nya mobila produkter och vara centrum för effektivisering av forskning och utveckling.<sup>92</sup> Metallklubben hade, å sin sida, även utvecklat en krisorganisation i händelse av en nedläggning.

Den socialdemokratiska regeringen hade klargjort sitt intresse för Ericssons (och andra företags) neddragningar i augusti 2000 genom att fatta beslut om tillsättning av en utredning om behovet av generella villkor för omställning vid driftsinskränkningar och nedläggningar, vilket innebar att det kunde bli frågan om nya regler i samband med neddragningar. I direktiven hänvisades till de privatanställda tjänstemännens omställningsavtal och de statligt anställda tjänstemännens kollektivavtal om trygghetsfrågor (Dir 2000:55). En förhoppning var att omställningsavtal skulle vara till särskilt gagn för äldre och lågutbildade eftersom de i allmänhet löper större risk att hamna i arbetslöshet vid företagsnedläggningar och personalminskningar (Ds 2002:10). Arbetsmarknadens parter, både inom den privata och den offentliga sektorn, förutsattes själva bära ansvaret och kostnaderna; statliga subventioner skulle inte lämnas.<sup>93</sup>

Allt detta – koncernledningens program för avvecklingar, fackens deltagande i nedräkningsfasen och regeringens tillsättande av en utredning – grep in i företagets relationer med inblandade aktörer. Programmet, utvecklat och förespråkade av koncernledningen, var ut-

---

91. Dessa diskussioner fördes i bl a bolagsstyrelsen (Ericsson Mobile Communications AB) och koncernrådet, som var ett rådgivande organ, där ledningen för Ericssonkoncernen och de fackliga organisationerna träffades fortlöpande.

92. Jfr metallklubbens öppna brev till Ericssons ledning i Ekonomi24.se 2001-04-20: [www.ad.se](http://www.ad.se).

93. Utredningen publicerades i juni 2002: SOU 2002:59.

gångspunkt för diskussionerna med Manpower, Industrikompetens och de fackliga organisationerna. Fackens deltagande i nedräkningsfasen innebar att parterna under en längre tid haft möjlighet att pröva sina argument för och emot en avveckling, och att de var insatta i problematiken när beslutet om avvecklingen väl fattades och förhandlingarna startade. Tillsättandet av en utredning om behovet av nya regler vid företagsomställningar, i sin tur, var både en normativ signal om att Ericsson borde ta fasta på Norrköpingsmodellen och ett stöd för en utveckling som låg i linje med framförallt LO-gruppernas intressen. Detta innebar, sammantaget, att förhandlingsprocessen blev förhållandevis kort (ungefär en månad) och att de alternativ personalen ställdes inför kunde presenteras samtidigt som ledningen meddelade sitt beslut om avveckling till dels landshövding, kommunalråd och borgmästare med flera, den 25 januari 2001, och dels företagets personal, dagen efter, den 26 januari. Detta innebar också att de alternativ personalen ställdes inför påminde om dem som personalen i Norrköping hade ställts inför 20 månader tidigare:

- 12 månaders anställning i Manpowers dotterbolag Empower<sup>94</sup> och projektet Linköpings utvecklingscentrum (LUC)<sup>95</sup>
- anställning i Flextronics (först skulle dock förhandlingarna avslutas mellan Ericsson och Flextronics)
- avtalspension (vid 58 år)<sup>96</sup>
- avgångsvederlag på tre månadslöner.

---

94. Empower bildade för detta ändamål ett särskilt bolag, Manpower Industriprojekt AB.

95. Projektmålet var närmast identiskt med målet för Norrköpingsmodellen; deltagarna skulle efter projektet instämma i påståendet att: Jag har skaffat mig ett nytt jobb eller är på god väg mot en ny försörjning och har fått ett fantastiskt stöd genom samarbetet mellan alla stödresurser. (Se Manninen 2004:10)

96. Åldersgränsen för avtalspension sänktes sedermera till 57, 5 år.

## Planerna justeras och LUC expanderar

Förhandlingarna med Flextronics om övertagande av 1 100 personer fortsatte, samtidigt som Ericsson byggde vidare på de avtal som slutits med de fackliga organisationerna, Manpowers dotterbolag Empower och Industrikompetens. Två projektledare anställdes, en för Empower och en för Industrikompetens – båda med vad som bedömdes vara ett brett kontaktnät i det lokala näringslivet och med stor erfarenhet av personal-, projekt- och förmedlingsarbete. Empowers projektledare, med erfarenheter som chef inom näringslivet och egen företagare, hade att i projektets upptakt ordna med lokaler,<sup>97</sup> möbler, datorer, personalrestaurang och telefoner. Projektledaren bildade också ett antal arbetsgrupper, framförallt bestående av personer från Manpower.<sup>98</sup> Här fanns en grupp som arbetade med kollektivavtal,<sup>99</sup> en med försäljning och avtal (mellan Manpower/Empower och Ericsson), en med administration, en med infrastruktur, en med metodik, en med resursplanering (rekrytering och introduktion), en med kommunikation<sup>100</sup> och en med rehabilitering.<sup>101</sup> Syftet var ”... att så snabbt och kostnadseffektivt som möjligt tillsammans med medarbetaren finna en ny försörjning”.<sup>102</sup>

---

97. Lokaler iordningställdes i ICA:s före detta lager i stadsdelen Köpetorp i Linköping, där det också öppnades en externt driven personalrestaurang.

98. Uppgifterna om dessa arbetsgrupper har hämtats från *Utvärdering av Linköpings Utvecklingscentrum 2002*, en utvärdering som gjordes efter halva projekttiden av SKILL Studentkompetens AB 020429. Författare är Erika Sjöström, Karoline Dahlberg, Cecilia Fransén, Anna Larsson och Johanna Wallander.

99. Vad denna grupp arbetade med uppges inte i nämnda utvärdering (föregående not). Enligt mina egna intervjuer arbetade man med att se över villkoren för anställning i Ericsson respektive Manpower/Empower, som skulle ta över arbetsgivaransvaret.

100. Denna arbetsgrupp var enligt SKILL Studentkompetens AB:s utvärdering inte särskilt verksam, ”... eftersom Ericsson inte ville ha någon extern kommunikation om projektet”. Se Sjöström, Dahlberg, Fransén, Larsson och Wallander 2002:9.

101. Rehabiliteringsgruppens verksamhet ebbade ut under förarbetet; rehabiliteringsfrågor integrerades senare, i själva projektet.

102. Enligt Empowers presentationsmaterial.

Industrikompetens projektledare, som annars var anställd på Arbetsförmedlingen, hyrdes ut till Ericsson för att verka som Ericssons företrädare i Linköpings utvecklingscentrum. Förutom att vara Ericssons representant i projektet skulle denne projektledare svara för omvärldsbevakning och kontakter med Industrikompetens 21 delägarföretag (och ytterligare ett femtiotal medlemsföretag) i syfte att hitta lediga arbeten.

När förhandlingarna med Flextronics var klara, i mars, drygt en månad efter avvecklingsbeskedet, visade det sig att Flextronics inte var berett att överta 1 100 personer utan endast 475 personer. Den ursprungliga planen om att 500 personer skulle erbjudas att övergå i en projektanställning i LUC justerades till att 1125 personer skulle utlovas detta. Efter att projektet startat i en första etapp i april och i en andra i juni, hade totalt 836 personer, 802 arbetare och 34 tjänstemän, övergått i en projektanställning i LUC. Övriga, 289 personer, hade löst sin situation på annat sätt (arbete, avtalspension, studier).

### **Aktörers strävan till maktutövning**

Under denna period, januari till och med juni, använde sig terrängens aktörer av både gamla och nya krav och metoder i sin strävan till maktutövning. Landshövdingen i Östergötlands län, Björn Eriksson, och en rad politiker ställde till exempel samma krav som tidigare, att företaget skulle ta socialt ansvar (och göra som i Norrköping),<sup>103</sup> vilket här, egentligen, var mer ett krav om att företaget

---

103. Samma krav ställs i en rad andra, senare östgötafall, bland annat vid Sanmina-SCI:s nedläggning i Motala och Flextronics nedskärningar i Linköping. Kraven är också desamma från andra aktörer, i andra län, när det gäller Ericssons fortsatta neddragningar i t ex Kumla, Gävle och Kista.

skulle fullfölja vad det redan hade lovat. Metoden var också välkänd, att rikta kritik mot företaget i media och utnyttja dess beroende av ett gott anseende. Fackliga företrädare, å sin sida, använde sig också av media, men kraven var delvis nya, eftersom de gick utöver det enskilda fallet, Ericsson Mobile Communications:

Sammanlagt har under de senaste åren 6 000 industrijobb inom Ericsson försvunnit på detta sätt [outsourcing]. Vi är mycket oroadе av den senaste tidens utveckling och fruktar att så många som upp till 15 000 jobb riskerar att vara borta från Sverige inom fem år om företaget fullföljer den inslagna vägen. Konsekvensen av koncernledningens nya strategi blir att inga tillverkningsjobb blir kvar inom Ericsson.<sup>104</sup>

Sådana förändringar krävde genom sin omfattning ett stort mått av ansvarstagande:

Hur länge kan ett företag av Ericssons storlek och med dess betydande påverkan det har på samhällsekonomin tillåta sig att genomföra förändringar som till stora delar vältrar över kostnaderna på skattebetalarna? Ericsson måste ta ett ansvar som går långt bortom lagar och förordningar och som syftar till en garanti om ersättningsjobb och kompetensutveckling av alla drabbade individer.

Den socialdemokratiska regeringen, som inte varit alldeles tydlig i Norrköpingsterrängen, trädde nu, i samband med Ericssons nedläggning i Linköping, än en gång fram och markerade sitt intresse för Ericssons omstruktureringar och tillsatte i mars 2001 en ”särskild kontaktperson” med uppdrag att följa Ericssons neddragningar. Kontaktpersonen, Hans Karlsson, tidigare avtalssekreterare i LO –

---

104. Artikel i Aftonbladet 2001-04-20, skriven av Eric Rynestad, Peder Boström och Jan Hedlund – alla fackliga företrädare inom Metall vid Ericssons fabriker i Linköping, Kumla och Stockholm.

numera (år 2006) Arbetslivsminister i den socialdemokratiska regeringen – hade bland annat i uppdrag att:

I överläggningar söka dämpa återverkningarna av Ericssons varsel på berörda orter.

Kartlägga om och i så fall hur Ericsson konkret avsåg att ta sitt ansvar såväl för de varslade som för övriga konsekvenser på de aktuella orterna.

I samråd med de inblandade parterna finna former för hur de kan samarbeta för att underlätta anpassningen till den nya situationen på de drabbade orterna.

Redovisa vilka åtgärder de olika aktörerna har vidtagit samt ämnar vidta samt se över hur samhället generellt kan skapa sig en bättre beredskap för liknande situationer.<sup>105</sup>

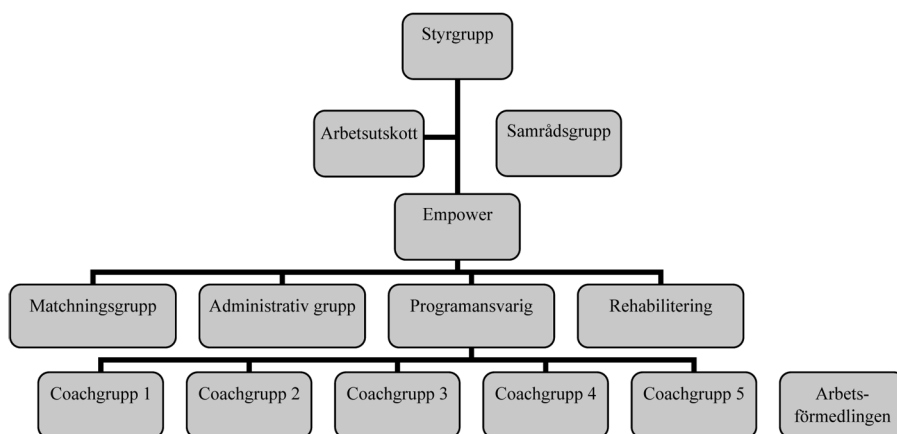
Hans Karlsson, snart ingående i Samrådsgruppen i Linköping, presenterade möjligheten av interventioner och lagstiftning, vilket dels antytts i direktiven till den ovan nämnda utredningen om behovet av generella omställningsavtal och dels diskuterades bland fackliga företrädare och politiker i riksdag och regering. Regeringen försökte på sätt och vis att använda sig av vad som i teorin har kallats för maktutövning utan slöseri med resurser, att via hot eller antydningar om sanktioner få igenom sin vilja.

---

105. Hans Karlsson 2002: Redovisning av uppdraget att överlägga med Ericsson och övriga parter i samband med företagsnedläggning. N2001/4891/A.

## Projektets struktur

Linköpings utvecklingscentrum, dess formella struktur, byggdes upp kring en styrgrupp, en samrådsgrupp, ett arbetsutskott, en projektledare (Empower), en matchningsgrupp, en administrativ grupp, en programansvarig, en rehabiliteringssamordnare och fem coachgrupper. Här fanns också en handläggare från Arbetsförmedlingen.



Figur 5 Organisationschema LUC

### Styrgruppen

Ericssons ledning av projektet skedde framförallt genom Styrgruppen, bestående av företagets platschef i Linköping (ordförande), koncernens personaldirektör, Ericssons projektledare (från Industrikompetens), en av företagets personaladministratörer, representanter



för dels Metall, SIF, CF och Ledarna<sup>106</sup> och dels Empower (såväl projektledaren för LUC som VD:n för The Empower Group och andra, adjungerade personer). Här fattades beslut om projektets inriktning och i frågor om volymer och resursfördelning, mål och uppföljningar, riktlinjer och policys, intern och extern kommunikation samt utvärderingar och (större) förändringar. Utbytet och samarbetet, byggt på avtal parterna emellan, fortlöpte i stort utan kontroverser. Till det mest dramatiska hörde en diskussion om möjligheterna till utbildning: Företaget ville göra en kraftigare begränsning av utbildningsalternativen än vad de fackliga organisationerna, framförallt metallklubben, ville. Projektet skulle vara ett ”jobsökarprojekt”, inte ett ”utbildningsprojekt”:

Det var många här, snittåldern var ganska låg, som ville gå vidare genom att utbilda sig. Men det ville inte Ericsson. Dom var inte ett dugg intresserade av det. Dom sa att det inte skulle bli ett utbildningsprojekt, utan ett jobsökarprojekt. Men där fick dom backa. Det innebar, att, med en lön på ungefär tjugotvå och ett halvt tusen, gånger 12 månader, och en ålder på 25 år, utan barn, man skulle klara sig ganska bra med 12 månadslöner under tre års studier, nere i Lund. Utan att behöva ta några större studielån! Och det var rätt många som hoppade på den möjligheten. (Metallklubben)

## Arbetsutskottet

Arbetsutskottet var en operativt arbetande grupp som träffades varje fredag. I Arbetsutskottet ingick Ericssons projektledare, Empowers projektledare, Empowers programansvarige och de fackliga organi-

---

106. Metall var med sina 802 medlemmar i projektet den största (och mest förhandlingsstarka) klubben. SIF, CF och Ledarna var med sina 34 medlemmar betydligt mindre. CF och Ledarna avvecklade dessutom snart sitt engagemang eftersom deras medlemmar hade relativt lätt att hitta ny försörjning.

sationernas företrädare. Arbetsutskottet hade som uppgift att planera den dagliga driften, lösa löpande problem och att hantera personalärenden. Det kunde gälla förfrågningar om möjligheten att påbörja en viss utbildning eller att få ekonomiskt stöd till något som antogs bidra till att den sökande skulle få en ny försörjning. Här liksom i styrgruppen adjungerades personer allt efter behov, däribland rehabiliteringssamordnaren och handläggaren från Arbetsförmedlingen.

### **Samrådsgruppen**

Här, i Samrådsgruppen, med företrädare för Länsarbetsnämnden (ordförande), Arbetsförmedlingen, Länsstyrelsen, Metall, SIF, Empower, Linköpings kommun, Industrikompetens och regeringen, var Ericssons<sup>107</sup> (och fackens) ambition att få till stånd ett utbyte och samarbete med de statliga och kommunala myndigheterna.<sup>108</sup> Företaget, vars samarbete med fack och bemanningsföretag per definition byggde på att komma åt andras resurser, resurser som ingen av organisationerna själva kontrollerade, ville bland annat få kunskap om och tillgång till utbildningar, lönebidrag och vad som i övrigt kunde finnas av insatser från det offentliga sidan. Företagets förhoppningar var högt ställda och gruppens möten resulterade ofta i diskussioner om regelverk och myndigheternas (bristande) ekonomi. Kommunen beslutade dock, för sin del, att avsätta resurser för utbildning av ett fyrtiotal personer som kunde tänka sig att jobba som undersköterskor.<sup>109</sup> När det gäller just kommunen var det samtidigt så, att i sam-

---

107. Ericsson representerades av både platsledningen och koncernledningen.

108. Ledamöterna i Samrådsgruppen träffades varannan, var tredje månad. Sammantaget blev det frågan om 11 möten.

109. Så småningom var det 22 stycken av dessa som fick anställning inom den kommunala vården/omsorgen.

ma utsträckning som den fick beröm för sina utbildningsinsatser, fick den också kritik för att inte anställa deltagare i LUC. Kommunen hade nämligen ett årligt anställningsbehov på cirka 600 personer<sup>110</sup> men anställde endast sex personer<sup>111</sup> från LUC under tiden för projektet:<sup>112</sup>

Det vi fick ut av kommunen, det var ju egentligen på utbildningssidan. Rektorn för vuxenutbildningen, han var bra, fixade till lite utbildningar. Vi utbildade till undersköterskor och till skolmåltidsbiträden, så även den enheten, skolmåltidssidan, hade vi ett bra samarbete med. Men, i övrig så tyckte vi att – här har vi en relativt välutbildad personal, som vi dessutom är beredda att utbilda – kommunen skulle haft en mer långsiktig strategi och från början sagt att: Får dom det här så anställer vi dem! Men sånt hände inte! (Industrikompetens)

För Ericssons del hängde detta inte bara – kanske inte alls – samman med den kommunala ledningens ovilja:

Bekymret var att vi inte hittade rätt ingång i kommunen. Jag menar, vi pratade med borgmästaren, vi pratade med näringslivskontoret, vi pratade med den och den och den. (Ericsson)

Ingen av dessa personer kunde enligt Ericsson och Industrikompetens fatta beslut i de anställningsärenden som företaget var intresserat av, eftersom dylika beslut hade decentraliserats till enhetscheferna:

Kommunens organisation är ju sån att ingen kan säga till en enhetschef eller en verksamhetschef: Nu gör vi så här! Utan dom bestäm-

---

110. Samrådsgruppens protokoll 020128.

111. Enligt intervjuer och Empowers slutredovisning, Färdiga lösningar per bransch 021220.

112. Dessa, sex anställningar, ska inte blandas samman med de 22, som redovisades i en tidigare not och rörde vård/omsorg; de är helt skilda från varandra.

mer ju själva. Och då gick det inte. Och även om Stadshuset var väldigt positiva så kan ju inte Stadshuset heller gå ut och säga till en enhetschef att: Nu anställer du så här! (Industrikompetens)

När det gällde Ericssons (och fackens) förväntningar på Länsarbetsnämnden, så kom inte heller dessa att uppfyllas, åtminstone inte till fullo. Företaget (och facken) menade till exempel att myndighetens medel till bristyrkesutbildningar skulle ha kommit betydligt tidigare än vad de gjorde, vintern 2001/2002,<sup>113</sup> och att Länsarbetsnämnden skulle ha bidragit med än mer resurser. Ett hinder, ur Ericssons perspektiv, var att Länsarbetsnämndens strategi om utbyten med Ericsson och andra företag i liknande situationer (enligt riktlinjer från AMS) byggde på en anpassning av insatser till andra aktörers insatser. I de fall att arbetsgivare erbjöd sina anställda att delta i omställningsprojekt, skulle Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen agera återhållsamt och inte erbjuda lika stora insatser som i de fall att omställningsprojekt alls inte erbjöds.<sup>114</sup> Härigenom skulle både dödviktseffekter och undanträngningseffekter undvikas. Dödviktseffekter avsåg överservice, det vill säga mer service än vad som behövdes med tanke på att en arbetssökande på egen hand eller med stöd i ett omställningsprojekt ändå hittade en ny försörjning. Undanträngningseffekter avsåg att resurser togs från redan arbetslösa och användes till personer som sades upp och riskerade arbetslöshet.<sup>115</sup>

Bland Ericssons chefer och i de fackliga organisationerna fanns också uppfattningen att Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen

---

113. Dessa medel, 12 miljoner kronor, erhöles efter att Länsarbetsnämnden uppväktat regeringen i frågan. Regeringen sköt till 6 miljoner kronor och myndigheten 6 miljoner kronor. Regeringens medel var villkorade av att regeringen och myndigheten skulle bidra med lika mycket.

114. AMS 2003b:37-42.

115. En risk med detta kan, enligt Anders Bruhns studie av Ericssons neddragningar i Kumla, vara att företagen uppfattar det som att det offentliga drar sig tillbaka så snart företagen tar ett större ansvar och att detta inte är en uppmuntran till större ansvarstagande från företagets sida (Bruhn 2003:131-132).

inte bidragit till verksamheten i någon större utsträckning; myndigheten ansågs ha haft svårigheter att, som man sa, *samarbeta* i *samrådsgruppen*. Här fanns också föreställningen om Arbetsförmedlingen som en organisation som inte lyckats anpassa sig till nya villkor och, å andra sidan, bemanningsföretagen som ständigt lärde nytt:

Blir du arbetslös idag så får du inte träffa din arbetsförmedlare förrän om 20 veckor – alltså 20 veckor! Och under den perioden så hinner du gå ner i varv och gräva ner dig så djupt att det är farligt. Att vända en sån trend och gå uppåt igen, det krävs kraft till det. Och det är det som dom här projektet tar itu med. Direkt! Kalle och Lisa och Stina hinner inte gräva ner sig! (Metallklubben)

Ledningens inställning till Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen hade utvecklats i en mer positiv riktning sedan myndigheten omorganiserat sitt deltagande i projektet: Arbetsförmedlingen hade anställt en person på heltid i projektet och bytt ut två handläggare som arbetat deltid (tisdagar och torsdagar), vid sidan av sina ordinarie arbetsuppgifter. Handläggaren hade genast satt igång med att skriva in projektdeltagare på Arbetsförmedlingen, vilket var en förutsättning för att de skulle kunna få tillgång till förmedlingsresurser, till exempel bristyrkesutbildningar, ersättning för jobbsökarresor och eventuellt flyttstöd.

Företagets (och fackens) relation med regeringens kontaktperson, Hans Karlsson, rörde sig om kunskap och engagemang, att Hans Karlsson fungerade som ett ”bollplank” och ”visade sig engagerad och intresserad” och om påtryckningar, att han förmedlade påbudet: ”Se till och fixa det här, det här får ni ju bara lösa!”<sup>116</sup> Här, i Samrådsgruppen, fanns också funderingar på om han möjligen skulle kunna tillse att lagstiftningen kring neddragningar och nedläggning-

---

116. Intervju med Ericssons projektledning.

ar skärptes och om han skulle komma att påverka förhandlingarna mellan LO och Svenskt Näringsliv om ett omställningsavtal. Funderingarna fanns, även om de inte alltid spelade så stor roll för hur Ericsson faktiskt beslutade i exempelvis Styrgruppen.

Samspelet med Länsstyrelsen, slutligen, var inte särskilt utvecklat eftersom myndigheten föresatt sig att i första hand endast observera och bevaka vad som hände i projektet.

## **Empower**

### *Matchningsgruppen*

I denna grupp arbetade fem personer, två från Empower, två från Industrikompetens och en från Arbetsförmedlingen, med att hitta lediga arbeten och att matcha dem mot deltagarnas arbetslivserfarenheter och genomgångna utbildningar. Gruppen använde kontaktnät och marknadsföringskampanjer (radio, företagsbesök, brevutskick) och försökte hitta lediga arbeten som både hade och inte hade utanonserats, vilket i förlängningen innebar att gruppen kom att åta sig rekryteringsuppdrag för Arla, SAAB, Cloetta och Swedish Meats. Till de centrala verktygen hörde Manpowers, Arbetsförmedlingens och deras gemensamt uppbyggda datasystem med information om personer, jobb, erfarenheter, utbildningar och företag.

### *Den administrativa gruppen*

Den administrativa gruppen bestod av personalavdelningen, IT-avdelningen, receptionen och en projektkoordinator. Denna grupp hanterade frågor om löneadministration, närvaro, databaser (om de anställda), intranät och information. För projektkoordinatorn gällde att också arrangera seminarier och samordna och handleda coacher i

deras arbete (coach, ungefär detsamma som handledare i Norrköpingsmodellen).

#### *Programansvarig och coachgrupperna*

De fem coachgrupperna organiserades av Empower och leddes av projektledaren och dennes programansvarige, vars uppgift var att tillse att själva aktiviteterna genomfördes och vidareutvecklades, och bestod av coachsamordnare, coacher (som mest 40 coacher) och deltagare, indelade i grupper om cirka 12 personer (antalet coacher och grupper varierade över tiden, allteftersom produktionen avvecklades och deltagare hittade ny försörjning).<sup>117</sup> Coachsamordnarna svarade för samordningen av verksamheten inom respektive coachgrupp medan coacherna svarade för de konkreta aktiviteterna (se vidare nedan).

#### *Rehabiliteringssamordnaren*

Rehabiliteringssamordnaren arbetade med att just samordna allt som hade med rehabilitering att göra. Arbetet skedde i samverkan med Försäkringskassan, Arbetslivstjänster och Socialförvaltningen och omfattade totalt 82 personer. Till arbetsuppgifterna hörde att bistå coacherna i rehabiliteringsärenden, göra utredningar av rehabiliteringsbehov, ge förslag till individuella lösningar, hjälpa anställda med nedsatt arbetsförmåga (ofta sjukskrivna) och att samverka med den stödgrupp som bildats för att bistå anställda som efter rehabilitering skulle börja i LUC.

---

117. En av coachgrupperna var placerad i Norrköping och kallades för Norrköpingsgruppen. Skälet var att man ville ta hänsyn till alla dem som hade börjat på Ericsson Mobile Communications i Linköping efter Ericssons neddragningar i Norrköping och som fortfarande bodde i Norrköping. I linje med detta höll också arbetsutskottet vartannat möte i Norrköping.

### *Handläggaren från Arbetsförmedlingen*

Handläggaren från Arbetsförmedlingen arbetade med flera uppgifter utöver dem som redan nämnts. En av uppgifterna var att informera både coacher och deltagare om arbetsmarknadsutbildningar och de kundarbetsplatser som Arbetsförmedlingen ställt till projektets förfogande. En annan var att arrangera informationsträffar och seminarier om arbete och arbetsmarknad. Arbetet innebar täta kontakter med både deltagare och personal från myndigheter, Manpower, Industrikompetens och fackliga organisationer. Frågor skulle besvaras, uppföljningar skulle göras och information skulle ges om både hinder och möjligheter till jobb och utbildning.

## Coacher, deltagare och aktiviteter

Coacherna fungerade som rådgivare gentemot deltagarna och arbetade med att kartlägga deras kompetens, intressen och behov, och att stödja dem i att hitta ny försörjning, till exempel genom att hjälpa till med att utforma personliga handlingsplaner om mål, delmål och aktiviteter eller att finnas till hands då deltagarna via datorer och databaser sökte jobb och funderade kring val av utbildningar eller gjorde studiebesök på olika arbetsplatser. Coacherna var också ett stöd för deltagarna när det gällde att hitta prova-på-jobb, praktik och utbildning.

Prova-på-jobb innebar att deltagarna under (maximalt) sex veckor, med lön från LUC, fick prova ett nytt arbete. Villkoret var att jobbet *skulle kunna leda till en varaktig anställning*. I det fall att ett prova-på-jobb också ledde till ny anställning, men till en lägre lön, betalade Ericsson mellanskillnaden under resterande tid i projektet



(maximalt 12 månader), vilket också gällde om en person på annat sätt fick ett nytt arbete till lägre lön.

Praktik innebar just praktik (2-6 veckor) och användes för att deltagarna skulle få prova om ett visst yrke passade dem. Praktik i LUC var alltså ungefär detsamma som praktik i Norrköpingsmodellen.

Utbildning rörde sig – sett över hela projektperioden – om Länsarbetsnämndens bristyrkesutbildningar, kommunens vuxenutbildningar och Ericssons erbjudande om att få påbörja utbildningar som låg utanför Länsarbetsnämndens ansvarsområde. Sammantaget fanns möjlighet att utbilda sig till CNC-operatör, undersköterska, fastighetsskötare, löneadministratör, skolmåltidspersonal och att gå en sammanbyggnadsutbildning på SAAB. Den som ville kunde också utbilda sig till lastbilschaufför, trädgårdsskötare, djurskötare och låstekniker. Deltagare med utländsk bakgrund kunde, parallellt med deltagande i ordinarie aktiviteter, förbättra sina språkfärdigheter i ”Svenskt språk och arbetsliv”. Utöver detta hade deltagarna möjlighet att under 12 månader med full lön påbörja helt andra utbildningar. Ett tjugofemtal personer började läsa vid högskolor och universitet.

Coacherna hade, slutligen, också samtal med deltagarna om anställningsintervjuer och presentationsteknik och anordnade seminarier om arbetsmarknad och jobbsökande, till exempel om att marknadsföra sig själv, företagets sätt att rekrytera, arbetsrätt och att skriva ett CV. För det fåtal tjänstemän som berördes av uppsägningarna (34 st) fanns dessutom möjlighet att via Trygghetsrådet få hjälp med både handlingsplaner och omkostnader för sökajobbresor och kurslitteratur med mera.

## Om resultatet

Planer, justeringar och kompletteringar hade resulterat i att 475 personer anställts i Flextronics, 289 personer övergått i arbete, utbildning och pension, innan projekt LUC startade,<sup>118</sup> och att 836 personer började i LUC. Av de senare, 836 personerna som började i LUC, hade, vid årsskiftet och projektslutet 2002/2003, 400 personer fått nya anställningar, 321 personer börjat studera, 14 personer startat egna företag och 50 personer hittat andra lösningar, medan 51 personer stod utan sysselsättning.<sup>119</sup> Av dessa 836 personer hade dessutom 82 personer deltagit i rehabiliteringsgruppen (5 % av alla 1600 uppsagda) och fördelats enligt tabell 7.

Tabell 7. *Fördelning av deltagare som under projekttiden deltagit i rehabiliteringsgruppen*<sup>120</sup>

Kategori	Antal	Procent
Fått arbete	9	11
Startat eget företag	1	1
Påbörjat utbildning	17	21
Praktik	7	8
Inskrivnen på AF som arbetssökande	8	10
Sjukskriven och ärendet överlämnat till FK	28	34
Beviljats sjukbidrag	8	10
Beviljats förtidspension	4	5
<i>Summa</i>	<i>82</i>	<i>100</i>

118. Jag har inte lyckats få fram närmare uppgifter om hur många av dessa 289 personer som fick arbete respektive utbildning och pension.

119. Enligt projektets egen resultatredovisning, av vilken också framgår att genomsnittlig anställningstid i LUC var 218 dagar, det vill säga drygt sju månader.

120. Empowers slutredovisning av antalet deltagare i rehabiliteringsgruppen görs i termer av antalet tjänster, vilket inneburit att kategorierna "fått arbete", "inskriven på AF som arbetssökande", "sjukskriven och ärendet överlämnat till FK" och "beviljats förtidspension" redovisats i decimaltal (8,5, 7,5, 27,5 respektive 3,5). I tabell 7 har dessa (halva) tjänster omräknats till personer, vilket i sin tur inneburit att tabell 7 omfattar 82 personer istället för, som i Empowers slutredovisning, 80 personer. Syftet har varit att göra uppgifterna mer jämförbara med dem som presenterats för Norrköpingsmodellen.

Tabell 7 är inte direkt jämförbar med motsvarande tabell för Norrköpingsmodellen, tabell 6, eftersom projekten har använt sig av olika urvalskriterier. Kriteriet för att hamna i tabell 7 har varit att deltagare ”deltagit i rehabiliteringsgruppen”, medan det för tabell 6 har varit att deltagare ”varit i kontakt med rehabiliteringshandläggaren”. Kategorierna är inte heller riktigt desamma och det är ibland svårt att veta vad de egentligen betyder. Vad som ändå, försiktigtvis, kan noteras är att det i LUC fanns en relativt stor andel som påbörjat en utbildning, 21 % mot Norrköpingsmodellens 1 %, och att det i Linköping var frågan om att 5 % av alla uppsagda deltog i någon form av rehabiliteringsverksamhet medan motsvarande siffra för Norrköpingsmodellen var 19 %. Förmodligen var dessa skillnader ett utslag av bland annat åldersdifferensen mellan deltagarna i de bägge projekten. Deltagarna i LUC hade en genomsnittlig ålder på 30 år medan deltagarna i Norrköpingsmodellen hade en genomsnittlig ålder på 46 år.<sup>121</sup>

## En annan terräng: några kompletteringar

Inledningsvis nämndes att Ericssons plan för nedläggningen av Ericsson Mobile Communications iscensattes i en lite annorlunda terräng än vad som var fallet i Norrköping. Här pekades bland annat på att koncernledningen utvecklat ett program för hur avvecklingar skulle gå till, att de fackliga organisationerna deltagit i den så kallade nedräkningsfasen, att regeringen markerat att det kunde bli frågan

---

121. Det har inte varit möjligt att få fram det exakta åldersgenomsnittet för deltagarna i LUC. Projektledningen har sagt mig att detta aldrig räknades fram, men att det låg mellan 25 och 30 år.

om nya regler i samband med neddragningar och tillsatt en person med uppdrag att följa Ericssons neddragningar. Denna bild kan kompletteras.

Regeringen tillsatte under hösten 2001 en utredning om rättsläget i Europeiska Unionens medlemsstater (AMS 2002).<sup>122</sup> Frågan var om det var särskilt fördelaktigt för internationella koncerner att lägga ner i Sverige. Var det möjligen så, att Sverige hade ett sämre skydd mot nedläggningar än andra länder? I så fall skulle det kunna bli aktuellt med en skärpning av lagstiftningen.<sup>123</sup> Utredningens resultat var visserligen inte alldeles lättolkat, eftersom likheter och skillnader inte kunde struktureras i ett tydligt mönster.<sup>124</sup> Vad som ändå lyftes fram var att företag i Tyskland, Frankrike och Spanien skulle upprätta "sociala planer" för uppsagd personal (ibid:75-84). I exempelvis Frankrike, det land där reglerna för sociala planer ansågs vara mest utvecklade, skulle ett företag som sade upp personal träffa en överenskommelse med berörd myndighet om vilka åtgärder som skulle vidtas för att avhjälpa omställningsproblem för uppsagd personal. Härigenom, menade författarna till rapporten, ålades arbetsgivaren ett tydligt socialt ansvar för de arbetstagare som sades upp.

Ett annat tillägg som kan göras till den ovan beskrivna bilden, är att LO och Svenskt Näringsliv nu, från och med hösten 2001, diskuterade möjligheten av ett omställningsavtal: LO ville ha till stånd ett avtal, som på samma sätt som tjänstemännen inom industrin genom sitt Trygghetsråd, garanterade stöd till ny anställning eller vidareutbildning i samband med uppsägningar. Ungefär tre år senare – om vi hoppar framåt i tiden – var parterna överens, ett omställnings-

---

122. Utredningen genomfördes av Arbetsmarknadsstyrelsen i samverkan med Arbetslivsinstitutet.

123. Enligt Bertil Åhnberg, politiskt sakkunnig på näringsdepartementet (se Dagens Nyheter's artikel med rubriken "Lagstiftning mot företagsflytt kan skärpas" 011218).

124. Författarna till rapporten fann det trots allt rimligt att tala om en nordisk, en kontinental och en anglosachsisk modell.

avtal slöts och kom att gälla från och med 1/9 2004. Verksamheten skulle finansieras genom en avsättning på lönesumman.<sup>125</sup>

## Terräng och strategi: en jämförande analys

Den terräng i vilken Ericssons planer tog form av en realiserad strategi i Linköping, både liknade och inte liknade den som var aktuell vid nedläggningen i Norrköping. I bägge fallen var de materiella villkoren ungefär desamma. Möjligtvis skiljde de sig åt i meningen att det handlade om delvis olika marknader och att arbetskraften i Linköping var yngre än den i Norrköping. I bägge fallen utsattes också Ericsson för ett externt normativt tryck, att mot bakgrund av 1997 års neddragningar i Norrköping göra något mer för sina anställda än att bara lägga ner. Ericssons chefer var dessutom i både Linköping och Norrköping måna om att den kritik företaget fick för sina neddragningar inte skulle komma att skada varumärket.

Ytterligare likheter fanns. En av dem var att det var Ericsson som hade den legalt sanktionerade möjligheten att besluta om och på vilket sätt ett projekt skulle komma till stånd; det var Ericsson som kontrollerade de mest nödvändiga resurserna (även om företaget samtidigt ville ha del av offentliga medel) och i motsats till de offentliga organisationerna inte var kringskuret av för nya angreppssätt för-

---

125. När det gäller arbetsgivarnas intressen i detta avtal tror jag de hänger samman med att de lokala parterna rekommenderades att vid upprättande av avtalsurlistor ”... göra ett urval av de medarbetare som skall sägas upp för att företagets behov av kompetens särskilt beaktas liksom företagets möjligheter att bedriva konkurrenskraftig verksamhet och därmed bereda fortsatt anställning”. (Förhandlingsprotokollet 2004-02-24 om en avgiftsbestämd omställningsförsäkring mellan Föreningen Svenskt Näringsliv och Landsorganisationen i Sverige.) Se även Kurt Junesjös krönika i Dagens Arbetet 040329. Junesjö är förbundsjurist på LO-TCO Rättsskydd.

svårande regelverk och strukturer. En annan likhet var att strategierna i både Linköping och Norrköping byggde på förekomsten av bemanningsföretag, förvisso olika sådana: i Linköping var det frågan om Manpower/Empower istället för Proffice och ett i jämförelse med bemanningsföretagen liknande företag, personalförmedlingsföretaget Industrikompetens, vars betydelse för arbete och praktik låg i att det dels ägdes av 21 företag i Östergötland med grannkommuner och dels hade ett femtiotal medlemsanslutna företag. Ännu en likhet var att huvudgruppen, den grupp av aktörer som ledde projektet, där utbytet och samarbetet var framförhandlat och reglerat i avtal, utgjordes av Ericsson, de fackliga organisationerna och bemanningsföretagen (inklusive Industrikompetens). I bägge fallen var det också så, att denna huvudgrupp, framförallt Ericsson och metallklubbarna, hade en likartad relation till Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen, kommunen, Länsstyrelsen och Trygghetsrådet: de var inte riktigt nöjda med deras insatser.

Vad som skiljde Linköpingsterrängen från Norrköpingsterrängen var att aktörer som i Norrköping funnits mer i bakgrunden nu, i Linköping, målmedvetet gick in för att påverka Ericssons ageranden. Regeringen tillsatte exempelvis både en särskild kontaktman som på plats bevakade vad som skedde och två utredningar, en om rättsläget i Europeiska unionens medlemsstater och en om generella villkor för omställning vid driftsinskränkningar och nedläggningar. LO, en annan aktör vars engagemang tycks ha tilltagit, arbetade för att få till stånd ett omställningsavtal och påbörjade diskussioner med Svenskt Näringsliv om detta.

I Linköping fanns också Norrköpingsmodellen, om inte i egenkap av en kognitiv institution, så en förebild och vad som bedömdes vara ett så kallat gott exempel, konkretiserad i koncernledningens sverigeövergripande program för hur neddragningar skulle gå till.

För företaget var Norrköpingsmodellen nu en utgångspunkt för ett mer medvetet sätt att både svara mot omgivningens normativa krav om samhällsansvar och att mildra krisstämpeln och spara pengar, förmodligen också att minska risken för hårdare lagstiftning vid nedläggningar och inskränkningar. För fackliga företrädare och representanter för kommunala och statliga myndigheter var Norrköpingsmodellen en lägsta ribba för de krav som fördes fram; här fanns möjligheter inte bara till inflytande och att fortlöpande påverka projektförloppet, utan också lön under 12 månader och kompetens på området utbildning och arbetsmarknad.

Att det i Linköping fanns en förebild, var ett tungt vägande skäl till att Linköpingsstrategin var mer planerad än Norrköpingsstrategin. Men, det var inte det enda skälet. Ett annat skäl var att företaget och facken på ett förhållandevis tidigt stadium, drygt sex månader innan neddragningarna beslutades, påbörjade diskussioner om företaget och dess villkor och framtida inriktning. Detta bidrog till att parterna snabbt, via avtal, utvecklade ett både utbyte och samarbete utan att, som i Norrköping, gå via infekterade diskussioner om exempelvis brott mot MBL. Det innebar också att Linköpings utvecklingscentrum presenterades samtidigt med beskedet om uppsägningarna, medan det i Norrköping var frågan om att projektet först skulle förhandlas fram i en för många oviss process av mer än fyra månader. Opinionsbildningen i Linköping, som föreföll om inte lika omfattande så åtminstone snarlik den i Norrköping, hade ur detta perspektiv inte riktigt samma betydelse som i Norrköping. I Norrköping användes opinionsresurser som ett påtryckningsmedel för att få företaget att överhuvudtaget göra något, inte bara lägga ner. I Linköping handlade det mer om att få Ericsson att fullfölja vad som redan utlovats och att rikta kritik mot koncernledningens övergripande outsourcingstrategi.

Terrängens olikheter i Linköping och Norrköping utkristalliseras i skillnader projekten emellan, förvisso inga dramatiska sådana – i sina syften och organisatoriska uppbyggnad var de ganska lika – men de fanns där. I Linköping var till exempel inte Trygghetsrådet representerat i samrådsgruppen, vilket det var i Norrköping. En förklaring till detta var att det inte fanns lika många tjänstemän på Ericsson Mobile Communications i Linköping (32 st) som på Ericsson System Production Center i Norrköping (190 st). En annan förklaring – en mer grundläggande sådan – är att de i projektet starkaste organisationerna, Ericsson och Metall, motverkade Trygghetsrådets medverkan på grund av olikartade synsätt på projektets uppläggning. Här, liksom i Norrköping, hade Ericsson och Metall uppfattningen att samma upplägg skulle gälla alla uppsagda och ha ett stort inslag av gruppverksamheter, medan Trygghetsrådet dels, i enlighet med sitt uppdrag, endast arbetade med tjänstemän och dels, enligt sin individriktade filosofi, endast arbetade enskilt, med var och en. En annan skillnad mellan LUC och Norrköpingsmodellen var att det i LUC fanns en särskild grupp, matchningsgruppen, med uppgift att leta efter jobb som var lediga och stämde överens med deltagarnas kompetens, vilket det inte fanns i Norrköpingsmodellen. Visst ingick den så kallade Rekryteringsgruppen i Norrköpingsmodellen, men det var bara det att den snart dog ut.

Utöver detta fanns flera skillnader, till exempel att LUC med sina 836 deltagare var nästan dubbelt så stort som Norrköpingsmodellen och dess 429 deltagare, att LUC använde sig av coachsamordnare, det vill säga befattningshavare som samordnade coacherna och vad som i Norrköping kallades handledare, att LUC innehöll prova-på-jobb, att LUC hade tillgång till endast en heltidstjänst från Arbetsförmedlingen medan Norrköpingsmodellen hade tillgång till två till tre heltidstjänster och att det i Linköping, som det tycks, var frågan



om relativt stora utbildningsinsatser, vilket i sin tur inte bara hängde samman med att Linköpings kommun till skillnad från Norrköpings kommun fick fram resurser till detta, utan att deltagarna i Linköping var yngre än dem i Norrköping. Ännu en skillnad, som avslutningsvis också ska nämnas, är att Ericsson i Linköping inte avsatte resurser för samarbete med kommunens näringslivsenhet, vilket företaget gjorde i Norrköping, där det var frågan om att finansiera två anställningar i kommunens utvecklingsbolag.



DEL III

---

# Varför Ericsson gjorde mer för sin personal



## 7. Teoretiska begrepp II

Utgångspunkt för denna bok togs i iakttagelsen att telekomföretaget Ericsson gjorde mer än tidigare för sin personal när det från och med 1999 års nedläggning i Norrköping lade ner eller inskränkte verksamheten på ett flertal orter. Företaget hade erbjudit uppsagd personal ett 12 månaders stödprogram i ett bemanningsföretag, löneutfyllnad i upp till 12 månader om de fick ett nytt jobb till lägre lön, och lön i 12 månader om de började studera. I normalfallet hade de allra flesta fått nöja sig med omkring sex månaders uppsägningstid. Några år tidigare, 1997, när företaget sade upp 1 700 personer i Norrköping, hade det inte alls varit frågan om ett lika stort engagemang. Varför var det så? Varför ökade företaget sitt engagemang i de uppsagdas väl och ve? Hur kom det sig att företaget riskerade att ta på sig vad som kan tyckas skulle ha kunnat bli betydligt högre kostnader än vid den tidigare neddragningen? Detta är förbryllande, inte minst mot bakgrund av den för svenska förhållanden extremt höga arbetslösheten under större delen av 1990-talet, och en därmed försvagad fackföreningsrörelse.<sup>126</sup>

---

126. Sambandet mellan hög arbetslöshet och försvagad fackföreningsrörelse är inte alldeles entydigt. Följer vi Kjellberg (2001:286-318) finner vi att den "... efter svenska förhållanden extremt höga arbetslösheten under större delen av 1990-talet har medfört att de fackliga organisationerna fått svårare än tidigare att tillvarata medlemmarnas intressen i en rad avseenden (ibid:286)", samtidigt som de fackliga organisationerna också behållit en nästan intakt styrka vid avtalsförhandlingarna på förbunds nivå (ibid:302). Det är emellertid inte bara den höga arbetslösheten som påverkat den fackliga styrkan i en försvagande riktning, utan också "... stora nedskärningar och

I syfte att diskutera dessa frågor har jag använt mig av ännu ett begrepp från metaforen det sociala landskapet,<sup>127</sup> begreppet öppna sociala utrymmen, som är ett begrepp som används för att förklara förändringar i det sociala landskapet, uttryckta i etableringen av nya organisationer eller spridningen alternativt flyttningen av gamla, vilket ger upphov till nya organisationskonstellationer (Ahrne och Papakostas 2002:103-146).<sup>128</sup> I detta kapitel görs först en genomgång av olika typer av sociala utrymmen. Därefter behandlas sociala utrymmens grund i etablerade organisationers tröghet till förändring samt noteras att det inte alltid är tillräckligt med förekomsten av ett socialt utrymme för att en förändring ska komma till stånd. Sedan, i nästa kapitel, används detta som en modell för att diskutera frågan om varför Ericsson gjorde som det gjorde.

## Öppna sociala utrymmen

Öppna sociala utrymmen eller, i landskapstermer, gläntor, är utrymmen i det sociala landskapet där det finns lösa och mer eller mindre

---

omorganiseringar inom den offentliga sektorn, den skärpta internationella konkurrensen samt en rad fenomen som förknippas med moderna produktionsmetoder såsom 'mager' produktion, 'outsourcing' av vissa funktioner, avyttrande av det som inte är 'kärnverksamhet' etc. Vidare har de transnationella bolagen stärkt sin ställning på löntagarnas, underleverantörernas och inte minst nationalstaternas bekostnad." (ibid:295)

127. Det är, enligt Ahrne och Papakostas, inte frågan om en metafor i egentlig mening. Det sociala landskapet "... finns och det syns och det är just en sorts landskap med en öppenhet för och blandning och spridning av ett antal sociala företeelser" (Ahrne & Papakostas 2002:54).

128. Begreppet sociala utrymmen handlar, enligt Ahrne och Papakostas (2002:109), om det historiskt tillfälliga som uppstår i sammanträffanden av organisationsprocesser och andra sociala processer och kan betraktas som "historiska tillfällighetsstrukturer" och är av samma dignitet som "revolutionära situationer".

bundna resurser, *möjliga* att organisera, att binda upp i en organisation. Resurserna kan utgöras av potentiella medlemmar, arbetskraft med lämplig utbildning och kompetens eller olika typer av materiella resurser, som byggnader, mark, kunskap och idéer. Utrymmena kan indelas i två typer, fria utrymmen och skyddade utrymmen.<sup>129</sup> *Fria utrymmen* finns ofta på grund av att etablerade organisationer inte alls ser dessa utrymmen eller bara vagt känner till dem eller alls inte är intresserade av dem, eller är oförmögna att till exempel ställa om sina resurser eller ändra sina beslutsprocesser. Fria utrymmen kan indelas i fyra typer: nya,<sup>130</sup> gamla, konstruerade och övergivna.

Nya utrymmen kan uppstå på flera sätt. Det kan vara genom teknologiska genombrott som till exempel radio, TV och Internet, som inte bara öppnat upp för nya varianter av kommunikation utan även skapandet av nya organisationer. De kan också uppkomma genom människors förflyttningar mellan olika platser inom och mellan länder, varigenom sociala bindningar bryts och resurser frigörs. En illustration till detta är senare århundrades urbanisering och dess betydelse för uppkomsten av nya organisationer i slutet av 1800-talet och början av 1900-talet: industrier, fackföreningar och idrottsföreningar.

Gamla utrymmen, är utrymmen som inte tagits i anspråk av etablerade organisationer fast de funnits under en längre tid. Deras existens hänger framförallt ihop med etablerade organisationers oförmåga att uppfatta utrymmets möjligheter eller bristande kunskap och handlingsförmåga, eller avsaknad av lämpliga resurser. Förekomsten av gamla utrymmen kan också bero på organisationers ovilja att organisera en viss typ av verksamhet. Så kan det till exempel vara med naturresurser, att människor i en viss trakt inte utnyttjar

---

129. *ibid*:112-118.

130. Ahrne & Papakostas betecknar nya utrymmen som "genuint" nya.

dem på grund av att de inte känner till hur de kan utnyttjas eller att de helt enkelt inte vill utnyttja dem. Det kan röra sig om ”... stränder vid havet eller sluttningar i fjällvärlden där olika typer av hotell och andra turistanläggningar har kunnat etableras av organisationer som kommer utifrån. Det kan även förekomma att sådana naturresurser är skyddade genom lagstiftning eller på annat sätt.”<sup>131</sup>

Konstruerade utrymmen är öppningar i det sociala landskapet som skapas av aktörer som inte själva förmår att organisera en viss verksamhet, men som ser möjligheter och behov. Här kan det handla om företagshotell och forskningsparker och kommuner som gör infrastrukturella och utbildningsmässiga satsningar för att dra till sig företag och arbetstillfällen.

När det gäller övergivna utrymmen, kan dessa uppstå som en effekt av vad Ahrne och Papakostas kallar för relativ tröghet, vilket innebär att etablerade organisationer frigör resurser genom att de långsamt förändras. Ett företags rationaliseringar kan till exempel lösgöra både människor, byggnader och mark, men även själva de aktiviteter företaget sysslat med. Ifråga om byggnader och mark, har exempelvis slott och herrgårdar gett utrymme för kursgårdar och golfbanor. Ett annat exempel är etableringen av pizzerior i Sverige, där de har ”... etablerats i utrymmen som uppstått genom kombinationer av olika processer: nedlagda konditorier eller kvartersbutiker, invandring till Sverige och en efterfrågan som uppstått genom att hemmafruarna försvunnit.”<sup>132</sup>

Går vi sedan över till *skyddade utrymmen*, så har dessa till stor del uppkommit på grund av ”... etablerade organisationers ovilja till förändring eller en rädsla för uppkomsten av nya organisationer, vilket förutsätter att de ser möjligheterna, eller från deras perspektiv

---

131. *ibid*:114.

132. *ibid*:115.



snarare riskerna”.<sup>133</sup> Skyddade utrymmen kan indelas i bevakade, reglerade och skuggade utrymmen.

Tabell 8. Olika typer av öppna utrymmen

Fria utrymmen	Skyddade utrymmen
Nya	Bevakade
Gamla	Reglerade
Konstruerade	Skuggade
Övergivna	

Källa: Ahrne & Papakostas 2002:113.

Bevakade sociala utrymmen är områden i det sociala landskapet som bevakas av organisationer som har intresse av att utrymmets lösa resurser inte organiseras av vissa typer av organisationer. Ahrne och Papakostas exemplifierar med bland annat den tidiga kampen mellan amerikanska företag och fackföreningar, att arbetsgivare med olika mer eller mindre legala metoder försökte skydda sig från bildandet av fackföreningar och därför bevakade arbetsplatserna med bland annat privatdetektiver för att upptäcka agitatorer.

Reglerade utrymmen är utrymmen vars tillträde är förbjudet eller reglerat genom lagar och avtal. Det kan vara frågan om organiseringen av politiska partier, kyrkor eller religiösa samfund liksom bordeller eller vissa typer av företag, som i fallet personaluthyrningsföretag, som i Sverige var förbjudna fram till 1992.

Skuggade utrymmen, slutligen, skiljer sig från övriga skyddade utrymmen genom att de inte är "... skyddade på grund av motvilja mot eller rädsla för nya organisationer, utan tvärtom för att stödja dem."<sup>134</sup> Här är det frågan om utrymmen inom ramen för enskilda organisationer:

---

133. *ibid*:112.

134. *ibid*:116.

Nya företag kan skyddas i skuggan av gamla organisationer, till exempel inom en universitetsinstitution. Vi kan också säga att stater skyddar nya företag genom skyddstullar och andra former av reglering. Internet utvecklades i skuggade utrymmen inom den amerikanska försvarsmakten och inom olika universitetsmiljöer. (ibid:117)

### **Om organisatorisk tröghet till förändring**

Öppna sociala utrymmen existerar, som ovan antytts, under förutsättning att etablerade organisationer har en inbyggd tröghet till (snabb) förändring,<sup>135</sup> att de har en både oförmåga och ovilja till att organisera utrymmets lösa resurser. *Oförmågan* beror på svårigheten att ställa om kollektiva resurser såsom byggnader, maskiner, jordegendomar, människor, kunskap och förtroendekapital. Den avser också svårigheten att förändra regler, beslutsprocesser, organisationskultur och (bristande) förmåga att uppfatta problem och möjligheter i sin omgivning. Ser vi till exempel till förändring av kollektiva resurser, så ligger svårigheten i att de är inriktade på en viss typ av verksamhet och inte en annan, vilket i sin tur innebär att en förändring kan leda till att resurser går till spillo. Det kan också vara som när det gäller ett företags rykte, dess namn och varumärke, det vill säga risikabelt att utmana omvärldens erfarenheter och förväntningar genom att byta inriktning, eftersom det kan ta lång tid att återuppbygga ett förlorat förtroendekapital eller förlorade kontakter och relationer.<sup>136</sup>

När det gäller *oviljan* att förändras, avses både kulturella och ideologiska värderingar, som finns i organisationer, och lojalitet, vanor och rädsla hos olika grupper att förlora makt, inflytande och trygghet. Lojalitet, exempelvis, kan vara en källa till tröghet genom att

---

135. ibid:61-101.

136. ibid:80.

människor investerat resurser i solidaritet och samhörighet med arbetskamrater i ett arbetslag (och utvecklat sklaganda).

## Resurser utifrån

Öppna sociala utrymmen – förekomsten av lösa resurser möjliga att organisera – är en central del i förklaringen till förändringar i det sociala landskapet: ingen öppning, ingen ny organisation! (Eller expansion och flyttning av gamla organisationer.) Det är dock inte alltid tillräckligt att öppningar finns för att de också ska fyllas av organisationer. Det kan röra sig om att gamla utrymmen inte ockuperats på grund av organisationers oförmåga att upptäcka befintliga resurser. Det kan också röra sig om okunskap och brist på resurser. I det fall att det är frågan om ren ovilja, kan det handla om naturresurser som inte utnyttjats på grund av att man inte har velat använda dem. Med andra ord: de resurser som är nödvändiga för att organisera ett utrymmes lösa resurser finns inte alltid i det öppna utrymmet, utan måste kanske komma utifrån, från andra delar av det sociala landskapet. Det kan gälla människor, pengar, kunskap, idéer och materiel. Grunden för det hela, att det överhuvudtaget ska ske en förändring, är emellertid att en viss typ av verksamhet verkligen efterfrågas.



## 8. Strategier i tiden: En skiss till förklaring

### Det sociala utrymmet i Norrköpings- respektive Linköpingsterrängen

Det sociala utrymme som låg till grund för utvecklingen av Norrköpingsmodellen respektive Linköpings utvecklingscentrum var ett både fritt och skyddat utrymme i flera, olika betydelser, närmare bestämt en kombination av ett delvis övergivet, delvis gammalt, delvis bevakat och ett delvis reglerat utrymme.<sup>137</sup> Utrymmet var *övergivet* i meningen att Ericsson vid sina strukturförändringar frigjorde resurser: människor sades upp och lokaler tömdes. Det var dock inte övergivet i riktigt samma mening som den Ahrne och Papakostas talar om, det vill säga i meningen relativ tröghet, att organisationer långsamt förändras och frigör resurser. I detta fall, vid Ericssons nedläggningar, var det frågan om att resurser frigjordes både plötsligt och drastiskt. Det var inte heller övergivet i meningen att uppsagd personal inte skulle få stöd någonstans ifrån, till exempel av Arbetsförmedlingen, eller att lokalerna inte skulle komma att fyllas av andra verksamheter. Resurserna var övergivna i betydelsen att de för en

---

137. Jag har inte gjort riktigt klart för mig om organisationer, som fyller ett utrymme, enligt Ahrne och Papakostas, kan utgöras av *projektorganisationer*, bestående av flera etablerade organisationer. Jag söker dock använda begreppet öppna sociala utrymmen som vore det tillämpligt även i fallet projektorganisationer.

kortare eller längre period var lösa och kunde organiseras på ett annat sätt och/eller av andra huvudmän.

Utrymmet var *gammalt* i meningen att det under en längre tid hade varit möjligt att i samband med neddragningar använda sig av bemanningsföretag; privat arbetsförmedling och formell förmedling av personal för uthyrning hade varit lagligt sedan 1992,<sup>138</sup> vilket hade givit fart åt bemanningsbranschens expansion. Denna möjlighet hade till exempel inte använts vid 1997 års uppsägningar av 1 700 anställda i Norrköping: Företaget gjorde då inte på något särskilt annorlunda sätt, utan genomförde neddragningarna och det paket av åtgärder som erbjöds de uppsagda på i stort sett egen hand. Vad som dock gjordes, en tid senare, var att man uppdrog åt bemanningsföretaget Proffice att hitta nya jobb åt femton uppsagda kontorister. Uppdraget innebar att uppsagd personal visstidsanställdes i Proffice under 12 månader och deltog i ett utvecklingsprogram, liknande det som senare, fast i betydligt större skala, användes i Norrköpingsmodellen.

När det gäller utrymmets *bevakning*, så var det så att Länsarbetsnämnden och Arbetsförmedlingen inte gärna gick in i en närmare samverkan med bemanningsföretag. Detta förändrades visserligen i och med Ericssons nedläggning i Norrköping och att AMS intog en mer öppen hållning till bemanningsföretagen. Eller som en av länsarbetsnämndens chefer sa:

Och jag kan säga att samtidigt som det här kom [Ericssons förfrågan om närmare samverkan] så hade man gett så klara direktiv från staten om vårt förhållningssätt till bemanningsföretagen, att vi skulle se på dom som ytterligare en aktör och att det inte var frågan om konkurrenser. Utan såg vi till att samarbeta, att var och en gjorde det den var bra på, så var det resultatet som räknades.

---

138. Isaksson och Bellaagh 1999.

Inom Länsarbetsnämnden och Arbetsförmedlingen fanns det ändå ansatser till kontroll av det sociala utrymmet, grundade i uppfattningen att det av ideologiska skäl var fel att samarbeta med ett bemanningsföretag.

Utrymmet bevakades även av Trygghetsrådet, vilket blev tydligt vid tillkomsten av Norrköpingsmodellen och Linköpings utvecklingscentrum. Trygghetsrådets personal upplevde sig som konkurrenter till bemanningsföretagen och var rädda för att en närmare samverkan skulle innebära att bemanningsföretagen oförtjänt fick tillgång till, som en av de anställda sa, ”våra utvecklade program och verktyg”.

Utrymmet *reglerades* genom organisationernas målsättningar och uppdrag. Arbetsmarknadsverkets (AMS, Länsarbetsnämndens och Arbetsförmedlingens) verksamhet var till exempel reglerat genom lagar, förordningar och mål som regering och riksdag lagt fast. Här fanns ”... inga särskilda mål eller särskilt anvisade resurser för personer som varslats om uppsägning och riskerar att bli arbetslösa” (AMS 2003b:35). Verkets primära uppgift var att förmedla arbete till arbetssökande och arbetskraft till arbetsgivare, även om uppgiften också var att erbjuda arbetsmarknadsutbildningar och stöd till dem som hade svårt att få arbete. När det gällde varsel skulle Arbetsmarknadsverket följa Främjandelagen och dess föreskrifter om åtgärder i de fall att ett företag bröt mot reglerna om varselplikt vid driftsinskränkningar. Länsarbetsnämnden skulle vidare, enligt rekommendationer från AMS, tillsätta en:

... särskild samrådsgrupp med representanter för länsarbetsnämnd, arbetsförmedling, arbetsgivare och de berörda fackliga organisationerna på företaget för att underlätta arbetstagarnas omställning vid driftsinskränkning som kan medföra uppsägning. I de fall där det behövs kan berörd kommun också bjudas in att medverka i samråds-

gruppen. Den omfattning ett varsel bör ha för att en samrådsgrupp ska bildas är inte reglerad utan en bedömningsfråga som länsarbetsnämndens ledning har att ta ställning till från fall till fall. (AMS 2003b:35)

Detsamma gällde för övriga organisationer. Trygghetsrådet, exempelvis, var förvisso inte reglerat av regering och riksdag, men väl av SAF (svenskt Näringsliv) och PTK och det omställningsavtal som slutits mellan dem (och följaktligen inte omfattade stöd till uppsagda LO-grupper).

## Resurser och yttre tryck

Det sociala utrymmet upptäcktes inte och togs heller inte i anspråk förrän en tid efter att Ericsson offentliggjort att fabriken i Norrköping skulle läggas ner. I inledningsskedet, i början av 1999, fanns inget som tydde på att vare sig Ericsson eller någon av de övriga aktörerna hade uppfattat några nya möjligheter eller hade för avsikt att göra på ett annat sätt än vid tidigare neddragningar. Mönstret var det igenkända: Nedläggningsbeslutet offentliggjordes, helt sonika, och förhandlingar vidtog i ”vanlig” ordning. Ericssons ledning<sup>139</sup> föreföll snarare ha för avsikt att ligga relativt nära den regulativa institutionella ramens minimikrav, där det gäller att dels *informera* de fackliga organisationerna, enligt MBL, och dels *informera* Länsarbetsnäm-

---

139. Här har inte närmare utretts vilken del ledningen respektive ägarna har i nedläggningsbeslutet och det sätt på vilket nedläggningen sker. Ledningens ställning i relation till ägarna, i allmänhet, är i vart fall oklar. Frågan har ofta ställts om det är ägarna eller ledningen/exekutiven som styr företaget. För en vidare diskussion, se bl.a. Abrahamson 1992:131-137 och Scott 1992:291.



den, enligt Främjandelagen (och inom dess bestämda tidsramar).<sup>140</sup> Vad som därefter oftast sker, är att Arbetsförmedlingen *informerar* uppsagd personal om arbetsmarknad och möjliga utbildningar och att uppsägningarna verkställs enligt Lagen om anställningsskydd.

Det fanns alltså flera skäl – inte bara förekomsten av ett socialt utrymme – till upprinnelsen av Norrköpingsmodellen respektive Linköpings utvecklingscentrum. I både Norrköping och Linköping var det även frågan om att människor och organisationer mobiliserade resurser och bildade opinion mot företagets nedläggning och på så sätt utövade ett yttre tryck på företaget att inte bara lägga ner. I Linköping fanns utöver detta också både ett regulativt tryck, ett hot om nya begränsningar för företagets ageranden och, genom Norrköpingsmodellen, ett kognitivt tryck, ett ”gott exempel” på hur större neddragningar kunde göras.

## I Norrköping

Under våren 1999 hade det stått alltmer klart att Ericssons rykte stod på spel – åtminstone föreföll det så, inte minst bland företagets chefer. Kritiken mot företaget hade kommit från fackliga företrädare, politiker, journalister och offentligtanställda tjänstemän och framförts i riks- och lokalpress lika väl som radio och teve. Företaget hade ansetts bete sig svinaktigt, sakna medkänsla, inte ta sitt ansvar eller ha en misslyckad företagsledning med mera. Ett problem, för företagets del, var att varumärket var en strategisk resurs, en potentiell

---

140. Företagets ställning är stark i dessa avseenden. Det är helt upp till ledningen/ägarna om en nedläggning ska göras eller ej. Medbestämmandelagen ger visserligen löntagarna möjlighet till visst inflytande men är underordnad Aktiebolagslagen i huvudmannafrågor, vilket i stora drag innebär att ett företag i samband med uppsägningar endast behöver informera de fackliga organisationerna om sina beslut för att sedan, enligt Främjandelagen, även informera Länsarbetsnämnden i överensstämmelse med angivna tidsramar.

konkurrensfördel som skulle utvecklas och vårdas.<sup>141</sup> Ett företags namn, dess produkter eller tjänster, skulle förmedla något gott, till exempel hög kvalitet och god service, eller, som i fallet mobiltelefoner, en dröm och en livsstil (jfr Klein 2001). Anledningen till detta, att ett företag intar denna position har formulerats enligt följande, av ekonomen Mats Urde:<sup>142</sup>

- Ökad konkurrens – gör att alternativa produkter och tjänster finns tillgängliga.
- Likvärdig funktion på olika alternativa produkter/tjänster gör att det är svårt för kunden att välja på ett objektivt sätt.
- Ekonomisk tillväxt har lett till att inköp av varor som inte är livsnödvändiga har ökat markant.
- Den ökande tidsbristen samt varor och tjänsters ökade komplexitet gör det svårare för kunden att göra ett rationellt val.

Med utvecklingen av Internet och den nya informations- och kommunikationsteknologin har skyddet av varumärket dessutom fått nya dimensioner – det blir snabbt (internationellt) känt om ett företag överskrider gränsen för vad som anses vara socialt, ekonomiskt eller miljömässigt acceptabelt, vilket kan komma att röra vid ett företags själva livsnerv, förmågan att tjäna pengar.

Företagets ledning ställde sig frågan, om det var möjligt att göra på ett nytt och annorlunda sätt i jämförelse med tidigare neddrag-

---

141. I Norrköping tillverkades AXE-system och nätlösningar, dvs. produkter där konsumentmakten kan tyckas vara liten. Detta innebar dock inte att kritik mot företagets neddragningar på denna, systemsidan, inte skulle kunna få konsekvenser för företagets verksamhet på andra områden, t ex mobilsidan, där konsumentmakten är större. Ett dåligt rykte inom en viss verksamhet smittar av sig på annan verksamhet, inom ett och samma företag. Vid 1997 års neddragningar i Norrköping (på systemsidan) uppmanade t ex ledande politiker till bojkott av Ericssons mobiltelefoner, dvs. företagets mobilsida. När det sedan gällde Ericssons fortsatta neddragningar, var det frågan om stora neddragningar på just mobilsidan, i bl a Linköping och Kumla.

142. Citerat efter Mats Urde i Metall 2002:39.

ningar, då det visat sig vara svårt att samtidigt med en neddragning skapa, som man sa, både intern och extern goodwill. 1997 års neddragningar hade, enligt personal från företaget och Arbetsförmedlingen, kantats av bristande samordning, avsaknad av systematisk problemlösning, svagt utvecklad mötesverksamhet, ad hoc-lösningar och otydlig arbetsdelning. Ericssons ledning sade sig å sin sida också ha saknat nätverk och kompetens om praktikplatser, arbetsmarknadsåtgärder och utbildningar.

Var det möjligt att vidareutveckla och expandera det projekt som just avslutats i samarbete med bemanningsföretaget Proffice, där femton kontorister/tjänstemän hade övergått i visstidsanställning i Proffice och under 12 månader följt ett utvecklingsprogram? Skulle det till och med bli *billigare* än att göra på samma sätt som vid 1997 års neddragning? Företagsledningen hade positiva erfarenheter av både projektet och Proffice, en för företaget relativt ny aktör att sluta avtal och samarbeta med. Diskussioner inleddes med Proffice och de fackliga organisationerna, varvid tidigare erfarenheter och både traditionella och otraditionella alternativ ventilerades. Gruppen (som snart utvidgades med Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen, kommunen, Länsstyrelsen och Trygghetsrådet) fick karaktären av en entreprenörsfunktion, det vill säga en grupp av människor som kombinerade sina organisationers produktionsmedel på ett annorlunda sätt.<sup>143</sup> Diskussionerna – insatta i en kontext av respektive organisations maktresurser och Ericssons beräkningar av kostnaderna för olika handlingsalternativ, men även individers auktoritet, personlighet och sociala nätverk – ledde så småningom fram till Norrköpingsmodellen, vars organisation vilade på framförallt de formella bindningarna mellan Ericsson, Proffice och de fackliga organisationerna.

---

143. Se Schumpeter 1994:1-45.

Ett företag inom bemanningsbranschen, en bransch vars område var skyddat genom lagstiftning fram till 1992, var således en central del i förklaringen till att Ericsson hade en ny, ekonomisk-etisk beredskap, och startade ett i sammanhanget annorlunda utbyte och samarbete med inte bara Proffice och de fackliga organisationerna utan även med staten, kommunen och Trygghetsrådet.

## **I Linköping**

Ericsson fortsatte i Linköping på den i Norrköping inslagna banan. Det var även fortsättningsvis viktigt att skydda varumärket och att det fanns erfarenheter av personalavveckling i samarbete med ett bemanningsföretag. Men skälen var nu fler. Ericsson hade inte bara lärdomar av utbyte och samarbete med ett bemanningsföretag i liten skala, utan även av utbyte och samarbete i stor skala, i Norrköpingsmodellen, som bedömdes som framgångsrik av såväl Ericsson och Proffice som facken och övriga samverkansparter. Här fanns en förebild, ett så kallat gott exempel för större avvecklingsprojekt, som Ericsson använde för utvecklingen av en modell för framtida neddragningar, det vill säga inte bara i Linköping utan även på en rad ytterligare orter. Enligt denna modell skulle uppsagd personal erbjudas anställning i ett bemanningsföretag under maximalt 12 månader och:

- få bibehållen lön under anställningstiden
- genomgå individuella karriärprogram
- delta i grupparbeten med handledare om 15-20 personer
- få löneutfyllnad i de fall att de fick en ny anställning till lägre lön (under maximalt 12 månader)

Projekten skulle ledas av en styrgrupp med representanter från Ericsson, de fackliga organisationerna och inhyrda bemanningsföretag. Ordförandeposten skulle tillsättas av Ericsson, som genom avtal med bemanningsföretagen skulle kontrollera verksamheten.

Allmänheten, eller rättare sagt fackliga företrädare, politiker, anställda, tjänstemän och journalister, använde också Norrköpingsmodellen som norm, fast nu för de krav som ställdes på företaget. Här fanns erfarenheter och praktiker att hänvisa till.<sup>144</sup>

Det var även så, att andra aktörer, framförallt den socialdemokratiska regeringen, men även LO, agerade på ett sätt som kunde ses som ett hot från företagets sida. Regeringen avsatte, som tidigare nämnts, resurser till två utredningar, en om generella villkor för omställning vid driftsinskränkningar och nedläggningar och en om rättsläget i Europeiska Unionens medlemsstater. Utredningarna kunde tänkas stödja argument om regleringar som ytterligare begränsade företagets handlingsutrymme i samband med nedläggningar och inskränkningar; de kunde komma att bidra till utvecklingen av ny lagstiftning på området. Regeringen tillsatte även en speciell kontaktperson, en person vars perspektiv var starkt knutet till LO. Kontaktpersonens uppgift var att följa Ericssons neddragningar för att försöka dämpa effekterna, bevaka om och på vilket sätt Ericsson tog ansvar gentemot personal och orter, bidra till samarbetet mellan företag och övriga aktörer, men också försöka förstå på vilket sätt samhället som helhet kunde förbättra beredskapen inför kommande, liknande situationer. LO, å sin sida, hade i samtal med Svenskt Näringsliv visat stort intresse av att få till stånd ett omställningsavtal,

---

144. För Proffice del var Norrköpingsmodellen modell för vad företaget gjorde vid andra omställningar, t ex vid Ericssons neddragningar i Kumla (se Bruhn 2003). Företaget vidareutvecklades dessutom i detta avseende i och med uppköpet av outplacementföretaget Antenn Samarbetspartners år 2000, vilket numera "... arbetar med utveckling av organisation, chefer och kompetens samt projekt för att hantera övertalighet" ([www.antenn.se](http://www.antenn.se)).

som garanterade stöd till ny anställning eller vidareutbildning i samband med uppsägningar.

DEL IV

---

# Avslutning





## 9. Normer och regler under förändring

### En göra-som-Ericsson-norm

Ett av skälen till att Ericsson fortsatte att *göra mer* än tidigare, var att det nu fanns kunskap om ett annat sätt att göra neddragningar i jämförelse med det mer traditionella, ett sätt som passade med tanke på både företagsekonomiska och normativa bedömningar. Spelade detta någon roll i samband med andra neddragningar, av andra företag? Ja, det tycks så. Den terräng i vilken företag agerade hade kompletterats med nya kunskaper och normer i samband med neddragningar. När Gusab, ett företag inom Sandvikkoncernen med tillverkning av rostfri fjädertråd, i maj 2002, meddelade att det skulle säga upp 107 anställda i Mjölby, använde det sig på ett tidigt stadium – innan MBL-förhandlingarna genomförts – av erfarenheter från Ericssons projekt:

Man bjöd in personer som arbetat med LUC för att diskutera hur ett bra program borde vara utformat. (Manninen 2004:17)

Gusabs personal erbjöds ett ettårigt så kallat Trygghetspaket i kombination med en produktionsbonus. I Trygghetspaketet ingick avgångsvederlag, avtalspension, pensionsförsäkring, utbildningsstöd,

datautbildning och prova-på-jobb.<sup>145</sup> Här ingick också att uppmärksamma personer med särskilt stora svårigheter att få ett nytt arbete på grund av ålder och/eller utbildning, samt att kartlägga långtids-sjuka och personer med rehabiliteringsbehov. Produktionsbonusen var till för att motivera personalen att hålla upp produktionsnivån, vilket den också gjorde: lönen nästan dubblerades vissa månader.

Gusabs omställningsarbete bedrevs i egen regi (utan bemanningsföretag) även om det också omfattades av en person från personalförmedlingsföretaget Industrikompetens, som arbetat med Ericssons neddragningar i Linköping, samt en samrådsgrupp, precis som vid Ericssons neddragningar i Norrköping och Linköping. I samrådsgruppen fanns företrädare för Gusab, Metall, SIF, Ledarna, Industrikompetens, Trygghetsrådet, Arbetsförmedlingen, Mjölby kommun, Komvux Mjölby och Länsarbetsnämnden (med erfarenheter från Ericssons nedläggningar i Norrköping och Linköping).

En göra-som-Ericsson-norm hade utvecklats: ett företag skulle göra som Ericsson gjorde när det drog ner. Normen kom till uttryck i ett flertal situationer, bland annat när det gällde opinionens krav på Sanmina-SCI, ett amerikanskt företag som i mars 2002 offentliggjorde att det skulle avveckla verksamheten och säga upp 620 personer i Motala. Snart blev det känt att de lokala fackklubbarna (Metall, SIF, CF och Ledarna) krävde företaget på 40 miljoner kronor i skadestånd för brott mot Medbestämmandelagen när det gällde informationsplikt och förhandlingsrätt.<sup>146</sup> Här fanns ett internt företagsdokument där det framgick att företaget hade haft en utarbetad plan för hur avvecklingen skulle gå till och att företaget i utbyte mot ett åtgärdsprogram för de anställda ville kringgå turordningsreglerna

---

145. Se Manninen 2004:16-20.

146. Se [www.motalatidning.se](http://www.motalatidning.se) 020501 och 020515, [www.dn.se](http://www.dn.se) 020501 och Östgöta Correspondenten 020502, 020620 och 020621.

och få facken att avstå från löntagarkonsulter.<sup>147</sup> Landshövdingen menade att företagets erbjudande av en ”halv Norrköpingsmodell” var fullständigt oacceptabelt och att östgötarna mot bakgrund av Ericssons neddragningar inte var vana vid den nivån.<sup>148</sup> Socialdemokraternas partisekreterare, Lars Stjernkvist, menade för sin del att Motala drabbats av en extremt cynisk koncern, och hänvisade både till Ericssons Norrköpingsmodell och att S-kongressen diskuterat ”kraftigare lagstiftning”,<sup>149</sup> medan ledarskribenten i Motala & Vadstena Tidning var av uppfattningen att Sanmina-SCI:s erbjudande om sex månaders utslussning, genom Proffice, inte var tillräckligt.<sup>150</sup>

Hur generöst företagsledningen än tycker att det är. Den så kallade Norrköpingsmodellen måste gälla även i Motala.

De lokala förhandlingarna mellan företagsledningen och fackklubbarna strandade i slutet av maj, bland annat på grund av oenighet om tillämpningen av Lagen om anställningsskydds turordningsregler och hur lång tid de uppsagda skulle få i ett omställningsprogram.<sup>151</sup> Förhandlingarna fördes upp till central nivå och resulterade i slutet av juni, 2002, i en uppgörelse om ett omställningsprogram, det så kallade Antennprogrammet, som förvisso inte var lika generöst som Ericssons avvecklingsprojekt.<sup>152</sup>

Göra-som-Ericsson-normen användes flitigt, bland annat när Landshövdingen bjöd in till fortlöpande diskussioner med företrädare för företag, kommuner och fackliga organisationer; här handlade det inte bara om företagets situation och utveckling utan också om deras sociala ansvar. Sannolikt var det så, att Ericssons sätt att lägga

---

147. Se t ex [www.dagensarbete.se](http://www.dagensarbete.se).

148. Intervju i Östgöra Correspondenten 020404: [www.corren.se](http://www.corren.se).

149. Intervju i Östgöra Correspondenten 020514: [www.corren.se](http://www.corren.se).

150. Motala & Vadstena Tidning 020601: [www.motalatidning.se](http://www.motalatidning.se)

151. Manninen 2004:21.

152. Jfr Manninen 2004:21.

ner även hade betydelse för att en tredjedel (4 201 anställda i 12 företag) av totalt 12 000 varslade personer under perioden 2001-2003 fick tillgång till ett så kallat omställningsprogram i Östergötland.<sup>153</sup>

## Om normens utbredning

Går vi utanför Östergötland finner vi andra situationer där Ericssons sätt att dra ner spelade en både kognitiv och normativ roll i diskussioner mellan företag, fack, politiker och tjänstemän. Så var det till exempel när det kanadensiska företaget Bombardier i mars 2004 offentliggjorde att det under 2005 skulle lägga ner tillverkningen av vagnskorgar till tåg och tunnelbanevagnar i Kalmar. Kunskaper om Norrköpingsmodellen användes av såväl regeringen som fackliga företrädare och lokalpolitiker för att ställa krav på företaget att göra mer än vad som krävdes enligt lag och avtal.<sup>154</sup> Leif Pagrotsky, den socialdemokratiska näringslivsministern, var en av dem som gjorde det: han berömde Ericsson för sitt sätt att göra nedskärningar i Norrköping och Kumla och förväntade sig samma beteende av Bombardier.<sup>155</sup> Så småningom – efter ytterligare påtryckningar – kom företaget också att erbjuda de 540 anställda ett 12 månaders stödprogram med full lön, kommunen ett bidrag om 20 miljoner för

---

153. Se Manninen 2004. Definitionen på ett omställningsprogram är här, att det ska ge övertalig personal någon form av stödinsatser utöver vad som krävs i lagar och avtal (ibid. s 4). Det är härvidlag inte tillräckligt med enbart arbetsbefriad uppsägningstid. Exempel på vad som räknas är förlängda uppsägningstider i kombination med insatser från Trygghetsrådet.

154. Regeringen tillsatte även här, precis som vid Ericssons neddragningar, en kontaktperson för att för regeringens räkning överlägga med de olika parter som berördes av varslen (dock inte bara i Kalmar utan i hela regionen). Se Pressmeddelande 29 mars 2004, Näringsdepartementet.

155. Barometern 040503: [www.barometern.se](http://www.barometern.se)

att starta ett lokalt utvecklingscentrum och dem som stannade kvar tills verksamheten var nedlagd en bonus på 100 000 kronor.

Ett annat exempel var den situation som uppstod när Electrolux under våren 2004 deklarerade att det skulle lägga ner dammsugar-tillverkningen i Västervik och flytta till Ungern. Arbetslivsminister Hans Karlsson "... utgår från att Electrolux i Västervik tar sitt ansvar"<sup>156</sup> och hoppas att företaget ska "... agera på ett sådant sätt att vi kan vara lika nöjda med dem, som vi var med Ericsson efter deras fabriksnedläggningar".<sup>157</sup> Så blev det dock inte. När företaget i mars 2005 slutligen stängde fabriken, hade de drygt 500 personer som sagts upp inte erbjudits något extra stöd. Electrolux sköt visserligen till pengar för att de uppsagda skulle få möjlighet till skraddarsydd utbildning, men var samtidigt inte berett att lösa frågan om försörjning under utbildningstiden. Frågan var särskilt betydelsefull med tanke på att många av de uppsagda var i fyrtiofemårsåldern och tveksamma till att ta studielån.

Electrolux agerande väckte anstöt och det moderata kommunalrådet i Västervik, Harald Hjalmarsson, jämförde Bombardiernas beteende med Electrolux och tyckte det var underligt "... att ett företag som bara har varit ett par år i Sverige är generösare än Electrolux som har sina rötter här".<sup>158</sup> Kanske hade en jämförelse mellan Whirlpool, ett annat multinationellt företag inom vitvarubranschen, fast amerikanskt, och Electrolux, landat i ungefär samma fundering. Whirlpool erbjöd nämligen de 400 övertaliga vid ugnstillverkningen i Norrköping 12 månaders anställning med bibehållen lön i ett internt drivet program, kallat Utsikt.<sup>159</sup> Företaget annonserade också i

---

156. Artikel, Näringsdepartementet 19 mars 2004.

157. Intervju med Hans Karlsson i Näringsliv 040701.

158. Intervju med Harald Hjalmarsson i Dagens Nyheter 040916.

159. Manninen 2004:6.

god tid om kommande förändringar, drygt tre år innan de sista personerna skulle komma att lämna omställningsprogrammet.

En fråga som infinner sig mot bakgrund av ovanstående, är vilken betydelse varumärket i så fall hade för Ericssons agerande. Om nu varumärket hade betydelse för att Ericsson gjorde som det gjorde vid sina neddragningar, borde då inte också Electrolux – som också kan sägas agera på varumärkeskänsliga marknader – ha känt sig hotat och gjort mer än det gjorde för sina anställda? Nu har jag visserligen inte gjort någon undersökning av vare sig Electrolux agerande eller den kontext i vilken Electrolux lade ner sin verksamhet i Västervik, så närmare skillnader och likheter mellan Ericsson- och Electroluxfallet har inte urskiljts. Men en kompletterande, eller kanske alternativ förklaring till varumärkets betydelse som vore intressant att pröva, är ändå om Ericsson till skillnad från Electrolux dels haft ett annat beroende av staten, till exempel genom teknikupphandlingar, investeringsfonder och infrastruktursatsningar, och dels agerat på en marknad med högre tekniknivå. Skulle detta i så fall kunnat påverka Ericsson att undvika mer hårdföra och icke-dialogiska modeller á la Electrolux, som i stället verkar på tekniklätta och mer kostnadsbase- rade och institutionellt tunna marknader för hushållsprodukter? En närmare jämförelse skulle också behöva göras med andra företag, till exempel när det gäller relationen till svenska staten, där nämnda ut- ländska företag, Bombardier och Whirlpool, ju inte kan sägas ha haft samma relation till svenska staten som Ericsson och ändå valde att göra mer än de behövde, även om det inte var i samma omfattning. Ett av dem, Whirlpool, agerade dessutom inom samma bransch som Electrolux, det vill säga inom vitvarubranschen (dammsugare, kyl & frysar, spisar, ugnar, tvättmaskiner, diskmaskiner mm).

## Nya regler vid nedskärningar

I februari 2004 sluts så ett avtal om en omställningsförsäkring – det så kallade Omställningsavtalet – mellan LO och Svenskt Näringsliv.<sup>160</sup> Försäkringen omfattar omkring 900 000 privatanställda arbetare och har innehållsmässigt stora likheter med Ericssons sätt att under senare år göra neddragningar.<sup>161</sup> Försäkringen innebär att företag och lokal fackförening ska komma överens om vad de tror är de bästa åtgärderna och efter ansökan om bidrag hos Trygghetsfonden TSL<sup>162</sup> anlita en extern utförare; ramavtal har slutits med bland annat proficeföretaget Antenn, Manpower, Adecco, Lernia, Poolia och TRR Outplacement. Åtgärderna handlar, enligt de ramavtalslutande externa utförarnas produktblad, i stora drag, om både individuella och gruppvisa aktiviteter i syfte att kartlägga varje individs förutsättningar att få ett nytt arbete, utarbeta individuella handlingsplaner, skaffa praktikplatser och ge vägledning och stöd i att söka nytt arbete.<sup>163</sup>

---

160. Se förhandlingsprotokollet 2004-02-24 om en avgiftsbestämd omställningsförsäkring mellan Föreningen Svenskt Näringsliv och Landsorganisationen i Sverige (LO). Omställningsstödet började gälla från och med den 1 september 2004.

161. I vilken utsträckning Norrköpingsmodellen och LUC var förebilder för detta omställningsavtal har inte undersökts i denna studie. Det tycks dock som de i detta avseende har spelat en viss roll med tanke på att bägge projekten (och Ericssons neddragningsprojekt på orter som exempelvis Kumla, Gävle och Kista) uppmärksammades i positiva ordalag i såväl massmedia som regeringskretsar (i t ex arbetslivsminister Karlssons rapport 2002 om Ericssons neddragningar) och i den statliga utredningen om generella villkor för omställning vid driftsinskränkningar (SOU 2002:59) samt Telekomgruppens rapporter om bl a Arbetsförmedlingens aktiviteter på de orter som drabbats av stora varsel och hur Arbetsförmedlingen samverkat med andra aktörer (AMS 2003a och 2003b).

162. Svenskt Näringsliv och LO bildade Trygghetsfonden TSL för administration och beslut om stöd.

163. Se Trygghetsfonden TSL:s hemsida [www.tsl.se](http://www.tsl.se) och de externa utförarnas produktblad.

## Funderingar kring omställningsavtalet

Omställningsavtalet är nytt och dess betydelse som instrument för att hitta nya jobb vid omstruktureringar har ännu inte utvärderats: Fungerar det som det var tänkt? För vilka personer fungerar det bra respektive mindre bra? Har det någon betydelse om det handlar om små företag (när få sägs upp) eller om stora företag (när många sägs upp)?<sup>164</sup> Det är emellertid svårt att ändå inte notera att det kanske finns andra, icke avsedda konsekvenser av Omställningsavtalet, väl värda att forska vidare kring. En sådan är, enligt en första kartläggning som gjorts av Henrik Bäckström vid Arbetslivsinstitutet, att det "... förefaller finnas en påtaglig likriktning gällande de erbjudna omställningsprogrammen" (Bäckström 2005:30). Det tycks som att avtalet bidrar till en standardiserad individualisering av arbetslöshetsproblematiken:

Arbetslöshet i sig verkar uppfattas mindre som ett strukturproblem och mera som individproblem. (ibid:30)

En annan konsekvens är att Omställningsavtalet genom dess bindningar till privata leverantörer av programmen bidrar till en privatisering av arbetsmarknadspolitiken. Vad kan detta innebära? Kan det kanske vara så, som Bäckström frågar sig, att det på ett bättre sätt än tidigare stimulerar rörligheten på arbetsmarknaden? Ställer det möjligen till problem för de etablerade, offentliga aktörerna på området?

---

164. I Manninens undersökning av företags omställningsprogram i Östergötland under perioden 2001-2003 visade det sig att anställda som fick del av ett omställningsprogram kännetecknades av att de var anställda i storföretag, i både svensk- och utlandsägda koncerner, och att de ingick i vad som kan sägas vara större varsel: personer som omfattades av omställningsprogram ingick i varsel med i genomsnitt 350 personer per varsel, medan genomsnittet för Östergötland som helhet var 26 personer per varsel.



Får det positiva eller negativa konsekvenser för individ, företag och samhälle?

Det är lockande att för fortsatt forskning också ställa några frågor om kollektivavtalens framtida ställning: Vilken betydelse har Sveriges medlemskap i EU?<sup>165</sup> Att de arbetsrättsliga systemen harmonieras? Vilket system kommer i så fall att dominera – det svenska som är kollektivt inriktat, med organisationer på båda sidor, eller, som i många EU-länder, det mer individuellt inriktade, där de enskilda arbetstagarna tillerkänns rättigheter genom lagstiftning som de i huvudsak ska ta tillvara på egen hand?<sup>166</sup>

Vilken betydelse har det att utländska företag utför arbeten i Sverige med sin egen, inhemska arbetskraft? Exempel på detta är det lettiska byggföretag som bygger en skola i Vaxholm utanför Stockholm. Företagets anställda, bestående av lettisk arbetskraft, omfattas av ett avtal mellan företaget och det lettiska facket. Det svenska byggfacket, Byggnads, menar att det lettiska avtalet är sämre än det svenska och ett tryck mot lägre löner och sämre anställningsvillkor.<sup>167</sup> Byggnads har genom blockad vidtagit stridsåtgärder mot företaget och fått stöd av sju andra LO-förbund, som varslat om sympatiåtgärder: syftet är att få till stånd ett kollektivavtal som är att

---

165. Se Holke (2004) som i skriften *Svensk arbetsrätt i en internationell ekonomi* diskuterar just dessa frågor.

166. I rapporten *Aktivt arbetsliv* menar von Otter att det är det senare, en förskjutning mot lagstiftning, som kommer att gälla:

Ett större antal fackliga tvister förs juridiskt i stället för som förhandlingar på företags- eller nationell nivå. För svensk fackföreningsrörelse handlar det om en anpassning till de kontinentala ländernas system som bygger mer på lagar än på avtal. (von Otter 2003:61)

167. Se artiklarna "Fakta om Byggnads konflikt i Vaxholm", "Kollektivavtalet skyddar din lön", "Erland Olauson: Alla löntagare berörs om det blir tillåtet att dumpa svenska löner" och "Sju LO-förbund varslar om sympatiåtgärder ([www.lo.se](http://www.lo.se)) samt "Byggnads varnar för nya konflikter", "På måndag möts Byggnads och det lettiska byggfirman i AD", "Kräver att stridsåtgärder avblåses" och "Fackets advokater kritiserar Laval's metoder" (<http://lotidningen.lo.se>).

jämföra med ett svenskt byggavtal. Företaget, å sin sida, har stämt Byggnads inför Arbetsdomstolen och menar att Byggnads krav är så långtgående att det hindrar konkurrens och motverkar företags rätt att verka fritt inom EU-området, vilket i sin tur fått den lettiska regeringen att vilja ha ett utlåtande från EU-kommissionen om tillämpningen av EU:s regler för fri arbetskraftsrörlighet i Sverige.

Vilken betydelse har det, till sist, för kollektivavtalens framtida ställning att "... det utländska ägandet i börsnoterade svenska företag har ökat dramatiskt – från 7 procent 1989 till 32 procent idag".<sup>168</sup> Eller att en ökande andel av svensk industris utlandsaktiviteter har blivit oberoende av aktiviteter i Sverige och att svenska företags antal anställda idag är större utomlands än i Sverige?<sup>169</sup>

## Avslutande reflektioner

Vad är det som gör att ett företag gör betydligt mer än det tidigare gjort för sina anställda i samband med nedläggningar och inskränkningar? Följer vi fallet Ericsson tycks det vara frågan om förekomsten av öppna sociala utrymmen eller, annorlunda uttryckt, historiska tillfällighetsstrukturer, och resurser från andra delar av det sociala landskapet: Regeringen skakade inte längre fram ersättningssystem och AMS hanterade inte stora neddragningar, samtidigt som Ericsson var i behov av strategier för hantering av kraftiga svängningar i sitt personalbehov (minskad efterfrågan, ny teknik, outsourcing och flyttning av verksamheter), inte minst på grund av att regering,

---

168. Debattartikel av Fondbolagens förenings ordförande Mats Lagerqvist och vd Pia Nilsson i Dagens nyheter 031203.

169. Se Industriförbundet 1997:52-60.

fack, myndigheter, politiker och tidningsredaktioner satte tryck på företaget att inte bara lägga ner. Ericsson hade dessutom aktuella erfarenheter av både traditionella och mindre traditionella sätt att göra neddragningar och nya aktörer att sluta avtal med, det vill säga bemanningsföretagen, som var intresserade av att expandera inom området strukturförändringar med nedläggningar och uppsägningar som följd.

Hur det var i andra fall, med andra företag, har inte närmare undersökts i denna studie. Det vore emellertid intressant att pröva och vidareutveckla teorin om öppna sociala utrymmen genom mer utarbetade studier av en rad andra situationer, till exempel via jämförelser mellan företag som gör mer och företag som gör mindre än de tidigare gjort. Härvidlag skulle det också vara intressant att kontrastera utländska företag med inhemska företag, bland annat med anledning av att det ju inte tycks vara riktigt som man skulle kunna tro av tidigare forskning, att utländska företag nödvändigtvis gör mindre än svenska. Det kanadensiska företaget Bombardier, i Kalmar, gjorde till exempel betydligt mer än det svenska företaget Electrolux, i Västervik. Inte heller förefaller det stämma att företag inom samma bransch agerar likartat; Ericsson och Sanmina-SCI är båda i telekombranschen men Ericsson gjorde betydligt mer för sina anställda än Sanmina-SCI. Slutligen: Vad händer i andra länder? Vad skulle en komparation mellan olika länder inom exempelvis EU ge? Det verkar, för åtminstone svensk del, som att det krävts en betydligt mer internationaliserad och global ekonomi för att reglerna kring de ständigt återkommande problemen kring företags omstruktureringar verkligen skulle sättas under press. Detta vore också spännande att gå vidare med. Kanske skulle det på så sätt gå att få ytterligare kunskaper om både förändrade relationer mellan arbetsmarknadens huvudaktörer och uppkomsten av nya organisationsformer.



# Bilaga. Undersökningens uppläggning och genomförande

## Metodologi

### **Empiriskt material**<sup>170</sup>

Till grund för denna bok ligger både primär- och sekundäremperi. Det primärempiriska materialet har skapats genom fallstudier, en metod som är särskilt lämpad för frågor om *hur* och *varför* och till att undersöka ett *samtida* fenomen med särskild hänsyn tagen till *process* och *kontextuella* villkor (Yin 2003:1, 13-14, Hartley 2004:323-333). Fallstudierna utgörs av studier av dels Ericsson Telecoms nedläggning i Norrköping mellan 1999 och 2000 och dels Ericsson Mobile Communications avveckling i Linköping mellan 2001 och 2002. Det första fallet, Ericsson Telecoms nedläggning i Norrköping, valdes mot bakgrund av att jag under år 2000 gjorde en undersökning av denna nedläggning och fann att företaget gjort på ett radikalt annorlunda sätt i jämförelse med tidigare neddragningar

---

170. Med "empiriskt material" ansluter jag mig till Alvesson och Deetz i det att de menar att vad vi ofta kallar för data är påverkade/tolkade av forskaren:

Vi föredrar därför uttrycket 'empiriskt material' och menar att metaforen 'datainsamling' är direkt vilseledande. Det låter som om man plockar svamp. (Alvesson och Deetz 2000:127)

(Ahlstrand 2001). Det andra fallet, Ericsson Mobile Communications nedläggning i Linköping, valdes efter att jag några år senare först varit i kontakt med före detta anställda och fått veta att nedläggningen gjordes på ungefär samma sätt som i Norrköping.

Det sekundärempiriska materialet utgörs av andra forskares studier av dels Ericssons tidigare och fortsatta neddragningar och dels andra företags neddragningar. Studierna ligger liksom det primärempiriska materialet inom ramen för en i huvudsak svensk kontext, där arbetslivet på en och samma gång präglats av ökat utlandsberoende, traditioner av avtal (snarare än lagstiftning) och starka fackföreningar, vars framtida uppgifter bland annat har sagts handla om ”... att försäkra medlemmarna om deltagande i den lokala och regionala näringslivsutvecklingen inte minst vid nedläggningar och omställningar på de stora arbetsplatserna” (Brulin 2002:92).

### **Mellan studie ett och studie två**

De bägge fallstudierna gjordes vid två olika tillfällen, år 2000 respektive år 2004, och i två delvis olika sammanhang. Den första studien gjordes på uppdrag av Arbetslivsinstitutet i Norrköping och hade till syfte att ta reda på vad Norrköpingsmodellen var för något och hur det gick för deltagarna i relation till målen. Den andra studien gjordes efter att jag beviljats forskningsmedel från Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap (FAS). Syftet var här, att undersöka hur och varför Ericsson gjorde som det gjorde, det vill säga gjorde så mycket mer för sin personal än det gjorde vid 1997 års neddragning i Norrköping.

Att studierna gjordes vid olika tillfällen och med olika syften kan möjligen tyckas vara en försvårande omständighet, och visst hade det varit bra om studierna gjorts med ett och samma syfte och i ett och

samma sammanhang. Men samtidigt har det också inneburit fördelar eftersom tiden mellan den första och andra studien kunde utnyttjas till förberedelser och fördjupning och utveckling av *begreppsliga länkar* till (den empiriska) nedläggningsproblematiken (jfr Layder 1998:79-99):<sup>171</sup>

- I Norrköping var jag novis ifråga om nedläggningar och inskränkningar, medan jag i Linköping hade dels erfarenheter av Ericssons nedläggning i Norrköping och dels skisserat ett manus om tidigare forskning.
- I Norrköping hade jag inte på förhand tagit ställning till vilka begrepp som skulle kunna vara av intresse, medan jag i Linköping hade vidareutvecklat perspektivet från analysen av Norrköpingsstudien.
- I Norrköping tog det tid att formulera hypoteser, medan jag i Linköping hade formulerat hypoteser på förhand, till exempel om nya aktörer på svensk arbetsmarknad (bemanningföretag), skydd av varumärke, förekomst av ett så kallat gott exempel och fackliga och politiska organisationers inflytande.

## Metod

Den första fallstudien byggde på både kvalitativa och kvantitativa metoder, medan den andra byggde på endast kvalitativa. Den kvantitativa delen i den första studien (utvärderingsdelen) har inte varit av större intresse för denna studie och har därför utelämnats från diskussionen nedan.<sup>172</sup>

---

171. Med begreppsliga länkar underförstår jag att begreppen var öppna, att de inte var rigoröst definierade och som sådana skulle testas.

172. Fallstudier ska emellertid inte förknippas med endast kvalitativa metoder. Fallstudier kan likaväl bygga på kvantitativa metoder.

## Intervjuer, samtal och möten

I den första studien (Norrköping) gjordes intervjuer (ofta upprepa- de) med totalt 19 personer inom Ericsson, Proffice, Länsarbets- nämnden, Arbetsförmedlingen och Trygghetsrådet. Inom Ericsson intervjuades platschefer, chefer, fackliga företrädare och arbetare och tjänstemän. Inom Proffice, Länsarbetsnämnden, Arbetsförmedlingen och Trygghetsrådet intervjuades chefer och tjänstemän.

Intervjuerna strukturerades med hjälp av ett antal teman (och spe- lades in på band):

- den intervjuades bakgrund/karriär
- initiativet till Norrköpingsmodellen
- planering och styrning av Norrköpingsmodellen
- programmet Karriär & Utveckling
- uppföljningar och utvärderingar av Karriär & Utveckling
- aktörers olika roller och vad som uppfattats som svårigheter och möjligheter

Här utforskades vilka som var initiativtagare, hur ansvaret var förde- lat och vilket samspelet var mellan olika aktörer: ”Vem/vilka tog in- itiativ till Norrköpingsmodellen? Vem/vilka har ansvar för planering och genomförande? På vilket sätt har samarbetet med övriga aktörer förändrats? Har nya samarbeten utvecklats mellan er och ...? Vilka svårigheter har uppstått när det gäller...? Vem/vilka deltar i beslut om förändringar av projektet?” Etc. Jämförelser gjordes också med tidigare neddragningar, framförallt den som gjordes 1997, i Norrkö- ping, då 1 700 personer sades upp.

Även om respektive tema följdes av specifika frågor fanns det stora möjligheter för de intervjuade att komma in på områden som alls



inte planerats. Det gällde ju att fånga sådan information som plötsligt föreföll intressant och att följa upp denna i antingen redan pågående intervjuer eller vid senare tillfällen.

När det gällde den andra studien (Linköping), gjordes bandinspelade intervjuer med totalt sju personer: Ericssons platschef, Industrikompetens projektledare, metallklubbens ordförande, Arbetsförmedlingens handläggare, Länsstyrelsens representant i samrådsgruppen (samma person deltog i samrådsgruppen i Norrköping), en av medlemmarna i metallklubbens styrelse och en forskare vid Linköpings universitet. Den senare höll vid tiden för intervjun på att avsluta en kartläggning av 12 så kallade omställningsprogram i Östergötland under perioden 2001 till och med 2003 (se Manninen 2004), vilket innebar att jag snabbt fick tillgång till ett omfattande material om östgötaföretags neddragningsmetoder, bland annat Ericsson Mobile Communications sätt att lägga ner i Linköping.

Intervjuerna i Linköping utgick liksom i Norrköping från frågor om nedläggningsprocessen, till exempel vad som hände *innan* offentliggörandet av nedläggningen, *mellan* offentliggörandet och start av utvecklingsprojektet (Linköpings utvecklingscentrum) och *under* själva projektperioden. Här fanns frågor om när man förstod att det kunde bli aktuellt med neddragningar, hur Linköpings utvecklingscentrum kom till, hur förhandlingarna avlöpte, hur projektet organiserades, vilken betydelse Norrköpingsmodellen hade för nedläggningen i Linköping och om sådant jag visste skilde sig från nerläggningen i Norrköping, till exempel vad följden var av att regeringens kontaktperson, Hans Karlsson, deltog i Samrådsgruppen i Linköping. Frågor ställdes precis som i Norrköping även om initiativtagare, ansvarsfördelning och samspel mellan olika aktörer.

Under intervjuerna gjordes jämförelser med nedläggningen i Norrköping och vad som stått att läsa i forskningsrapporter och

massmedia om nedläggningar på andra orter. Jämförelser gjordes på flera sätt, ibland var det jag och ibland var det de intervjuade som initierade dem. I det fall att det var jag, kunde det ske genom att jag ställde frågor där jag först resonerade kring andra neddragningar eller att jag ställde frågor utan att för den skull nämna att de baserades på jämförelser med andra, liknande fall. De hypoteser jag hade, kom att undersökas på ungefär samma sätt, antingen var det de intervjuade själva som kom in på respektive område eller så var det jag. Här upplevde jag det som en klar fördel att jag mot bakgrund av norrköpingsstudien fortlöpande kunde relatera till händelser, personer och organisationer i intervjupersonernas omgivning.

Intervjuerna skilde sig från dem som gjordes i Norrköping genom att de gjordes ett år efter att avvecklingen var avslutad (i Norrköping gjordes de under pågående nedläggning). Det var ändå inte så, att de intervjuade hade svårigheter att minnas vad som, enligt deras mening, hade hänt. En bidragande orsak till detta var att de intervjuade hade stöd i dokument från projekttiden, till exempel projektbeskrivningar, utvärderingar och mötesprotokoll. De allra flesta hade dessutom, dagarna innan intervjuerna, deltagit i ovan nämnda kartläggning av 12 omställningsprogram, där de intervjuats och/eller ingått i en referensgrupp.

Utöver intervjuerna hade jag i både Norrköping och Linköping också en rad informella samtal med personal och deltagare, dels då jag (i Norrköping) vistades i de lokaler där projektverksamheten bedrevs, dels per telefon och via e-post och i samband med deltagande i seminarier, möten och insamling av dokumentation.

I anslutning till intervjuer och informella samtal, men även vid seminarier och deltagande i sammanträden<sup>173</sup> fördes anteckningar, som senare renskrevs och användes i analysarbetet.

## **Dokumentation**

Dokumentationen som samlades in kunde indelas i projektdokumentation, utredningar/forskningsrapporter och tidningsartiklar. Projektdokumentationen utgjordes av avtal, projektbeskrivningar, mötesprotokoll, programförklaringar, planer, utbildningsmaterial, personalförteckningar, resultatuppföljningar och utvärderingar. Den omfattade även kvantitativa uppgifter om kön, ålder, anställningstid, utbildning och hur det gått när det gäller jobb, utbildningar, pensioneringar, sjukskrivningar och arbetsmarknadspolitiska åtgärder.<sup>174</sup> Utredningarna/forskningsrapporterna, vanligen gjorda på uppdrag av regeringen, AMS, kommuner och arbetsförmedlingar, införskaffades med hjälp av intervjupersoner och via bibliotek och hemsidor. Tidningsartiklarna, ofta partsinlagor, insamlades via Internet och tillhörde såväl fackpress som dagstidningar och innehöll reportage, debattartiklar och intervjuer. Artiklarna spände i huvudsak över åren 2000 och 2004.

---

173. Deltagande i sammanträden avser framförallt Norrköpingsstudien. Vilka de var, samt deltagare, redovisas i referenslistan.

174. Projektdokumentationen innehöll som regel inga affärshemligheter eller på annat sätt sekretessbelagda uppgifter. I de fall att de gjorde detta, fick jag veta vilka de var, och försäkrade att de inte skulle offentliggöras.

## Arbete med analysen

Det fanns både likheter och skillnader i bearbetningen av det empiriska materialet från Norrköpings- respektive Linköpingstudien. Till likheterna hörde att arbetet med de bägge materialen innehöll tre, delvis integrerade moment. Ett moment var att bearbeta intervjuerna med hjälp av bandinspelningar och anteckningar, där jag använde mig av två metoder: den ena var att skriva ut bandinspelningar i text och att analysera dessa i samband med att jag reflekterade kring mina anteckningar, den andra var att renskriva mina anteckningar och att utveckla dessa genom att lyssna igenom bandinspelningar. Ett andra moment var att läsa och kategorisera insamlad dokumentation i olika pärmar, samt att skaffa mig en uppfattning om upprepningar, likheter, felaktigheter, relevans och huruvida författarna till dokumenten varit tendentiösa (Alvesson & Skoldberg 1994:123-130, May 1997:226-229). Ett tredje moment var att göra jämförelser mellan intervjuer (bandinspelningar och utskrifter av bandinspelningar), anteckningar och dokumentation för att problematisera händelser och utsagor och kontrollera dem mot olika källor (jfr multipla källor och triangulering i Yin 2003:13-14, 98-99, Burgess 1984:143-165, Denscombe 1998:103). I detta moment prövades, bekräftades, kullkastades och kompletterades hypoteser och mer eller mindre genomtänkta idéer i samspel med organisationsteoretiska begrepp, varvid min förståelse för nedläggningsprocesserna vidareutvecklades (jfr ”analytic generalization”, Yin 2003:32).

När det gällde användningen av dokumentationen, så skedde den på lite olika sätt, beroende på vilken typ av dokumentation det var frågan om. Projektdokumentationen (särskilt mötesprotokollen) hade störst betydelse när det gällde att kartlägga händelser och aktörernas ställningstaganden, överenskommelser och diskussioner vid

olika tidpunkter, vad de ansett som viktigt och mindre viktigt. Utredningar och rapporter av forskningskaraktär fungerade framförallt som underlag för att få grepp om tillstånd och förändringar bland andra företag och på en (arbetsmarknads-) politisk nivå, till exempel när det gällde regler vid neddragningar i andra europeiska länder. Tidningsartiklarna användes för att undersöka vad opinionsbildare och centralt placerade personer ansåg om Ericssons omstruktureringar. Artiklarna hade emellertid sin största vikt betydligt tidigare, *inför* intervjuerna, där de bidrog till utvecklingen av preliminära uppfattningar om händelser, organisationer och vilka personer som hade kunskap om vad.

Till skillnaderna hörde att jag vid bearbetningen av det empiriska materialet från Linköpingsstudien hade att arbeta med flera källor än vid analysen av materialet från Norrköpingsstudien. Nu var det frågan om att såväl Ericssons nedläggning i Norrköping som tidigare forskning, organisationsteori, hypoteser, intervjuer, projektdokumentation, utredningar och tidningsartiklar skulle relateras till mina frågeställningar om hur och varför företaget gjorde som det gjorde vid nedläggningarna i Norrköping och Linköping. En annan skillnad var att det empiriska materialet från Norrköpingsstudien, vid bearbetningen av det empiriska materialet från Linköpingstudien, redan resulterat i en rapport, vars beskrivningar och resultat nu delvis skulle omarbetas genom kompletteringar av oanvänt material och användningen av en uppsättning nya begrepp. Ambitionen var att hålla ett och samma fokus i bägge studierna för att således urskilja strukturen bakom nedläggningsprocesserna.



# Referenser

## Företagsdokumentation, pressmeddelanden, uppsatser och rapporter

### Norrköpingsstudien

- Arbetsmarknadsstyrelsen: Faktablad Aktivitetsgaranti augusti 2000
- Arbetsmarknadsstyrelsen: Information till arbetssökande Aktivitetsgaranti augusti 2000.
- Arbetsmarknadsstyrelsen: Pressmeddelande 990318.
- Arbetsmarknadsutsikterna för år 2001. Rapporten ingår i serie Ura som utges av AMS utredningsenhet (Ura 2000:10).
- Avgångar. Ericssons och Proffice fortlöpande uppföljningar av de före detta Ericssonanställda och deras nya försörjningsformer.
- Avtal avseende personalomställning mellan Ericsson och Proffice 990611.
- Avvecklingen 1999 (informationsblad).
- Dialog nr 2, februari 1999, nr 3, mars 1999, nr 4, maj 1999, nr 5, juni 1999, nr 6, september 1999.
- Dialog Special. Minnen från Ericsson i Norrköping 1962-1999.
- Erfarenheter och reflektioner från en industriell omstruktureringsprocess vid Ericsson Telecom AB Norrköping. (Detta är en rapport som är skriven av fem studenter vid Linköpings universitet under våren 1998: Yvonne Gustafsson, Jessica Heidling, Anneli Hövre, Emma Larsson, Marianne Vajstedt.)
- Ericsson Press Releases. Ericsson implementing forceful restructuring measures 990125.
- Ericsson. Pressmeddelande 990525: Norrköpingsmodellen erbjuds de 600 varslade vid Ericsson i Norrköping.
- Fakta. Ericsson Telecom AB – SPC Norrköping 990122.
- Frågor och svar angående måndag 25 januari.
- Frågor och svar om neddragningarna i Norrköping.

Frågor och svar om neddragningarna i Norrköping 990126, 990317, 990318, 990531, 990603, 990609.

Frågor & svar – transfer, 990531.

Förändringar under 1997-98, 980302.

Historik. Ericsson i Norrköping 990122.

Körschema kommunikation i Norrköping.

Länsstyrelsen Östergötland. Pressmeddelande 990525. Norrköpingsmodellen en god början.

Länsstyrelsen Östergötland. Landshövdingens lägesrapport till Näringsdepartementet 990615.

Länsstyrelsen Östergötland. Slutrapport angående Ericsson Telecoms nedläggning i Norrköping 000521.

Norrköpings kommun. Utkast till strategi i kontakterna med Ericsson 990215.

Norrköpings kommun. Minnesanteckningar från möte med arbetsgruppen för ProNova Science Park (PSP) och Media Mobility Consortium (MMC) den 1 mars 1999.

Norrköpings kommun. Minnesanteckningar från möte med arbetsgruppen för ProNova Science Park (PSP) och Media Mobility Consortium (MMC) den 31 mars 1999.

Norrköpings kommun. Utveckling Norrköping AB. Protokoll fört vid extra sammanträde med Utveckling Norrköping AB tisdagen den 18 maj 1999.

Norrköpingsmodellen. En mjuk övergång till en ny anställning (broschyr).

Omställningsavtalet mellan SAF och PTK. Trygghetsrådet.

Overheadmaterial som beskriver Norrköpingsmodellen.

Proffice Karriär & Utveckling. JobbFokus, februari 1999.

Proffice: Manual för handledare 989112 .

Proffice pressmeddelande 000619.

Protokoll från möten i Styrgruppen 990810-000915.

Protokoll från möten i Samrådsgruppen 990614-000414.

Protokoll från möten i Arbetsgruppen 990615-000519.

Protokoll från möten i Handledargruppen 990813, 990920, 991119, 991220, 000407, 000620.

Proffice pressmeddelande 000104.

Proffice pressmeddelande 000619.

Rustad för avveckling? En skildring av en Personalavdelnings sätt och förmåga att hantera ett företag i förändring. (Detta är en uppsats som är skriven av Lena Kristofersson på P-programmet vid Umeå universitet, vårterminen 1999.)

Råd till dig som söker nytt Arbete. Trygghetsrådet 1999.

Snabb-info 990108-991101 (samtliga för hela 1999).

Sven-Christer Nilssons tal till personalen 990125.



Supply Structure Change Program – faktapärm 970307.  
Trygghet i förändring. En presentation av Trygghetsrådets omställningsstöd (förstärkt outplacement), avgångsersättningar (AGE), rekryteringskanaler. 1998.  
Vi finns för dig som är uppsagd. Trygghetsrådet 2000.  
Årsredovisning, Ericsson 1999.  
Årsredovisning, Proffice 1999.  
Årsredovisning, Trygghetsrådet 1999.

## **Linköpingsstudien**

Avtal (utkast) mellan Ericsson Mobile Communication AB och Industrikompetens i Östergötland AB 010201.  
Ericsson och kompetens- och utvecklingsmodellerna i Sverige. En beskrivning. Information till medarbetare som sagts upp på grund av arbetsbrist 020513.  
Linköpings Utvecklingscentrum (en kort presentation).  
Linköpings Utvecklingscentrum. Ericsson samarbetar med The Empower Group och Industrikompetens. (Detta är en OH-presentation som handlar om bakgrunden, uppdraget, omfattningen, tidsplanen, organiseringen, grundsynen, introduktionen, arbetsmodellen mm.)  
Protokoll från möten i Samrådsgruppen 010403-030116.  
Resultatredovisning första etappen 020325.  
Resultatredovisning hela projektet 021220.  
Samarbetsavtal mellan Ericsson Mobile Communication AB och Empower AB 010306.  
Utvärdering av Linköpings Utvecklingscentrum 2002. (Detta är en utvärdering som gjordes halvvägs genom projektet av SKILL Studentkompetens AB 020429. Författare är Erika Sjöström, Karoline Dahlberg, Cecilia Fransén, Anna Larsson och Johanna Wallander.)  
Årsredovisning, Ericsson 1998.  
Årsredovisning, Ericsson 2001.  
Årsredovisning, Ericsson 2003.  
Årsredovisning, Ericsson 2004.  
Övertalighetsprojekt vid ECS i Linköping 2001-2002: Vad kan man lära sig av projektet? 030110. (Detta är ett OH-material framställt av Ericssons platschef i Linköping.)

# Intervjuer

Nedan redovisas strukturerade intervjuer och viktigare informella samtal.

## **Norrköpingsstudien**

### *Ericsson*

Håkan Gustafsson, VD Ericsson/Utveckling Norrköping AB 000607.  
Mitti Jerström, kommunikatör, 000523, 00060.  
Karl-Ulrik Nilsson, personalchef, 000120, 000218, 000523, 001002.

### *Deltagare/f.d. Ericssonanställda*

Monika Andersson, städare, förrådsarbetare och avlösare i växeln, 000912.  
Ann-Britt Regard, avsynare och förrådsarbetare, 000912.  
Bengt Hedberg, vaktmästare, 001003.

### *Fackliga organisationer*

Lars Johnsson, Ledarna, 000912.  
Inga-Lill Pettersson, Metall, 000824.

### *Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen*

Marianne Andersson, rehabiliteringshandläggare, 000824.  
Per Hallström, länsarbetsdirektör, 000315.  
Marianne Ranlöf, yrkesvägledare, 000911.  
Lena-Britt Rönnerberg, chef Af: industri, teknik och administration, 000120,  
000218, 000315, 000531.  
Britt Skau, bitr länsarbetsdirektör, 000120, 000315, 000911.

### *Länsstyrelsen*

Bernt Dahlbäck, planeringsdirektör, 000120, 000218, 000315.

### *Norrköpings kommun*

Jan Lindgren, näringslivsdirektör, 001003.

### *Proffice*

Gun Andersson, handledare, 000913.

Cecilia Borin, projektledare Karriär & Utveckling, 000120, 000218, 000522,  
001002.

Christer Goldring, handledare, 000531, 000607, 000731.

Annelie Hirschfelt, handledare, 000913.

Eva Jaldeland, regionchef, 000120.

Pär Thorell, handledare, 001003.

### *Trygghetsrådet*

Peter Lindqvist, rådgivare, 000913.

Lennart Wasseng, rådgivare, 000907.

## **Linköpingsstudien**

### *Ericsson*

Bengt Undén, platschef och ansvarig för Ericssons neddragningsprogram i  
Sverige, 040504.

### *Fackliga organisationer*

Eric Rynestad, Metall, 040315

Joel Zenkert, Metall, 051003

### *Länsarbetsnämnden/Arbetsförmedlingen*

Inger Ridderdal, handläggare, 041014

### *Länsstyrelsen*

Bernt Dahlbäck, planeringsdirektör, 040429

### *Industrikompetens*

Sven Jonsson, projektledare Industrikompetens, 040504

### *Linköpings universitet*

Esa Manninen, forskare, 040429

## Sammanträden

### **Norrköpingsstudien**

Jag har deltagit i fem sammanträden, tre i Samrådsgruppen, ett i Styrgruppen och ett mellan Proffice och Arbetsförmedlingen. Här har jag presenterat och fått synpunkter på undersökningen och fört anteckningar om deltagarnas diskussioner om projektet och dess utveckling. När det gäller presentation och diskussion av undersökningens resultat har jag också haft ett möte med deltagare och personal från Proffice och Arbetsförmedlingen. I det följande redovisas mötesdeltagarna i Samrådsgruppen, Styrgruppen och mötet mellan Arbetsförmedlingen och Proffice.

#### *Samrådsgruppen (20/1, 25/8 och 20/11 2000)*

Britt Skau, Länsarbetsnämnden, ordförande (20/1 2000)  
Per Hallström, Länsarbetsnämnden, ordförande (25/8 och 20/11 2000)  
Karl-Ulrik Nilsson, Ericsson  
Håkan Gustafsson, Ericsson  
Per Samuelsson, Ericsson  
Ann-Charlotte Malm, Ericsson  
Kate Berglund, Ericsson  
Inga-Lill Pettersson, Metall  
Britt-Louise Calderon, Metall

Lars Johnsson, Ledarna  
Lennart Wasseng, Trygghetsrådet  
Stefan Eklund, Trygghetsrådet  
Eva Jaldeland, Proffice  
Cecilia Borin, Proffice  
Bernt Dahlbäck, Länsstyrelsen  
Kerstin Pettersson, Norrköpings kommun  
Marianne Ranlöf, Arbetsförmedlingen  
Lena-Britt Rönnerberg, Arbetsförmedlingen  
Birgitta Rogestam Stavland, Länsarbetsnämnden, sekreterare

*Styrgruppen (17/11 2000)*

Karl-Ulrik Nilsson, Ericsson  
Håkan Gustafsson, Ericsson  
Per Samuelsson, Ericsson  
Kate Berglund, Ericsson  
Inga-Lill Pettersson, Metall  
Bernth-Inge Carlsson, SIF  
Lars Johnsson, Ledarna  
Cecilia Borin, Proffice  
Marianne Ranlöf, Arbetsförmedlingen  
Marianne Andersson, Arbetsförmedlingen/Proffice

*Proffice och Arbetsförmedlingen (21/11 2000)*

Cecilia Borin, Proffice  
Pär Thorell, Proffice  
Boel Zachrisson, Proffice  
Marianne Ranlöf, Arbetsförmedlingen  
Marianne Andersson, Arbetsförmedlingen/Proffice

## Litteratur

Abrahamsson, B (1992). Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik. Lund: Studentlitteratur.

- Abreu, R & David, F (2004). "Corporate Social Responsibility: Exploration Inside Experience and Practice at the European Level" i Crowther, D & Rayman-Bacchus, L (red) (2004).
- Ahlstrand, R (2001). *Norrköpingsmodellen. Ett projekt för ny sysselsättning åt personalen vid Ericsson Telecom i Norrköping*. Lund: Lund Studies in Sociology, Sociologiska institutionen.
- Ahlstrand, R (1998). *En tid av förändring. Dominerande koalitioner och organisationsstrukturer vid Volvo Lastvagnars monteringsfabriker i Tuve 1982-1994*. Lund: Research Reports, Sociologiska institutionen.
- Ahrne, G (1994). *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.
- Ahrne, G, Roman, C & Franzén, M (1996). *Det sociala landskapet. En sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Ahrne, G & Papakostas, A (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Alsén, G och Nilsson, A (1983). "Kommunens möjlighet att påverka strukturförändringar" och Staten, kommunerna och det lokala näringslivet" i Melin, L, Alsén, G, Holmström, M, Karlsson, T, Nilsson, A, Tapper, H (1983).
- Alvesson, M (1989). *Ledning av kunskapsföretag*. Stockholm: Norstedts.
- Alvesson, M, Sköldberg, K (1994). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M & Deetz, S (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- AMS (2002). *Kartläggning av det europeiska rättsläget vad gäller arbetsgivarens ansvar vid företagsnedläggningar*. Stockholm: AMS.
- AMS (2003a). *Särskilda insatser inom telekomsektorn, en kartläggning. Delrapport från Telekomgruppen*. Stockholm: AMS.
- AMS (2003b). *Slutrapport från Telekomgruppen*. Stockholm: AMS.
- Andersson, B (1999). *Ericsson stäms för MBL-brott*. Dagens Nyheter 990323
- Angelöw, B (1988). *Att berövas sitt arbete*. Rävlanda/Stockholm: Fri Press/Symposium Bokförlag.
- Ardelius, H (1979). *Strukturuomvandling och sysselsättning. Praktikkallet SSAB*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Bachrach, P, Baratz, M S (1962). "Two Faces of Power" i *American Political Science Review* 56:947-952.
- Bachrach, P, Baratz, M S (1970). *Power and Poverty. Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Barklöf, K (red) 2000. *Magra organisationer i arbetslivet. Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

- Barklöf, K (red) 2000. *Magra organisationer i arbetslivet. Smärtgränsen? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Benner, C (2002). *Work in the New Economy. Flexible Labor Markets in Silicon Valley*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Berger, S, Lundmark, M, Malmberg, A (1982). *Strukturomvandling och lokal förändringsberedskap. Kulturgeografiska institutionen*, Uppsala universitet.
- Berggren, C (1986). *Fack, företagsledning och besluten om företagets framtid*. Lund: Arkiv.
- Bowen, H (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bruhn, Anders (2003). *Omställning i Kumla. En utvärdering av de personalinriktade åtgärderna under omställningsprocessen vid Ericssons Kumlafabrik 2001-2002*. Universitetsbiblioteket: Örebro
- Brulin, G (2002). *Faktor x. Arbete och kapital i en lokal värld*. Stockholm: Bokförlaget Atlas.
- Brulin, G & Westberg, H (2000). "Tumregler för lokal och regional samverkan för tillväxt" i Tegle, S (2000) *Har den svenska modellen överlevt krisen. Utvecklingstendenser i arbetslivet inför 2000-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Burgess, R G (1984). *In the Field. An Introduction to Field Research*. London: George Allen & Unwin.
- Bäckström, H (2005). *Omställningsbranschen och omställningsavtalet mellan svenskt Näringsliv och LO*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Carroll, A B (1999). "Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct" i *Business & Society*, Vol 38, Iss 3: 268-296.
- Carroll, A B (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders" i *Business Horizons*, Vol 34, Iss 4: 39-48.
- Cassell, C & Symon, G (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- Castells, M (1999). *Informationsåldern*. Band 1: Nätverkssamhällets Framväxt. Göteborg: Daidalos.
- Crowther, D & Rayman-Bacchus L (2004). "Introduction: Perspectives on Corporate Social Responsibility" i Crowther, D & Rayman-Bacchus, L (red). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate.
- Dahl, R A (1958). "A critique of the Ruling-Elite Model" i *American Political Science Review* 52:463-469.
- Denscombe, M (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

- Dicken, P (1998). *Global Shift. Transforming the world economy*. Third edition. London: Paul Chapman Publishers.
- Dir 2000:55. *Omställningsavtal*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Drucker, P F (1984). "The New Meaning of Corporate Social Responsibility" i *California Management Review*, 26, 53-63.
- Ds 2002:10. *Riv hindren för äldre i arbetslivet! En kartläggning och ett diskussionsunderlag från Näringsdepartementets seniorgrupp*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- Ds 2001:15. *Rapport om tillväxtavtalen Första året*. Stockholm: Fritzes Offentliga Publikationer.
- Edström, A, Aronescu, D (2004). *Omställning till nytt arbete – en studie av Posten Futurum*. Göteborg: Gothenburg Research Institute.
- Elvander, N (1989). "The Double Challenge to the Trade Unions: Alternative Forms of Remuneration and Internationalization" i *Sociology in the World: Essays in Honour of Ulf Himmelstrand on his 65<sup>th</sup> birthday*. Uppsala universitet: Research Reports from the Department of Sociology, 1989:5.
- Engstrand, Å K (2003). *The road once taken. Transformation of labour markets, politics, and place promotion in two Swedish cities, Karlskrona and Uddevalla 1930-2000*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Fleming, D, Kettunen, P, Soborg, H, Thörnqvist, C (red) (1998). *Global redefining of Working Life. A New Nordic Agenda for Competence and Participation?* Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Friedman, M (1972). *Kapitalism och frihet. En konstruktiv analys av den moderna kapitalismen*. Stockholm: Aldus.
- Gonäs, L, Haraldsson, K, Hellbom, L, Levinson, K, Mossfeldt, P, Svanljung, N (1979). *Emmabodarapporten. En studie i strukturomvandling*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gonäs, L (1983). *Strukturomvandlingsprojektet, ett forskningsprojekt om företagsnedläggningar, arbetslöshet och alternativ utveckling*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gonäs, L (1989). *En fråga om kön. Kvinnor och män i strukturomvandlingens spår*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gonäs, L (1991). *Industriomvandling i välfärdsstaten*. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Gunnarsson, L (1992). *Facklig verksamhet i ett samhällsteoretiskt perspektiv. Ett försök med Habermas teori*. Lund: Research Reports, Sociologiska institutionen.
- Gustafsson, Y, Heidling, J, Hövre, A, Larsson, E och Vajstedt, M (1998) *Erfarenheter och reflektioner från en industriell omstruktureringsprocess vid Ericsson Telecom AB Norrköping*. Linköping: Linköpings universitet.



- Hallin, G (1995). *Struggle over strategy. States, Localities, and Economic Restructuring in Sunderland and Uddevalla*. Uppsala: Kulturgeografiska institutionen.
- Habermas, J (1984). *The Theory of Communicative Action. (Volume one) Reason and the Rationalization of Society*. London: Heinemann/Polity Press.
- Hansson, R (1976). *Friställd – en studie av konsekvenserna för de anställda vid två företagsnedläggningar*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Hansson, R (1999). *Personalförsörjningsmodellen – ett projekt i tiden. Övertalshandtering i Telia*. Stockholm: Svenska strukturforskningsinstitutet HB.
- Hartley, J (2004). "Case Study Research" i Cassell, C & Symon, G (2004).
- Helander, M (2000). *Regional ekonomisk utveckling – en modell för lokal analys*. Stockholm: Metall
- Held, D & McGrew, A (2000). *The global transformations reader: an introduction to the globalization debate*. Cambridge: Polity.
- Hemingway, C A & Maclagan, P W (2004). "Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility" i *Journal of Business Ethics*, Vol 50, Iss 1:33-44.
- Hernes, G (1975). *Makt og avmakt. En begrepsanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holke, D (2004). *Svensk arbetsrätt i en internationell ekonomi*. Stockholm: LO.
- Holmström, M (1983). "En tolkning av den defensiva fackliga strategin" i Melin, L, Alsén, G, Holmström, M, Karlsson, T, Nilsson, A, Tapper, H (1983).
- Industriförbundet (1997). *Sweden's Changing Industry*. Stockholm: Industrilitteratur.
- Isaksson, K & Bellagh, K (1999). *Anställda i uthyrningsföretag – vilka trivs och vilka vill sluta?* Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Johansson, R (1997). *Organisationer emellan. Om förhandlingar, makt och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, R (2002). *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaldager, T (1984). *Arbetsmarketspolitik og fristillinger: strategi, muligheter og begrensninger*. Bergen: Industriøkonomisk institutt.
- Karlsson, H (2002). *Redovisning av uppdraget att överlägga med Ericsson och övriga parter i samband med företagsnedläggning*. N2001/4891/A. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Karlsson, J Ch & Eriksson, B (2000). *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv.
- Kjellberg, A (2001). *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige (2:a reviderade upplagan)*. Lund: Arkiv.
- Korpi, W (1987). "Maktens isberg under ytan" i Petersson, O (red).
- Larsson, M & Jörnmark, J (2002). "Varvsindustri" i *Nationalencyklopedin*. Malmö: Nationalencyklopedin: 39604.

- Layder, D (1998). *Sociological Practice. Linking Theory and Social Research*. London: Sage.
- Lennartsson, B (1984). *Sorti med Garanti. En studie av Projekt 80 i Göteborg*. Stockholm: Delegationen för arbetsmarknadspolitisk forskning (EFA), Arbetsmarknadsdepartementet.
- Lindberg, H (2002). *Att möta krisen. Politikbyte på lokal nivå under industrikrisen i Söderhamn 1975-1985*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis.
- Lukes, S (1974). *Power: A Radical View*. London: Macmillan Publishers
- Lundqvist, Å (2001). *Bygden, bruket och samhället. Om människor och organisationer i brukssamhället Böksholm, 1900-1979*. Lund: Arkiv.
- Löhman, O & Steinholtz, D (2003). *Det ansvarsfulla företaget. Corporate Social Responsibility i praktiken*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Lönnkvist, U (2005). *Lägesrapport över arbetet i Kalmar län 2004-04-01 – 2005-05-25*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Manninen, E (2002). *New Technology – New Jobs? The Case of Mobile Telecommunications in Sweden*. Linköping University: Linköping
- Manninen, E (2004). *Erfarenheter från omställningsprogram i Östergötland*. Linköping: Länsstyrelsen i Östergötland, Regionalekonomiska enheten.
- May, T (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- McGuire, J W (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill.
- Melin, L, Alsén, G, Holmström, M, Karlsson, T, Nilsson, A, Tapper, H (1983). *Strukturförändringar, företagsstrategier och lokala aktörer*. Linköping: Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- Melin och Holmström (1983). "Fyra kategorier av drivkrafter" i Melin, L, Alsén, G, Holmström, M, Karlsson, T, Nilsson, A, Tapper, H (1983).
- Metall (2002). *Outsourcing – erfarenheter av outsourcing i svenska företag*. Stockholm: Metall.
- Mintzberg, H & Waters J A (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent" i *Strategic Management Journal*, Vol. 6, 257-272.
- Mintzberg, H (1978). "Patterns in Strategy Formation" i *Management Science*, Vol. 24, Nr 9.
- Mintzberg, H & Quinn, J B & Ghosal, S (eds) (1995). *The Strategy Process. European Edition*. London: Prentice Hall.
- Moir, L (2001). "What do we mean by corporate social responsibility?" i *Corporate Governance*, Vol 1, No 2: 16-22.
- Morgan, G (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mossfeldt, P (1987). *Bevarande eller förnyelse. Om aktörroller och inflytande vid industriavveckling*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

- Månsson, P (1991). "Jürgen Habermas och moderniteten" i Månsson, P (red). Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker. Stockholm: Prisma.
- Naomi, K (2001). *No Logo – märkena, marknaden, motståndet*. Stockholm. Ordfront Förlag.
- Nicander, D (2001). *Vitbok Eslöv. Erfarenheter från nedläggningen av Volvo Excavators*. Eslöv: Eslövs Kommun.
- Näringsdepartementet 2000. *Tillväxtavtalen – för tillväxt i Sverige*. Näringsdepartementet: Stockholm.
- Persson, A (1991). *Maktutövningens interna dynamik. Samspel och motsättningar i skola och lönearbete*. Lund: Sociologiska institutionen.
- Peters, J (2004). "Social Responsibility is Free – How Good Capitalism can Co-exist with Corporate Social Responsibility" i "Crowther, D & Rayman-Bacchus, L (red). Perspectives on Corporate Social Responsibility. Aldershot: Ashgate.
- Petersson, O (1987). *Maktbegreppet*. Stockholm: Carlssons.
- Pettersson, L (2000). *Genus i och som organisation. Översikt om svensk arbetslivsforskning med genusperspektiv*. Stockholm: Santérus Förlag.
- Pfeffer, J (1981). *Power in Organizations*. Marshfield Massachusetts: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J (1992). *Managing with Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M E & Kramer, M R (2003). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" i Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pralahad, C K & Hammond, A (2003). "Serving the World's Poor, Profitably" i Harvard Business Review on Corporate Responsibility. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Proposition 1964:185. *Riktlinjer för en aktiv lokaliseringpolitik mm*. Stockholm.
- Proposition 1997/98:62. . Stockholm: Näringsdepartementet.
- Reich, R B (1998). "The new meaning of corporate social responsibility" i *California Management Review*, Vol 40, Iss 2: 8-18.
- Rosengren; B (2002). "Ny teknik bidrar till ökad tillväxt" i *Sydsvenska Dagbladet* 020428.
- Sabel, O (2001). *Personalminskning och kompetensväxling inom Vattenfall. Uppföljning av ett omställningsprojekt*. GRI-rapport 2001:9. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet.
- Sabel, O (2002). *Posten Futurum. Utvärdering av verksamheten i Postens omställningsorganisation*. GRI-rapport 2002:8. Göteborg: Handelshögskolan, Göteborgs universitet.

- Schumpeter, J (1994). *Om skapande förstörelse och entreprenörskap*. (I urval av Richard Swedberg.) Stockholm: Ratio.
- Schwartz, M S & Carroll, A B (2003). "Corporate Social Responsibility: A Three-Comain Approach" i *Business Ethics Quarterly*, Vol 13, Iss 4: 503-530.
- Scott, R W (1992). *Organizations. Rational, natural and open systems*. Englewood Clifs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Sethi S P (1975). "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework" i *California Management Review*, 17, 58-64.
- Sjöström, E, Dahlberg, K, Fransén, C, Larsson, A och Wallander, J (2002). *Utvärdering av Linköpings Utvecklingscentrum 2002*. Linköping: SKILL Studentkompetens AB.
- Sjöstrand, S E (1985). *Sambällsorganisation. En ansats till institutionell ekonomisk mikroteori*. Lund: Doxa AB.
- skr. 1998/99:96. *Lägesrapport angående de regionala tillväxtavtalen*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- SOU (1998:89). *Greppet – att vända en regions utveckling*. Rapport från Söderhamnskommittén, Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- SOU (2002:59). *Omställningsavtal – ett aktivare stöd till uppsagda*. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Svedberg Nilsson, K (2004). *The (Ir)responsible Organisation – Argumentative Themes in the Literature on Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship*. Stockholm: Stockholm centre for organizational research (SCORE).
- Svensson, L (1999). *Facken på Ericsson i Norrköping kräver skadestånd*. siftdningen 990323.
- Tapper, H (1983). "En samhällsekonomisk analysmodell" i Melin, L, Alsén, G, Holmström, M, Karlsson, T, Nilsson, A, Tapper, H (1983).
- Topal, R S & Crowther, D (2004). "Bioengineering and Corporate Social Responsibility" i Crowther, D & Rayman-Bacchus, L (red). *Perspectives on Corporate Social Responsibility*. Aldershot: Ashgate.
- Töllborg, D (1994). "Medinflytande och ansvarsgenombrott" i *Tidskrift för Rettsvetenskap* 4/94, 723-785.
- von Otter, C (2003). *Aktivt arbetsliv. Om dagens möjligheter och framtidens behov – en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Wigblad, R (1992). *Utveckling i avveckling. Om storföretags industripolitiska satsningar i samband med nedläggning*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Wikman, A (2001). *Internationalisering, flexibilitet och förändrade företagsformer. En statistisk analys av arbetsställets utveckling under 90-talet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

- Womack, J P, Jones D T & Roos, D (1990). *The Machine that changed the World*.  
New York: Rawson Associates and Macmillan.
- Yin, R K (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. (3rd ed.) London: Sage.
- Åkerman, J (2003). *Lokala fack i globala företag. Electrolux verkstadsklubb i Motala och koncernfacket 1925-1985*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.