

Raoul Galli

MEDELKLASSERNAS VARUMÄRKTA FACK

Tjänstemännen och kampen om klassifikationen

Idag under författandet av följande sidor tog jag en paus och bläddrade lite bland de senaste händelserna på Facebook (FB). Blicken fästade på ett småsuddigt fotografi på Tjänstemännens Centralorganisations sida. Det visade Nya Moderaternas då avgående partiledare Fredrik Reinfeldt och tjänstemannaorganisationens ordförande Eva Nordmark i samspel. Nordmark med vänsterarmen runt något paketliknande som hon tycktes tillbakahålla övertropt men avgående moderatledaren lysnande, passivt med tillbakahållen övertropt men ändå intresserad. Bildtexten förklarade: "Fredrik Reinfeldt avträcks av TCO:s @evanordmark". Lätt förbryllad kikade jag vidare på de många namn som hade valt att "gilla" fotot och texten. Eftersom Facebook fungerar som det gör såg jag först namnet på den enda bland mina vänner på FB som hade gillat händelsen, en man som jag lärde känna under 2003 när jag bedrev antropologiska fältstudier i Stockholms reklambyrå vars Stockholmskontor TCO och dess största förbund Unionen anlitar för sin utåtriktade image och reklam. Hans och andras gillanden stod i kontrast till flera negativa kommentarer under bilden. En person skrev:

"Men nu har väl omdömet snedseglat hos er!? Hur kan Reinfeldt utnåmnas till detta? Det skulle vara intressant att få veta vilken motivering ni haft." En annan röst tilltalade Eva Nordmark direkt: "Men vad i h-e sysslar du med? Måste jag efter 30 år i SKTF/Vision lämna min fackliga tillhörighet? Fullständigt uppåt väggarna – Uppror!!!" Några dagar senare förklarade TCO-ordföranden agerandet på organisationens hemsida och menade att man tydligen hade kritiserat flera arbetsmarknads-politiska församlingar under Fredrik Reinfeldts tid som statsminister. Dock, fortsatte Nordmark, kom han "alltmer



Bild från TCO.

att förstå och därmed uppskatta den svenska partsmodellen. [...] Vi vet också att Fredrik Reinfeldt, trots hårda påtryckningar såväl internt som från övriga allianspartier, hållit emot att göra församlingar i arbetsrätten. Det förtjänar han ett erkännande för".²

Genom detta ömsesidiga gåvoutbyte (Reinfeldts erkännande av partsmodellen, Nordmarks erkännande av Reinfeldt) kondenserades något utmärkande för Nya Moderaterna och TCO-förbunden under senare år: den uttalade strategin stavad "förändring".³ I dessa organisationers jakt på just erkännande, främst i form av väljare och medlemmar, har deras strategiska förändringar inte enbart implementerats, de har också gärna kommunicerats, och det på ett emellanåt iögonfallande sätt genom PR, reklam och bakomliggande varumärkning ("branding"). TCO:s utnämning av Fredrik Reinfeldt till något så förbryllande som "heder-ambassadör för den svenska partsmodellen" gav ett förtäta prov på detta, hur en strategisk insats för en specifik politisk fråga (partsmodellen) på en gång genomfördes och kommunicerades genom en PR-händelse, en reklamkampanj⁴ och i sociala medier. Kontakten i sig, den mellan Nya Moderaterna och TCO, skulle visa sig ha en tioårig historia av utbyten mellan organisationerna, grundad på en intressallians och en gemensam strävan att tilltala och representera den breda och politiskt rörliga svenska medelklassens olika fraktioner.

Problem: facklig konkurrens och varumärkning

Det här kapitlet handlar om facklig konkurrens och varumärkning. Syftet är att bidra till förståelsen av tjänstemanna- och akademikerförbundens predikament och praktik i en tid genomsträdd av marknads- och varumärkestänkande. Mitt uppdrag har varit att explorativt undersöka varumärkning i den fackliga världen med hjälp av en särskild teoribildning. Incidemment till studien har varit de många nannändringar som ägt rum bland svenska fackförbund sedan 1990-talet och det gradvisa försvinnandet av den förut så centrala klassificeringen

2 Text på TCO:s hemsida. www.tco.se/Aktuellt/Evas-kommentarer/Eva/Gratis-Anna-Kimberg-Barra/ (2015-01-19).

3 Moderaternas förändring till Nya Moderaterna är temat i Per-Anders Forsströms och Brian Palmers *George W. Reinfeldt. Konsten att göra en politisk makeover*. Aron Eizler behandlar Moderaternas omgivning i sin *Reinfeldt-boken*. *Hur Nya Moderaterna tog över makten i Sverige och skedade Socialdemokraternas i grunden*. Både Moderaternas förändring och TCO:s utvecklingsprojekt "Paket-förändras" diskuteras i Per Schlingemanns *Så aldrig still. Så kan du använda kommunikation och ledarskap för att driva framgångsrik förändring*. Och mer om projektet "Paket-förändras" finns i TCO-rapporten *En fack i förändring*. www.tco.se/Aktuellt/Publikationer/Pub2011/En-fack-i-förändring/ (2015-08-23). Bengt Lindman tar sig an SKTF:s historiska förändringar inklusive omvandlingen till förbundet "Vision" i boken *I ständig förändring SKTF 1976-2011*.

4 Reklamkampanjen var den under Facebook-bilden nämnda "Like a Swede", se kampanjens första reklamfilm här: www.youtube.com/watch?v=dgMIRF7acw; och se kampanjen här: [likaswede.se/](http://www.likaswede.se/) (2015-02-26).

”fjästeman”. Varumärkestänkandet har nått även den fackliga världen, och en del namnbyten på senare år har skett inom ramen för uttalad varumärkning, exempelvis när Sif och HTF (tidigare Svenska industrifjästemannaförbundet och Handelsfjästemannaförbundet) gick samman och bildade Unionen (2009) och när SKITF (tidigare Sveriges kommunalfjästemannaförbund) omvandlades till Vision (2011).⁵ Att ägna tid och pengar åt varumärkning och namnbyten är en tydlig signal om vilja till förändring, mer specifikt en förändring syftande till att förbättra de fackliga organisationernas position i relation till uppfattade konkurrenter i eller utanför den fackliga världen. Men under vilka betingelser sker sådan ”positionering”, hur är exempelvis den fackliga världen socialt och mentalt strukturerad, och vad är det som strukturerar den? I kapitlet söks svar på denna utforskande frågeställning genom ett färskt empiriskt material och särskilt tre teoretiska begrepp – *fält*, *symboliskt kapital*, *habitus* – lämpliga för samhällsstudier där ekonomiska, sociala, kulturella och politiska aspekter inte behöver ges olika prioritet utan tillåts att samfällt ingå i analysen och förståelsen av en och samma verklighet.⁶

Empiri och teori

Studiens grundläggande empiri samlades in under 2014 och består av utsagor från nio djupintervjuer, två presentations tillfällen och ett förjupningsseminarium. Intervjuerna genomfördes med centralplacerade individer och beslutsfattare inom TCO:s och Sacos sfärer och sammantaget har informanter från följande organisationer deltagit i studien: TCO, Saco, Unionen, Vision, Akademikerförbundet SSR, Civilekonomerna, Fackförbundet ST, Journalistförbundet, Facket för försäkring och finans (FTF), Skogs- och Lantbruksfjästemannaförbundet (SLF), Finansförbundet samt Offentliganställdas Förhandlingsråd (OFR). De intervjuades titlar (ibland mer än en) är: marknads- och varumärkesansvarig, presschef, varumärkesstrateg, utredare, utvecklingschef, utbildningschef, webbredaktör, redaktör för sociala medier, pressekreterare, kommunikatör, utbildningskoordinator, kommunikationschef samt chef för marknadsföring och kommunikation. Urvalet har gjorts av undertecknad i samarbete med TAM-Arkiv. I studien har också samtal ingått vid nämnda presentationsseminarium som hölls hösten 2014, arrangerat av TCO och TAM-Arkiv. Vid seminaret deltog medlemmar från sju TCO-förbund samt personal från TAM-Arkiv och forskare från Lunds universitet, Uppsala universitet och Stockholms universitet. Informanterna har

anonymiserats genom pseudonymer, och deras yrkestitlar har förändrats i den löpande texten, eftersom de respektive förbundens och centralorganisationernas namn skrivits ut och det ibland enbart funnits en person med just den titeln bland alla nämnda förbund och organisationer. En anonymisering av förbunden och centralorganisationerna skulle däremot ha gjort studien mindre meningsfull, eftersom det har varit avgörande för analysen från vilken organisation och position som en utsaga om till exempel varumärkning och positionering formulerats och i relation till vilka andra organisationer och positioner. Annat slag av empiriskt material har också använts i studien, främst dokument i form av fackförbundstryckt och digitalt informations- och opinionsmaterial, till exempel debattartiklar i dagspress, texter i förbundsstädingar samt text, bild och film som har publicerats på sociala medier som Youtube, Facebook och Instagram.

De tre teoretiska begreppen – fält, symboliskt kapital, *habitus* – är hämtade från samhällsvetaren Pierre Bourdieu och det sätt som undertecknad tidigare använt dem i antropologiska studier av global och svensk reklam- och varumärkesindustri.⁷ Ett socialt fält i Bourdieus mening definieras kort som ”ett system av relationer mellan positioner”.⁸ Positionerna i ett fält innehas av individer och organisationer som konkurrerar om något för dem gemensamt.⁹ I detta kapitel används fältbegreppet för att konstruera ett abstrakt socialt rum av relationer mellan positioner, kallat *det fackliga fältet*, genom vilket den fackliga konkurrensen och positioneringen analyseras och där det gemensamma som konkurrensen handlar om behandlas som ett symboliskt kapital. Symboliskt kapital är huvudbegreppet i Bourdieus kapitalteori och definieras som ”det som av sociala grupper igenkänns som värdfullt och tillerkänns värde”.¹⁰ Detta slags kapital är unikt för det specifika fältet, och olika stora innehav,

7 Raoul Gall, *Varumärkenas fält. Produktion av reklamutbildning i Stockholms reklamutbildning*, dens., ”Kampjuga Akademien för de fria konsterna. Om konst, makt och symbolisk ekonomi”, dens., ”The Social Life of Brands. On Choosing Values for Visions (and Divisions)”, dens., ”Rapport från varumärkenas produktionsfält”, – för den som vill bekanta sig närmare med Bourdieus teoribildning rekommenderas inledningsvis Pierre Bourdieu & Loïc Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology*, samt Donald Broady, *Sociology and epistemology. Om Pierre Bourdieus fältteori och den historiska epistemologin*.

8 Broady, a. a., s. 266; se också Bourdieu & Wacquant, a. a., s. 97.

9 Broady, a. a., s. 266.

10 Ibid., s. 169.

5 Bengt Lindman, *I ständig förändring. SKITF 1976–2011*; Andreas Bergsten, *Fackets kulturbets. Medgiver som organisationsstrateg*.

6 Richard Swedberg, ”The Economic Sociologies of Pierre Bourdieu”.

i kombination med andra eventuellt verk samma maktförmer¹¹, tilldelar innehavarna deras särskilda men relationellt förbundna positioner. Att besitta detta kapital betyder att åtnjuta gruppens erkännande och skänker de största innehavarna en särskild form av makt och inflytande som har många namn: status, respekt, rykte, auktoritet, legitimitet. Likt andra kapital kan det symboliska kapitalet ackumuleras, investeras, devalveras samt under särskilda omständigheter också konverteras till andra kapitalformer – till exempel ekonomiskt kapital, i form av löner. Begreppet symboliskt kapital tillämpas i kapitlet för att undersöka vilka tillgångar och egenskaper som särskilt värderas och konkurreras om i det fackliga fältet och hur strategier som varumärkning används för att tillägna sig mer av detta fältspecifika *fackliga kapital*. I förkroppsligat tillstånd existerar symboliskt kapital som en igenkänd och erkänd egenskap hos medlemmar i fältet, och det framträder genom deras sätt att vara, tänka och tala, kort sagt: i deras fackliga praktik. Bourdieus term för detta är *habitus*. *Habitus* betecknar människors ”förkroppsligade arv” som det kommer till uttryck i deras vanmässiga beteende i en social värld vars spelregler de över tid utvecklat ett särskilt sinne för, utan att denna praktiska kunskap behöver vara fullt medveten. Genom begreppet *habitus* analyseras hur de betingelser som individer och grupper lever och verkar under skapar betingningar när de inpräglas i individerna som mentala strukturer, *scheman*, ur vilka varseblivning, klassificering, värdering och handling genereras. *Habitus* definieras i korthet som ett ”system av varaktiga och överförbara dispositioner”¹² och tillämpas i kapitlet för att förstå hur de agerande i den fackliga världen orienterar sig och hur de agerar, klassificerar och värderar sådant som är av betydelse för det undersökta konkurrenspelet i detta sociala mikrokosmos.

11 Av alla tänkbara uttryck, som det symboliska kapitalet kan ta sig enligt den nämnda definitionen, utgör *kulturellt kapital* och *ekonomiskt kapital* de två dominerande formerna i Bourdieus analys av franskrädda kapitalistiska samhällen. Kulturellt kapital betecknar sociala gängbara resurser som utbildning och utbildning, akademiska examina av igenkänd och erkänd slag från likaledes igenkända och erkända skolor, bredd och djup kännedom om gener och värdehierarkier inom och mellan kulturella former som konst, litteratur, musik, religion, vetenskap samt förmåga att förpacka, mentalt och andligen behärska kulturella och kommunikativa uttrycksmedel som tal- och skriftspråk, musikinstrument, konstnärliga redskap, kort sagt att vara och framstå som en bildad, utbildad, lard, kultiverad människa. En ytterligare men något annorlunda dominant maktform kallar Bourdieu för *socialt kapital*; detta begrepp är konstruerat för att undersöka vad för slags gemensamma resurser som olika typer av sociala band, förbindelser och kontakter människor emellan genererar. Denna resurs är vad som ackumuleras och värdas genom det sociala arbete som också utförs under ”fritid”: vid middagar, mötningar, ceremonier, genom medlemskap i klubb, föreningar och så vidare. Ofta behövs socialt kapital för att framgångsrikt kunna *konvertera* ett kapital till ett annat, till exempel när utbildningskapital ska omvandlas till en anställning och ge ekonomiskt kapital i form av reda pengar. Då kan rätt kontakter vara avgörande för att få en anställning i konkurrens med andra sökande med identiskt utbildningskapital. Se mer om Pierre Bourdieus kapitalteori i hans artikel ”The Forms of Capital”.

12 Pierre Bourdieu, *The Logic of Practice*, s. 225.

Storlek och konkurrerande hierarkier

För att börja förstå under vilka betingelser som den fackliga konkurrensen möjliggörs och begränsas ställdes frågor till informanterna om förbundens nu läge: gick det bra eller dåligt för förbundet, hade det konkurrerats någonsans ifrån, vilka utmaningar såg man eventuellt framför sig? Svaren tänktes visa informanternas sätt att via klassificeringar och värderingar orientera sig i fältet. Deras utsagor skulle i första hand förstås utifrån den *position* där de uttalades, de *dispositioner* som denna position aktiverade hos de intervjuade samt den *positionering* som deras utsagor eventuellt innehöll i förhållande till andra positioner i det fackliga fältet.

I samtalen framkom tidigt att intervjuersonerna var väl förtrogena med både de enskilda förbundens och centralorganisationernas storlek i en rangordning inom och mellan TCO och Saco (Sveriges Akademikers Centralorganisation). Den upplysningen kunde för den med stor vana av den fackliga världen synas trivial, men storlek skulle visa sig vara en helt central ingång till den fortsatta förståelsen av betingelserna för konkurrens, positionering och varumärkning i det fackliga fältet. Med sina runt 650 000 medlemmar beskrevs Saco vara ”ungefär hälften” så stort som TCO med sina ”över en miljon” medlemmar. Samma, på en gång ingående och approximativa kännedom gällde storleksförhållandet mellan å ena sidan ”tjänstemännens” och ”akademikernas” centralorganisationer och å andra sidan ”arbetarnas” centralorganisation, LO (Landsorganisationen). Jag fick veta att TCO och Saco vid tidpunkten (2014) tillsammans var ”större” än LO i antal medlemmar räknat (om än inte finansiellt¹³). Detta relativa domnansförhållande framstod som mycket betydelsefullt; särskilt för TCO- och Saco-förbundens ambition att förändra både sig själva i reell mening och vad flera kallade ”bilden av facket”, det vill säga vad som skulle kommuniceras till omvärlden. I det kollektiva medvetandet skulle ”facket” under rådande storleksförhållanden rätteligen förknippas med tjänstemännens och akademikernas fackförbund, snarare än med arbetarnas numera decimerade dito. Intervjuernas utsagor visade genom detta en klar konkurrens om maktförhållandena mellan alla tre centralorganisationerna och dessutom en konkurrens mellan TCO och Saco i allians mot LO. Storleken mätt i antalet medlemmar låg således till grund för både en uppfattad hierarki och en opposition mellan centralorganisationerna.

Till denna konkurrensbild fanns ett viktigt tillägg, nämligen det att centralorganisationerna också kunde samarbeta; särskilt när det gällde övergripande fackliga frågor fanns ett långsiktigt samarbete. I ett gemensamt disponerat hus i Bryssel har LO, TCO och Saco en samfällad representation som fortlopande arbetar för det svenska fackliga fältets intressen inom Europeiska Unionen och för allmänfackliga frågor genom sammanslutningen Europafacket. Monika på Sacos huvudkontor i Gamla stan i Stockholm förklarade att ”på internationell nivå gör vi väldigt

13 Anders Eld, ”Unionen och IF Metall rikaste fackförbundet”, Ardatlan Samimi, ”Här är de tio största fackförbunden”.

mycket; där är det mycket samarbete”. Men hon tillade också att Saco i sammanhanget kanske ”drar det kortare stråket till stacken, för talar man om LO, TCO och Saco så är vi den minsta organisationen, så vi har *minst resurser* att lägga på det [samarbetet]”. Storlekens betydelse för relationerna mellan centralorganisationerna var således närvarande även vid samarbete och hur detta bedömdes. Genom utsagan blev det synligt hur fackliga storlek baserad på medlemmar också kopplades till en annan materiell resurs, finansiellt kapital. Fackliga resurser vlade således på personella och pekuniära tillgångar, vilka tillsammans dessutom genererade ett *symboliskt* värde av betydelse i fältet att döma av de intervjuades återkommande omnämnande av och förtrogenhet med förbundens storlek, deras igenkända och erkända tyngd i konkurrenspelet.

Samarbetet mellan de konkurrerande centralorganisationerna behövdes verkligen på internationell nivå, menade Monika på Saco, samtidigt som hon kastade in en brasklapp: ”Men det är lättare på centralorganisationsnivå, sen är det mer *slag om mellanmannas* förbunden emellan.” Slaget om medlemmar mellan enskilda förbund beskrev ytterligare en dimension av konkurrensen i fältet: viljan till medlemsmaximering i många, om än inte alla, enskilda förbund. Liksom i centralorganisationernas fall talade informanter även här om organisationerna i termer av storlek, hierarkiska positioner, opposition och samarbete. Bertil på TCO:s kansli på Östermalms i Stockholm förklarade exempelvis att ”Unionen är störst i TCO, i hela landet är det Kommunal [LO], sedan Unionen”. Lotta på Akademikerförbundet SSR:s huvudkontor i Stadshagen i Stockholm meddelade att ”vi är fjärde i storlek” bland Saco-förbunden. Och när jag frågade henne vilka som i så fall var ”först” eller ”störst”, svarade hon snabbt ”Civilingenjörerna”. Lotta kunde också lätt peka ut SSR:s största [läs: viktigaste] konkurrent” bland svenska fackförbund: TCO-förbundet Vision. Förbundscollegen Emil fyllde i och förklarade: ”Vi [Saco och TCO] konkurrerar ju som förbund, men vi [Akademikerförbundet SSR] konkurrerar ju med andra förbund *inom* Saco också. Men det är klart, sedan samarbetar vi ibland, [till exempel] med Vision.” Akademikerförbundet SSR och Vision kunde alltså likt sina centralorganisationer både konkurrera om medlemmar och samarbeta gentemot andra typer av konkurrenter – som arbetsgivare och lagsiftare. Den interna konkurrensen i fältet skulle också förstås mot bakgrund av en annan typ av extern konkurrens som i någon mening alltid satte fältets existens på prov: Några intervjuade pekade på vad man kallade ”icke ansluten” som deras förbunds viktigaste konkurrent, det vill säga den presumtiva medlem som ”inte är intresserad [...] inte ser nytan [och] väljer att stå utanför” facket och den fackliga världens gemenskap, kamp och makt.

För att summera: klassificeringar som ”störst”, ”minst”, ”först”, ”fjärde”, ”ungefär hälften” och ”viktigaste konkurrent” gav alla prov på hur de intervjuade förbundsanslagna uppfattade och orienterade sig inom relationella styrkeförhållanden och positioner i det fackliga fältet. Där fanns vertikala storslekthierarkier och horisontella oppositioner baserade på antalet medlemmar, typ

av medlemmar (”arbetare”, ” tjänstemän, ”akademiker”) och till dem kopplade finansiella resurser som både var resultat av och källa till en rad konkurrenssituationer mellan förbund inom och mellan centralorganisationerna. Utöver det faktum att vissa samarbeten existerade, betydde detta att en central grundbetingelse för det fackliga fältets sätt att fungera var att alla deltagande organisationer i spelet om fackliga medlemmar och därmed finansiellt kapital, hypotetiskt och ibland reellt, var varandras konkurrenter. Att vara ”stor” under dessa villkor renderade dessutom symboliskt kapital i form av erkännande och tyngd. Denna spelstation, som i sin tur föll tillbaka på historiska förutsättningar för hur löntagarorganisationerna hade grundats och konsoliderats, producerade nu ett socialt system av relationer mellan positioner som funnit stadga i en struktur bestående av vad vi kan kalla tre konkurrerande organisationshierarkier: LO, TCO och Saco.

Politisk orientering och ordning

Men Lotta på Akademikerförbundet SSR beskrev också sin organisation på ett sätt som indikerade ytterligare en dimension av konkurrens och horisontella positioner. Hon menade att viktigaste konkurrenten Visions medlemmar var väldigt stolta över att vara med i Vision: ”Jag vet inte vad de är stolta över. Men de kanske tycker att de är lite politiska, mer *vänsterinriktade* än ett Saco-förbund. Vi är ju vänsterförbundet inom Saco jämfört med de andra.” På min fråga vad egenskapen ”vänster” grundade sig på svarade Lotta att det var ”välfärdsfrågorna [...] en medvetenhet om hur människor har det och något slags krav på rättvisa för svaga grupper som vi [Akademikerförbundet SSR och Vision] jobbar med”. Hon fortsatte: ”Vision kanske är ännu mer vänster. Kanske ännu mer tydligt politiska. Vi försöker att vara partipolitiskt obundna [...] eller, vi är partipolitiskt obundna, sen är det mycket som bygger på politik ändå.” Den horisontella ordning som Lotta tycktes peka ut genom klassificeringen ”vänsterförbund” antydde att det fanns förbund inom Saco och TCO (och sannolikt LO) som av de agerande i det fackliga fältet också kunde igenkännas och tillerkännas politiska positioner klassade som ”höger” och ”miten”. Därför var det upplysande att höra Marcus på kansliet för Civilekonomerna (Saco) berätta hur hans förbund hade genomfört en ”varumärkesförflyttning *från vänster till höger*” mot bakgrund av en undersökning som hade visat att förbundets rekryteringsbara ekonomistudenter vid landets lärosäten hade en dominerande bild av facket som ”tråkigt” och ”vänster”, som enbart ”representerar dem i gula knallhatten” (läs: arbetare). Civilekonomernas strategi var därför att positionera sig genom en varumärkning som skulle förflytta de fackligt negativa studenternas perception av förbundet till en ny mental plats och aktivtyd högerut. Därigenom skulle man få dem att se deras (civilekonomernas) fack som något även för, som Markus uttryckte det,

"*white collar*" – människor med karriärer och karriärmöjligheter; att till exempel Civilekonomerna är ett fack för personliga och *individella* snarare än kollektiva lösningar". En som styrkte hypotesen om en aktiv vänster-mitten-höger-klassificering av ämnestone TCO- och Saco-förbunden var marknadsföraren Björn på Visions huvudkontor på Kungsgatan i Stockholm. Han hade deltagit i omgången av SKITF och hade full insyn i hur förbundet hade resonerat vid konstruktionen av det nya varumärket Vision. Björn och jag talade om Visions nya logotyp, när han nämnde vad han kallade en "petitess" beträffande den politiska strategin och klassificeringen av den nya lila färgen i förbundets logotyp:

Det var en sådan sak som kom fram när man tittade på hur andra organisationer, eventuella konkurrenter och andra i vår sfär som våra medlemmar möter, ser ut. Att hitta en färg som inte redan är tagen. [...] Unionen har ju grön. [...] till exempel. Sedan är ju lila också, om man nu ska gå in på petitesser som ingen tänker på, en balans mellan det röda och det blå. Många har ju en bild av att fackförbund tar politisk ställning i och med att LO fäms. Medan vi partipolitiskt är ett *obundat* fackförbund, och det är väldigt viktigt. Så röd skulle till exempel inte vara en färg där vi tänkte att "den skulle vi kunna ta".

Björn hänvisade till Visions hemsida där en text fanns som förklarade förbundets färgval och vars klassificeringar vägledde associationerna till kulörer förbundna med politiska ideologier och partier i svenskt sammanhang: "Färgen [lila] är utvald just för att hitta den perfekta balansen mellan blå (konservativ, trygg, stabil) och röd (utåtriktad, initiativrik, agerande)."¹⁴

Här fanns således två förbund, ett inom Saco och ett inom TCO, som genom sina förbundsvarumärken sökte vinna erkännande för sina uppdaterade höger- respektive mittenpositioner, vilket i bägge fallen skulle minska sannolikheten för att annars kunna uppfattas som "vänster" av olika typer av intressenter och konkurrenter.

Chefen Anders på Unionens kansli i Stockholm pekade liksom Björn på Vision på ytterligare en meningsfull politisk distinktion och klassificering i fältet, den mellan centralorganisationerna: "Vi [i TCO] är *schefägypolitiska*, medan LO är partipolitiskt bundna. Saco pratar om lte vad som helst som behövs." Från Monikas position på Sacos huvudkontor fanns det "olika grad av *upph till kamp* i de här tre organisationerna". LO, sade hon, är "ue på barrikaderna och strejkar mer och kräver sin rätt och så", medan TCO är "mer resonerande, man har flera olika pusselbitar och är mer rymsärad". TCO hänföorde Monika därför till en position "mitt emellan" LO, som stod för ett verkligt (parti)politiskt ställningstagande, och Saco, som sades vara "väldigt neutrala partipolitiskt" och därför kunde "samagera" oberoende av vilket parti som kom upp med intressanta förslag. Denna neutralitet, menade Monika vidare, förklarades av Sacos "akademiska" hållning: medan arbetarna var ue på barrikaderna och krävde sin rätt, förhöll sig akademikerna alltså mer neutrala, *diskursuella* och svala i förhållande till den politiska hetluften och nödvändigheten.

¹⁴ Visions design-manual: vision.se/Om-Vision/Designmanual/Färger/ (2015-01-15); min kursiv.

Beskrivningen av dessa politiska positioner i fältet gav konturer till en social ordning baserad på den i samtalen återkommande klassificeringen "arbetare, tjänstemän och akademiker". Någon informant menade att denna klassificering bestod av "förlagade etiketter" och att saken inte var så enkel längre. Men även om den kunde betraktas som en obsolet kulturell kravleva i dagens mentala strukturer från en tid då klassamhällets skiktning varit mer iögonfallande, fyllde klassificeringen fortfarande en viktig funktion: att tillhandahålla fältet en tankefigur genom sina "ordningsord", i den mening som Bourdieu beskrivit sådana:

Framställningen av den sociala världen är ingen förutbestämd sak eller [...] en registrering eller reflektion utan produkten av oräkneliga konstruktionshandlingar, alltid redan utförda och alltid redo att åter utföras. Den är nedlagd i vanliga ord och fraser, performativa termer som skapar den sociala världens mening lika mycket som de registrerar den, *ordningsord* som hjälper till att producera den sociala ordningen genom att informera tanken om de grupper som de anger och mobiliserar.¹⁵

Ordningsorden "arbetare", "tjänsteman" och "akademiker" hade dessutom ett starkt objektivt stöd i den fysiska verkligheten, vilket gav dem stadga, legitimitet och därmed ökad kraft att upprätthållas intellektuellt och politiskt. Det gick ju inte att förneka att perceptionskategoriernas sociala motsvarighet existerade genom relationerna mellan tre faktiska centralorganisationer på fasta adresser i olika stadsdelar av Stockholms innerstad. Det underströk en ordning vilken, igen, direkt korresponderade med de mentala strukturer som formats av historiskt konstruerade skillnader mellan tre kategorier löntagare.

Med denna information om relationella politiska positioner i fältet kunde en ordning av det fackliga fältet också konstrueras som vertikalt bestod av "arbetare" i botten och "akademiker" i toppen eller omvänt, beroende på vilka tillgångar som prioriterades: antal medlemmar, finansiella kampmedel, utbildningsnivå, lönenivå, och som horisontellt utmärktes av LO i vänsterposition, Saco till höger och TCO såväl horisontellt som vertikalt i positionen "mitt emellan" – en placering som också andra klassificeringar har pekat ut vilka åtföljt TCO genom dess historia: "medelklass", "mellanskikt".¹⁶

Så här långt har det fackliga fältet konstruerats som vore det befoikat av enbart fackliga organisationer. Men borde inte den viktigaste konkurrenten, arbetsgivarna och deras organisationer, också vara en central aktör i fältet? Det kan man tycka, och så har också förståelsen bakom studien sett ut, då även det statliga Medlingsinstitutet har funnits med. Arbetsgivarorganisationernas frånvaro så här långt i presentationen förklaras helt av empirin: inte en av in-

¹⁵ Pierre Bourdieu, "Postscript. A Class as Object", s. 194, min översättning och kursiv: "För begreppet 'ordningsord', se också Gilles Deleuze & Félix Guattari, *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*, s. 76.

¹⁶ Uno Westerstlund, *En glansfull framtid. Ur TCO:s historia 1944–2010*, s. 13–15, 201 f. passim; Arne H. Eriksson, "Tjänstemannafrågan. En inledning", s. 23; Thord Eriksson, "Jaktén på medelklassen", Lennart Fryskog, "Ett värsnitt av Sverige".

formanterna nämnde arbetsgivar sidan i våra samtal om förbundens konkurrens och framtida utmaningar. Orsakerna kan vara flera, men mot bakgrund av det empiriska materialets begränsade omfattning och det förhållandet att avalarörelsen inte stod för dörren våren 2014 har hypoteser och spekulationer hållits kort. Istället har detta empiriska faktum behandlats som ett resultat i sin egen rätt. Det synliggjorde att konkurrensen fackförbunden emellan under vissa omständigheter kan överskugga konkurrensen mellan å ena sidan tjänstemanna- och akademikerförbund och å andra sidan deras motsvarande arbetsgivarorganisationer. Genom intervjuerna blev det samtidigt synligt hur en facklig tjänstemanna- och akademikerhabitus i form av ett inskräpt orienteringssinne hjälpte formanterna att klargöra betydelsefulla förhållanden mellan förbunden genom att klassificera och positionera dem relationellt inom en korsställd (kiasmisk) struktur där vertikala positioner (störst, först, fjärde, i mitten, minst) specificerades med horisontella positioner (vänster, mitten, höger) och med stöd av mer eller mindre ideologiskt kodade färger (röd, grön, lila, blå). Detta sätt att orientera sig i fältet var viktigt att klarlägga för att förstå relationerna mellan aktörer i det fackliga fältet och i det politiska, något vi ska återkomma till. Men först några ord till om *vad* det är som värderas och konkurreras om i den fackliga världen – och som först i nästa led blir en tillgång i spelet om ekonomiskt och politiskt inflyande.

Ett kollektivt ägt (och förlorat) kapital

Den fackliga konkurrensfrågan blev förutom i intervjuerna belyst också vid det så kallade förtydningsseminarier. Där deltog medlemmar från ett antal TCO-förbund vilka bland annat tillfrågades om vad som eventuellt skulle premieras i den fackliga världen om den ägde ett stort årligt pris (likt filmvärldens Guldbaggen) att dela ut för att lyfta fram hedervärda fackliga insatser. Tanken var att i brist på exempelvis etnografiska observationer få kompletterande information till intervjuerna om fältets kollektivt igenkända och erkända värden, dess symboliska kapital. Förslagen på vad som skulle premieras innehöll värderade egenskaper som "bästa förhandlare", "bästa arbetslivsjurister", "bästa opinionsbildare" och betydelsefulla tillgångar som högsta "organisationsgrad" (relativt andra förbunds dito), högsta "medlemsillväxt" (relativt branschtillväxt) samt bästa "kollektivavtal". De mer kollektivt ägda tillgångarna föranledde vidare diskussion vid seminariet, till exempel frågade en närvarande rutinerad facklig ledare och förhandlare (delvis mot bakgrund av en tidigare diskussion om hur mycket varumärkning som ett fack tål¹⁷) om "värning av så många medlemmar som möjligt verkligen [kunde] vara syftet med det fackliga ar-

betet". Många medlemmar gav visserligen styrka, "annars har man ju inget att sätta emot", men det verkliga syftet, menade samma person och sällade sig till några andra deltagares åsikt, "måste ändå vara att nå *resultat*". Resultaten kunde bestå av politiska segrar och bygga på frångångsrik opinionsbildning och av frångångsrika förhandlingar och finnas formulerade i kollektivavtalens konkreta innehåll som språkliga, numeriska och procentuella klassificeringar. Av detta synsätt framgick att det fanns en viktig poäng i att skilja på verksamhetens mål i form av det fackliga arbetets resultat och verksamhetens medel i form av redskap för att nå dessa resultat – inte minst många medlemmar och starka finanser ("störke"). Det gick dessutom att här mer konkret utläsa att fackförbundens nära, icke-fackliga konkurrenter förutom arbetsgivarer också bestod av politiska beslutsfattare och lagsiftare. Diskussionen kring ett hypotetiskt årligt pris för hedervärda fackliga insatser visade att det fackliga kapitalet – så långt det nu kunde specificeras utifrån den begränsade empirin – förutom att vara ett kollektivt producerat kapital också var ett i huvudsak *kollektivt* ägt kapital. Under alla år av facklig kamp för löntagares rätt hade gemensamma frångångar, som medlemsökningar, växande finansiella resurser, politiska triumfer, avtalssegrar kunnat ackumuleras som igenkända och erkända värden, som ekonomiskt, socialt, kulturellt och politiskt kapital möjligt att ackumulera, investera, konsumera och konvertera. Den sociala energi och kraft som dessa olika former av kapital genererat bildade tillsammans den *maktform* som är det fackliga fältets symboliska kapital. Fackligt kapital i denna bemärkelse är vad förbunden och centralorganisationerna konkurrerar om att dominera för att maximera sitt politiska inflyande och som de samarbetar med varandra för att värna, upprätthålla och öka värdet på i omvärlden. Vist går denna symboliska tillgång att finna i förkroppsligat tillstånd i den fackliga världen, vidhäftat ledare och andra som vunnit stort erkännande i den fackliga kampen genom exempelvis särskilt gott politiskt orienterings- och förhandlingsinne. Men i huvudsak påträffas och delas det fackliga kapitalet i objektiviserat och institutionaliserat tillstånd: som kollektivavtal, partsmodellen, juridiska kodifieringar, medbestämmandelagen, arbetsdomstolen med mera. Enbart det faktum att dessa institutionella storheter existerar utgör en stor del av "fackets" politiska prestige. Och eftersom det fackliga kapitalet i så stor utsträckning är kollektivt ägt, betyder det också att det i hög grad *förörloras kollektivt*. Parhågan eller förhoppningen, beroende på politisk ståndpunkt, om sådan förhust väcktes vid alliansregeringens inledningsvis hastigt nämnda arbetsmarknadspolitiska församningar. Och den föds varje gång en betydande facklig ledare och organisation hamnar i negativt medialt och politiskt fokus, då konsekvenserna gärna stavas minskat erkännande ("förtroende"), förlorade befintliga och presumtiva medlemmar och försvagad politisk kraft.¹⁸

¹⁸ LO-förbundet Kommunals avslöjade kommersiella affärer och ett uppdagat kontroversiellt hyreslägenhetskontrakt med socialdemokratiske utrikesministern Margot Wallström, 1 januari 2016, var det senaste fallet som visade prov på detta; se till exempel Prescilia Haddad, "Kommunal förlorar miljoner på avhoppen", Ella Berger, "Löften: Skadar förtroendet för arbetarrörelsen".

¹⁷ Tack Marika Johansson, för uppslaget och förmlereringen!

Fältets autonomi, beroende och översättningsförmåga

Ett av flera kriterier för att bedöma om och hur en social värld kan konstrueras i termer av ett fält med ett eget specifikt symboliskt kapital är att fältet äger ett visst mått av autonomi visavi sin omvärld och mot exempelvis alltför stark politisk och ekonomisk inblandning utifrån. Så var fallet för det svenska fackliga fältet genom exempelvis förekomsten av den så kallade partimodellen. Den modellen för lönebildning utgör en grundläggande existensbetingelse för fältet. Dock är den inte en permanent förutsättning utan i ständigt behov av att värmas och upprätthållas genom olika strategier (som den att utnämna positivt inställda politiker till hederambassadörer för den). Relativ autonomi betyder med logisk nödvändighet samtidigt relativt beroende. För det fackliga fältet avslöjas detta beroende tydligast genom en bundenhet till landets styrande politiker och lagstiftare. LO har gått längst i sin partipolitiska beroendeförhållande genom att på olika sätt institutionalisera sitt förhållande till Socialdemokraterna. Detta och annat synliggör att det fackliga fältet i Sverige inte kan konstrueras utan hänsyn till landets politiska fält (det system av relationer mellan positioner som utgör de politiska parternas konkurrensvärld). Det fackliga fältets relativa beroende av landets styrande politiker blottas genom politiska utfästelser, hot och genomföranden i frågor som förvisso kanske inte direkt griper in i den ordning som enligt den "svenska modellen" ska ägas av arbetsmarknadens parter, lönebildningen, men som uppenbart påverkar den och ibland stör den. Som när politiker lovar att höja, sänka eller subventionera löner, förändra skatter, arbetsgivaravgifter, införa minimilöner etcetera för uppekade grupper. Eller det faktum att en institution som Medlingsinstitutet (och dess föregångare) existerar; den statliga myndighet som instiftades år 2000 "efter resultatlösa försök att få arbetsmarknadens parter att själva komma överens om nya spelregler".¹⁹ Ändå tycks det befintliga självstyret tillräckligt för att en annan generell egenskap hos relativt autonoma fält ska bli synlig: den att dominera omvärldspolitiska förhållanden och teman (som frågor om jämställdhet, mångfald, klass, migration) ska uppträda i fältet men *överstiga* till de sociala och strukturella förhållanden som där råder, det vill säga till fältets egen logik. Att enskilda fackförbund kunde klassificeras till politiska positioner i "mitten", till "höger" eller till "vänster" var ett tydligt exempel på detta.

I relation till nationell svensk partipolitik finns således en centralorganisation i det fackliga fältet som är explicit med sina partipolitiska sympatier och två som kallar sig partipolitiskt obundna. I nästa avsnitt ska vi se hur särskilt en av dem, TCO, som politiskt obunden och i positionen "mitt emellan", var disponerad att reagera på ett särskilt och i konkurrensförhållande till de två andra centralorganisationerna *särskildande* sätt, när politiska krafter i fältets omvärld kom att direkt påverka och sätta tryck på konkurrensen i och mot det fackliga fältet.

Offerroll eller förändringsbenägenhet

När studiens informanter tillfrågades om deras förbunds situation i dagläget, valde flera att utan längre eftertanke ta utgångspunkt i en särskild händelse som tydligt hade präglat dem och förändrat spejsituationen för alla i det fackliga fältet: den borgerliga alliansregeringens ekonomiska förändringar för arbetslöshetskassorna (a-kassorna) och fackförbunden åren 2007 och 2008. Grovt sammanfattat innebär dessa förändringar först en höjning av den "finansieringsavgift" som a-kassorna betalade till statskassan, för att strax därpå ersättas av ett system med differentierade avgifter där a-kassor med många arbetslösa medlemmar skulle betala en "arbetslöshetsavgift" till statskassan. Båge förändringarna orsakade kraftigt ökade medlemsavgifter när a-kassorna behövde kompensera sig för dem, vilket ledde till att medlemmar gick ur a-kassan – och facket. Särskilt inom LO-kollektivet där höjningen av medlemmarnas a-kasseavgifter blev betydligt större än för tjänstemännen och akademikerna, eftersom arbetslösheten i den förra löntagargruppen var högre än i de två senare. Den fackliga organisationsgraden minskade 2006–2013 från 77 till 66 procent bland "arbetare" och från 77 till 73 procent bland "tjänstemän".²⁰

Positionerna och konkurrensen mellan centralorganisationerna utifrån de vertikala och horisontella aspekter som tecknats ovan (storlekshierarki, politisk ståndpunkt, medlemmarnas position inom ordningen "arbetare, tjänstemän och akademiker" i fältet och i samhället) syntes i hur de både drabbades av och reagerade på alliansregeringens arbetsmarknadspolitiska förändringar. TCO hade genom sin position i det fackliga fältet dispositionen att reagera på ett sätt som skilde sig från i första hand LO. I internanalysen av varför så många medlemmar i TCO-förbunden hade gått ur a-kassan och/eller facket blev det omedelbara svaret inte att det nu hade blivit för dyrt för dem att vara anslutna. Som nämnts slog avgiftshöjningarna hårdast mot LO-kollektivets medlemmar, men avgifterna hade höjts även för medlemmar i TCO-förbunden, så en sådan förklaring hade varken varit helt fel eller orimlig också från TCO:s håll. Men den konklusionen, fick jag veta, hade kunnat få TCO att inta samma ståndpunkt som LO till det inträffade: att allt i det bekymmersamma läget förklarades av den borgerliga regeringens agerande, vilket enligt flera intervjuade och TCO:s ledning (se nedan) var en reaktion och hållning som gjorde LO passiv när det gällde frågan om förändring. Istället, kunde Bertil på TCO:s kansli berätta, spreds vid tidpunkten (2007) en centralt påbjuden tanke i tjänstemännens centralorganisation att inte uppfatta och tala om situationen som vore man ett *offer*, nu när tjänstemannaförbunden blödde medlemmar. Det skulle enbart skapa

¹⁹ www.mi.se/om-oss/medlingsinstitutets-dilkomst-och-historia/ (2015-03-28).

²⁰ Sakuppgifter hämtade från TCO. "Bra att regeringen slöpar differentierade a-kasseavgifter", www.tco.se/Aktuellt/Pressmeddelande/press2013/Bra-att-regeringen-slopar-differentierade-a-kasseavgifter/ (2015-02-05); Unionen, "Differentierad a-kasseavgifter fungerar inte" [saknar årtal], www.unionen.se/sites/default/files/differentierad_a-kassa_webben.pdf (2015-02-05); Axel Green, "Alliansens a-kassa slår hårt mot facket", "Effekterna av den förhöjda finansieringsavgiften".

en nedåtgående spiral var uppfattningen. Den förordnade hållningen skulle istället vara av slaget "Det är vårt eget fel" och "Vi måste förhålla oss till den nya makten [och] bjuda in dom istället för att gå i konflikt". Susanne på TCO:s kansli bekräftade bilden av situationen i organisationen efter regeringens förändringar: "Man tappade en massa medlemmar och bestämde sig för att det är ingen annans fel än vårt eget. Vi måste förändra oss för att passa dagens arbetsmarknad och dagens unga människor, så att de tycker att det är attraktivt att gå med i en facklig organisation." En sådan hållning från ledningens sida hade varit svår att kommunicera nedåt och ut i organisationen, om inte ledningen i väsenliga delar hade delat en habitusgemenskap med sina anställda, förreendevalda och medlemmar, det vill säga, en disposition med klara inslag av förändrings- och anpassningsbenägenhet snarare än den grundläggande "upp till kamp"-attityd som Monica på Saco menade kännetecknade LO.

TCO:s ståndpunkt att förhålla sig öppen till den nya politiska makten och bjuda in den istället för att gå i konflikt med den syntes i de kontakter som togs mellan TCO och företrädare för Nya Moderaterna runt 2007. Det var kontakter som i sin tur hade en viking förhistoria vilken gick tillbaka till 2004, när Moderaterna med ny partiledare och ledning fick upp ögonen för den "berättelse" som TCO då, i god varumärkande *storytelling*-anda, hade varit i färd med att skriva och sprida sedan en tid.²¹ Det var en uppdaterad berättelse om många TCO-medlemmars och delar av den svenska medelklassens belägenhet. I denna stora samhällsklass delade många TCO-medlemmar de särskilda levnadsbetingelserna att vara välutbildade, välbärgade och samtidigt starkt tidspressade i och med sin ambition att vilja tillfredsställa sina arbetsgivare, vara tillgängliga för sina barn och dela jämställt på hemarbetet. För denna livssituation och berättelsen om densamma myntade och varumärkeskyddade de ansvariga för utvecklandet av TCO:s politik, de policyprofessionella²², begreppet "livspusslet". Livspusslet var en story som efterhand skulle vinna politisk genklang från ett något oväntat håll. Roger Mörtvik, tidigare politiskt sakkunnig och samhällspolitisk chef på TCO, berättar om saken i en tidningsintervju: "Några i Moderaterna förstod tidigt att den berättelse vi hade utformat, passade som hand i handske med den berättelse som de själva var i färd med att skapa."²³ Och dåvarande TCO-ordföranden Sture North beskriver i samma tidningsartikel hur inspirerande den serie möten var som inleddes mellan Moderaternas nya ledning med Fredrik Reinfeldt i speisen och TCO: "Vi mötte ett parti som hade en helt förändrad syn på våra frågor och som lyssnade på oss med stort intresse. Vi var så lyckliga efter den första träffen, eftersom det verkligen tyckes finnas ett genuint intresse."²⁴ Ytterligare en TCO-medarbetare, Ulf Mårtensson, förklarar i nämnda artikel den politiska effekten av dessa kontakter mellan tjänstemannaorganisationen och de Nya Moderaterna:

21 Eriksson, "Jakten på medelklassen".

22 Christina Garsten, Stefan Svallfors & Bo Rothstein, *Makt utan mandat. De policyprofessionella i svensk politik*, s. 7.

23 Eriksson, "Jakten på medelklassen".

24 Ibid.

"Det kändes att det slog an [...] inte minst i valrörelsen lite senare [2006] när Reinfeldt tog upp frågan om livspusslet och svårigheten att få tiden att räcka till."²⁵ Något som fortsatte under valrörelsen 2010, där Reinfeldt enligt Sture North inte höll "ett anförande utan att tala om lärare, sjuksköterskor och poliser som samhällets stöttepelare". Det var tydligt, menar den tidigare ordföranden, att Reinfeldt "väldigt medvetet" vände sig till de nämnda TCO-grupperna.²⁶ Dessa utsagor kastar ljus också över senare politiska kontakter, som den mellan TCO och Nya Moderaternas Per Schlingmann (nedan), men också den mellan Eva Nordmark och Fredrik Reinfeldt – som efter denna lyriska beskrivning inifrån tjänstemannaorganisationen lika mycket fransår som en "ambasadör" för TCO, "livspusslet" och delar av den svenska medelklassen som senare för den svenska partismodellen.

Det relativa beroendet av landets politiker för de politiskt obundna aktörerna i det fackliga fältet blev här synligt också som det *ömsesidiga* beroende det är. En ömsesidighet som bland annat betydde att en parts framgångar (ackumulering av kapital) med nödvändighet attraherade en annan parts politiska intresse och begär. Så var fallet med Moderaternas exceptionella och *New Labour*-inspirerade omgröning och positionering som "Nya Moderaterna", ett varumärkesarbete som leddes av PR-konsulten och dåvarande kommunikationschefen för partiet, Per Schlingmann, tillsammans med den internationella reklambyrån Storakers McCann (sedertmera med hela den borgerliga alliansen på sin kundlista). Liksom många andra fascinerades TCO av Moderaternas genomgripande förändring, inte minst av själva förändringen i *sig* som var en central del av innehållet i budskapet om de *nya* Moderaterna ("det enda arbetarpartiet" och så vidare).²⁷ TCO var inne på en liknande förändringslinje och böjade i kölvattnet av medelklassen efter alliansregeringens a-kassereformer att mer intensivt undersöka hur TCO, och inte minst *bilden* av TCO, kunde förändras. Man startade ett omfattande underskningsarbete och strax var ett omgröningsprojekt igång även av TCO. I efterhand kunde tjänstemannaorganisationen beskriva processen på detta vis på sin hemsida: "Hur uppfattar du facket? Det var frågan vi ställde till unga människor 2007. Tillbaka fick vi ord som gubbigt, omodernt, toppstyrt och gårdagen. Projektet *Facket förändras* lyckades ändra på den bilden genom att hitta innovativa sätt att möta målgruppen unga akademiker."²⁸ Mot negativa omdömen som gubbigt, omodernt, toppstyrt och gårdagen vaskades nya positiva ord fram i det varumärkesarbete som vädlog med hjälp av bland andra PR-, analys- och kommunikationsbyrån Rådhussgruppen: med ord som "Provdighet", "Nyfikenhet", "Framtidsinriktad" summerades det budskap som skulle få TCO och tjänstemannaförbunden att åter vinna omvärldens, och särskilt målgruppen unga akademikers, erkännande som moderna, intressanta och värda att ta på allvar.

25 Ibid.

26 Ibid.

27 Lars Lauren, "Kan TCO och Moderaterna fortsätta att förra sig, Per Schlingmann?"

28 www.tco.se/Om-TCO/Facket-forandras/ (2015-06-25); min kursiv.

I sin bok *Så aldrig still. Så lyckas du med förnyelse och positiv förändring* skriver tidigare moderata partisekreteraren Per Schlingmann att TCO vid tiden för de stora utmaningarna i samband med medlemsförlusterna 2007–2008 bjöd in honom vid flera tillfällen för att, som han uttrycker det, ”inspirera och bidra”:

Jag höll inspirationsföreläsningar och berättade om förnyelsen av Moderaterna för deras styrelse. Att de verkligen ville spänna bågen i sitt förändringsarbete visade en aktivitet som jag deltog i. Under politikerveckan i Almedalen bjöds jag in att delta i en paneldiskussion på temat ”Förändras eller dö?” [...] Fredrik Reinfeldt inledde ett uppmärksammat tal inför aktiva moderater med orden ”Förändra er eller dö”.²⁹

Schlingmanns beskrivning illustrerar det ömsesidiga beroendet och *inbäxset* mellan det fackliga fältets och det politiska fältets aktörer, här genom attraktionen mellan Moderaterna och TCO. Schlingmanns dokumentation och analys av händelseförloppet är dessutom sanktionerade av nuvarande TCO-ordföranden Eva Nordmark.³⁰ Exempelvis hans oföblommerade beskrivning av hur hans regeringsförändringar i a-kassereglerna påskyndade ett fackligt krisförlopp som efterhand tvingade tjänstemannaorganisationerna att agera och ta till samma lösningskoncept som Moderaterna – ”förändring” – vars effekter bland annat skulle komma att stavas fackliga sammanslagningar, varumärkesstrategier, namnbyten och en nedtoning av tjänstemannabegreppet till förmån för mer reklamvänliga uttryck som Unionen med sina superhjältar och Vision med blåfärgade logotypbilder pekande mot en framtid i riktning högerut, närmare en tänkt politisk mittposition:

Det var tack vare att den långsamma [fackliga] nedförbacken bröts genom en kris som förändringen kunde inledas. Den kris de upplevde blev närmast övertydlig i januari 2007 då det i TCO ingående förbundet HTF:s växel brakade samman eftersom trycket på att lämna facket blev så stort. Bakgrunden var att flera olika faktorer, *fjärnt regeringens reformer*, bidrog till att människor lämnade facket med stor kraft. TCO ställdes då inför ett val. Antingen kunde de göra som de tyckte att LO gjorde – *skylla på regeringen* – eller så kunde de vända sig mot sig själva och ställa sig frågan om de skulle *förändra* sig för att *förbättra* människor som medlemmar. Man valde det senare. Strax efter – den femte februari samma år – fattade TCO:s styrelse beslut om en avsiktsförklaring om att initiera ett arbete om medlemskapets värde. Det var kan man säga ett *beslut om förändring*.³¹

²⁹ Schlingmann, a. a., s. 235 f.

³⁰ Se TCO:s panelsamtal med Eva Nordmark, Per Schlingmann och Unionens Fredrik Nilsson med nästan identisk titel som Schlingmanns bok: ”Så aldrig still: så lyckas du med förändringsarbete”, www.youtube.com/watch?v=IDCnb1VOU7o (2015-02-12); www.youtube.com/watch?v=LaO3MLb0 (2015-02-12); www.youtube.com/watch?v=1bEg6PbVTg (2015-02-12); www.youtube.com/watch?v=12BstLF3gdw (2015-02-12); se också Lät Jacobsson, ”Intervju med TCO:s ordförande Eva Nordmark” i *7AM-Rapport* 2:2013; www.youtube.com/watch?v=IDCnb1VOU7o (2015-02-24).

³¹ Schlingmann, a. a., s. 239, mina kursiveringar.

TCO-förbundens dispositioner låg alltså mer åt det förändringsbenägna hållet. Självbilden av ett offer passade TCO illa, och en förklaring kan ligga i dess orvan tecknade position bland centralorganisationerna som konkurrerande hierarkier i fackens fält. Saco-förbunden hade förvisso också förlorat medlemmar under krisen men inte i närheten av LO-förbundens tapp, och dessutom hade akademikerförbundens medlems- och a-kasseavgifter inte behövt höjas i samma utsträckning som inom LO där, återigen, arbetslösheten och risken för arbetslöshet var större, vilket nu straffades med ökade kostnader för medlemmarna. Saco kunde därför i linje med sin hållning i övrigt inta en mer distanserad och avvakande attityd, även om enskilda förbund, som Civilekonomerna, snabbt var igång med omfattande rekryteringsinsatser. TCO:s position i fältet och dess kapital grundat på det stora antalet medlemmar och medlemmarnas position i klasstrukturens mitt – ”den breda medelklass som de flesta politiker anstränger sig för att tilltala”³², som *TCO-tidningen* beskrev landets sociala mellanskikt och dess gymnasamma politiska position – lade grunden för en politisk pragmatism. Och TCO:s medlemmar gick långt ifrån lottlösa ur den borgerliga alliansens reformer. Om TCO under tidigare borgerliga regeringar främst hade hitat allierade i Folkpartiet och Centerpartiet³³, var det nu de Nya Moderaterna som med ökat röstmandat drev på i frågor som skulle gynna många TCO-medlemmar och deras livssituation: ”jobskatteavdrag”, avskaffad fastighets-, förmögenhets- och arvskatt, ROT- och RUT-avdrag – allt i kombination med löften om bibehållen generell välfärd inklusive valfrihet inom sektorer som vård, skola och omsorg. ”Livspusslet” såg därmed ut att mer framgångsrikt kunna läggas av delar av den breda medelklassen och TCO-förbundens medlemsgrupper. Att TCO-medlemmar var framgångsrika och i vissa fall tjänade bra skulle också komma att lyftas fram i tjänstemannaorganisationernas varumärkning och reklam. Låt oss därför avslutningsvis titta lite närmare på den.

Medelklassernas bild av facket

En central aspekt i varumärkningen av TCO- och Saco-förbund har av flera informanter i studien beskrivits som nödvändigheten av att förändra ”bilden” i det allmänna medvetandet av tjänstemanna- och akademikerförbunden. Den rådande ”bilden av facket” – ett frekvent uttryck i intervjuerna – var dessutom en bild befäst via nyhetsmedierna, vilken i huvudsak utgick från LO-facken och därför inbegrep en social profilering som illa speglade många TCO- och Saco-medlemmars vardag och verklighet. En verklighet kännetecknad av de materiella resurser som genomsnittet TCO- och Saco-medlemmar besatt och vilka

³² Fryksgog a. a., s. 2.

³³ Westertund, a. a., s. 203.

sammantagna lade grund för deras samhälleliga klassposition och präglade deras dispositioner att varsebli, klassificera, värdera och agera. För att förstå hur innehållet i varumärkningen av tjänstemanna- och akademikerförbunden fungerar genom tydliga eller subtila positionerings- och distinktionstecken för avsändare och mottagare med rätt dispositioner att dechiffrera är det viktigt att simultant se

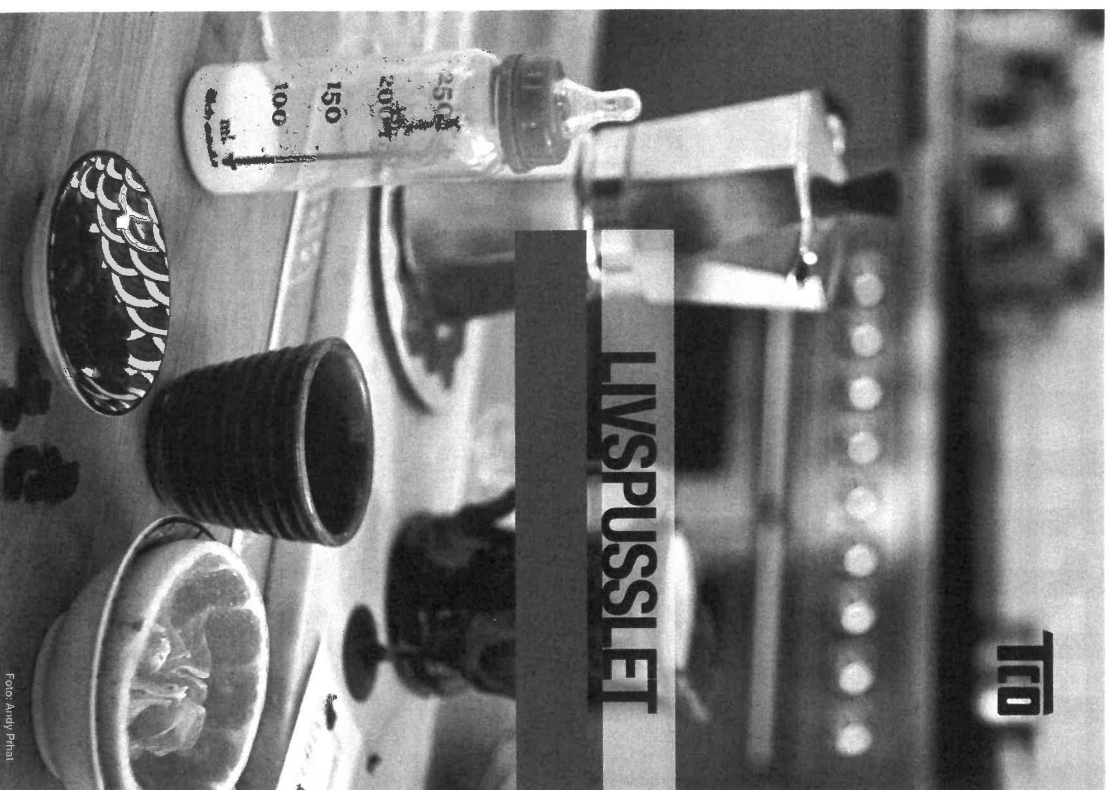


Foto: Andy Pihst

Bild från TCO

på hur klass och klassificering korresponderar och samverkar i sammanhanget. Den underliggande tesen för detta perspektiv som närmast hör till habitusteorin säger att ingenting klassificerar någon mer än sättet som han eller hon klassificerar på, av det skälet att klassificeringar är ståndpunkter, perspektiv anlagda från en specifik punkt, en bestämd position i det sociala rummet – i klassruketuren.³⁴ Allt innehåll i fackförbundens varumärkning var därför klassbestämt i den meningen att det på en gång både klassificerade dem och klassificerades av dem som kom i meningsfull förbindelse med det. Alla element i förbundens reklam (se exempelvis frukostbilden på TCO-broschyren *Livspusslet*) var kodade (mer omedvetet än medvetet) med utgångspunkt från avsändarnas och mottagarnas klasspositioner och med dem förbundna dispositioner att klassificera och värdera. Kampen mellan sociala grupper och klasser i framskridna kapitalistiska samhällen äger, med detta sätt att se, rum med betydande hjälp av klassificeringar. Med dem sätts och ändras normer och ordningar, vad som ska vara överordnat och underordnat, och eftersom klassificeringssystemen är socialt konstruerade produkter, pågår en ständigt politisk kamp om dominansen och förändringen av dem.³⁵ Kampen om ”bilden av facket” var ett typexempel. Men klassificeringskampen har genom-syrat fackföreningsrörelsens hela historia av kamp om fördelning av vinster och resurser, och detta sätt att förstå politisk kamp lyfts fram genom Bourdieus enkla men snittrika sätt att föra sannan sociologins intresse för *klass* med antropologins intresse för *klassifikation*:

En ständigt återkommande intressant tanke i Bourdieus analyser av kampen mellan sociala grupper är att klassificeringarna – ykesnomenklaturen, socialgruppsindelningen och andra indelningar av sociala klasser och fraktioner, inklusive mer värderande sådana – bland annat är en insats i kampen mellan och inom klasserna. Begreppet klassificering och begreppet klass är nära förbundna i Bourdieus sociologi: ”Kampen om klassificeringarna är en dimension, men utan tvivel den bäst dolda, av klasskampen.”³⁶

Klassificeringen av vad ”facket” självt, som symbol, skulle stå för i människors medvetande blev på detta sätt ett helt centralt politiskt bekymmer i TCO:s, Unionens och Visions ansträngningar att maximera sina medlemstal. Inom Unionen, berättade Anders, talades det därför om att ”återta facket” och omdefiniera det”, och med en illustrativ koppling till Per Schlingmann menade Anders vidare att ”han stöpte om dom idéburna Moderaterna, vi håller på och stöper om det idéburna facket”. TCO-förbundens analys av ”målgruppen unga akademikers” och andras syn på facket och de egna medlemmarnas syn på sig själva och sitt arbete hade lett till slutsatsen att bilden av facket som en

³⁴ Frit efter Pierre Bourdieu, ”Social Space and Symbolic Power”, s. 18 f.

³⁵ Pierre Bourdieu, ”Sociologens paradox”, s. 107.

³⁶ Donald Broady, ”Dispositioner och positioner. Ett ledmotiv i Pierre Bourdieus sociologi”, s. 19. – Citatets avslutande inre citat är hämtat från Pierre Bourdieu & Luc Boltanski, ”Titel och ställning. Om förhållandet mellan produktionssystemet och reproduktionssystemet”, s. 118.

kamporganisation *mot* saker (orättvisor, arbetsgivarna, kapitalet...) behövde förändras till en bild av ett fack för en mängd bra saker. Raden av förekommande "för"-begrepp i den fackliga retoriken, möjlig att observera genom intervjuer och offentligt material, var således sådande: "förändra", "förrya", "förbättra", "förtjäna". Vid ett filmat och offentligt TCO-seminarium någon gång under 2013, med Eva Nordmark, Per Schlingmann och Unionens marknadschef Fredrik Nilsson i panelen och med en betydande andel kommunikatörer i publiken (bland andra den inledningsvis nämnda direktören för TCO:s och Unionens gemensamma reklambyrå, kallade Nordmark detta mer positiva anslag för en "kulturförändring" bland tjänstemannaförbundens ledningar. Där det bland annat gällde att flytta fokus från "fackligt lidarskap" till "fackligt ledarskap".³⁷ TCO-ordföranden förklarade att "över 80 procent av våra medlemmar trivs med sitt jobb, de är framgångsrika och många tjänar bra". Därför, menade också konsulten Schlingmann i sin samma år publicerade bok, "måste [TCO] som facklig organisation förändras. De måste i stället visa hur framgångsrika deras medlemmar är, vilken nytta de tillför och att de därför har ett stort värde."³⁸ Här fanns med andra ord ännu en berättelse som behövde skrivas om betydande delar av den svenska medelklassen och deras relativt privilegierade arbets- och livssituation.

Att synliggöra TCO-medlemmars framgång och relativa välbild genom varumärkning och reklam innebar att visa en annan typ av människa än den som traditionellt hade kommit att klassificera de typiska fackmedlemmarna, vilka kommunikatören och moderatören vid nämnda TCO-seminarium kallade "skinnvästar och flanel skjortor", för att illustrera vad hon ursäktande men samtidigt talande, ur ett klass- och snäverspektiv, kallade "fördomen" om dessa fackmedlemmar ur arbetarklassen. Marika på Visions kansli menade att en tidigare dominerande bild av facket hade fokuserat på allt som var dåligt: "Det kanske är det som har skapat bilden utåt av facket, att det är 'upp till kamp' och sura gubbar. När det gäller våra medlemmar är dom alla, alla flesta väldigt nöjda med sitt jobb." Därför, menade hon, var det oerhört viktigt att i positioneringen av Vision skapa ett bildmanér som inte efterliknade någon annan i det fackliga fältet och finna en "tonalitet" som, hade man beslutat, var personlig, "nära dig", och där ett verkligt "du" fanns bakom budskapet – "inget *ni-ande*". "Vi", fortsatte Marika på omiskälligt *living-the-brand*-vis, "är fackförbundet som tycker det är *kul* att gå till jobbet, inte bara måndagar utan alla dagar i veckan", och hon underströk: "det är jätteviktigt med den positiva ingången."

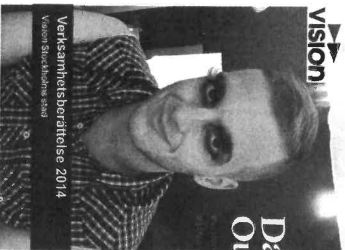
På område efter område var det tydligt hur fokus i besluten att välja det ena eller andra ledordet³⁹ eller färgen, symbolen, bildmanéret, attributet låg på att

37 Seminariet finns upplagt på TCO:s Youtube-sida: www.youtube.com/watch?v=IDCnb1VOU7o (2015-02-12).

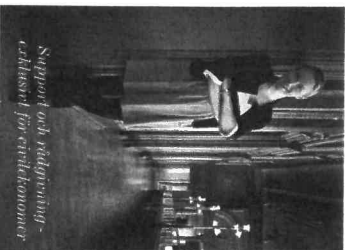
38 Schlingmann, a. a., s. 242 f.

39 Bland alla de ledord eller värdeord som nämndes fanns "öppna, drivande; utvecklande; närvarande; starka; uppstickare; relevanta; handlingskraftiga; moderna; modiga; i framkant; trovärdiga; ansedda; nyfikna; främjelseinriktade".

särskilja sig från de förbund som man uppfattade som de allvarigaste konkurrenterna. Dessutom, och inte mindre viktigt, fanns målet att särskilja sig från det som man uppfattade stod för "facket" i traditionell mening, det vill säga arbetare, LO och den kultur, livsstil och vetlighet som förknippades med en specifikt ammoniunda social klass i form av kläder, kroppar, konsumtion och vanor – en *arbetarhabitus*, kort sagt. Och, igen, här hjälpte det att tänka simultant på klass och klassificering. I TCO:s klassificerings- och distinktionsarbete blev det viktigt att föra in unga medlemmar och framför allt kvinnor. Nu dominerade kvinnorna i TCO genom att utgöra 60 procent av förbundens medlemmar. I TCO:s styrelse likaså, då en majoritet av förbunden, inklusive TCO självt, leddes av kvinnliga ordföranden. I sammanhanget framstod den könskodade klassificeringen "tjänsteman" långt borta som ett särskilt laddat och attraktivt distinktionsstecken i reklam- och varumärkesarbetet. Även så genom både Visions nämnda ambition att kommunicera det "roliga" i att gå till och vara på jobbet och Unionens fackliga glädjebudskap: "Vi behöver förändra bilden av oss till att inte bara vara det här gamla tråkiga, trygga utan också framgång och glädje [...] någonting annat än de traditionella fackförbunden." Hur skulle tjänstemannen passa in här? Det var en icke-fråga. Begreppet diskuterades inte ens, kunde informanterna meddela. Att en klass- och klassificeringskamp mellan "arbetare, tjänstemän och akademiker" skulle pågå förnekades till viss del av de intervjuade men var i några avscenden samtidigt fullt synligt. Ordningssorden låg hela tiden till grund för ambitionerna hos tjänstemanna- och akademikerförbunden att förändra den sociala strukturen i det fackliga fältet. Liksom den hade förändrats i politikens fält, med strategiska positioneringar och direkta "varumärkesintåg", som Nya Moderaternas försök att beslagta begreppet "arbetare". Därför kan vi också förstå denna fackliga kamp om klassificeringar via varumärkning som ett medelklassernas försök till gentrifiering av den politiska maktförhållning som historiskt förbundits med arbetarklassen och som förtätas i symbolen "facket".



*Värksamhetsberättelse från
Vision 2014.
Foto: Kamilla Lantz*



*Medlemsbroschyr från
Civilkoncernerna.*



*Informationsmaterial,
Unionen. Foto: Camilla
Svensk*

Slutsats

Det här kapitlet har haft den explorativa studiens prägel. Metoden att "förfärliga" har använts i syfte att finna grundläggande och strukturerande beståndsdelar i de intervjuades utsagor. Med spräkelement som "störst", "minst", "i mitten", "vänster", "arbetare", tjänstemän och akademiker", "bilden av facket" har ett analysobjekt konstruerats med kraft att antropologiskt förklara var den värld av facklig konkurrens och varumärkning som informanterna berättat om är socialt och mentalt strukturerad. Med hjälp av denna konstruktion har prov getts på hur det fackliga fältet struktureras av hierarkier och oppositioner utifrån företeelser som organisationsstorlek, politiska positioner, ideologiska färger, löntagarkategorier, klaspotioner, allianser. Ett oväntat resultat har varit arbetsgransidans frånvaro i de genomförda intervjuerna. Med andra ord: att den interna konkurrensen mellan de fackliga organisationerna under vissa omständigheter så starkt kan dominera synfältet och överskugga konkurrensen mellan å ena sidan tjänstemanna- och akademikerförbund och å andra sidan deras motsvarande arbetsgivarorganisationer, att de senare försvinner ur blickfånget för fackligt anställda som direkt eller indirekt arbetar med facklig varumärkning. Utan att spekulera i denna frånvaros orsaker eller dess eventuella konsekvenser för fackens förhandlingsförmåga har det oväntade resultatet ändå bidragit till en fördjupning av analysen av vad som egentligen står på spel i den fackliga konkurrensen och varumärkningen. Bland annat synliggjordes att i den "berättelse", som skrivs genom tjänstemannaförbundens varumärkning och reklam, spelar klassificeringen "tjänsteman" mycket liten om ens någon roll. Förklaringen till detta är konkurrenssituationens karaktär, som mer kännetecknas av ömsesidig positionering än av befästande av identitet. Men därmed är den i detta sammanhang obsoleta klassificeringen inte utifrån. Tillsammans med klassificeringarna "arbetare" och "akademiker" fyller "tjänsteman" fört-

farande en aktiv funktion i fältet som ordningsord för uppekande och mobilisering av tre löntagarkategorier som också uppfattas tillhöra olika samhällsklasser; deras deltagande i den nationella politiska kampen om dominansen över samhällsdebatten och inte minst resursfördelningen och hur denna kamp särskilt gestaltar sig på den svenska arbetsmarknaden. Detta centrala politiska element i det fackliga fältets konkurrens understryker fältets närhet till den ekonomiska maktens fält men också till det politiska fältet och partiernas intresse, givet "arbetets" centrala ställning som politiskt sakområde. En slutsats är därför att dra av denna studie av facklig konkurrens och varumärkning är därför att delar av löntagarnas fackavgifter också går till att finansiera det fackliga konkurrensfältets sätt att genom sin klasssegmentering⁴⁰ bidra till både produktionen och vidmakthållandet av det samhälleliga systemet av relationer mellan klasspositioner samt att detta, när det sker via varumärkning, reklam och PR, blir verklighet via den bäst dolda dimensionen av klasskampen. Kampen om klassificeringar.

⁴⁰ Anders Kjellberg, "Mergers in a Class-segmented Trade Union System".

Referenser

- Ella Berger: "Löfven: Skadar förtroendet för arbetarrörelsen". *Sveriges Television* 20/10 2016. www.svt.se/nyheter/innrikes/lofven-skadar-fortroendet-for-arbetarrorlsen; 2016–10–20.
- Andreas Bergsten, *Fackets kulturkris. Metjörer som organisationsstrategi*. Stockholm: Dialoger förlag 2009.
- Pierre Bourdieu, "Postscript. A Class as Object", i Pierre Bourdieu, *The Bachelors' Ball*. Cambridge: Polity 2008.
- Pierre Bourdieu & Loïc J. D. Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press 1992.
- Pierre Bourdieu, "Sociologens paradox", i Pierre Bourdieu, *Kultur och kritik. Anföranden av Pierre Bourdieu*. Göteborg: Daidalos 1991.
- Pierre Bourdieu, *The Logic of Practice*. Stanford: Stanford University Press 1990.
- Pierre Bourdieu, "Social Space and Symbolic Power", i *Sociological Theory* 7-9:1989.
- Pierre Bourdieu, "The Forms of Capital", i John G. Richardson (red.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press 1986.
- Pierre Bourdieu & Luc Boltanski, "Tiel och ställning. Om förhållandet mellan produktionssystemet och reproduktionssystemet", i Donald Broady (red.), *Kultur och utbildning. Om Pierre Bourdieus sociologi*. Stockholm: UHÄ, FoU-enheten 1985.
- "Bra att regeringen slopar differentierade a-kasseavgifter". TCO 2013. www.tco.se/Aktuellt/Presmeddelande/pres2013/Bra-att-regeringen-slopar-differentierade-a-kasseavgifter/; 2015–02–05.
- Donald Broady, *Sociologi och epistemologi. Om Pierre Bourdieus författarskap och den historiska epistemologin*. Stockholm: HUS Förlag 1991.
- Donald Broady, "Dispositioner och positioner. Ett ledmotiv i Pierre Bourdieus sociologi". Högskolan för lärarutbildning i Stockholm, Institutionen för pedagogik 1983.
- Gilles Deleuze & Félix Guattari, *A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press 1998.
- "Differentierade a-kasseavgifter fungerar inte". Unionen u.å. www.unionen.se/sites/default/files/differentierad_a-kassa_webben.pdf; 2015–02–05.
- "Effekterna av den förhöjda finansieringsavgiften". Inspektionen för arbetslöshetsförsäkringen. www.iaf.se/Global/Tillsyn/Rapporter-pm/2007/2007-10Finansieringsavg.pdf; 2015–02–05.
- Anders Eld, "Unionen och IF Metall rikaste fackförbunden", i *Arbetet* 30/5 2012. arbetet.se/2012/05/30/unionen-och-if-metall-rikaste-fackforbunden/; 2015–10–14.
- Arne H. Eriksson, "Tjänstemannafrågan. En inledning", i *Tjänstemannafrågan. Social formering, politik och organisering under 1900-talets början*. Helena Bergman & Lars-Erik Hansen (red.). Stockholm: TAM-Arkiv 2007.
- Thord Eriksson, "Jaken på medelklassen", i *Dagens Samhälle* 24/11 2011. www.dagensamhalle.se/sites/default/files/medelklassen_links_NY.pdf; 2015–09–21.
- Ett jäck i förändring*. www.tco.se/Aktuellt/Publikationer/Pub2011/Ett-fack-i-forandring/; 2015–08–23.
- Aron Etzler, *Reinjeleffekten. Hur Nya Moderaterna tog över makten i Sverige och skakade Socialdemokraterna i grunden*. Stockholm: Karneval 2014.
- Per-Anders Forstorp & Brian Palmer, *George W. Reinjele. Konsten att göra en politisk makeover*. Stockholm: Karneval 2006.
- Lennart Frykskog, "Ett tvärsnitt av Sverige", i *TCO-tidningen* september 2013.
- Raoul Galli, *Varumärkenas föll. Produktion av erkännande i Stockholms reklamvärld*. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis 2012.
- dens, "Kungliga Akademien för de fria konsterna. Om konst, makt och symbolisk ekonomi", i *Kulturella Perspektiv* 4:2010.
- dens, "The Social Life of Brands. On Choosing Values for Visions (and Divisions)", i Christina Garsten och Monica Lindh de Montoya (red.), *Transparency in a New Global Order. Unveiling Organizational Vision*. Cheltenham: Edward Elgar 2008.
- dens, "Rapport från varumärkenas produktionsfält", i *Kulturella Perspektiv* 4:2005.

- Axel Green, "Alliansens a-kassa slår hårt mot facket", i *Arbetaren* 22/8 2014. arbetaren.se/artiklar/alliansens-a-kassa-slar-hart-mot-facket/; 2015-02-05.
- Christina Garsten, Bo Rothstein & Stefan Svallfors, *Makt utan mandat. De policyprofessionella i svensk politik*. Stockholm: Dialogos 2015.
- Preselia Haddad, "Kommunal förklarar miljoner på avhoppet". *Sveriges Television* 20/1 2016. www.svt.se/nyheter/interkes/kommunal-forklarar-miljoner-efter-avslojanden; 2016-01-20.
- Anders Kjellberg, "Mergers in a Class-segmented Trade Union System", i Jeremy Waddington (red.), *Restructuring Representation. The Merger Process and Trade Union Structural Development in Ten Countries*. Bryssel: P.I.E.-Peter Lang 2005.
- Lars Laurén, "Kan TCO och Moderaterna fortsätta att förnya sig, Per Schlingmann?", i *TCO-tidningen* september 2013.
- Bengt Lindman, *I ständig förändring SKTF 1976-2011*. Stockholm: Premiss förlag 2011.
- Sture Nordh, "Förord", i Uno Westertund, *En glansfull framtid. Ur TCO:s historia 1944-2010*. Stockholm: Premiss Förlag 2011.
- Ardalan Samimi, "Här är de tio största fackförbunden", i *Dagens Opinion* 20/2 2012. www.dagensopinion.se/h%C3%A4r-are-tio-st%C3%B6rsta-fack%C3%B6rbunden; 2015-10-14.
- Per Schlingmann, *Så aldrig still. Så kan du använda kommunikation och ledarskap för att driva frångångströk förändring*. Stockholm: Forum 2013.
- Richard Swedberg, "The Economic Sociologies of Pierre Bourdieu", i *Cultural Sociology* 5(1):2011.
- Uno Westertund, *En glansfull framtid. Ur TCO:s historia 1944-2010*. Stockholm: Premiss förlag 2011.