

2. MBL i postmodern tid: om arbetslivet som konkurrensfördel

Inledning

”The rising power of markets is one of the most important developments of our generation.”
(Cappeli & Bonet 2006)

Tillhör MBL det förgångna eller framtiden? Klart är att arbetsgivare och fackföreningar nu har mindre handlingsutrymme. Relationerna mellan parterna måste i ännu högre utsträckning än förr utvecklas under hänsynstagande till marknaderna. Det här kapitlet utforskar tesen att ett arbetsliv som präglas av en samverkanskultur som bejakar personlig utveckling, är den bästa möjligheten att skapa uthålliga konkurrensfördelar i vår typ av ekonomi. Det handlar om att alla arbetstagare skall vilja investera i utbildning och livslångt lärande och att de har förutsättningar att arbeta i mångsidigt kvalificerade arbetsgrupper. Det betyder att de måste stimuleras av incitament och ett ledarskap som frigör kreativa resurser. I det perspektivet har medbestämmanderätten fortsatt en viktig plats.

I den nya ekonomin har de sociala samverkansprocesserna hittills försvagats. För det första har många företagsledningarna en övertro på möjligheterna att styra medarbetarna med system av ekonomiska incitament som underskattar betydelsen av annan motivation. För det andra hotas utvecklingen av de enskilda arbetstagarnas produktiva kapital som utgår från viljan att satsa långsiktigt på arbetet, av ägarkravet på kortsiktig vinstmaximering. För det tredje sänder de höga belöningarna för framgångsrika spekulativa transaktioner, i förhållande till de relativt sett låga ersättningarna för prestationer baserade på den enskildes kunskaps- och kompetenskapital, felaktiga signaler till den unga generationen. Den nya tendensen att föra vinster till dem som bidrar med finansiellt kapital från dem som bidrar med humankapital, motsvarar vare sig nyttan, ansträngningen eller den faktiska riskexponeringen.

Vi ser redan tecken på en försvagad ställning för arbetet som del i människors livsprojekt. Unga människor skjuter debuten i yrkeslivet framför sig, äldre trappar ner eller gör radikala karriärskiften allt tidigare. Attitydstudier visar sedan ett par decennier att fler sätter fritiden före arbetet när det gäller vad som ger livet mening. Arbetsgivarens relationer till medarbetarna präglas av en instrumentellt kalkylerande attityd som blivit mer socialt legitim. Mer sällan möter man i arbetslivet den anställde som människa med en vid repertoar av egenskaper som ger henne tillfredsställelse och motivation - från arbetet och den sociala bekräftelsen i sig, till eftersträvarvärda estetiska, existentiella och andra upplevelser. På sjuttioalet talade man om marknadens reduktionistiska människosyn - mera produktionsfaktor mindre människa. Vi ser nu långsiktiga sociala konsekvenser av den ekonomiska reduktionismen.

Douglas North - Nobelpristagare i ekonomi 1993 - betonade institutionernas roll för att skapa incitament och tillräckligt stabila villkor för att möjliggöra framsynta val i en miljö präglad av opportunistisk vinstmaximering. Inte minst kräver arbetslivet stabila institutioner och system för att skapa en struktur för långsiktig samverkan och lösa intressekonflikter. Efter trettio år med en lagstiftad rätt till medbestämmande finns det skäl att se bakåt och framåt för att undersöka hur den bestått tidens prövningar och vilka nya krav dagens arbetsliv ställer på den.

Villkoren för att passa in i den nya krävande arbetslivsregimen blir allt strängare. Mer utbildning och komplicerade arbetsuppgifter; mindre ekonomisk och social trygghet. Av individen förväntas mer långsiktig planering, samtidigt som löftena från arbetsgivarna blir allt mindre förpliktigande. Tror man på principen som formulerades av North, att samhället måste belöna beteende som är socialt nyttigt för att vara framgångsrikt på lång sikt, är dagens utveckling problematisk (North 1993).

I den nya ekonomin är kunskap och kreativitet grundläggande produktivkrafter. De formas i hög grad av system som snarare påverkas av det civila samhället än av företagets omedelbara behov. Traditionella teser om motivation och styrning ser i hög grad arbetslivet som ett slutet system, med familjeliv och samhället som reaktiva system vars roll är att anpassa sig. Den ensidiga betoningen av ekonomiska incitament och marknadsmässighet i relationerna ger legitimitet åt instrumentella attityder mellan människor och minskar andra normsystems auktoritet. I detta kapitel ses inte medbestämmande i första hand som en konfliktlösningsmekanism, utan som en betydelsefull social kraft vars uppgift är att hävda långsiktighet där marknaden är kortsiktig, humanism där marknaden är instrumentell, och helhet där marknaden är partikulär. Det finns skäl att vända den enkelspåriga sociologiska tesen, "arbetslivet formar samhället" till en tes om mer ömsesidig påverkan.

Om innehållet

I kapitlets första avsnitt konstateras att marknadernas makt ökar och viktiga löntagarfrågor glider ur både företagets och MBL:s grepp. Internationell ekonomisk

integration och nationell avreglering har inneburit kraftiga omfördelningar mellan arbete och kapital och ledande ekonomer uttalar oro över att samförståndet i samhället är hotat. Arbete har förlorat i betydelse som livsprojekt för individen, i Sverige t.o.m. mer än i många andra länder.

Det andra huvudavsnittet utgår från en postmodern kommentar om den nya ekonomin. Den är en blandning av positiva och negativa aspekter, med en kritik mot en valfrihet som främst tillgodoser materiella val och en flexibilitet som inte omfattar löntagarnas vardagliga problem. Problemet är att valfriheten skjuts fram, men inte brister i valmöjligheterna. Samtidigt finns förväntningar på att framtidens arbete, när det frigjorts från kortsiktig ekonomisk styrning, kan vara tillfredsställande och produktivt samt utformat så att människors mångsidighet får ett friare spelrum än idag.

Avsnittet är i övrigt en genomgång av de idéer och förväntningar som var aktuella när MBL kom till. Reformen som sådan måste ges ett högt betyg: lagstiftningen står sig väl och ger utrymme för de förändringar som kan vara påkallade. Svagheten i medbestämmandeprocessen ligger snarare i att ingen av parterna följt utvecklingen med nya visioner och program. Medbestämmande har i de flesta fall blivit en sidoordnad funktion, även om det finns exempel på företag där man systematiskt integrerat medbestämmande i verksamhetsplanering och arbetsorganisation. Maktförskjutningen som följt av "the rising power of markets", har inte medfört ett nytänkande som inger förtröstan om att parterna skall återfå en balanserad relation.

Det tredje huvudavsnittet är det mest teoretiska. Begrepp från institutionell ekonomisk teori appliceras på medbestämmande. Transaktionskostnadsanalysen betonar egennytta, kontroll och övervakning, men borde mer förklara betydelsen av sociala mål och tillit i människors liv. Utmaningen i varje organisation är att vinna människorna för saken, inte att övervaka dem i detalj. Medbestämmande är en form av sekventiella förhandlingar, som ur transaktionskostnadssynpunkt ses som en effektiv lösning på många problem mellan "the principal" och "the agent". Utvecklingen mot mer företagsspecifik och svårbestämd kompetens innebär att den sociala inbäddningen av beteende i normer och kultur blir allt viktigare, vilket talar för mindre hierarkiska arbetsformer och mer samverkan i jobbet.

Spelteori förser anhängare av medbestämmande med ett stort antal argument om värdet av förtroendeskapande processer genom delaktighet, samverkan i nätverk och utveckling av "socialt integrerade grupper" - den organisationsform som bäst svarar mot den moderna ekonomins krav på specifika kunskaper och mångfunktionella arbetsgrupper enligt t.ex. Williamson (1975). Spelteorin knyter samman avtalsproblematiken som gäller arbetslivets ramvillkor med arbetsorganisationen som gäller dess innehåll.

Den ekonomiska regimen karakteriseras i det fjärde avsnittet. Den nya globala arbetsdelningen orsakar ett antal nya problem för arbetstagersidan som medbe-

stämmanderätten har svårt att påverka. Facket har inte heller varit särskilt kreativt när det gäller att förnya sina mål och strategier för inflytande. Riskkapitalfonder har fått ett starkt inflytande över företagen och vill dela ut kapitalreserver till ägarna. Någon garanti för att de återinvesteras i det företag som tjänat ihop dem finns inte, de kan lika gärna hamna hos en konkurrent eller en helt annan industri i ett annat land. Återköp av aktier är en annan praktik som omfördelar pengar som tidigare sågs som en resurs för företaget och en trygghetsgaranti för de anställda. Anorektisk bemanning har fått ett komplement i anorektisk kapitalisering!

Vidare konstateras att den nya ekonomin berör olika sektorer av näringslivet olika, vilket borde få fler konsekvenser för hur inflytandestrategin utformas. Mest påverkade är multinationella företag. Nationella företag utsätts för ett starkare konkurrenstryck men är i vissa avseenden skyddade. De lokala företagen som producerar lokalt för lokal konsumtion skakas också om av nya aktörer som utnyttjar IT och nya affärskoncept. Förändringstakten är hög i många lokalt orienterade branscher, men en strategi för att stärka det svaga medbestämmandet i dessa företag saknas. Fackligt inflytande i mindre företag och lokalsamhällen fungerar i för hög grad som bevarare av *status quo*.

Mot slutet berörs misstanken att kombinationen av LAS och MBL bakbinder arbetstagarna. Tanken var från början att anställningstrygghet baserad på senioritet (först in, sist ut) var så attraktiv att den var värd förlusten av arbetstagarens främsta påtryckningsmedel, hotet om att sluta. Så kunde man resonera för att MBL samtidigt gav arbetstagarna rättigheter som byggde på lag och avtal, i stället för arbetsmarknadens makt. Nu är det tydligt att senioritetsregeln bidrar till en "frivillig" inlåsning som försvagar arbetarna. Det finns andra sätt att ge samma anställningsskydd som t.ex. bygger på ekonomiska styrmedel, utan att arbetstagarna med varje anställningsår ökar sin bundenhet till arbetsgivaren.

Det femte avsnittet argumenterar för att arbetslivets processer kan vara en uthållig konkurrensfördel, när teknologier och affärssystem blivit internationella handelsvaror som är tillgängliga för alla. *X-efficiency*-begreppet (den mänskliga kraften att övervinna "objektiva" omständigheter) diskuteras, liksom olika konsultuppfattningar om hur arbetet och yrkesrollerna förändras i vår tid. Det finns en samstämmig uppfattning om att den intellektuella och emotionella komponenten i arbetet kommer att bli än viktigare. Det handlar om personlighetsegenskaper och om en arbetsorganisation som är emancipatorisk (frigörande), tillåtande och inspirerande. Om medbestämmande utformas med detta som mål, kan det verksamt stärka företagets *X-efficiency* och skapa den kreativa miljö som ger företagens uthålliga konkurrensfördelar.

Det handlar då inte om mer medbestämmande som en sidofunktion, utan om en "reinvented" arbetsorganisation baserad på medbestämmande. I en översikt över den seriösa engelskspråkiga participationsforskningen drar George Strauss slutsatsen (i Heller et al 1998):

”Convincing data from several studies show that the introduction of single isolated participative practices is ineffective. What is needed is a bundle of measures designed to give employees more influence over relevant aspects of their work, including job design. /.../ Participation is more likely to have a more lasting impact when it is combined with ‘bundles’ of /interrelated and internally consistent/ complementary ‘high-performance’-oriented human-resource practices.”

Makten, musklerna och människorna

De maktmedel som MBL lade i händerna på löntagarna har delvis förlorat sin kraft, i takt med att marknaderna tagit över rollen som arbetslivsregimens geni. På liknande sätt har löntagarna som ett organiserat särintresse förlorat mark i konsumtionssamhället och det politiska livet. Visionerna om det goda arbetslivet som de fackliga organisationerna formulerar framkallar snarare nostalgiska minnen än kamp. Vare sig sakligt eller retoriskt fungerar industrisamhällets visioner i en individualistisk och postmodern tid. Kapitlet lyfter fram olika perspektiv på en förändrad medbestämmanderätt, men en mer systematisk diskussion om eventuella reformer måste anstå.

Arbetslivet har en del att lära av konsumtionslivet. Lane (2000) hävdar att över 90 procent av amerikanska tonårsflickor anger shopping som sitt främsta fritidsintresse. Det är inte i Sverige och de är barn, men även hos oss har shopping blivit ett tidsfördriv minst lika mycket som ett göromål. En sociologisk förklaring är att shopping ger en mångsidig positiv upplevelse för stunden. Shopping är ett roligt rollspel, mer ett flyktigt besök i en drömvärld än en flykt från verkligheten. Kritiken mot konsumtionssamhället bör inte hindra oss från att försöka förstå den positiva känsla som handlar om frihet och egenkontroll och att uttrycka sin personlighet - i en utsträckning som är sällsynt i arbetet. Att gå och shoppa är lite att söka sig själv.

Visioner för ett nytt arbetsliv som skapar engagemang på ett personligt plan, inte bara i ett ideologiskt disciplinerat kollektiv, har en del att ta efter av konsumtionssamhället. Man måste ge människor inspiration. En rimlig hypotes är att ett långsiktigt fackligt engagemang kräver positiva personliga drivkrafter (= hopp), medan korta aktioner kan bäras av indignation (= förtvivlan). Uthålligt fackligt arbete kräver att man finner en balanspunkt mellan personligt hopp och kollektiv förtvivlan.

Positiva drivkrafter handlar bl.a. om kamratskap, självkänsla och värdighet. Den viktigaste variabel Robert Lane (2000) sorterat fram ur de stora surveymaterial han analyserar, är något så självklart som kamratskap (*companionship*). Dess motsats är ensamhet. Bland postmoderna värderingar intar relationer en prioriterad plats. En annan viktig faktor är självkänsla (*self-respect*), som är korrelerad med skicklighet i ett göromål. Medan många nyttigheter har en avtagande gränsnytta, har skicklighet en ökande. Ju mer man använder den, ju mer växer den, desto större blir tillfredsställelsen (Lane 2000).

En annan viktig social drivkraft är begreppet värdighet (*dignity*). Williamson (1975), som refereras i avsnitt 3, nyanserar sig på ett intressant sätt (Thompson, Frances et al 1991). Mänskligt beteende är inte bara nyttomaximerande, utan påverkas också av en strävan efter värdighet - ingen vill kallas egoist. Man väljer i vissa fall altruistiska alternativ för att det ger värdighet. Begreppet kan naturligtvis ses som en del av en nyttofunktion, men skillnaden i hur den ekonomiska människan och den moraliska människan handlar är stor. Det är intressant att det förtroende som den moraliska personen väcker blir en tillgång i ekonomiska sammanhang.

De fackliga organisationernas betydelse som offensiva försvarare av arbetstagarernas intressen är beroende av vad de kan "leverera" till sina medlemmar, till arbetsgivaren och samhället. Det är idag allt mindre trovärdigt att betrakta produktion och konsumtion som olika gruppers intressen. Alla har flera roller samtidigt. De flesta bedömer intresseorganisationer utifrån hur väl de kan balansera denna komplexitet. För mycket av den gamla retoriken lever kvar med sina ensartade roller och motsättningar och som många gamla rörelser behöver facket hitta sin nya samtalston.

Facket måste förtjäna sin makt. Man har tillgång till ett stort nätverk och kan bygga upp effektiva system för informationsbehandling och bench-marking som kan användas i opinionsbildning och förhandlingar. Man har på senare år förlorat stöd i den allmänna opinionen, därför måste man tydligare visa att man inte är en insiderorganisation, som är till bara för dem som är anställda. En mer aktiv policy med konkreta fackliga åtgärder för att tillvara outsider-intressen, t.ex. invandrarers och långtidsarbetslösas, skulle öka respekten. Mer självständiga medlemmar vill att facket utvecklar mer sofistikerade strategier för att främja arbetstagarernas intressen där de är både individer och kollektiv och som utgår från värderingar och motivation som har hög aktualitet i dagens samhälle.

En annan fråga som man riskerar att förlora gäller företagets samhällsansvar. Forskare hävdar att teoriutvecklingen stöder bilden av företaget som en koalition av intressen; ägare, löntagare, samhället, staten m.fl. Denna tanke på systemoptimering stämmer också med resonemangen om de avancerade ländernas uthålliga konkurrensfördelar. Samtidigt driver inte minst riskkapitalisterna den motsatta tesen, att företaget bara har en huvudman - ägarna. Fackföreningarna borde betydligt effektivare påvisa stödet från en bred folkopinion, när de hävdar företagets skyldighet att ta samhällsansvar. Det är då naturligtvis viktigt att man kan visa att man själv tar ansvar både för dem på insidan och på utsidan.

Arbetets mål: "Ett löfte om lycka"

De arbetspsykologiska begrepp som på 70-talet definierade ett bra arbete är präglade av det moderna projektet och föreställningen om lika och oföränderliga behov. De känns i dag statiska, som byggstenar. Den postmoderna attityden fäster större vikt vid förändringen och människornas egen konstruktion av begrepp och definitioner av den sociala verkligheten. En del gräver djupt och brett i person-

ligheten och kommer upp med begrepp som - under en övergående tid - är starka drivkrafter både i arbete och i samarbete. Medan arbetslivsforskarna kring MBL formulerade "eviga principer" baserade på sina experiment, är deras motsvarighet i dag mer påverkade av filosofiska och estetiska diskurser.

Rubriken till detta stycke är inspirerad av 1800-talsförfattaren Stendahl, vars definition av skönhet löd: "Skönhet är ett löfte om lycka". Begreppen skönhet och lycka är lika undflyende som föreställningen om det goda arbetet. Mycket klokt kan sägas och har sagts om båda, men aldrig något uttömmande. Vi känner igen den euforiska känslan, men vi vet också att våra upplevelser klingar av. Känslor genomgår mättnads- och mognadsprocesser, de kräver förändring för att fortleva.

Så har man normalt sett inte resonerat om ett bra arbete vare sig bland ombudsmän eller forskare. Många policyprogram består av en sorts parametervärden för bra arbetsvillkor: om arbetstider, arbetsmiljö, arbetsledning och löner. Utan att förringa betydelsen av detta kan man konstatera att de förlorat sin inspirerande kraft. För postmoderna människor är kriterielistor inte irrelevanta, men starkt engagemang väcker snarare begrepp som är socialt konstruerade och de processer ur vilka de växer fram. Postmodern inspiration har i hög grad att göra med den mjuka verkligheten, subjektivitet, känslor, visioner och utmaningar - meningen med livet. Kamratskap ger arbetet innehåll, mening och "ett löfte om lycka".

Medbestämmande i en föränderlig tid

Marknadsekonomi har triumferat, den ekonomiska tillväxten är stark, flera tendenser i den nya ekonomien bidrar till att undergräva gamla institutioners effektivitet och legitimitet. Tidskriften *The Economist* konstaterar hösten 2006 att globaliseringens frukter fördelas ojämnt bland arbetstagarerna i väst:

"This is true not just for the lowest skilled ones but increasingly also for highly qualified ones. The challenges for governments in advanced economies is to find ways to spread the benefits of globalisation more fairly without reducing the size of those gains."

Behovet av transparens, kritisk diskussion och medbestämmande är större än någonsin, när företagen blir allt mäktigare och sluter sig, både inåt och samman. Samtidigt har företag behov av ett långtgående samförstånd med medarbetarna när det i allt högre grad handlar om kognitivt arbete, samarbete och service.

Det är paradoxalt att medbestämmanderätten inte diskuteras mer idag. Det saknas inte problem och orosmoln. Vid MBL:s tillkomst var arbete en hederssak. Då och fram till 1985 svarade alltid fler arbetet än fritiden på frågan "Vad ger mening åt Ditt liv?". Idag svarar över hälften fritiden och färre än var femte arbetet (TCO-tidningen nov 2006). Svenskarna arbetar för pengar i betydligt högre utsträckning än övriga européer. Var femte av EU:s medborgare går till jobbet för "för att jag gillar det", mot var tionde svensk. (SvD 070207). Man kan ha skäl att

vara skeptisk mot undersökningar av detta slag, men de höga sjukskrivnings- och arbetslöshetstalen gör att de inte heller bör negligeras.

Ett annat skäl för att ett nytt perspektiv på medbestämmanderätten kan behövas är att arbetskraften förändrats. Fler arbetar mer än någonsin, cirka 65 procent arbetar heltid. Trots att sysselsättningen har ökat är cirka en miljon människor fortfarande utanför arbetskraften, öppet arbetslösa, i åtgärdsprogram, förtidspensionerade eller långtidssjukskrivna. Arbetskraften består nu av lika andelar kvinnor och män, med i huvudsak samma förväntningar på arbetslivet. Det kan inte längre dras en skarp gräns mellan den produktiva och den reproduktiva sfären. En välorganiserad reproduktiv sfär är grundläggande för ett bra samhälle, ekonomiskt och välfärdsmässigt. Det finns inga hemmafruar som är buffertar mellan produktionens hårda krav och familjens mjuka behov. Vi glider stadigt längre ifrån sjuotalsnormen som MBL byggdes på - en heltidsarbetande manlig arbetare i tillverkningsindustrin. Medbestämmandepraktiken måste relateras till den ökade komplexiteten, om den skall upplevas som relevant.

Utbildningsnivån har höjts så att de yngre idag nästan har dubbelt så många skolår bakom sig som en ung arbetare i början på 1970-talet. Den homogena arbetskraften har ersatts av en heterogen styrka med stora skillnader i utbildning, arbetsuppgifter samt arbets- och anställningsvillkor. Andelen icke reguljära anställningar har ökat starkt och utgör nästan hälften av alla nyanställningar. En mer kvalificerad arbetskraft kan i högre utsträckning företräda sig själv - samtidigt komplicerar heterogeniteten det fackliga arbetet och gör det svårare att agera i medbestämmandefrågor utifrån enhetliga kollektiva intressen.

Ett ytterligare skäl är att arbetslivsdebatten stagnerat och blivit energilös. Under många år fördes en framåtsyftande, öppen och kreativ diskussion om arbetslivet, som under något decennium efter MBL spelade en stor roll för att skapa ett konstruktivt utvecklingsklimat i företagen. Trots SAF:s kritiska inställning, då löntagarfondskonflikten dominerade synfältet, bidrog man aktivt till att företagen i lokal samverkan drev arbetsorganisatoriska frågor. På den tiden var även ett stort antal forskare engagerade i försöksverksamheter. En arbetslivsideologi företräddes av ledande arbetsgivare som var framsynt, optimistisk och visionär till skillnad från dagens tungsinta determinism. Facket har inte förmått att förnya dagordningen för medbestämmande med de problem som känns mest påträngande idag. Protesterna har blivit passiva - för mycket depression och för lite aggression.

Bland politiska ekonomer kan man vidare skönja en stigande oro över fördelningseffekterna av den öppna ekonomin. Vinstandelen i USA:s ekonomi har fördubblats på fem år. Här hemma har företagen, med Veckans Affärers ord, "pengar som gräs". Löneandelen har fallit till sin lägsta nivå i mannaminne. Världsbankens f.d. chefsekonom och Nobelpristagaren J Stiglitz uppmanar regeringarna att när olika grupper påverkas av utvecklingen på så olika sätt, måste de analysera alternativen utifrån vem som tjänar och vem som förlorar och handla därefter i demokratins, rättvisans och miljöns intresse (Stiglitz 2002).

Medbestämmande förblir en viktig kraft när företagen sluter sig inåt och i minskande utsträckning ser sig som aktörer med ett ansvar för samhället. Heller m.fl. (1998) beskriver några viktiga funktioner för löntagarinflytande:

“1. forcing management to articulate its reasons for decisions, 2. asking questions, pointing out problems which management has not considered, 3. making suggestions based on employees’ experiences and suggesting alternatives /.../ 4. Drawing on the experiences of works /.../ elsewhere.”

Makten över arbetslivet har emellertid blivit alltmer svårfångad. Den makt som utövas av företagets ledning och arbetsledare som MBL inriktades mot, rör inte på viktiga parametrar som bestämmer arbetsvillkoren. Grundfrågan blir på vilket sätt företagsdemokrati kan utövas i företag under ett så starkt tryck från marknaderna.

Slutsats: Medbestämmanderätten har fungerat bra i många avseenden, men utvecklingen går vidare. I nästa avsnitt gör vi en kort tillbakablick på arbetsrättsreformen och den tid som präglade den.

MBL en historisk reform

I begrepp som företagsdemokrati, blandekonomi och funktionssocialism, som var aktuella då den svenska modellen för demokrati i arbetslivet formades, fanns förväntningar på att tygla marknadskrafterna och etablera en politiskt snarare än ekonomiskt definierad balans mellan kapital och arbete. Det var lättare på 1970-talet, då var de regler svenskt näringsliv hade att följa främst en nationell angelägenhet. Svenska företag experimenterade med alternativa produktionstekniska system, som i Volvos Kalmar- och Uddevallafabriker (Sandberg 1991). I dag är frihandel prioritet nummer ett. Vårt ekonomiska system är bundet av internationella regler genom EU och WTO. Regelverket främjar fri konkurrens och ekonomisk tillväxt, och lämnar i huvudsak arbets- och anställningsvillkor åt parternas reglering i marknadskrafternas skugga (Hepple 2005).

MBL beskrevs på sin tid som ett steg mot ett allt mer fullbordat folkhem. Dagens problem är annorlunda och visionen av ett folkhem nära nog en antites till det postmoderna. Postindustriella och postmoderna attityder har vänt upp och ner på många invanda föreställningar. Postmodernismen är i hög utsträckning en marknadsideologi, bättre anpassad till konsumismen och det nya varuflödet än föreställningar om det nya arbetslivet. Däremot präglas också arbetslivet av konsumistiska värderingar. Arbete och konsumtion har blivit två lika viktiga arenor för identitetsbildning och självförverkligande.

Den franske nationalekonomen Daniel Cohen (2003) talar i sin uppmärksammade bok *Our Modern Times* om ”The Era of Human Capital”:

”- By the end of the twentieth century, information technology had created decentralized work structures that encouraged autonomy and per-

sonal initiative. /.../ The new technology has changed our work and personal lives and our conceptions of family and community. The present era represents a revolution that will be completed only when the importance of human capital is no longer overshadowed by the cost-saving efficiencies demanded by financial capital.”

”Flexibilitet och valfrihet” har blivit ett mantra för marknadsekonomiska reformer. Paradoxen är att den radikalt ökade valfriheten bara är en konsumtionsfrihet och därför inte oförenlig med känslan av förlust av kontroll över sitt eget liv. Många löntagare upplever att arbetslivsregimen idag är rigid och hänsynslös i förhållande till enskilda individers unika behov. Cohen (2003) ironiserar över dagens allt mer produktivtets- och tidsjagande arbetsliv, som ändå aldrig ger någon känslan av att ha ”all the time in the world”. Som konsument är det svårt att ge uttryck för sina (eventuella) preferenser för kollektiva och solidariska nyttigheter. Det a-solidariska samhället är inbyggt i det ekonomiska systemet. “Things are in the saddle/And ride mankind” (Emerson).

En orsak till den alienation Cohen (2003) antyder är valmekanismen som gynnar enskild konsumtion, men underförsörjer oss med egen tid. Ett relevant mål för medbestämmande vore ”mer kontroll över sitt eget liv”. I valfrihetstermer betyder det inte bara att kunna välja ur den givna mängden, utan också att påverka mängden ur vilken man kan välja. Flexibilitet är ett ledord för arbetsgivarnas vision för det nya arbetslivet. Det har emellertid mer gällt anpassning efter produktionens behov, än efter arbetstagarnas behov. Detta hindrar inte att flexibilitet är ett starkt löntagarintresse om det utformas på lika villkor.

Arbetsgivare och fackföreningar bidrar båda till en webersk järnbur av byråkratisk rationalitet och formell rigiditet. Medbestämmande måste stärka en bredare välfärdsfunktion än enbart ekonomisk maximering, som en institution som kan överpröva den marknadsekonomiska logiken, utan att skada systemets inneboende utvecklingskraft. Frågan är hur medbestämmande kan balansera arbetstagarnas enskilda intressen och gemensamma behov.

Det företagsdemokratiska paradigmet - en rekapitulation

I detta stycke beskrivs de ideal och den debatt som ledde till medbestämmandereformen, därefter diskuteras några förändringar i dagens arbetsliv. Företagsdemokratifrågan präglades i början av relativt stor enighet mellan de politiska partierna. De demokratiska principernas tillämpning i arbetslivet tilldrog sig ökat intresse, arbetsmiljön framstod som ett eftersatt område och den principiella lyd-nadsplikten som otidsenlig.

Sett i ett historiskt perspektiv var 1970-talet en logisk brytpunkt. Missnöjet bland löntagarna fick stöd av en ny generation produktionstekniker och forskare som var kritiska till taylorismen och föreställningen att arbetare var mindre bildbara och ansvarstagande. Man började uppfatta arbetarnas negativa attityder som en spegling av hur de behandlades av arbetsledningen.

I de skandinaviska länderna fick den norske arbetssociologen Einar Thorsrud och hans australiensiske kollega Fred Emery (1969) stor betydelse för formuleringen av det företagsdemokratiska paradigmet. Deras bok *"Medinflytande och engagemang i arbetet: Norska försök med självstyrande grupper"* gavs ut av SAF, LO och TCO gemensamt. Den lade fram en socialpsykologisk/sociologisk teori om hur människor fungerar i organisationer och i mötet med tekniken. Till forskarnas genomslag bidrog att de i framgångsrika aktionsforskningsexperiment visat att organisationer som iakttar de sociotekniska principerna också blir mer framgångsrika. Försöken visade övertygande att arbetare som får inflytande utvecklas.

Thorsrud och Emerys (1969) riktlinjer för förändring omfattade en optimal variation i arbetet, en meningsfull sammansättning av olika uppgifter inklusive ledning, planering och underhåll. Arbetsuppgiften bör ställa blandade krav på teknisk skicklighet, analytiska kunskaper och social kompetens. För själva arbetsgruppen, som var det som stod i fokus, formulerades ett antal normer, t.ex. arbetsrotation, information om arbetsresultat på gruppnivå och tydliga inbördes sammanhang mellan insatserna i den uppbrutna produktionsprocessen. En viktig aspekt var att de sociala relationerna i gruppen skulle motverka känslan av meningslöshet och alienation. I Thorsrud och Emerys teori ingick också en modell för hur (aktions-)forskningen skulle bedrivas för att bryta med scientific managementskolans objektifiering av arbetarna. Arbetslivets reformering var en social process byggd på brett deltagande.

En socialpsykologisk teori som fick betydelse för att öka alla anställdas delaktighet i medbestämmandeprocessen kring frågor som berörde "dagligen och nära", presenterade Karasek och Gardell. De visade att den psykosociala hälsan var mer beroende av graden av medbestämmande och egenkontroll än av arbetsbelastningen i sig (Gardell 1976).

Med stöd i produktionsteknisk forskning och nya arbetspsykologiska teorier utvecklades en vision av ett arbetsliv med lärande och utvecklande moment, som engagerade individerna. Det gällde att skapa intresse och handlingsutrymme för utveckling, däremot rubbade inte sociotekniken bilden av arbetslivet som ett i huvudsak slutet system. Den påverkan på arbetsupplevelsen som hängde samman med nya samhälls- och familjeförhållanden och ökad jämställdhet analyserades inte.

Efter den stora konflikten i malmfälten 1969-70 blev demokratiseringen av arbetslivet en central fråga i samhällsdebatten. Frågan blev mer ideologiskt laddad då den nya unga vänstern ifrågasatte det meningsfulla i att förändra arbetsorganisationen utan att ändra den övergripande maktstrukturen. I några fall fanns visioner om en löntagarstyrd ekonomi. Andra hävdade att internationella exempel visade att arbetarna var ungefär lika underordnade vare sig företaget var kapitalistiskt, socialistiskt eller kooperativt.

En av de viktiga skiljelinjerna i debatten gällde vilken roll de fackliga organisationerna skulle ha. Om de skulle företräda de anställda blev de lokala fackliga processerna avgörande. Om medbestämmande främst skulle utövas i linjeorganisation, och direkt av arbetstagarna, riskerade facket att marginaliseras. Man valde en linje där facket hade den strategiska kontrollen över medlemmarna.

SAF var ingen vän av lagstiftning och värnade om sin § 32; men också bland arbetsgivarna fanns många som menade att taylorismen och vad den stod för var passerat. Utöver de otaliga småkonflikter den orsakade ledde den till att arbetstagarna sinsemellan inte samarbetade. Arbetarkollektivet var inriktat på att se till att ingen arbetade för fort ("spräckte ackordet"). SAF:s tekniska avdelning utvecklade intressanta experiment och efter norsk inspiration infördes en partsgemensam försöksverksamhet. Liknande program inrättades på den statliga och kommunala sidan. En unik aspekt med denna försöksverksamhet var integrationen av ideologiska frågor med forskning om organisationer. Särskilda forskningsresurser avsattes av Riksdagen när MBL kom, för att stimulera idéutvecklingen om arbetslivet. Nedläggningen av Arbetslivsinstitutet 2007 kan ses som en symbolisk slutpunkt på detta försök att skapa en livfull och balanserad kunskapsprocess.

Medbestämmande som beslutssystem

MBL och lagen om styrelserepresentation är ramlagar som styr arbetstagarnas rätt till information och samråd. Många regler är dispositiva, tillkomna främst för att ge den fackliga sidan något att byta med i MBL-förhandlingar. Syftet var att främja en utveckling av medbestämmandeavtal på förbunds- och arbetsplatsnivå. Arbetstagarparten fick en omfattande *rätt till information* och *till medbestämmandeförhandlingar* (en form av samråd) och i vissa frågor *tolkningsföreträde*. Slutligen fanns en *kvardröjande stridsrätt* som innebar att MBL-förhandlingar kunde föras utan fredsplikt, även efter att löneavtal med fredsplikt träffats. Det var svårt att tro att den senare principen någonsin skulle kunna tillämpas - men retoriskt hade den effekt.

Sedan lagen väl införts var aktiviteten inom medbestämmandeområdet förhållandevis låg under ett antal år. Många arbetsgivare var ointresserade av medbestämmandeavtal. Utöver att löntagarfondsfrågan lagt sordin på stämningen, utvecklade SAF en mer kritisk linje till centrala avtal under inflytande av den nyliberala diskursen. Inom ekonomisk teori skedde ett paradigmskifte, från Keynes till von Hayek och Friedman.

Som MBL utformades, var en bärande princip att medbestämmanderätten skulle kanaliseras genom de fackliga organisationerna. Hur omfattande denna kanalisering borde vara, var ingen självklarhet, eftersom den innebar minskat utrymme för den enskilde i den vardagliga arbetssituationen. De radikala befarade att facket som MBL-förhandlare skulle bli allt för uppbundet av överenskommelser med arbetsgivaren och förlora sin fria, oberoende och kritiska ställning.

Det var parterna inom den offentliga sektorn som gick i bräschen för centrala medbestämmandeavtal. Vad gällde det konkreta avtalsinnehållet fanns likheter med de managementteorier som fick sitt genombrott senare på 1980-talet. Det fanns naturligtvis skillnader i synen på facket och löntagarna men grundsynen och det positiva värdet av inflytande påverkade de internationella management-skolorna. Skandinavien var ledande i världen när det gällde att föra upp personalfrågor i vid mening på den fackliga dagordningen. De första avtalen föregrep det som senare blev känt som Human Resource Management.

LAS, AML, LOA och MBL gav löntagarna större trygghet, en bättre arbetsmiljö och mer att säga till om. Samtidigt fanns en kritik som hävdade att man byråkratiserade relationerna mellan parterna, och en annan som menade att lagstiftningen inte gav löntagarna verklig makt. Facket riskerade sin trovärdighet som medlemmarnas kamporganisation.

Med tre decenniers erfarenhet kan man konstatera att den nya arbetsrätten stärkte arbetstagarerna genom att tvinga arbetsgivarna att lyssna och motivera sina beslut. Arbetets värde blev lite mer upprättat. Emellertid har entusiasmen för att delta i olika löntagarrepresentativa sammanhang avtagit. De kollektiva processerna har visat att många frågor inte står mellan "arbete och kapital" utan skär tvärs igenom löntagargruppen, som allt mindre liknar ett kollektiv. Självstyrande gruppbeslut kan vara besvärliga - en person kan förstöra hela processen. Facket har enligt en vanlig uppfattning misslyckats med att leva upp till sin roll som katalysator i medbestämmandeprocessen.

En kommentar och sammanfattning

Sjuttioalets reformerade arbetsrätt var en visionär och framgångsrik modell, med sin dispositivitet för lokal anpassning och lokala överenskommelser. Samtidigt ser man hur beroende modellen var av den tidens arbetsförhållanden och ekonomi. Den ekonomiska utvecklingen under de följande trettio åren har begränsat räckvidden för medinflytande via MBL. De kollektiva principerna får allt svårare att tillgodose de varierande intressen och behov som dagens välutbildade arbetstagarer har - varav många har ett jämställt familjeansvar att beakta.

Man kan också konstatera att medbestämmanderätten i mycket begränsad omfattning blivit ett instrument för att öppna de anställdas insidervärld, mot ungdomar, invandrare och arbetslösa "outsiders". Inte heller har medbestämmande utvecklats till effektiva program för att driva jämställdhet och andra rättvisefrågor. Medbestämmandepolitiken präglades av tidens välfärdstankar. En kritisk punkt är den begränsade utsträckning i vilken de fackliga organisationerna under åren har fortsatt att utveckla visioner för det konkreta företagsdemokratiska arbetet. Utvecklingen har präglats av "stigberoende" (*pathdependent*) framflyttningar av krav, snarare än av nytolkningar av dagens arbetstagarers behov och önskemål.

Målet var en ökad jämlikhet mellan arbete och kapital. De auktoritära förhållandena skulle brytas ner. Människor känner sig idag i motsättning till detta, påver-

kade av anonyma krafter som vare sig chefen, företaget, facket eller politikerna rör på. Vissa ekonomer ser detta som tecken på en välfungerande marknadsekonomi med kraftfull konkurrens, andra ifrågasätter den tolkningen p.g.a. de extrema vinsterna och den ökade ojämnheten i inkomstfördelningen.

Intresset från politiskt håll för demokratifrågor i arbetslivet har varit tynande, trots att det inte bör vara ett kontroversiellt inslag i liberal politik¹. Även det bidrar till en ökad misstro mot arbetsgivaren och dennes förmåga att garantera en långsiktig och bra anställning. En effektiv arbetsmarknad handlar inte främst om kraftfull konkurrens och starka incitament, utan om långsiktigt förtroende. Dagens ekonomiska system låter humankapitalet underordna sig de rationaliseringar som finanskapitalet begär - det står i längden i motsättning till konkurrensfördelar för svensk ekonomi.

Institutionell teori och företagsdemokrati

Den marknadsekonomiska teorin har dubbla förtjänster. Dels förklarar den systematiskt hur marknadskrafterna generera välstånd och välfärd, dels ger den en pedagogisk struktur åt de systemproblem som är förknippade med en *laissez-faire* ekonomi. Båda aspekter är centrala i resonemangen i detta stycke, vars analytiska poäng är att motivationsproblematiken är överförenklad (*the reductive fallacy*) i ekonomisk företagsledningsteori. Incitamentsystemen är inriktade på att styra arbetskraften, snarare än på att ge mångsidiga stimulanser och positiv energi som stämmer med det nya arbetslivets krav på självständighet, kompetens, kreativitet och ansvar.

Det finns de som på teoretisk grund hävdar att medbestämmande inte behövs och rent av kan vara negativt. En marknad med fri konkurrens ger individen möjligheter att själv optimera sin välfärd. Om någon med politiska maktmedel tvingar fram ett annat utfall så sker det till priset av välfärdsförluster. Arbetsmarknaden är emellertid inte vilken marknad som helst. Parterna är inte likställda i en rad avseenden, och i den meningen finns ingen fri förhandlingssituation. För den som har attraktiva valmöjligheter är friheten att välja primär, för den som saknar sådana är valfriheten sekundär. Kollektiva strategier är nödvändiga för att säkerställa en rimlig valmängd, som gör valfriheten meningsfull.

På ekonomiskt språk är arbetsrätt, fackföreningar och medbestämmande *institutioner*. Goda institutioner behövs för att styra upp marknaderna. De "reellt existerande" marknadsekonomierna har brister som är problematiska. Makten är starkt koncentrerad. Företaget har ett övertag i att det är en formell organisation, medan arbetstagare ofta agerar enskilt och mindre strategiskt uttänkt. Arbetsgiva-

¹ Definierad t.ex. enligt DN:s (ober.lib.) ledarredaktions värdegrund: Tolerans, demokrati, rättssäkerhet, mänskliga rättigheter, vetenskapliga framsteg, fri handel och social utveckling och att försvara människovärdet mot övergrepp och fattigdom.

rens och medarbetarens resurser för att planera och genomföra beslut är inte likvärdiga. Institutioner som arbetsrätt och fackföreningar finns för att skapa mer likvärdiga förhållanden.

Ömsesidigt effektiva anställningsavtal i den nya ekonomin är förknippade med nya villkor. En väsentlig förutsättning för en produktiv samverkan är långsiktigt förtroende. En arbetsorganisation kan inte ledas effektivt enbart med noggrant designade incitamentsystem skriver Gary J Miller (1992):

“There are efficiency improvements that cannot be attained by the mechanical processes of designing incentive systems, monitoring subordinates, and enforcing contracts. Managers who inspire cooperation and the transcendence of short-term interests among employees enjoy a significant competitive advantage.”

Medbestämmande kan bidra till att jämna ut maktrelationerna till viss del och öka styrsystemets legitimitet i företaget, genom att ge utrymme för arbetstagarens komplexa välfärdsfunktion (d.v.s. inte bara den ekonomiska nyttan).

Balansen mellan flexibilitet och stabilitet

Ekonomisk teori talar om problem som leder till välfärdsförluster, exempelvis *informationsasymmetri* och *externaliteter*. Ojämlig information orsakar svårigheter för köpare och säljare på arbetsmarknaden när var och en maximerar sin egen nytta. Tredje part drabbas ibland av negativa externa effekter av beslut - exempelvis kan anställda bli starkt påverkade av överenskommelser mellan företaget och kunder i vilka man inte är delaktig på en oreglerad marknad.

Arbetsrätten är en av samhällets mest centrala institutioner, viktig för att skapa balans mellan olika sfärer i samhället. Douglas North menar att utvecklingen av institutioner som skapar en gynnsam miljö för samverkanslösningar är en grundförutsättning för en god ekonomisk utveckling (North 1993). Institutionernas viktigaste uppgift i en marknadsekonomi är att minska osäkerheten mellan parter som samverkar, bl.a. genom att upprätta en struktur för samspelet. Exempel är sociala normer, lagar, avtal och internationella konventioner. Ett framgångsrikt samhälle fördelar belöningar i proportion till den sociala nyttan. Alla institutioner är inte alltid så effektiva som det är tänkt, ofta för att de är påverkade av partiska intressen. Genom historien har länder och deras näringsliv blomstrat och fallit samman som en följd av maktspelen kring institutionerna. Slutsatsen är att institutioner är nödvändiga, men alla institutioner är inte bra - och eftersom deras syfte är att skapa stabilitet och förtroende är det särskilt känsligt att förändra dem.

Osäkerhet och risker leder till ekonomisk passivitet. Många av marknadsekonomins viktigaste institutioner är i sig marknadsuppfindingar, t.ex. privata försäkringsprodukter, garantisystem och ”riskmarknader”. Olika varianter av avtal hör också hit. Humankapitalet (här = alla investeringar som enskilda gör i sin kom-

petens för att öka sin attraktivitet på arbetsmarknaden utan omedelbar ekonomisk kompensation), som är en av enskilda människors största ekonomiska åtaganden, är särskilt utsatt för risk. Arbetsrättsliga regler och arbetsmarknadspolitik finns för att minska risknivåerna så att människor har en positiv inställning till att investera i sig själva under hela arbetslivet. Samtidigt kräver den ekonomiska dynamiken som drivs av innovationer och konkurrens att arbetslivet och näringslivet är i hög grad flexibla. Forskare hävdar med Danmark som exempel att lågt anställningsskydd minskar den anställdes incitament att investera i yrkesspecifika färdigheter. En följd av detta är att produktiviteten och därmed tillväxten är lägre i Danmark än vad den hade varit om anställningsskyddet varit bättre (Andersen & Svarver 2006).

Osäkerheten har ökat för många löntagare av tre skäl: (1) För att kraven på investeringar i kompetens blir allt mer omfattande och specifika (för en arbetsupp-gift, ett företag eller marknadssegment). (2) För att kompetensen blir allt mer kortlivad. (3) För att anställningstryggheten minskar. Det är vanligt idag att arbetslöshet är strukturell och permanent snarare än konjunkturell och övergående (Sperling 2007). Osäkerheten har i någon mån sin grund i att den enskilda arbets-tagaren kan vara osäker på hur arbetsgivaren kommer att agera, men också i att villkoren i så hög grad i den öppna ekonomin är osäkra - tar oljan slut, vad händer i Sydostasien, vad sker med klimatet? Hur skall olika typer av framtidsrisker fördelas för att vi skall nå våra samhällsmål?

Transaktionskostnader

”Koordination” betyder att förena disparata och osammanhängande aktiviteter. Vanligen ses detta som en ekonomisk effektivitetsfråga, men det är också en grundförutsättning för starka sociala strukturer. Olika aktörer inordnas, balanse-ras och bringas i jämvikt, genom koordinationshandlingar. Hur detta sker är be-roende av verksamhetens karaktär men också av aktörernas egenskaper och in-tressen. Effektiv samordning bygger på ett stort antal parametrar och är ett cent-ralt innovationsområde i arbetslivet. Arbetslivet i Sverige har tidigare rankats högt när det gäller förmågan till samordning, gäller det fortfarande?

Ekonomer och sociologer arbetar med teorier för att analysera vilka institutioner som är de optimala för att uppnå ett bra samarbetsklimat. Begreppet *transak-tionskostnader* används för att beskriva för- och nackdelar med att organisera verksamhet i företag så att den kan samordnas hierarkiskt, respektive att handla på en marknad där koordineringen stimuleras av prismekanismen. På liknande sätt kan man diskutera för- och nackdelar med att vara anställd jämfört med att sälja sitt arbete som egen företagare.

Oliver Williamson (1975) är den moderna ekonom som betytt mest för att ut-veckla transaktionskostnadsperspektivet. Transaktionskostnader är kostnaderna för att lösa samverkansproblemet. Analysen vilar på två antaganden:

- människan försöker vara rationell och vinstmaximerande men lyckas i begränsad utsträckning (beslut fattas under osäkerhet och hennes rationella förmåga att pröva allt räcker inte),
- hon är opportunistisk och t.o.m. egennyttig med list (även om det inte gäller alla, så tillräckligt många för att skapa osäkerhet).

Anställningsavtalet påverkas av att ingen kan reglera alla framtida eventualiteter ("all contracts are incomplete"). Dessutom är informationsinhämtning och värdering inte utan kostnad. En fråga av central betydelse är därför om en part skall stå en viss risk eller om man skall dela på den? Regler behövs för hur oförutsedda händelser skall mötas. Ju större risk man upplever, desto högre "riskrabatt" vill man få. "Givet *bounded rationality* är det omöjligt att hantera komplexiteten ur alla relevanta aspekter. Ofullständiga avtal är det bästa som kan uppnås" (Williamson 1981). Det är önskvärt att eliminera risker som beror på brist på information och på möjligheten att bli lurad. Eftersom avtal med räckvidd in i framtiden är ofullständiga, är en återkommande förhandlingsrätt ett viktigt sätt att sänka "riskexponeringen".

Erfarenheten visar också att de flesta människor är riskobenägna, vilket innebär att man hellre avstår från en stor vinstchans, än riskerar en måttlig förlust. Ur ett arbetstagarperspektiv är riskaversionen en begriplig strategi som har stor betydelse i många konkreta situationer, särskilt för den som saknar ekonomisk och/eller social trygghet. Informationsbrister och riskaversion förklarar många av trögheterna på en arbetsmarknad och varför människor kan välja dåliga men trygga alternativ framför chansen till något riktigt bra i framtiden. Av detta skäl är det viktigare att bygga under relationer med principer om rättvisa och solidaritet än med extrema incitament.

Kanske överdriver Williamson hur illasinnat människor betar sig. "Organizational man" är mindre kalkylerande än "economic man", men motivationsmässigt mycket mer komplex. Williamson menar att man i en organisation jämfört med marknaden lättare uppnår tre eftersträfvansvärda effekter: (1) Starkare gemensamma intressen som minskar incitamenten att suboptimera. (2) Interna relationer som skapar förtroende, så att skiljaktigheter kan lösas utan stora konflikter. (3) Öppen och pålitlig information. Alla argumenterar för att samverkan mellan parterna bidrar till en effektiv organisation. Beslut är i verkligheten inte bara ekonomiska utan också socialt inbäddade i en organisation och en kultur.

Medan ekonomer intresserar sig för hur transaktionerna styrs ekonomiskt genom incitament och övervakning, vill sociologer undersöka olika krafter som frigörs under socialt samspel. (Nationalekonomin kallas ibland *the dismal science*, "den dystra vetenskapen". Denna teoretiskt betingade ensidighet kritiserar Scitovsky i *The Joyless Economy* 1992.) Etzioni talade om tre typer av *compliance patterns* (fritt översatt, "inordningssystem" eller "form för organisationskontroll") - tvång, belöningar och normativ övertygelse. Sociala "spel" är minst lika viktiga som ekonomiska för att hålla samman organisationer, åstadkomma effektiv verksamhet och effektiva transaktioner. Enligt Etzioni är tvångsmakt en ineffektiv

form av *compliance*. Ekonomiska belöningar fungerar bra i mer enkla organisationer, men de inför ett beräknande förhållningssätt och aktualiserar intressemot-sättningen mellan parterna, som kan bli störande konflikter. Verksamhet av en högre ordning, om man kan säga så, som kräver intellektuellt och normativt engagemang - en moralisk gemenskap - understöds bäst av normativ övertygelse.

De flesta arbetstagare vill få ut mer än lön av sin anställning. Status, kamratskap, lärande, socialt belönande arbetsuppgifter och en plattform för att utöva sina färdigheter. Människor investerar i relationer och belönas genom psykologisk bekräftelse och socialt gillande. Lane talar här om den centrala roll vår strävan efter *companionship* har (2000). Medan Williamson försöker undvika ett marknads-ekonomiskt "allas krig mot alla", visar Etzioni hur en socialt stark organisation hålls ihop och kan frigöra människors resurser för i princip obegränsade mål.

Williamson redovisar ett antal systematiska problem som är hinder för solidarisk samverkan mellan parter. I ett arbetslivsperspektiv är begreppet *asset specificity* särskilt intressant. En "specifik tillgång" är en specialiserad investering eller resurs för vilken efterfrågekonkurrens saknas. Köpare/säljare är monopolist. Ett typexempel är företagsspecifika kunskaper. Den vanligaste formen av *human asset specificity* uppstår genom lärande på arbetsplatsen. Det skapar en inlåsnings-situation eller tröskeffekt, om det saknas extern efterfrågan på den aktuella kunskapen. Genom att många arbetsmarknader är lokalt eller regionalt begränsade är detta inte ett ovanligt problem, utan tvärtom något som i hög grad påverkar arbetsmarknadens funktionssätt. Parterna har anledning att genom ett förutseende avtal och ömsesidigt förtroende, undvika att någon hamnar i en utpressningssituation. Utan ett sådant långsiktigt förtroende är det mindre sannolikt att man satsar på att utveckla "specifika" resurser.

En annan orsak till inlåsnung - den viktigaste för individen - är alla kostnader den enskildes hushåll kan drabbas av vid en omställning på arbetsmarknaden, vad jag kallar *anställningsspecifika bindningar*. En rik blandning av ekonomiska och sociala konsekvenser som i stort sett inte beaktas i den ekonomiska litteraturen, men som har större betydelse för arbetsmarknadsbeteendet än arbetsmarknadens endogena parametrar. Det förhållandet att en större andel av svenska löntagare påverkas av anställningsspecifika bindningar genom tvåförsörjarhushållet och att man har mer platsbundna kapitalresurser, ökar vad ekonomer kallar rigiditeterna. Den relevanta välfärdsenheten är i många fall inte individen utan familjen.

På framtidens arbetsmarknad blir det sannolikt allt viktigare att undvika konflikter kring företagsspecifika kunskaper eller anställningsspecifika bindningar. I den kunskapsbaserade ekonomin är det detta som ger konkurrensfördelar. Här närmar sig Etzioni och Williamson varandra: Specifika färdigheter förvärvade genom *learning-by-doing* behöver skyddas genom att arbetsgivaren delar med sig av sin beslutsmakt.

En annan källa till osäkerhet är som nämnts *assymetrisk information*, samt det besläktade begreppet *moral hazard* som innebär att någon opportunistiskt utnytt-

jar sitt övertag i information för egen vinning. Exempel kan vara en arbetssökande som överdriver sina meriter, eller en arbetsgivare som anställer utan att berätta hela sanningen om jobbet. Akerlof (1970) har visat hur försiktighet och misstro snedvrider marknader och leder till diskriminering. Hans klassiska exempel är begagnade bilar som faller i pris orimligt mycket. Gamla bilar "diskrimineras" för att köparen inte kan veta om den bara är normalt sliten eller har ett dolt fel. Hon begär därför en riskrabatt. Utan ett minimum av förtroende avstannar all verksamhet av ekonomisk betydelse. På arbetsmarknaden uppstår diskriminering. Intresset för utbildning minskar. Motmedlet mot assymetrisk information är att öka insyn och transparens genom att involvera olika parter i beslutsprocessen och skapa en kultur av informationsdelning. Genom olika åtgärder kan den starkare parten övertyga den andre att han/hon inte har en vinstmaximerande inställning, utan att man skall uppfatta varandra som parter i ett gemensamt projekt.

Ett grundläggande organisationsproblem enligt transaktionskostnadsanalysen handlar om *metering* och *monitoring*, d.v.s. mätning och övervakning. Finns inga sådana svårigheter uppstår inte heller några stora problem med fusk och manipulationer. Det raka ackordet passar produktion som är lättkontrollerad. Problem uppkommer när det är svårt att mäta och övervaka kvantitet och kvalitet och att identifiera vem som har gjort vad, eftersom teorin förutsätter att den enda drivkraften att räkna med är de ekonomiska incitamenten. Hypotesen är att om belöningarna påverkas av slumpen kommer det att leda till "shirking" (skolk). En utväg är då att köpa färdiga produkter och överlåta åt säljaren att hantera risken för shirking, alternativt att belöna gruppen i klump, utifrån tesen att arbetskamrater inte kan lura varandra lika lätt som de lurar arbetsledningen.

En slutsats av vår analys av den nya ekonomin längre fram, är att den moderna produktionen såväl på verkstaden som på kontoret, utförs bättre som lagarbete, snarare än genom enskilda prestationer. Är resultatet svårt att följa upp på en tillräckligt nedbruten nivå är en organisation präglad av tillit, samråd och legitima beslutsinstitutioner nödvändig. Den helt eller delvis självstyrande gruppen är således en organisationsform som har framtiden för sig (von Otter 2006).

Utifrån dimensionerna, *human assets* och *metering*, skiljer Williamson på fyra typer av relationer mellan arbetsgivare och arbetskraft. I tre av fallen har medbestämmande (participation) en konstruktiv roll (1981):

1. *Spotmarknad* utmärks av låg nivå på den specifika kompetensen och ett resultat som är lätt att övervaka. Avtal är kortsiktiga och inga effekter på längre sikt eftersträvas. Detta är marknadsteorins idealtypiska transaktion, som i praktiken bara passar för enkla väldefinierade uppgifter.
2. *Enkla team*, präglas av låg grad av specifik kompetens, men verksamheten är svår att övervaka. Arbetsgivaren bör ge laget kollektivt ansvar med inslag av med- eller självbestämmande, eftersom den sociala kontrollen är effektivare än arbetsledningen. Sannolikt finns ingen anledning att förhindra personalrörlighet.
3. *Förpliktiggande marknader (obligational markets)* är aktuella när learning-by-doing ger en specifik kompetens, men övervakning av produktionen är enkel. Problemet som bör åtgärdas är inlåsningseffekten. Parterna behöver bygga för-

troende för att ha motivation att satsa trots risken för inlåsta (förlorade) resurser. Eftersom det är omöjligt att reglera alla eventualiteter i ett långsiktigt avtal, är löpande behovsstyrda förhandlingar att föredra.

4. *Socialt integrerade grupper (relational teams)* är det främsta alternativet när både humankapitalet är specifikt och det är svårt att särskilja enskilda bidrag till verksamheten. Arbetsgivaren bör utveckla sociala villkor som övertygar personalen att detta inte är en struktur som vinstmaximerar på bekostnad av de anställda. Tvärtom kommer den som är hängiven uppgiften att ha bra arbetsvillkor; anställningstrygghet, utvecklingsmöjligheter och medinflytande. Williamson anser att *relational teams* är svåra att utveckla och sällan blir bestående.

Tesen här är att det är fullt möjligt och att det är en nödvändighet i det nya arbetsliv som växer fram under trycket från låglöneländernas konkurrens. Den har stöd hos många organisationsforskare, bl.a. William Ouchi (1991) som har arbetat med Williamson. Han beskriver s.k. klanorganisationer som socialt integrerade grupper (*relational teams*).

I sammanhanget diskuterar Williamson och Ouchi betydelsen av facklig organisering för kostnadseffektiva och långsiktiga relationer. Den strukturella intressekonflikten mellan arbete och kapital måste neutraliseras på något sätt om den inte skall legitimera opportunistiska strävanden bland parterna, med konsekvenser som selektiv informationsstyrning och liknande tendenser. Företeelser som *shirking*, *slack* och *rents* är uttryck för en antagonistisk position som inte styrsystemet i komplex verksamhet kan hantera. Detta är ett motiv för fackföreningar, eftersom deras roll är att synliggöra strukturella konflikter och reglera dem på ett icke-antagonistiskt sätt.

Vilken representation partskonflikten bör ha inom organisationen kompliceras av att beslut påverkar flera andra intressenter som inte är direkt delaktiga i dessa beslutssituationer. Enligt ekonomisk analys är motsättningen mellan löntagarnas intressen och konsumenters och samhällets intressen större än mellan de senares och ägarintresset. Marginalnyttoteoremet fastslår att företaget maximerar sin vinst genom att tillgodose kundernas bästa nytta. Det är en viktig premis idag för utformning av de institutioner som styr arbetslivet - även om den på goda grunder är ifrågasatt. Ett utvecklat medbestämmande måste hur som helst också utformas så att olika intressenter beaktas.

Framtidens skugga

Williamson resonerar som om den reglerade transaktionen främst gällde reglering av prestation mot ersättning. Men minst lika viktigt är att transaktionen har betydelse för vilken typ av relation man bygger upp kring det som inte kan regleras i avtal. Idealet är inte att följa varje bokstav i avtalet - det är tvärtom ett känt sätt att driva "vilda" protestaktioner. Transaktionskostnadsanalys utlämnar anställningsförhållandets sociala kontext och begår därmed förenklingens misstag. Kalleberg & Reve (1992) säger:

”Economic factors are not the sole cause of employment relations and organization design. To ignore all secondary factors (e.g. political structures, social relations, cultural patterns) is to commit the “reductive fallacy” reducing complex needs to simplicity.”

Transaktionskostnadsanalysen framhäver den ena partens intressen (i huvudsak vinstmaximering) mer än den andres (som har med livets komplexa behov att göra). Perspektivet är fokuserat på företagets konkurrenskraft och vinstintresse och har valt bort löntagarnas konkreta och varierande behov av social samhörighet, utveckling och tillfredsställelse av psykologiska och kulturella behov - många med stor indirekt ekonomisk betydelse. Flera av dessa är externaliteter som är viktiga för välfärden i samhället t.ex. barns uppväxt, men också för näringslivets långsiktiga utveckling.

För sociologiska klassiker som Marx, Weber och Durkheim har det varit av central betydelse att förstå de sociala och politiska institutioner som präglar anställningsförhållandet. Durkheim betonade de normativa förväntningar som påverkar respektive part och relationen mellan parterna. Individerna kan inte kosta på sig att agera enbart egoistiskt, eftersom hon är beroende av andras inställning. Lysgaard (1966) har visat hur kollektivet sätter normer för den enskildes handlingar och även tillgriper drastiska sanktioner. Även om Lysgaards arbetarkollektiv ändrat karaktär sen sextioalet, finns social kontroll och gruppnormer i alla yrkesgrupper och sociala skikt. Av central betydelse för att minimera konflikterna är att de sammanfallande intressena är tydliga och har minst lika hög aktualitet i gruppen som de antagonistiska.

Opportunism är knappast det vardagliga arbetsledningsproblem en del ekonomer tänker sig. Förklaringen finns i spelteorin som visar hur rationella människor ofta väljer att samverka i stället för att vinstmaximera. Vissa spel utvecklar positiva, andra negativa, feed-back loopar (Axelrod 1984). Spelteorin ger den bästa vetenskapliga förklaringen till varför medbestämmande är meningsfullt och effektivt. I den spelteoretiska förståelsen av samverkan spelar begreppet ”framtidens skugga” (*shadow of the future*) en avgörande roll. De flesta beslut fattas i medvetande om att man med stor sannolikhet kommer att fortsätta att ha med varandra att göra; fusk nu straffar sig senare. Genom upprepade transaktioner bygger man upp (långsiktigt) ett gott rykte och förtroende genom att handla (kortsiktigt) oegennyttigt. En av de mest effektiva formerna för samverkan är nätverk. Arbetstare/egenföretagare kan på liknande sätt organisera sig i nätverk, i stället för fasta anställningar.

Begreppet klanorganisation används av William Ouchi (1991) i ett liknande sammanhang: Den väsentliga egenskapen är hur samverkan och tillit formas och bevaras i nätverk. Samhällsvärderingar (*community values*) förstärker solidariska band som är nödvändiga för att driva småskaliga nätverk. Nätverk koordineras genom mindre formella, mer egalitära och samarbetsinriktade metoder. Man avstår ofta från kortsiktig nyttomaximering för att uppnå sekundära nätverksmål i en värdeskapande gemenskap (*value-adding partnership*). Förhandlingsinstitu-

tioner är betydelsefulla för att undanröja vad som annars kan utvecklas till djupa konflikter. Aktörer ”på samma sida” lägger sig ofta i varandras transaktioner för att motverka underbud, free-rider beteende och andra fall då man sätter egen nytta framför kollektiv nytta. En värdeskapande gemenskap förutsätter att medlemmarna upplever att alla behandlas rättvist. Nätverk av organiserat samarbete på arbetsmarknaden har blivit vanligt bland fria yrkesutövare, uppfinnare, konsulter, hantverkare, kulturarbetare m.fl. (Hanson i von Otter 2006). En förklaring kan ligga i tesen ovan om mätningsproblem. Ouchi (i Thompson et al. 1991) skriver följande:

“In order to mediate transactions effectively, any organizational form must reduce the ambiguity of performance evaluation and the goal incongruence between parties. Put this way, market relations are efficient only when there is little ambiguity over performance, /.../ or goal incongruence between parties. /.../ A norm of legitimate authority is critical /.../ It is norms that provide the motivational guide for the operation of clan-type relations.”

Även Ouchi nämner medinflytande som en institution som bidrar till en tillitskultur och minskar risken för antagonistiska relationer. Medbestämmande kan tillgodose olika mer eller mindre tillfälliga värderingar. Man kan gräva djupare bland motivationsfaktorer i personligheten om man är delaktig i processen och har förtroende för att integriteten är respekterad. Arbetslivet har i en rad avseenden blivit mer fokuserat på kognitiva prestationer vilket innebär att detaljstyrning baserad på noggrann *metering* sällan är ett alternativ.

Socialt integrerade grupper motiveras med att humankapitalet blir både mer omfattande och mer specifikt, samtidigt som verksamheten blir mer komplex och svår att övervaka utifrån. Medan andra samverkansformer bygger på avtal och kontroll, är *socialt integrerade grupper* snarare byggda på en pakt om samverkan med ett gemensamt syfte och ett engagerande projekt. Processen handlar om att definiera projekt på ett sätt som är intresseöverskridande. Som utvecklas i kommande avsnitt är det sannolikt att de viktigaste konkurrensfördelarna i framtiden handlar om kreativ social dynamik som förutsätter mer samsyn från början och mindre hänger på konfliktreglering efter hand. Samma uppfattning uttrycker Pusic (i Heller et al 1998):

”The exclusive accent on hierarchical relations as a means of coordination and control is replaced by a wider range of patterns where teams and team networks play an increasingly important role. From a view of organizations, as dominated by the interests of the owners, theory is moving towards the model of organizations as coalitions among various interests.”

På 2000-talet rör sig verkligheten i en annan riktning än vad teorin, enligt Pusic (Heller & Pusic 1998), förespråkar. Nu finns en motsättning mellan två starka tendenser, det finansiella kapitalets hegemoniska och (gentemot löntagarna) kon-

frontatoriska anspråk och professionellt medvetna arbetstagares anspråk på inflytande, respekt och samförstånd.

*

Slutsatsen av transaktionskostnadsresonemanget är att analysens fokus måste flyttas från att exklusivt uppmärksamma enskilda transaktioner, till att undersöka dynamiken i hela strukturer (Kalleberg & Reve 1992). Ett kontroll- och övervakningsperspektiv syftar till att minimera fiffel och fusk, men skapar inte förhållanden som gör att människor utvecklar lust, idéer och social energi. ”The reductive fallacy” sorterar inte bara bort oviktiga detaljer, utan även kärnan i det goda arbetet.

Den nya ekonomiska regimen

”Den nya ekonomin” står här för ett antal förändringar i riktning mot konkurrens och frihandel, liksom förskjutning mot tjänster och kreativa yrken. Någon direkt koppling till det mer teoretiska begrepp som diskuterades för några års sedan är inte avsedd. Den ekonomiska regimen är drastiskt förändrad sedan MBL antogs av Riksdagen på 1970-talet. En förklaring till det marknadsliberala genombrottet var näringslivets och arbetsmarknadens dåliga utveckling under ett par decennier. I USA rådde stagflation - en ”omöjlig” kombination av dålig tillväxt och hög inflation. I Europa döptes senare ett liknande fenomen till ”eurosclerosis”. Det botemedel som föreslogs gick ut på att avreglera och öppna marknaderna inklusive arbetsmarknaden. Avregleringen har förändrat förutsättningarna för den form av samrådsbaserat medbestämmande som MBL syftade till. Den nya ekonomiska politiken innebär att det blivit svårare att arbeta mot marknadskrafterna. Syftet med detta avsnitt är att undersöka möjligheterna att utveckla alternativa arbetsprocesser som gör det möjligt för företag och arbetstagare att i högre utsträckning tillgodose intressen som rör arbetsmiljön och andra arbetslivsanknutna behov, samtidigt som konkurrenskraften stärks.

Världsekonomin präglas av ökad ekonomisk integration och konkurrens. Avreglering av ekonomin har gynnat den ekonomiska tillväxten. Världsekonomin utveckling i 2000-talets början är dramatisk; 2005 svarade utvecklingsländerna för första gången i modern tid för mer än hälften av världens BNP. Utvecklingsländerna andel av världshandeln har ökat från 20 % 1970 till 43 % 2005. De billiga råvarornas tidsålder är slut. Arbetskraften i världen har dubblats på fem år, till 3 miljarder. Det har gjort behovet av kapital större och av ytterligare arbetskraft mindre. Enligt ILO är 187 miljoner löntagare registrerade arbetslösa i den industrialiserade världen. Ett par miljarder människor bor i megastäder och skall försörjas på marknadens villkor. Den skyddsbuffert mot nöd som en förankring i självhushållsekonomi utgjort, finns för allt färre. Kina och Indien är globala tillväxtregioner som suger till sig kapital från hela världen. Båda länderna har framgångsrika strategier för att ta sig ur ’low skill/low cost’ segmentet.

Samma teknologier är tillgängliga världen över. I vår nära geografiska omgivning pågår integrationen mellan gamla och nya medlemsländer i EU. Tillväxten i de baltiska staterna har under de senaste åren varit högst i Europa, handeln med vårt land har mångdubblats. De nordiska länderna med 20 procent av handeln och det gamla Västeuropa med 50 procent är dock fortfarande våra största exportmarknader.

Effekten av att marknaderna öppnas är positiva för Sverige. Små länder har mest att tjäna på frihandel för att de behöver tillträde till större marknader för att utveckla skalfördelar i sin produktion. De fattiga länderna har också i huvudsak gynnats, även om konsekvenserna varierat för olika befolkningsgrupper. En slutsats som påverkar facket är att den etablerade solidaritetsideologin kompliceras när arbetare i rika och fattiga länder konkurrerar mer direkt med varandra. En slutsats många arbetsgivare dragit, är att den globala konkurrensen medför en ny "disciplinerande" struktur i arbetslivet, som gör den keynesianska modellen och dess partsgemensamma kompromisser historiskt överspelade. Vi kommenterar tre aspekter, ägarmakten, personalstrategier och arbetsdelningsprocessen.

1. Den nya ägarmakten

En förändring som får långtgående konsekvenser för företag och löntagare är kapitalförvaltande institutioners ambition att styra över kapitalreserverna. Målet är både anorektisk bemanning och anorektisk kapitalförsörjning. Det finansiella sparande som många storföretag åstadkommer i en högkonjunktur, skall inte ligga kvar i företaget som en buffert i en konjunkturedgång eller ett kapital för nya förvärv och investeringar, anser man. En ekonomisk buffert får företagen att slöa till. Man menar också att företagets ledning inte själv skall avgöra stora investeringar utan att dessa skall prövas av ägarna mot alternativ i andra företag och branscher. Bra idéer bör finansieras genom ett nytillskott av ägarkapital. På det sättet ökar vinstutdelningen till ägarna och kapitalförvaltarens makt och omsättning stärks. Volvos extrautdelning på 50 miljarder kronor är ett aktuellt fall. Modellen ökar de anställdas otrygghet, och vinstuppsparningen blir allt mer ett partsskiljande intresse. Det finns inga garantier för att pengarna återkommer till Volvo, de kan lika gärna investeras hos företagets konkurrenter eller på andra kontinenter. Rimligen räknar riskkapitalförvaltarena med att facket tvingas acceptera faktum för att den disciplinerande effekten av konkurrensen är så stark. Kanske räknar man också kallt med att fackets demonstrerade maktlöshet kommer att ytterligare försvaga dess ställning bland medlemmarna.

Flera risker och kostnader har förts över från arbetsgivarna till löntagarna. Det finns ingen trygghet annat än i att vara beredd på förändring - *vingarnas trygghet*, kallar man det på svenska LO, *dynamisk trygghet* säger danska LO. En stigande andel av löntagarna får själva ta huvudansvaret i en omställningssituation. I MBL-kontexten handlar det om att kräva redskap och resurser av arbetsgivarna för att bevara eller öka den enskildes anställbarhet, och kollektiva krav som motverkar ett uppdrivet omställningstryck för att tillgodose kortsiktiga finansiella krav. Det är stor risk att ägare och förvaltare ägnar sig åt en nedbrytande free-rider process som tär på förtroendekapitalet i samhället som bara kan motverkas

genom brett upplagda avtal mellan parterna eller politiska ingrepp till samma effekt. Ett förslag är att löntagarnas pensionskapital borde användas för att öka långsiktigheten i ägande och näringslivsutveckling och motverka kortsiktig spekulation.

2. De nya personalstrategierna

Ett antal trender i den nya ekonomin har de senaste decennierna förändrat relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare, och bidragit till en försvagning av arbetstagarparten som också präglar det fackliga arbetet (von Otter 2004; Cappelli & Bonet 2006). Trycket på "shareholder-value" ökar. Fasta kostnader inklusive investeringar i arbetskraft uppfattas som negativt, nedskärningar av fast personal anses positiva. Rekrytering och personalpolitik är mer kortsiktig än företagen inte vet vilken kompetens de behöver i framtiden. Nya finansiella instrument underlättar fientliga uppköp. Arbetena/uppgifterna blir en handelsvara och vandrar mellan olika företag. Även då själva sysselsättningen inte är i fara, ökar personalens osäkerhet och känsla av maktlöshet i händerna på skiftande ägare.

Allt hetsigare konkurrens och kortare livscykler för olika produkter gör att yrkeskunskaper blir obsoleta snabbare. Arbetsgivaren anser sig inte kunna eller hinna utveckla nödvändiga kompetenser internt, utan lutar därför till marknaden och uthyrningsfirmor för att göra det och "lagra" en arbetskraftsreserv åt företaget. *Free-rider - strategier* blir allt vanligare.

Förändringar i ledningen av organisationer medför att befodringskarriärer och transfunktionella utvecklingsmöjligheter har reducerats. Extern rekrytering till topposter har ökat. Arbetssystem som delegerar ansvar (empower) anställda t.ex. tvärfunktionella arbetslag, avlägsnar chefsnivåer, vilket minskar betydelsen av interna arbetsmarknader och den motivation som låg i befodringsmöjligheter. Ny fokus läggs på utmaningar i jobbet och prestationsrelaterade inkomster i stället för på trygghet och befodringsgång. "Skicklighet" har utmanövrerat "förtjänst" som rättvisenorm.

Med den nya strategiska synen på personalen som fasta kostnader som bör minimeras, har arbetsgivarna mer systematiskt börjat utnyttja de möjligheter som en relativt svag arbetsrätt ger, att slippa långsiktiga ekonomiska uppbindningar för personal. Arbetskraftsförsörjning har expanderat snabbt som ett nytt affärsområde av samma skäl. Många av de funktioner som företagen tidigare själva skötte läggs ut på andra företag. Exempel är olika outsourcing-alternativ och ett allt mer sofistikerat utbud av tjänster från bemanningsföretag. I båda fallen har fasta kostnader omvandlats till rörliga kostnader till aktiemarknadens belåtenhet.

3. Den nya arbetsdelningen

Den förändrade ekonomin och marknadernas ökade makt har medfört att ett antal nya trender slår igenom i själva arbetsdelningsprocessen, grunden för arbetslivets utformning (von Otter 2004). Vertikalt integrerad produktion (från ax till limpa i samma företag) har utmanats av två olika men besläktade effektiviseringsstrate-

gier, dels *outsourcing* till länder med kostnadsfördelar, dels *koncentration* av produktionen, för att möjliggöra ökad specialisering och långa produktserier.

- Industrins kunskapsbas är internationell. Konvergens vad gäller produktionssystem innebär att företag kan lägga ut produktion och optimerar kostnadsfördelar, nästan i realtid. Skall företaget dra fördel av det globala marknadsutbudet och konkurrensen är det bäst med standardteknologier och att avstå från andra än strikt kommersiellt motiverade företagsspecifika eller nationella egenarter.
- Ägare och företagsledningar vill jämföra resultat i egna och andras anläggningar. Redovisnings- och revisionssystem och ekonomisk lagstiftning blir därför internationellt likriktade. Konsultbranschens och revisionsfirmornas globalisering, innebär att man sprider standardiserade affärssystem, bonussystem m.m. med amerikanska modeller som globala riksligare. Många ägnar sig åt internationell *bench-marking* vilket också stimulerar likriktning av metoder.
- Den nya arbetsdelningen är präglad av en ny tidsregim, *just-in-time* som koordineras utanför arbetsstället. Den innebär att beslut flyttas ut och den lokale produktionschefens påverkansmöjligheter är begränsade av överordnade avtal och planer. Logistikens villkor styr produktionen på ett nytt sätt.
- Företagen eftersträvar en reducerad bemanning utan buffertar (*lean-production*). Ökad specialisering av produkter och fokusering på kärnverksamhet, innebär att ett antal perifera verksamheter försvinner eller läggs på underleverantörer för vilka dessa funktioner är kärnverksamhet. Hela förloppet minskar möjligheterna att använda den interna arbetsmarknaden för att utforma karriärer, lösa omplaceringar m.m., som tillgodoser olika sociala behov. Marginella sysslor försvinner.

Många av de trender som beskrivits här handlar om att sänka arbetskostnaderna. Särskilt omdiskuterad är utflyttningen av arbetstillfällen till låglöneländer, det som med internationell vokabulär kallas *outsourcing* eller *offshoring*. En vanlig uppfattning bland finanskonsulter är att riskkapitalister inte ens överväger att satsa i ett företag som saknar en offshoring strategi. Fackets mål som en gång formulerades av makarna Webb, "to take wages out of competition" tycks alltmer avlägset.

Maktförskjutningen mot marknaden påverkar de vertikala relationerna mellan företagen i en uppdelad produktionsprocess. Kända varumärken och en strategisk position i värdekedjan ger styrkepositioner. Högre priser på råvaror och lägre på standardprodukter gör att företag och länder med höga arbetskostnader måste öka förädlingsvärdet i sin produktion. Vissa marknader utvecklas mot oligopol i skydd av höga etableringskostnader och skalfördelar inom marknadssegmentet, vilket i vissa fall ökar arbetskraftens risk för inlåsning. Den öppna ekonomin ger en del företag möjligheter att bygga en extrem maktposition gentemot stat, kommun, andra företag och fackföreningar.

Sambandet mellan ekonomi och arbetsmarknad är naturligtvis dynamiskt. Ett utflyttat arbete motsvaras inte av exakt lika många färre jobb i hemlandet. Volvo uppger att tre nya jobb vid deras fabriker i Kina ger ett nytt kvalificerat arbetstillfälle i Sverige. En amerikansk beräkning hävdar att priserna på IT-utrustningar sjunker med mellan 10 och 30 procent genom utflyttning av produktionen. Om dessa utrustningar ingår i komplexa amerikanska produkter och tjänster, ökar de senares konkurrenskraft vilket skapar nytt arbete i hemlandet.

Den offentliga sektorn är påverkad genom privatiseringar och konkurrensutsättning. Stora upphandlingar måste utannonseras inom EU. Landsting skickar smuts tvätt över Östersjön och "exporterar" patienter. Internationella regler finns för import av vårdpersonal. Handelshögskolor, tekniska -, medicinska - och konstnärliga utbildningar konkurrerar om toppkrafter på en internationell marknad. Per år studerar cirka 20 000 svenska ungdomar utomlands. Trots detta handlar det ännu inte om en massiv jobbmflyttning. De enkla jobben dominerar - hittills beräknas färre än en miljon servicejobb ha lämnat USA - att jämföra med 30 miljoner arbetstillfällen som nyskapas där varje år. Proportionerna i Sverige är ungefär desamma enligt Svenskt Näringsliv. Den viktiga dynamiska aspekten för ett företag är att kunna kombinera sitt bästa know-how (innovationer) med låga tillverkningskostnader, så att kunskapen snabbt kan omsättas i lönsamma affärer.

De avancerade industriländernas stora och ökande tjänstehandel speglar företagens och välfärdssektorns pågående omstruktureringar. Offshoring har starkt bidragit till att produktivitetens utvecklingen i tjänstesektorn ökat. Fler tjänster har blivit "handelsbara" - "Baumolsjukan" har fått en bot. Utvecklingen innebär att det blir allt viktigare för facket att förhålla sig till frågor om strategi och övergripande strukturbeslut. Lyckas man inte bättre med det är medbestämmanderätten knappast trovärdig för arbetstagarna.

Slutligen, det globala handelssystemet är störningskänsligt. Det är beroende av positiva attityder till frihandel, billiga transporter och frånvaro av större konflikter eller terrorism. Det får inte stå i motsats till miljömålen. Även om globaliseringen nu drivs på som av en naturkraft är processen inte irreversibel. Om det blir ett bakslag kommer små rika länder att drabbas hårt.

Inte bara globala företag

Upplever man analysen ovan som dystopiskt färgad, bör man vara medveten om att den del av näringslivet det främst rör sig om är en mindre del. Arbetslivets villkor är annorlunda i andra delar, även om dessa också är utsatta för ett starkt omvandlingstryck. Man kan skilja på den privata och den offentliga sektorn och på tre typer av företag: *multinationella företag*, *nationella företag* (ung. motsvarande tyska *Mittelstand*) och *lokala företag*. Båda de senare typerna är lokalt förankrade i nätverk, men deras "slutna värld" har blivit öppnare. Många små och mellanstora företag har haft någon form av geografisk konkurrensfördel; närhet, språk, tradition etc. De flesta av dessa arbetar med känd teknik, deras relativa fördel beror mer på en flexibel och effektiv organisation och hög servicenivå mot

kunderna, än spetsteknologi. Företagen på dessa nivåer har blivit utsatta för konkurrens från nya tjänstekoncept, som minskar betydelsen av de geografiska fördelarna.

Lokala företag producerar och säljer lokalt. Tidigare har deras produkt/tjänst utmärkts av att den måste tillverkas och konsumeras på plats för att den inte gått att lagra eller transportera. Själva affärsidén bygger på kundnärvaro (detaljhandel, restauranger, fastighetsunderhåll, reparationer, vård m.m.). Lokala företag har haft fördelar som minskar i takt med att stora företag blivit allt bättre på att reproducera tjänstekoncept och stärka deras lokala konkurrenskraft med varumärken, logistik m.m. Internet har också påverkat handeln, t.ex. uppges 450 000 människor i USA ha sin primära försörjning som egenföretagare på eBay. Den fackliga aktiviteten i de lokala företagen har varit låg beroende på att man haft svårt att hitta en anpassad inflytandestrategi för små företag.

Lokala verksamheter har en god sysselsättningsprognos. Vi behöver hjälp att sköta komplicerad hushållsteknologi: el, vvs, reglerteknik, IT, reparationer och transporter. Det är allt vanligare att man anlitar professionell hjälp för sina fritids- och hushållsaktiviteter - sköta båten, tränare på gymmet, hushållsnära tjänster. Efterfrågan ökar på mjuka tjänster; omsorg, omvårdnad och barnaktiviteter. I många fall är kraven på teknisk eller specifik yrkeskompetens i de nya jobben inte särskilt höga, men de har en social komplexitet som ställer speciella krav på arbets- och anställningsvillkor.

*

Avslutningsvis, arbetslivet är inte bara beroende av marknaden utan också av samhället och familjen. Svensk ekonomisk konkurrenskraft påverkas av hur dessa tre delar hänger ihop och stödjer varandra. Arbetslivet måste analyseras med avseende på hur regelverket bidrar till eller motverkar strukturell flexibilitet och in- och utlåsnings effekter. Det finns grupper som på dagens arbetsmarknad aldrig kommer ifråga för fasta anställningar. Viktigare än arbetslösheten i sig, är dess fördelning och varaktighet för den mest utsatta gruppen.

Trycket mot internationella likriktningen av organisations- och affärssystem är starkt, men likhet ger aldrig företagen några konkurrensfördelar. Därför är det viktigt att återvinna intresset för att experimentera med arbetslivet. När Arbetslivsinstitutet, som hade den uppgiften inte längre finns, måste andra progressiva krafter i företag och fackföreningar finna varandra och utmana de konventionella lösningarna.

Arbetslivet: konkurrensfördel för utvecklade länder

Så har vi då till slut kommit till själva kärnan i analysen. I det förra avsnittet hävdades att uthålliga konkurrensfördelar är svåra att uppnå inom det som tidigare var i-ländernas fördel, teknologi, affärssystem och personal. Idag sprids inno-

vationer snabbt över världen till dem som kan betala. En tes i det här avsnittet är att en avancerad arbetslivsregim är de utvecklade ländernas bästa möjlighet att uppnå stabila konkurrensfördelar. Harvey Leibenstein (1975), som formulerade the *x-efficiency theory*, hävdade följande som vi tar fasta på:

The main element is that similar individuals will supply different amounts of effort, where effort is a multidimensional variable, under different organizational and environmental circumstances. /.../ A basic difference between the theory and conventional theory is that in our theory, the basic micro unit is the individual rather than the firm. Hence, individual motivation, and interactions between individuals, turn out to be critical aspects of the analysis.

Internationaliseringen präglas av motstridiga tendenser - likformighet och konvergens, men också ökad specialisering. Det är inte så att det för varje produkt finns ett givet bästa system och en bästa produktionsplats. I de flesta fall gäller vad ekonomer kallar multipla jämviktslägen. Om två företag verkar i samma ekonomi med samma tillgång till teknologi och utbildning, förklarar kostnaderna för kapital, löner, drift m.m. bara ungefär hälften av skillnaden i effektivitet. Resten utgörs av skillnader i *x-efficiency*; ett begrepp som betecknar arbetstagarnas grad av vardaglig kreativitet, ansträngning, organisationsförmåga och klokskap. När man skall förklara svenska företags framgångar trots det höga kostnadsläget blir det ofta med hänvisning till x-faktorer. X-faktorer kan inte köpas eller installeras utifrån eller uppifrån, utan måste utvecklas inifrån. Därför är *x-efficiency* en relativt solid konkurrensfördel.

X-faktorn varierar naturligtvis för olika branscher och företag. Ofta handlar det om sociala synergier, t.ex. en unik lagkänsla, ett samförstånd mellan arbetsgivare och arbetstagare, en kunskapsmiljö eller interaktiv kultur bland företagets medarbetare, kunder och nätverk. Det innebär en ny dimension i synen på arbetskraft. Antagandet att arbetskraften är homogen - en arbetare är en arbetare - gäller inte, utan betydelsen ökar av individuella skillnader och varierande krav.

Företag byter fokus från kostnader till värde. Arbetskraven kräver mer av analyser, problemlösning, interaktion och initiativ av de anställda. Marknadsmekanismerna är välkända, men motsvarande när det gäller inbäddningen av det ekonomiska beteendet i sociala system är mindre analyserat. Hur uppnås den typ av *compliance* som fungerar bäst, vilka institutioner behövs och vilka fackliga normer? Frank Heller (Heller & Pusic et al 1998) hävdar att bättre utbildade arbetstagare vill ha beslutsutrymme, medbestämmande och omväxling i sitt arbete. "Participation may be most needed when creativity, innovation, and commitment are at a premium" (Heller & Pusic et al 1998).

Tesen om den postindustriella trenden i näringslivet får stöd av olika managementkonsulter:

- ‘Work is being reinvented’, säger Tom Peters. Redskapet är den interaktiva teknologin. Informationsflödet involverar allt fler på alla nivåer. I framtiden söker man ”unika, talangfulla individer”, med både kognitiva färdigheter och andra specifika egenskaper (vissa attityder, kreativitet, konstnärlighet, ”trevlighet” och inte sällan tilltalande utseende). Fokus inriktas på vad individen får ut av sina kunskaper och resurser (värdet), inte kunskaperna eller ansträngningen i sig. Fler arbetar i team och projekt - bl.a. inom skolan, design, webbyråer, arkitekter, teknik konsulter, advokater, vård - och de måste kunna kommunicera sina kunskaper.
- Den intellektuella komponenten i ekonomisk aktivitet ökar utan tvekan stadigt i betydelse. Innovationer och framgång inom tjänster kommer i ökad utsträckning av mobilisering av intelligens, kunskap och känsla. “It’s all about emotions; mind-expanding possibilities!” (Peters). Företaget måste ha en ledarstil som bygger på samverkan (“cooperation & culture” istället för ”command & control”) och som tar vara på och utvecklar talanger. Kreativitet är den enda hållbara konkurrens fördelen - men en bristvara, hävdade chefen för PricewaterhouseCoopers på World Economic Forum i Davos 2006. Han påstod sig aldrig ha upplevt ”such incredible shortage of talented people” som nu.
- Gary Hamel, managementförfattare, hävdar: ”Over the past century, breakthroughs such as brand management, cost accounting and the divisional organization structure, have created more sustained competitive advantage than anything that came out of a lab.” Han räknar upp exempel som: ”self-organization, projects, employee-driven problem-solving”. Förädlingsvärdet beror inte bara på avancerade FoU-produkter, utan på hur hela affärsprocessen är designad. Tvärtomot gamla recept för att öka effektiviteten genom striktare disciplinering av arbetarna, måste dagens arbetsledning ”unshackle the human spirit” och ge utrymme för engagemang, skarpsinne och självstyre, som ändrar målet från maximal ansträngning från de anställda till maximalt värde för kunderna. Teknik i sig ger sällan riktigt uthålliga konkurrens fördelar men organisation och sociala faktorer kan göra det.
- McKinsey, konsultfirman, hävdar att framgångsrika ansträngningar att bli duktig på komplex interaktion kan skapa uthålliga konkurrens fördelar. De bygger på mjuka variabler som omdöme, smak, erfarenhet och kunskap. En förändring av arbetskrav pågår från *transformativa*, (omforma material) och *transaktionsinriktade* (rutinartad samverkan), till kommunikativt omdömesarbete som stöds av tyst kunskap - *tacit work*, som ofta förekommer löst organiserat utan vägledning av fasta strukturer eller system (i *loosely coupled systems* att jämföra med *hard-coded systems*). Arbetsuppgifter med tacit innehåll har växt tre gånger snabbare än jobbtillväxten i hela ekonomin, och karakteriserar fyra av tio jobb i avancerade länder enligt McKinseykonsulterna (Johnson & Manyika 2005).

“The new deal of work”

Psykologi och sociologi har en öppen ansats som analyserar betydelsen av ledarskapet, samverkan, kommunikation och lärande ur en rad sociala aspekter (Fevre 2003). Välfungerande motivationssystem måste vara ”inbäddade” i förtroende mellan parter och arbetskolleger. Uppdelningen mellan ledare och ledda är mindre skarp. Antagandena om människors kapacitet att ta ansvar och lösa komplicerade problem, har fortlöpande reviderats uppåt. I den meningen är medbestämmande en aktuell produktivkraft. Så fortsätter det, säger K L Murrell (2003):

”Employees will be expected to enlarge their professional responsibilities and even to take on leadership-roles in organizational change. The empowerment of the workforce is not an option or something that can be mandated from above. Organizations will survive only when they develop the strength and abilities of all in the system and not just a few. Before any employee can possibly succeed in the new century’s work environment, he or she must develop the team and interpersonal skills to perform in a complex and fast changing world. /.../ The assumption that employees cannot do this work /management and leadership/ is very wrong and often causes economic disaster. Increasingly management is not about privileges for a few, but shared leadership roles of the many. Working in this way without close supervision is just one more example of the professionalization of all workers. Self-management principles are now also being accepted as good economic principles. This means a greater ability to work with others, not autonomy.”

Arbetsmarknadernas ökade betydelse för att utforma jobb och karriärbanor och den åtföljande minskningen i arbetsgivarnas förmåga att hantera motsvarande inom sin organisation har framkallat behovet av, “The New Deal of Work” (Gandossy, Tucker, Verma (eds) 2006). Människor drivs inte enbart av en instrumentell logik, att pengar är bra och mer pengar bättre, utan man eftersträvar saker som är belönande i sig och som varierar på ett egensinnigt sätt. Den postmoderna attityden utmärks av villighet att satsa, men också av krav på att föremålet skall vara värdigt ansträngningen. Medan kraven på en industriarbetare kunde definieras nominellt i vissa parametrar - som tid, styckkostnad, operationer - förutsätter de postmoderna kraven en pågående dialog, eftersom innehållet är föränderligt (det påverkas av mätnads- och mognadsprocesser). För ett nytt medbestämmande innebär det färre regler i stora avtal, mer utrymme för förhandlingar.

Det vore bra om man kunde få en debatt om flexibilitet som utgår från båda parter behov, och beaktar konsekvenserna för den enskilde av den allt hårdare marknadsstyrningen. LAS är ett exempel på en lagstiftning vars goda syfte (trygga anställningar) kan ha negativa konsekvenser ur maktsynpunkt. Alternativet behöver inte vara att man inte har något anställningsskydd, utan att arbetstagen exempelvis har rätt till avgångsvederlag, som ökar starkt med anställningstidens längd. Ett flexibelt arbetsliv underlättar - utan att nödvändigtvis uppmunt-

ra - rörlighet och karriärbyten. Det ger bättre möjligheter att utforma en "New Deal" som utgår från båda parternas behov. Mindre LAS-inlåsning minskar tendenserna till en diskriminerande inställning mot anställda med lång arbetstid och främjar deras inflytande, eftersom *exit* ger *voice*. Medbestämmande bör främja ett arbetsliv som är flexibelt, inte i meningen ryckigt och planlöst, utan anpassbart eftersom arbetstagarnas behov och förmåga förändras över tid.

Medbestämmande och utstängdhet

Medbestämmanderätten bör inte bara användas för de redan anställdas intressen. Den kan också vara ett instrument för fackliga ansträngningar att förmå företaget att ta ökat ansvar för människor som är seriöst utestängda från arbetslivet. Det hör till undantagen att lokalt fackligt arbete samordnas med arbetsmarknadspolitiska insatser annat än för att säkerställa att de senare inte stör de redan anställdas intressen (förhindra undanträngningseffekter).

Utbildning har varit det mest centrala instrumentet för att minska friktionen på arbetsmarknaden, efter lönebildningen. Gene Sperling (2007), ledande ekonomisk rådgivare åt Demokraterna i U.S.A., varnar för att överdriva utbildningens möjligheter eftersom det innebär risk för att man negligerar strukturella frågor i ekonomin. Utbildning har visserligen blivit viktigare i arbetslivet men har som garanti för att få jobb blivit svagare. Arbetslösheten bland välutbildade har ökat. I USA har sannolikheten ökat för att en förlust av arbete är permanent och motiverad av strukturomvandling eller personliga skäl (Sperling 2007).

Idag är den ekonomiska tillväxten i Sverige stark och sysselsättningen ökar. Samtidigt finns ett missnöje med hur arbetslivet fungerar och en stark upplevelse av att företagen minskar sitt ansvarstagande för arbetskraften. Redan på 80-talet hade Hans L Zetterberg, sociolog och borgerlig ideolog, varnat för ett sjunkande förtroende mellan parterna och en lägre ambitionsnivå i arbetslivet, två faktorer som han inbegrepp i *det osynliga kontraktet*. (Zetterberg m.fl. 1987) Försvagningen av det osynliga kontraktet fortgår och kan exemplifieras med tre löften som förlorat giltighet:

- Ömsesidig lojalitet utöver avtalade villkor.
- Del i rationaliseringsvinsten för berörda löntagare.
- Anställningstrygghet så länge fabriken är lönsam.

Fenomenet är naturligtvis inte unikt för Sverige och ingen kan med säkerhet säga vad konsekvenserna blir av att arbetstagarnas förtroende minskar, för arbetsgivarnas förmåga/vilja att erbjuda trygga vad som uppfattas som rättvisa anställningar. Företaget och särskilt arbetsplatsen påverkas idag av affärsstrategier och transaktioner som har mycket lite med den lokala prestationen att göra. Amerikanen Jeffrey Pfeffer (2006) har dragit liknande slutsatser:

“Job dissatisfaction and employee alienation are on the rise. Fewer employees report being engaged in their work, trusting their management,

and being willing to provide the kind of discretionary effort and ideas that will help companies compete. In fact these changes in job attitudes pervade most industrialized economies.”

Även Sperling hävdar att “det oskrivna avtalet” blivit allvarligt försvagad. Han kopplar ihop trender och drar slutsatsen att vår tids stora ekonomiska fråga är om globalisering och den nya teknologin uppfattas som ett stöd eller ett hot av medelklassen. Om medelklassen (i amerikanskt språkbruk tjänstemän och utbildade arbetare) känner sig sviken av företagen, blir reaktionen fientlig mot hela den nya ekonomiska regimen, vilket är mer hotfullt än en reaktion från de redan marginaliserade fattiga.

Parterna har ett gemensamt ansvar med politikerna, för att bevara arbete som ett av de centrala livsprojekten. Om det skall bli så måste de anställda vara delaktiga inte bara i beslutsprocessen, men också i de värderingar och förväntningar som ligger till grund för företagets strategi och utvecklingsplaner. Parterna måste bilda motkrafter mot de tre fundamentala förändringar i arbetslivet som nämnts här: “The rising power of markets”, “the decline in the ability of employers to manage employment and careers inside their organization”, och “the increased importance of labour markets in shaping jobs and careers”.

Avslutning: ”Skönhet är ett löfte om lycka”

Av MBL som praktik krävs ytterligare en anpassning - kanske den mest utmanande. Det goda arbetslivet definieras mer subjektivt än för 30 år sedan. Arbetslivet har tappat mark till konsumtionssamhället - människor uppfattar sig inte längre lika entydigt som förr i produktionstermer. Industrisamhällets visioner fungerar inte sakligt eller retoriskt i vår individualistiska och postmoderna tid. De fackliga organisationerna har förlorat cirka en kvarts miljon medlemmar och ännu fler väljer att stå utanför A-kassan.

Vi har förslagit att arbetslivet kan lära av konsumtionslivet. Vi måste kunna sätta oss in i den positiva känslan av frihet och självmedvetenhet man kan uppleva som konsument. Begrepp som behov, status, identitet, alienation och kultur, handlar i dag lika mycket om konsumtionens - som om produktionens organisation. Det är idag viktigt för självkänslan att kön, etnicitet och andra centrala definierande egenskaper blir bekräftade på ett positivt sätt. Att människan blir rättvist behandlad och respekterad som den hon är.

Visioner för ett nytt arbetsliv skall engagera på ett personligt plan. Ett långsiktigt fackligt engagemang kräver att individen kan engagera sig på ett sätt som ger positiv bekräftelse. Korta kampanjer kan bäras av patos och indignation - det långsiktiga engagemanget kräver mer. Förändringskraft växer i längden ur inspiration, inte ur nöd. Positiva drivkrafter handlar bl.a. om kamratskap (*companionship*), självkänsla och värdighet, vars motsatser är ensamhet och respektlöshet. Relationer intar en prioriterad plats bland postmoderna värderingar. Självkänslan (*self-respect*) är korrelerad med skicklighet i att utföra ett göromål. Många nyt-

tigheter, vare sig det är saker eller sysslor, leder till känslor av mättnad efter ett tag - ekonomer kallar det avtagande gränsnytta. "Skicklighet" kan ses som ett undantag: ju mer man uppövar den, desto större blir tillfredsställelsen (Lane 2000).

En tredje drivkraft är värdighet (*dignity*). Oliver Williamson har nyanserat sig på ett intressant sätt (Thompson & Frances et al 1991). Människor strävar efter värdighet, inte bara nytto-maximering för ingen vill uppfattas som egoist. Altruistiska val förstärker känslan av värdighet. Begreppet kan naturligtvis ses som en del av en nyttofunktion, men skillnaden i hur den ekonomiska människan och den moraliska människan handlar är stor. Det förtroende som en moralisk handling väcker är en social tillgång som är nyttig även i ekonomiska sammanhang.

De fackliga organisationernas anseende är beroende av vad de "levererar" till sina medlemmar, till arbetsgivaren och samhället. Det är idag allt mindre rimligt att betrakta produktionen som den överordnade funktionen i alla sammanhang. Alla har flera roller och de flesta bedömer intresseorganisationer utifrån hur väl de kan balansera denna komplexitet. För mycket av gammal retorik lever kvar på olika håll, med sina ensartade roller och prioriteringar. Som många gamla rörelser behöver Svenskt Näringsliv och LO hitta ett nytt språk för sin kommunikation med folket.

Facket måste förtjäna sin makt. Man har på senare år förlorat stöd i den allmänna opinionen för att man uppfattas som en insiderorganisation för de redan anställda. Fler konkreta fackliga åtgärder för att tillvara outsiders-intressen, t ex invandrarers och långtidsarbetslösas, skulle öka respekten. En liknande fråga som man riskerar att förlora gäller kraven på företagets samhällsansvar. Som nämnts är ett rimligt perspektiv att se företaget som en koalition av intressen mellan ägare, löntagare, samhälle och stat. Samtidigt driver inte minst riskkapitalförvaltarna och en stor del av näringslivet i övrigt den motsatta tesen, att företaget bara har en huvudman, ägarna. Fackföreningarna borde betydligt effektivare påvisa stödet från en bred folkopinion, när de hävdar företagets breda samhällsansvar.

De arbetspsykologiska begrepp som på 70-talet definierade ett bra arbete är präglade av det moderna projektet och föreställningen om lika och oföränderliga behov. Den postmoderna attityden fäster större vikt vid förändringen och människornas egen konstruktion av begrepp och definitioner av den sociala verkligheten. En del gräver djupt och brett i personligheten och kommer upp med begrepp som - under en tid - är starka drivkrafter i olika former av samarbete. Medan arbetslivsforskarna kring MBL formulerade "eviga principer" baserade på sina experiment, påverkas deras motsvarighet i dag mer av filosofiska och estetiska diskurser.

Tankegången här är inspirerad av den franske författaren Stendahls formulering: "*Skönhet är ett löfte om lycka*". Begrepp som skönhet och lycka liknar föreställningen om det goda arbetet. En parallell är att lyckokänslan är övergående och måste återvinnas genom förändring. Förändras för att bevaras. Så har de fackliga

organisationerna normalt inte resonerat kring ett bra arbete. De flesta beskriver statiska egenskaper, som definierar bra arbetsvillkor, arbetstider, arbetsmiljö, arbetsledning, löner m.m. Allt detta är viktigt men det är inte längre särskilt mobiliserande i fråga om medbestämmande. Starkt engagemang följer av begrepp som är socialt konstruerade och att man är delaktig i den process ur vilken de växer fram. Det goda arbetet handlar både om mjuk och hård verklighet sammanflätade till ett löfte om lycka.

Referenser

- Akerlof G A (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market mechanism, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No 3, pp. 488-500.
- Andersen T & Svarver M (2006). Flexicurity - den danska arbetsmarknadsmodellen. I: A. Olshov A (red.). *Svenska strukturproblem kontra dansk dynamik*. Malmö: ÖI förlag.
- Axelrod R (1984). *The Evolution of Cooperation*. London: Penguin Books.
- Cappelli P & Bonet R (2006). What Happened to "The New Deal" with Employees? I: Gandossy R P. *Workforce wake-up call: your workforce is changing, are you?* New Jersey: Wiley.
- Cohen D (2003). *Our Modern Times: The Nature of Capitalism in the Information Age*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Etzioni A (1967). *Complex organizations: On Power, Involvement and their Correlates*. New York: The Free Press.
- Fevre R, (2003). *The New Sociology of Economic Behavior*. London: Sage publications.
- Gardell B (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet: en sammanställning och diskussion av samhällsvetenskaplig forskning rörande människan och arbetet*. Stockholm: Prisma i samarbete med Landsorganisationen i Sverige.
- Hanson M (2006). Att vara sin egen chef – om oregerat och självorganiserat arbete. I: von Otter C (red), *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hamel G (2006). The Why, What and How of management Innovation, *Harvard Business review*, Feb. 1 2006.
- Heller F & Pusic E et al. (1998). *Organizational Participation: Myth and Reality*. New York: Oxford University Press.
- Hepple B (2005). *Labour Laws and Global Trade*. Oxford: Hart Publishing.
- Johnson B, Manyika J & Yee L (2005). The Next Revolution in Interactions, *The McKinsey Quarterly*, No.4.
- Kalleberg A L & Reve T (1992). The Organization of Employment Relations: Integrating Sociological and Economic Approaches. I: *Scandinavian Journal of Management*, vol. 8, No4.
- Lane R E (2000). *The Loss of Happiness in Market Democracies*. New Haven: Yale University Press.
- Leibenstein H (1975). Aspects of the X-efficiency theory of the firm. I: *Bell Journal of Economics*, vol 6 #2.
- Levinson K (2004). Lokalt partssamverkan - en undersökning av svenskt medbestämmande. *Arbetsliv i omvandling* 2004:5. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lysgaard S (1966). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Miller G (1992). *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press.

- Murrell K L (2003). *New Rules for a New Century: Help for Management and Leadership in This New Global Century*. I: Simms R R & Scott S A (eds.). *Leadership*. New York: Armon.
- North D. (1993). *Institutionerna, tillväxten och välbefindandet*. Stockholm: SNS Förlag.
- Ouchi W (1991). I: Thompson G, J Frances, et al, (eds.) (1991).
- von Otter C (red.) (2006). *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- von Otter C. (2004). *Aktivt arbetsliv - en trendanalys*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Pfeffer J (2006). Some half truths about managing people: A call for evidence Based Management. I: Gandossy R P. *Workforce wake-up call: your workforce is changing, are you?* New Jersey: Wiley.
- Pieters T (1999). The Wow Project, *Fast Company*, april 1999.
- Sandberg Å (ed.) (1991). *Enriching Production: perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*. Avebury: Aldershot.
- Scitovsky T (1992). *The Joyless Economy: The Psychology of Humans Satisfaction*. New York: Oxford University Press.
- Slater D (1997). *Consumer Culture & Modernity*. Cambridge: Polity press.
- Sperling G (2007). *Finding a New Consensus on Trade and Globalization*. Prepared Testimony before the House Committee on Foreign Affairs.
- Stiglitz J (2002). *Transparency in Government, in the Right to Tell*. WBI Development Studies, Washington D.C.: World Bank Institute.
- Thompson G & Frances J et al (eds.) (1991). *Markets, Hierarchies & Networks: The Coordination of Social Life*. London: Sage.
- Thorsrud E & Emery F E (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet*. Utvecklingsrådet SAF, LO, TCO.
- Williamson O (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson O (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, vol. 87, No 3.
- Zetterberg H L m fl. (1987). *Det osynliga kontraktet*. Stockholm: SIFO, 3:e upplagan.